



# Atlas CBEXS

Perfil dos Executivos em Saúde

2ª edição

**CBEXS**  
Colégio Brasileiro de Executivos em Saúde

## **Conselho de Administração**

Francisco Balestrin – *Presidente*  
Rubens Covello – *1º Vice-Presidente*  
Ruy Baumer – *2º Vice-Presidente*  
Claudia Cohn – *Conselheira*  
Cristina Balestrin – *Conselheira*  
Dirceu Barbano – *Conselheiro*  
Giovanni Cerri – *Conselheiro*  
José Henrique Germann – *Conselheiro*  
Linamara Battistella – *Conselheira*

## **Comitê Editorial**

Evandro Tinoco  
Francisco Balestrin  
Tacyra Valois

## **Colaboradores**

Andréa Drumond  
Armando Lopes  
Christiano Quinan  
Evandro Tinoco  
Filipe Venturini  
Giovanni Guido Cerri  
Nazareth Ribeiro  
Paulo Nigro  
Raphael Revert  
Rubens Covello  
Tacyra Valois  
Thiago Constâncio

## **Diretora-executiva:**

Tacyra Valois

## **Operação:**

Beatriz Leite  
Elizabeth Mendes  
Francine Santana  
Thais Vieira

## **Redação**

Ana Carolina de Maria  
Beatriz dos Reis Leite

## **Assessoria de Imprensa**

Matsuda Press

## **Projeto Gráfico e Diagramação:**

Heloise Domingues

## **Revisão**

Ana Paula Barbulho

---

Copyright © 2024 de CBEXS – Colégio Brasileiro de Executivos em Saúde

Todos os direitos reservados. Este livro ou qualquer parte dele não podem ser reproduzidos ou usados de forma alguma sem autorização expressa, por escrito, do autor ou editor.

Segunda edição – 2024

# Sumário

<b>1</b>	<b>Carta ao leitor</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Prefácio</b>	<b>6</b>
	As competências fundamentais do líder da saúde	6
<b>3</b>	<b>Introdução</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>A pesquisa</b>	<b>10</b>
	O Perfil de líder de saúde	10
	Perfil organizacional	11
	Perfil profissional	14
	Capacitação profissional	18
	Gestão na era digital	23
	Cultura organizacional	27
	Futuro da saúde	30
	Políticas públicas	32
	Ética & compliance	33
<b>5</b>	<b>Conclusão</b>	<b>35</b>



# Carta ao leitor

**Caro leitor,**

Neste mundo em constante transformação, onde a saúde assume um protagonismo sem precedentes, a primeira edição do Atlas CBEXS, lançada em 2022, foi um marco significativo na jornada rumo ao entendimento profundo da liderança em saúde no Brasil. Revelou nuances, desafios e oportunidades que, até então, estavam submersos na subjetividade do empirismo. Agora, mais uma vez, compartilhamos os resultados da segunda edição deste censo, fruto do comprometimento de diversos líderes em saúde de todo o país.

Este Atlas não é apenas um retrato estático da liderança do setor no Brasil. É uma bússola que nos orienta na busca por melhores práticas, competências e estratégias para enfrentar os desafios presentes e futuros. Com 46 perguntas meticulosamente elaboradas, abordamos temas que vão de perfil pessoal, organizacional e profissional, capacitação, gestão na era digital, cultura organizacional, futuro da saúde, passando por políticas públicas, ética e compliance.

Ao mergulhar nas páginas deste Atlas, convido o leitor a refletir não apenas sobre os dados e estatísticas apresentados, mas, também, sobre o papel transformador que cada um de nós desempenha nesse ecossistema complexo e vital. Somos

líderes que moldam o futuro da saúde, que apoiam o crescimento e o desenvolvimento de sua equipe, que priorizam o paciente e que buscam incessantemente a excelência em nossas práticas.

À medida que avançamos nesse novo capítulo, guiados pela luz da compreensão e da colaboração, reafirmamos nosso compromisso de construir um sistema de saúde mais acessível, inclusivo e resiliente. Que este Atlas sirva não apenas como um espelho que reflete a nossa realidade, mas como um farol que ilumina o caminho em direção a um futuro mais saudável e próspero para todos.



**Francisco Balestrin**

*Presidente do Conselho de  
Administração do CBEXS*

# Prefácio

## As competências fundamentais do líder da saúde

O problema mais importante e relevante para o executivo da saúde é, realmente, a liderança. Líderes conduzem organizações, fazem escolhas, cuidam das pessoas e, obviamente, preparam as organizações para as transformações necessárias. Ao mesmo tempo, eles se conectam ao ambiente da saúde, fazem alianças e constroem aquilo de que precisamos: um sistema de saúde resiliente, entregue com qualidade e experiência, e que caiba no bolso de cada brasileiro.

Entender de marketing, gestão de pessoas, compliance, o papel de representação do setor e a vida associativa é uma necessidade contínua para ser um líder na área da saúde. Talvez a questão mais esquecida seja conhecer profundamente os sistemas de saúde e, obviamente, olhar para o SUS, identificar seus pontos de fragilidade que precisam de mudanças depois de décadas e, também, observar o setor privado que, infelizmente, hoje já não consegue atender ao modelo proposto e que rapidamente vem colapsando.

É fundamental que o líder conheça os sistemas de saúde de todo o mundo para propor soluções adaptadas para o Brasil, soluções inovadoras para que realmente possamos ter, em 2030, um sistema de saúde brasileiro que conecte as iniciativas governamentais com



**Esse compromisso de construir o futuro junto com organizações e com o CBEXS é essencial para manter o líder atualizado e preparado para os desafios da saúde brasileira, tornando o setor não só um empregador, mas também uma fonte de saúde para cada um dos cidadãos que precisam de lideranças competentes para promover mudanças fundamentais em tempos de crise e perplexidade.”**

a iniciativa privada, gerindo melhor os recursos, combatendo o desperdício e entregando valor.

A comunicação do líder é algo fundamental. A forma respeitosa, humilde, clara e efetiva de comunicação que ele utilizar refletirá na forma como as organizações se comunicam com o ecossistema, seus liderados, a comu-

nidade que atende e cada paciente ou cidadão que procura seus cuidados.

A responsabilidade social e socio-ambiental também deu um salto. Os líderes de hoje precisam assumir esse papel e protagonismo, pois não aceitamos mais tanta assimetria e distorções, seja dentro das organizações ou na comunidade que a cerca. Esse líder precisa ser alguém em quem as pessoas confiem, proporcionando segurança psicológica e criando um ambiente meritocrático e colaborativo, ajudando a saúde.

Não há dúvida de que cada vez mais a saúde será digital, mas, embora tenhamos uma visão do potencial da inteligência artificial, ela é apenas uma parte das transformações que iremos

liderar. Precisamos tratar isso com seriedade e investir em educação, um elemento indispensável.

Esse compromisso de construir o futuro junto com organizações e com o CBEXS é essencial para manter o líder atualizado e preparado para os desafios da saúde brasileira, tornando o setor não só um empregador, mas também uma fonte de saúde para cada um dos cidadãos que precisam de lideranças competentes para promover mudanças fundamentais em tempos de crise e perplexidade.



**Evandro Tinoco**

*Presidente do CBEXS Rio de Janeiro e cardiologista*

# Introdução

No cerne do complexo e vital sistema de saúde reside um elemento fundamental: a liderança. A Organização Mundial da Saúde (OMS) define um líder do setor como “a pessoa que gerencia volume e cobertura de serviços (planejamento, implementação e avaliação); recursos (pessoal, orçamentos, medicamentos, equipamentos e informações); relações externas e parceiros, incluindo usuários do serviço de saúde”.

São os líderes, em suas variadas formas e em diferentes pontos da cadeia produtiva em saúde, que moldam e direcionam os rumos deste setor tão essencial para o bem-estar da sociedade. Desde gestores de hospitais, clínicas até executivos da indústria farmacêutica e de operadoras de planos de saúde, cada decisão

tomada por eles reverbera em toda a estrutura, especialmente no paciente/usuário/cidadão, figura central e mais vulnerável nesse cenário.

Neste contexto, a importância de conhecer melhor aqueles que ocupam posições de liderança na saúde torna-se evidente. Compreender suas trajetórias, motivações, desafios e visões é essencial para aprimorar não apenas a eficiência e eficácia do sistema, mas, sobretudo, para garantir que as decisões tomadas estejam alinhadas com o bem-estar e os interesses do paciente.

É nesse contexto que o **Atlas CBEXS** se revela como uma ferramenta indispensável. Ao oferecer informações sobre o perfil, as competências e os desafios enfrentados pelos líderes da saúde no Brasil, essa pesquisa não apenas ilumina o cenário atual, mas lança luz sobre o caminho a ser percorrido rumo a uma liderança mais capacitada, inclusiva e centrada na pessoa e na sustentabilidade do setor.

Para a realização deste Atlas foi disponibilizado para o público geral, através das mídias digitais, um questionário on-line, composto de 46 perguntas qualitativas e quantitativas. A pesquisa esteve disponível para o público entre 18 de maio e 22 de novembro de 2023.

Essa pesquisa objetiva gerar dados sobre o perfil dos líderes da saúde e se propõe a analisar padrões a partir do cruzamento das informações dos associados do CBEXS. Além disso, os resultados da pesquisa de 2023 foram



**Ao oferecer informações sobre o perfil, as competências e os desafios enfrentados pelos líderes da saúde no Brasil, essa pesquisa não apenas ilumina o cenário atual, mas lança luz sobre o caminho a ser percorrido rumo a uma liderança mais capacitada, inclusiva e centrada na pessoa e na sustentabilidade do setor.”**



cruzados com os da primeira edição do Atlas e com dados públicos de órgãos confiáveis, realizadores de pesquisas nacionais e internacionais.

No universo da saúde, a colaboração é a pedra angular sobre a qual se erguem os alicerces do progresso. É por meio do compartilhamento de conhecimentos, experiências e perspectivas que podemos vislumbrar um horizonte mais amplo e promissor para o setor. Nesse sentido, o **Atlas CBEXS** surge como uma construção conjunta, fruto do esforço e da dedicação de uma vasta rede de líderes e profissionais comprometidos com o avanço da saúde no Brasil.

Contamos com o apoio e divulgação de 23 instituições:

**Foram**  
**1.533**  
**respondentes**



**Agradecemos a todos que ajudaram  
a tornar essa pesquisa realidade!**

# A Pesquisa

## 1. O Perfil de líder de saúde

A faixa etária entre 36 e 46 anos de idade é predominante e concentra 41% dos líderes da saúde respondentes.

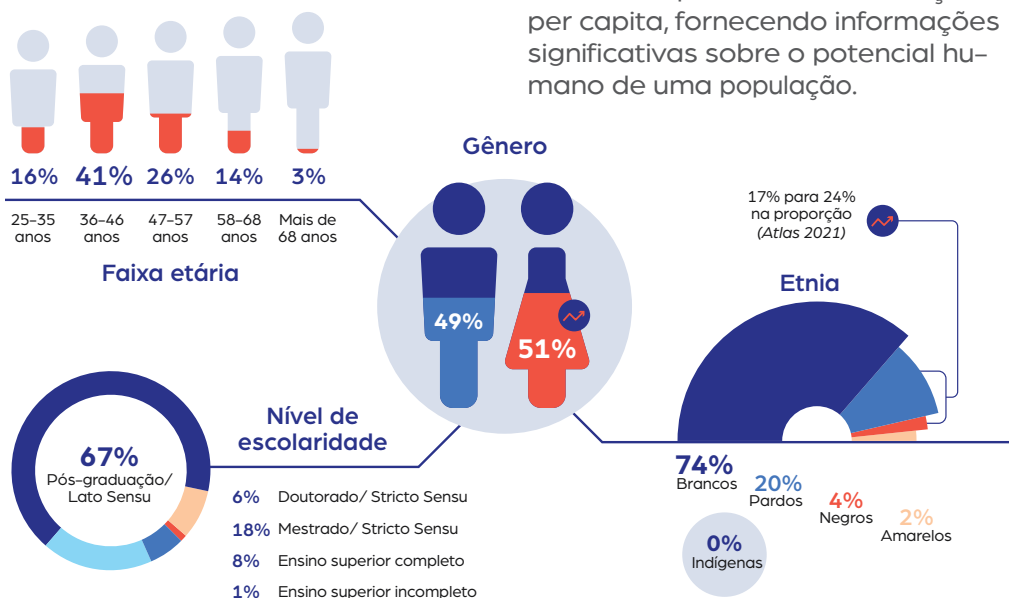
A representatividade feminina cresceu em relação à pesquisa anterior. Os dados de 2021 mostravam que apenas 44% das mulheres ocupavam cargos de liderança, percentual que saltou para 51% no levantamento de 2023.

A maioria dos executivos respondentes (74%) se declarou branca. Os outros são formados majoritariamente por pardos (20%), enquanto negros, amarelos e indígenas somam apenas 6% dos entrevista-

dos. Ainda há muita desigualdade em posições de liderança no setor da saúde, com poucas oportunidades para não-brancos. Apesar disso, quando comparado com o **Atlas (2021)**, nota-se um aumento de 17% para 24% na proporção de negros e pardos em posição de liderança entre os respondentes.

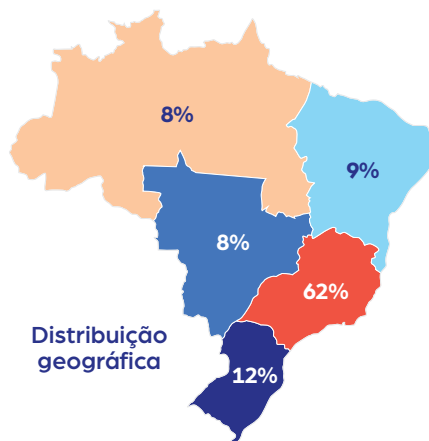
Quanto à escolaridade, a maioria dos respondentes (67%) relatou ter pós-graduação/especialização.

O Índice de Capital Humano (ICH) do Brasil é uma ferramenta importante para avaliar o desenvolvimento humano em várias regiões do país. Esse índice mede a renda, a saúde e a qualidade da educação per capita, fornecendo informações significativas sobre o potencial humano de uma população.



Os resultados do ICH recentemente mostraram que os líderes de saúde não estão distribuídos de forma equitativa no Brasil. Em comparação com o Sudeste, Sul e Centro-Oeste, o Norte e o Nordeste têm índices de capital humano até 10% menores. Essa disparidade mostra não apenas problemas estruturais, mas também diferenças significativas entre as regiões do país em termos de acesso a recursos educacionais, serviços de saúde e oportunidades econômicas.

A distribuição geográfica dos executivos em saúde no Brasil mostra que há uma concentração de 62% no Sudeste, seguida da região Sul, com 12%. Nordeste, Norte e Centro-Oeste têm participações menores, de 9% e 8%, respectivamente. Este desequilíbrio de líderes da saúde reflete também



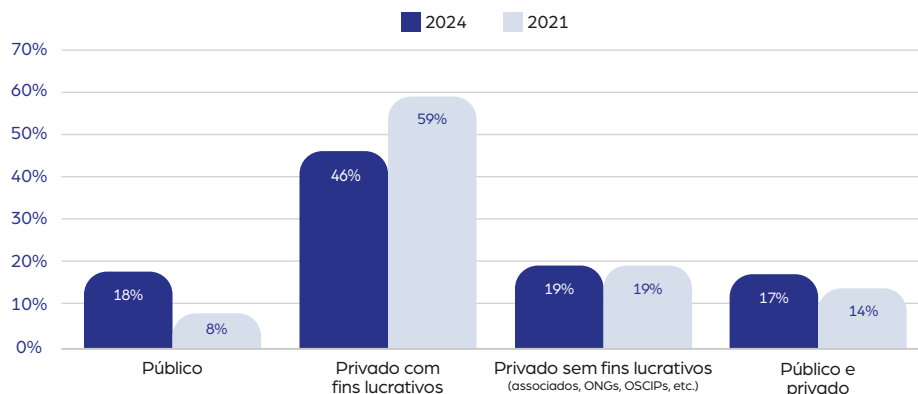
desigualdades estruturais e socioeconômicas existentes entre as diversas regiões do país. Fatores como acesso a recursos físicos e econômicos, infraestrutura e oportunidades de desenvolvimento profissional contribuem para essa assimetria.

## 2. Perfil organizacional

### Atuação no sistema de saúde

O estudo de perfil organizacional dos entrevistados revela algumas tendências marcantes quando comparadas aos dados de 2021. Um ponto de destaque é o aumento significativo de 10% no número de executivos em empresas do setor público, elevando a presença nessa área para 18% dos respondentes.

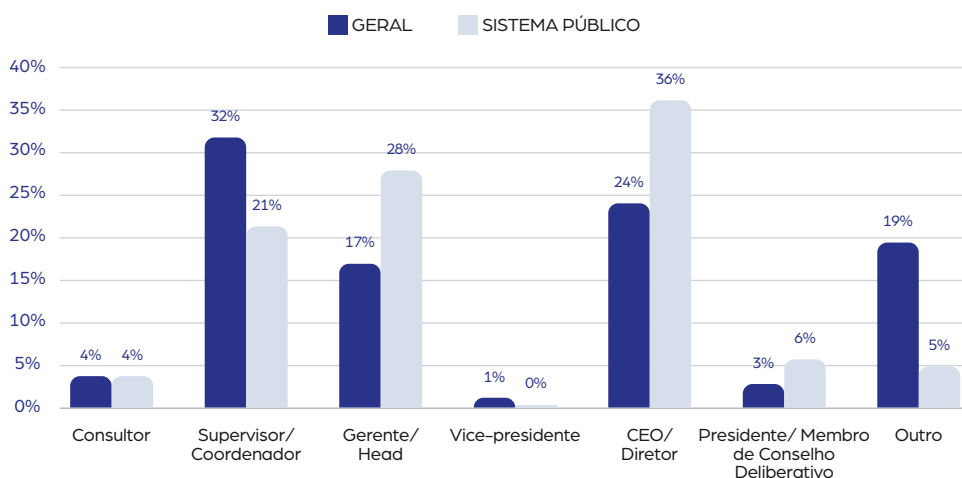
#### Sistema a qual pertence a organização



Ainda, quando comparamos o setor público com os demais, em relação ao sistema organizacional, o setor público apresenta uma maior concentração de cargos de CEO/Diretor, com 36% em comparação a 24% no geral. Já o cargo de Supervisor/Coordenador também

é mais representativo no setor público (32%) do que no geral (21%). A categoria "Outro" também é mais prevalente no setor geral (19%) em comparação com o setor público (5%), indicando uma diversidade maior de posições fora das categorias principais.

### Comparativo de cargo atual por sistema organizacional



### Segmento de atuação

Entre os respondentes, os hospitais lideram como principal local de atuação, com 30% das citações. Destaca-se, ainda, a gestão de saúde pública, setor em que 15% dos líderes disseram atuar.

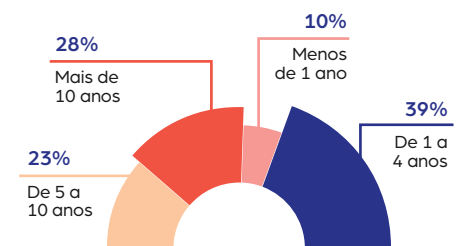
O número de profissionais em consultoria permaneceu estável (8%) em comparação com a pesquisa de 2021. Já os setores de operadoras de planos de saúde e clínicas tiveram uma queda de 12% para 8% e de 8% para 7%, respectivamente.

### Tempo de atuação no cargo

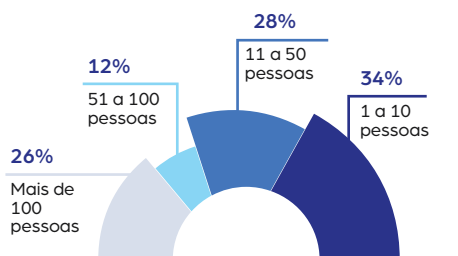
51% dos líderes ocupam o cargo há mais de cinco (5) anos.

### Tamanho da equipe

A quantidade de pessoas lideradas diz muito sobre o desafio da gestão. A maioria dos líderes (62%) afirma gerenciar até 50 pessoas nas organizações, enquanto 38% relatam liderar mais de 51 pessoas. 26% gerenciam equipes com mais de 100 integrantes.

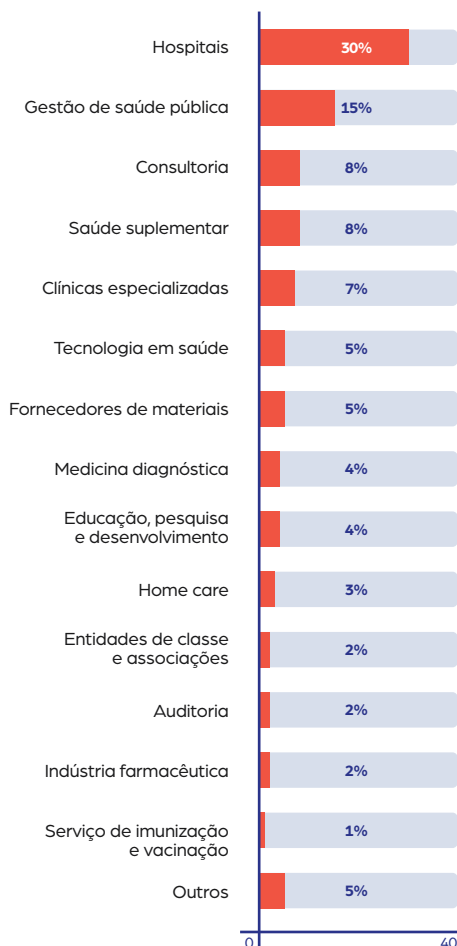


Tempo de atuação no cargo



### Quantidade de pessoas lideradas nas organizações

### Principal área de atuação da organização em que atua



Penso que a carreira, seja na jornada executiva ou técnica, nos exige foco no aprimoramento, considerando que temos uma grande responsabilidade por garantir qualidade e eficiência, promovendo uma experiência positiva para nossos pacientes e a geração de valor para todo o sistema.

Um grande dilema é implementarmos a meritocracia nos dois modelos. O serviço público pode estar contaminado pela dinâmica das nomeações em cargos de confiança e a estabilidade. Isso pode criar alguns entraves ao desenvolvimento da carreira e, mesmo, para o investimento em qualificação profissional.

O mercado privado nos exige performance e lucratividade e por isso, temos um modelo que pode contribuir para maior engajamento e qualificação para o desenvolvimento e ascensão profissional.

Eu já transitei por ambos segmentos e me destaquei por, indiferentemente, olhar esses espaços como oportunidade de me desenvolver, contribuir para a melhoria da saúde e construir um legado.



**Andréa Drumond**

*Presidente do CBEXS Santa Catarina e CEO do Hospital Leonardo da Vinci*

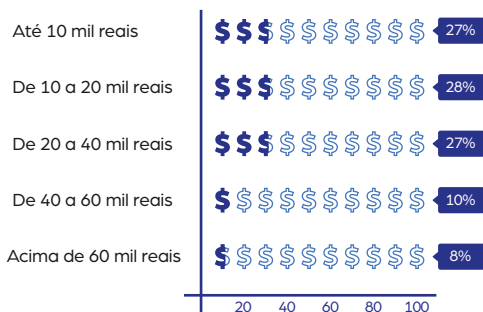
### 3. Perfil profissional

Entre 2021 e 2023, o cenário de liderança na área da saúde apresentou uma série de tendências significativas. Ao longo desses dois anos, observou-se uma estabilidade considerável na proporção de líderes que permanecem ativos em apenas uma organização, mantendo-se ligeiramente acima de 60%. Cerca de 40% dos líderes continuam envolvidos em várias instituições, indicando uma crescente complexidade e diversificação de responsabilidades entre os profissionais do setor, aumentando a sobrecarga de trabalho e comprometimento de tempo e entregas.

Uma mudança notável foi o aumento de 5% na quantidade de executivos engajados em quatro ou mais organizações. Isso aponta para uma tendência de profissionais assumindo papéis mais proeminentes e múltiplas responsabilidades dentro do panorama atual da saúde.

É relevante notar que mais de dois terços dos líderes se dedicam exclusivamente ao cargo executivo, sem atividades complementares.

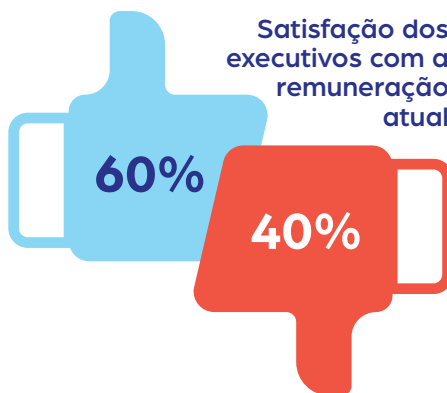
**Remuneração mensal atual dos líderes da saúde**



**É relevante notar que mais de dois terços dos líderes se dedicam exclusivamente ao cargo executivo, sem atividades complementares."**

No que se refere à remuneração, 27% afirmam ganhar na faixa de mais de R\$20 mil.

60% dos entrevistados estão satisfeitos com seus ganhos, enquanto 40% ainda não consideram que são remunerados de forma adequada. Apesar da insatisfação ainda significativa, houve uma melhoria em relação a 2021, quando 49% dos líderes expressaram insatisfação salarial.



## A remuneração no setor da saúde

A remuneração é um tema que parece simples de discutir, mas que se revela extremamente complexo de gerenciar. Normalmente, é a primeira estratégia utilizada para processos de retenção ou atração de talentos. Como impacta elementos primários de gestão das organizações e dos indivíduos, refletindo até mesmo em seus egos, essa mistura entre elementos exatos e humanos torna o tema relevante e, ao mesmo tempo, sensível.

O setor de saúde, especialmente no segmento de serviços, vem passando por intensas transformações nos últimos anos, tornando-se um mercado mais maduro e altamente profissionalizado. Esse movimento, que começou há cerca de 10 anos, tornou-se ainda mais dinâmico nos últimos três anos devido à pandemia, acelerando a digitalização e tornando ainda mais imprescindível a governança e o gerenciamento de riscos. Como consequência, houve um aumento na demanda por profissionais altamente qualificados e especializados.

A escassez desse tipo de executivo tem impulsionado as remunerações nas mais variadas posições dentro das empresas prestadoras de serviços, como clínicas, hospitais, laboratórios, operadoras de saúde, telemedicina e outras especialidades do setor. Profissionais de outros setores também têm sido cooptados para posições executivas no setor de saúde, e profissionais de média gerência estão recebendo upgrades de cargos ao se transferirem para empresas fora do eixo Rio-São Paulo.

Esse movimento de profissionalização, inicialmente concentrado no Sudeste, começa a se efetivar em outras regiões do país, criando oportunidades de maior remuneração para executivos que buscam cargos superiores e melhores salários.

Uma controvérsia importante, que merece atenção e correção pelo mercado no médio prazo, diz respeito à transição de profissionais com formação em saúde e prática clínica para cargos de gestão. Muitos ainda permanecem presos à operação, dividindo-se quase igualmente entre as duas atividades. Essa situação, bastante comum especialmente na média gerência, acaba comprometendo a entrega total desse profissional em sua nova carreira, afetando a performance e sobrecarregando-o.

Obviamente, isso ocorre porque a possibilidade de contar com duas remunerações acaba sendo um atrativo decisivo para alguns. Algumas companhias estão investindo em estratégias de formação, apostando em remuneração indireta, enquanto outras tentam desenhar pacotes de remuneração tão atrativos quanto a possibilidade de atuar nas duas atividades.

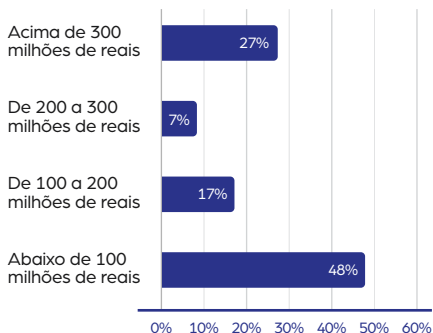
No médio prazo, vale a pena investir em apenas uma atividade e buscar formação adicional, se especializando. Esse é o caminho mais rápido para alcançar ganhos elevados e assegurar uma carreira bem-sucedida no setor de saúde.



### Raphael Revert

*Diretor e headhunter na CORE Executive e Mentor CBEXS*

### Faturamento anual da organização em que atua



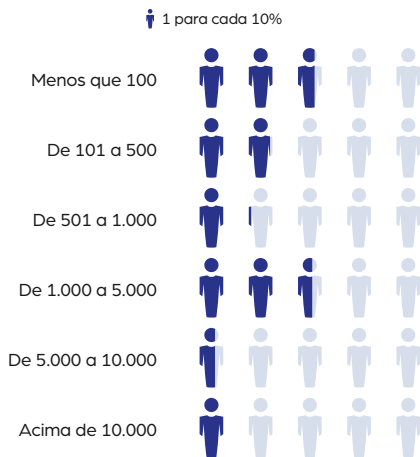
Quase metade das organizações em que esses líderes atuam possui faturamento na faixa de R\$ 100 milhões, e uma proporção considerável (27%) tem faturamento superior a R\$ 300 milhões. O número de colaboradores também reflete a importância dessas instituições, com 46% delas empregando até 500 pessoas e 54% empregando um número mais elevado.

Ao analisar as experiências dos líderes em diferentes setores da saúde, percebe-se que o mercado não enfrenta grandes dificuldades para contratar gestores de áreas diversas. A fluidez na trajetória profissional é indicada pelo fato de que mais da metade dos líderes já trabalhou em setores distintos.

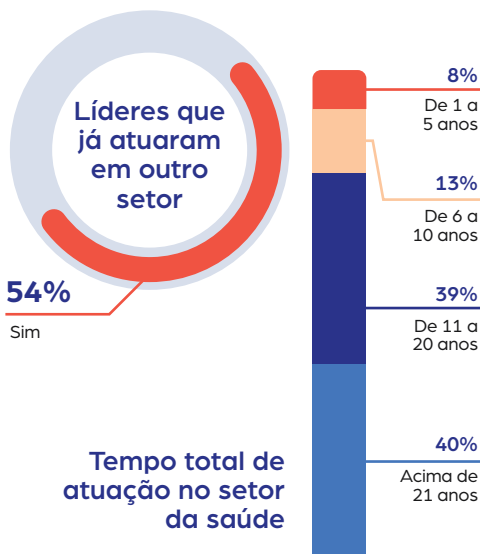
No entanto, a extensa experiência dos líderes no campo da saúde, com 79% atuando há mais de 11 anos, demonstra uma forte fidelidade ao setor.

As áreas que mais migram para a saúde mencionadas foram Serviços, Consultoria, Serviços Financeiros, Outras Indústrias e Tecnologia, Mídia & Telecomunicações. Notavelmente, os setores de Serviços e Consultoria aumentaram sua participação em

### Quantidade de colaboradores da organização em que atua



comparação com 2021, enquanto a participação dos setores de Consumo e Varejo diminuiu, e Tecnologia, Mídia e Telecomunicações surgiram como setores significativos. Essa mudança reflete uma demanda crescente por profissionais com experiência em mercados B2B e tecnológicos, enquanto habilidades em mercados B2C, como Consumo e Varejo, parecem receber menos procura no momento.





## O ingresso de profissionais de outros setores no setor da saúde

Familiarização com a cultura e com a complexidade desse sistema: esses são os dois maiores desafios que um profissional de outro setor enfrenta ao adentrar na saúde.

O sistema de saúde é extremamente complexo e difere significativamente de outros sistemas, como o industrial. Ele exige um entendimento profundo das regulamentações específicas, além de lidar com a pressão e a urgência inerentes ao ambiente hospitalar. Os líderes também precisam desenvolver habilidades de comunicação específicas para interagir de maneira eficaz com pacientes, médicos e equipes multidisciplinares. Embora essas habilidades sejam características do setor de serviços, são ainda mais cruciais no setor de saúde. Não há dúvida de que é um campo desafiador, mas com enorme potencial de impacto positivo, especialmente para aqueles que vêm de outras áreas.

Eu vivi essa experiência na pele, após mais de 35 anos na indústria de alimentos, farmacêutica e de biotecnologia. Posso afirmar que a recepção desses profissionais no setor de saúde pode variar. Em alguns locais, eles são acolhidos de forma positiva, com um entendimento e reconhecimento do valor que a diversidade de conhecimentos e experiências pode agregar.

No entanto, em alguns casos, pode haver resistência à mudança ou desconfiança em relação às habilidades e competências desses novos profissionais até que eles provem



**A perspectiva única que esses profissionais trazem de outras indústrias é altamente valorizada, pois oferece um olhar inovador e um ângulo diferente sobre os desafios enfrentados no setor de saúde.”**

sua capacidade. É importante que essas transições ocorram de forma gradual, com oportunidades para que esses profissionais demonstrem seu valor e se integrem efetivamente às equipes de saúde. É um processo que acontece dia após dia. Acredito que o diálogo aberto e a disposição para aprender e colaborar são fundamentais para superar esses desafios e promover um ambiente mais inclusivo e inovador, beneficiando a todos no setor de saúde.

A perspectiva única que esses profissionais trazem de outras indústrias é altamente valorizada, pois oferece um olhar inovador e um ângulo diferente sobre os desafios enfrentados no setor de saúde.

Os profissionais que vêm de fora do setor de saúde podem trazer uma série de benefícios, oportunidades e contribuições valiosas para o campo da saúde. Suas experiências em

outras áreas podem oferecer perspectivas inovadoras e soluções criativas para enfrentar os desafios da indústria, especialmente os agravados nos últimos anos. Por exemplo, profissionais com expertise em tecnologia podem ajudar a implementar e desenvolver novas soluções digitais que melhorem a eficiência operacional, aprimorem a experiência do paciente e transformem positivamente os processos existentes.

Da mesma forma, profissionais com formação em gestão podem contribuir para aprimorar os processos administrativos e a qualidade dos serviços prestados. A diversidade de conhecimentos e habilidades desses profissionais podem estimular a cooperação interdisciplinar e o pensamento inovador dentro das equipes de saúde. Eles também podem auxiliar na adoção das melhores práticas de gestão, na implementação de estratégias de marketing mais efica-

zes e na promoção de uma cultura organizacional mais inclusiva, orientada a resultados e facilitadora da implementação de novas estratégias.

Em resumo, as contribuições dos profissionais de fora do setor de saúde podem impulsionar significativamente a transformação positiva do sistema de saúde. Eles podem introduzir novas formas de remuneração, facilitar o diálogo entre os diversos elos da cadeia e tornar a gestão mais colaborativa. Isso resulta em um sistema de saúde mais eficiente, acessível e centrado em quem realmente importa: no paciente.



**Paulo Nigro**

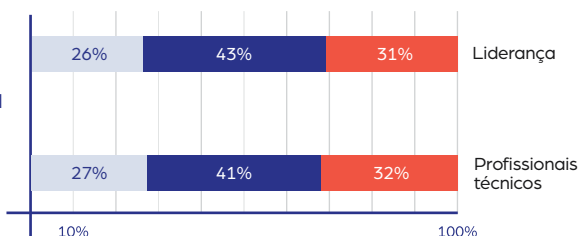
*Chief Executive Officer no Hospital Sírio-Libanês e Mentor CBEXS*

## 4. Capacitação profissional

A análise da satisfação dos líderes sobre o investimento de suas empresas em liderança e profissionais técnicos se encontra dividida, mas mostra um imenso campo para melhoria, já que apenas cerca de 30% dos líderes se mostram satisfeitos para com esses quesitos.

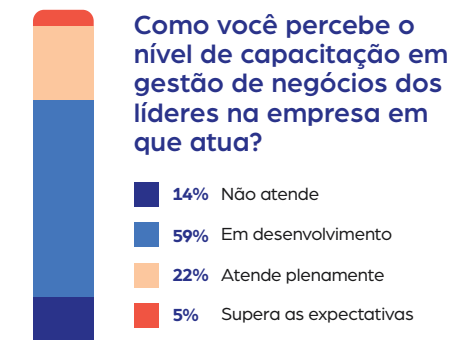
### Satisfação com o investimento que a empresa tem realizado para a capacitação de liderança e profissionais técnicos

Em termos   Não   Sim



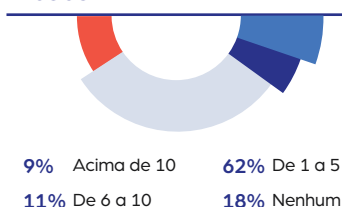
Quando perguntados sobre a capacitação dos líderes em gestão e negócios, quase 60% dos entrevistados responderam que esse aspecto ainda está em desenvolvimento, enquanto 27% acreditam atender plenamente às expectativas ou até mesmo superá-las. O resultado mostra que a percepção da exigência para uma boa gestão no setor da saúde é constante, que os líderes devem se capacitar continuamente e que as empresas precisam aumentar os investimentos no desenvolvimento das lideranças.

Os executivos também foram perguntados sobre a quantidade de treinamentos que receberam nos últimos dois anos. A maioria deles (62%) recebeu até cinco treinamentos no período, enquanto 20% receberam mais de seis treinamentos. O dado mais preocupante, porém, são aqueles 18% que afirmaram não ter recebido nenhum treinamento nos últimos dois anos, o que está bem abaixo das exigências e expectativas do mercado. A mesma análise serve para a participação dos líderes em congressos, que apresenta números bem parecidos.



**O resultado mostra que a percepção da exigência para uma boa gestão no setor da saúde é constante, que os líderes devem se capacitar continuamente e que as empresas precisam aumentar os investimentos no desenvolvimento das lideranças.”**

### Quantidade de treinamentos que recebeu nos últimos 24 meses



5% Acima de 10      67% De 1 a 5  
7% De 6 a 10      21% Nenhum

### Quantidade de Congressos que participou nos últimos 24 meses



## Colocando o paciente no centro das decisões: desafios e caminhos para a profissionalização da gestão na saúde

O que realmente significa colocar o paciente no centro das decisões? E quais são os grandes desafios relacionados a isso? A principal dificuldade está diretamente ligada à necessidade de melhorar a profissionalização da gestão na área da saúde. O grande desafio ao colocar o paciente no centro das decisões começa pela alta administração. É essencial que ela compreenda claramente que o paciente é o ponto central de todas as decisões e operações das instituições de saúde, sendo a razão primordial de sua existência.

Outro desafio significativo é garantir que a equipe multiprofissional trabalhe de forma integrada, reconhecendo que sua razão de ser é o paciente. O envolvimento conjunto da equipe em relação ao paciente é fundamental para centralizar a pessoa na assistência, agregando valor não apenas à instituição de saúde, mas também ao próprio paciente.

Ouvir atentamente o paciente é outro aspecto crucial, garantindo que os profissionais de saúde, especialmente os médicos, dediquem tempo para dialogar, discutir diagnósticos e terapias de maneira colaborativa. Além disso, é essencial capacitar e educar o paciente para que ele compreenda que é o protagonista de seu próprio cuidado



**Outro desafio significativo é garantir que a equipe multiprofissional trabalhe de forma integrada, reconhecendo que sua razão de ser é o paciente.”**

de saúde. Ao longo de mais de uma década, tenho discutido esse tema internacionalmente e implementado diversas ferramentas que ajudam nessa jornada, como a governança clínica e a discussão de valor, além de valorizar indicadores de desfecho.

Em relação à profissionalização, estou certo de que o CBEXS desempenha um papel fundamental na capacitação de novos líderes na área da saúde. Temos discutido com a Accreditation Canada e outros países as dificuldades que a alta administração enfrenta ao entender a qualidade assistencial como resultado de suas atividades diárias.

Portanto, a profissionalização da nossa gestão, aliada à colocação do paciente no centro das decisões, será fundamental para a grande transformação do nosso sistema de saúde. Vamos colocar a pessoa e a vida no centro de nossas decisões!



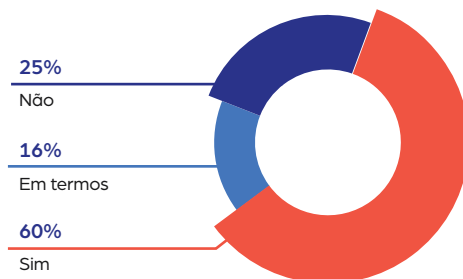
### Rubens Covello

Vice-Presidente do CBEXS, sócio fundador e CEO da QGA – Quality Global Alliance

## Impacto da pandemia da Covid-19

A pesquisa de 2023 buscou analisar os impactos da pandemia nos cenários profissional e individual das lideranças após o controle do vírus. Os líderes foram perguntados sobre qual foi o impacto da pandemia no seu desempenho laboral e na sua saúde mental. 60% afirmaram que a Covid-19 impactou completamente em ambos os fatores.

### Impacto da pandemia no desempenho profissional e saúde mental dos líderes



## Promovendo saúde mental e sustentabilidade no ambiente de trabalho: desafios e perspectivas pós-pandemia

### Impacto da pandemia na saúde mental dos profissionais da saúde

Os dados do **Atlas CBEXS** fornecem uma visão preocupante do impacto da pandemia na saúde mental dos líderes em saúde no Brasil. De acordo com a pesquisa, 60% dos entrevistados relataram um impacto significativo da crise em seu desempenho no trabalho e saúde mental. Este dado é alarmante, pois indica que a grande maioria dos líderes experimentou consequências adversas em sua saúde emocional e profissional devido ao contexto pandêmico.

Esse reflexo na saúde mental não afeta apenas os profissionais, mas também pode ter um efeito cascata na qualidade de vida e bem-estar dos pacientes. Quando os profissionais da saúde estão sobrecarregados, estres-

sados ou emocionalmente esgotados, essa condição pode comprometer sua capacidade de prestar um atendimento de qualidade, afetando diretamente a experiência e os resultados dos pacientes.

### Importância da gestão de pessoas na entrega de cuidados de saúde

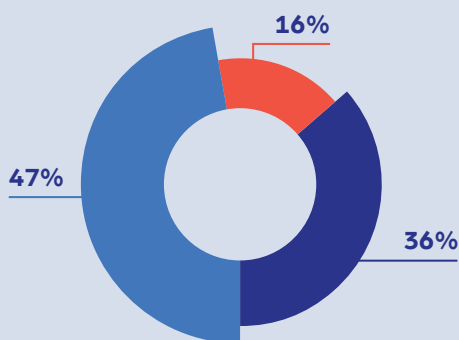
Nesse sentido, os líderes em saúde desempenham um papel crucial na promoção da saúde mental e no bem-estar de suas equipes. A gestão de pessoas torna-se essencial para garantir que o time esteja alinhado e motivado a entregar o melhor atendimento possível, focado na qualidade e na experiência do paciente.

Promover saúde mental e sustentabilidade no ambiente de trabalho é

fundamental não apenas para o bem-estar dos colaboradores, mas também para a qualidade e eficácia dos cuidados de saúde. Reconhecendo os desafios enfrentados e os impactos da Covid-19 em nossa saúde mental

### Preparação dos líderes da Saúde para novas pandemias

Sim Não Em termos



### O maior desafio da área da Saúde nos próximos anos



e cognitiva, é importante adotar uma abordagem otimista e proativa.

Cada um de nós desempenha um papel crucial na promoção da saúde mental e na construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e sustentáveis. Ao priorizar o autocuidado, buscar apoio quando necessário e promover uma cultura de empatia e compreensão, podemos enfrentar os desafios com resiliência e fortalecer nossa capacidade de adaptação.

Ao olharmos para o futuro, é essencial permanecermos unidos e comprometidos com o bem-estar de todos. Exercer uma governança colaborativa, praticar comunicação assertiva, onde a informação é transmitida de forma clara e objetiva buscando efetividade e afetividade, é fundamental.

Juntos, podemos superar os desafios, construir comunidades mais saudáveis e criar um mundo onde a saúde mental e a sustentabilidade sejam prioridades.

Precisamos, todos nós, nos responsabilizar por transformações sustentáveis e mais humanizadas.

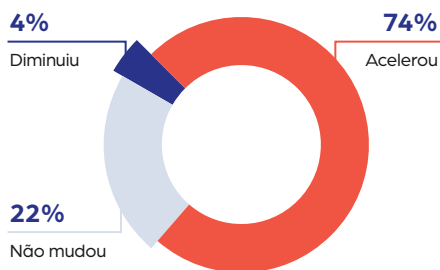


**Nazareth Ribeiro**

CEO e Founder da APTA e associada CBEXS

## 5. Gestão na era digital

### Impacto da pandemia na transformação digital da empresa em que atua



A pandemia impulsionou a digitalização tanto no setor público quanto no privado. Para 74% dos líderes, a pandemia acelerou a transformação digital, enquanto 22% disseram que não mudou e, apenas 4%, responderam que a pandemia diminuiu o investimento na digitalização.

A maioria dos executivos, porém, considera que a utilização de tecnologias nas organizações, incluindo *cyber security*, telemedicina, unificação de dados do paciente, *data analytics* e digitalização de processos, ainda está em desenvolvimento.

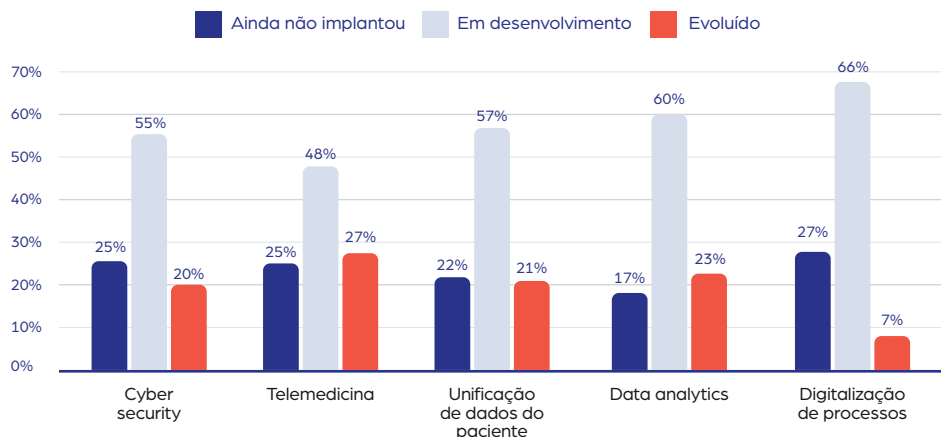
As áreas que os líderes julgam estar mais evoluídas, hoje, são as de digitalização de processos, telemedicina e *cyber security*, com pelo menos 25% das citações. Em comparação a 2021, esses percentuais aumentaram menos de 10%, o que pode significar maior cautela na implementação de novas tecnologias no momento pós-pandemia.

A transformação digital é fundamental para cumprir a meta de saúde e

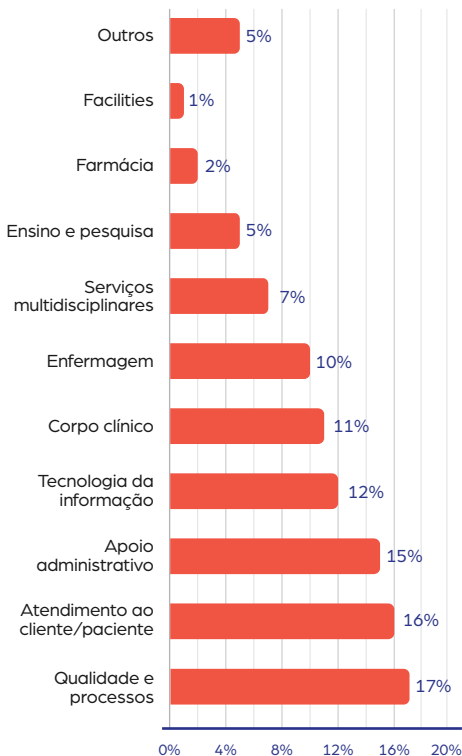


**A transformação digital é fundamental para cumprir a meta de saúde e bem-estar, que consta entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU) e dos quais o Brasil é signatário."**

### Percepção do uso da tecnologia na organização em que atua, em relação à:



### Área da organização que acredita precisar de mais investimentos em pessoas, processos e tecnologia

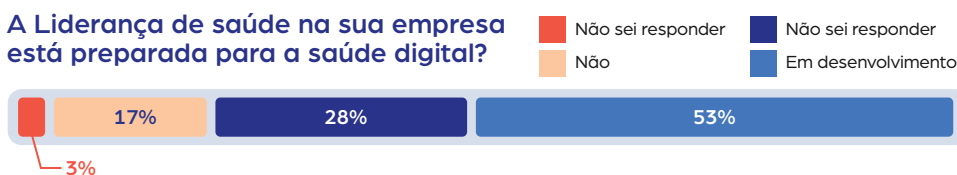


bem-estar, que consta entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU) e dos quais o Brasil é signatário.

Apesar de considerar a importância da saúde digital, muitos líderes entendem que essa competência ainda está em desenvolvimento. Apesar do preparo para esse desafio inspirar mais confiança do que antes, 70% ainda consideram a liderança não totalmente capacitada, uma diminuição de apenas 8% em relação à pesquisa anterior.

No que se refere às áreas que recebem mais investimento em pessoas, processos e tecnologia, a Tecnologia da Informação (TI) ocupa a quarta posição, ficando atrás de Apoio Administrativo, Atendimento ao Cliente/Paciente e Qualidade e Processos. Apesar do investimento em TI ter aumentado ao longo dos anos, a preocupação com outras áreas dentro das organizações de saúde está crescendo.

### A Liderança de saúde na sua empresa está preparada para a saúde digital?



## Impactos da pandemia no uso de tecnologia para saúde

A pandemia da Covid-19 foi uma tragédia em escala global, cujas vidas ceifadas deixaram um rastro de saudade e tristeza que não há como esquecer ou compensar.

Quando olhamos todos os esforços empreendidos pelos profissionais de saúde na busca de soluções para este momento de crise e emergência, encontramos diversos avanços no





**Quando olhamos todos os esforços empreendidos pelos profissionais de saúde na busca de soluções para este momento de crise e emergência, encontramos diversos avanços no uso de tecnologias, que em maior ou menor grau se consolidaram nas práticas do dia a dia.”**

uso de tecnologias, que em maior ou menor grau, se consolidaram nas práticas do dia a dia.

Por exemplo, no campo da telemedicina muitos paradigmas foram quebrados, mostrando que há situações nas quais a ferramenta se mostra eficaz, tornando as distâncias irrisórias, o que permitiu atualmente a existência de vários projetos levando cuidados de saúde para regiões bastante remotas e desassistidas do país.

Igualmente no que tange à capacitação de profissionais, multiplicaram-se os treinamentos remotos, seja de temas clínicos ou técnicos, como o treinamento de radiologistas e técnicos em radiologia no uso de equipamentos. Ferramentas de realidade aumentada deram praticidade aos diagnósticos remotos, e já existem bons trabalhos de capacitação com realidade virtual. Permitiu-nos, inclusive, elaborar mais amiúde a diferenciação entre capacitar o profissional de saúde no conhecimento do processo

(“o que fazer” – pode ser virtual), e treinamento na habilidade manual (“operar” – tem que ser presencial), separando ambos os momentos na formação desses profissionais.

A urgência em atender muitos em exíguos intervalos de tempo também deu espaço para que ferramentas de suporte à decisão clínica fossem adotadas, como foi o caso do projeto RADVID19, em que um pool de empresas, capitaneadas pelo Hospital das Clínicas de São Paulo, colocou à disposição uma solução de Inteligência Artificial (IA) para análise de imagens de tomografia, dando a mais de 50 instituições do país uma rápida avaliação de imagens de tórax referentes à probabilidade de infecção por Covid-19.

Infelizmente, todos esses avanços tecnológicos não trazem de volta os entes queridos que perdemos na pandemia. No entanto, o legado dessas inovações pode ser um maior acesso à saúde, proporcionando finais mais felizes no enfrentamento dos desafios atuais e futuros.



**Armando Lopes**

*Managing Director Diagnostic Imaging & Digital Health Latin America na Siemens Healthineers e Mentor CBEXS*

## Chamada à ação para colaboração multidisciplinar

À medida que a transformação digital avança, torna-se imperativo que as partes interessadas em saúde – desde formuladores de políticas e profissionais de saúde até engenheiros de *softwares* – trabalhem juntos de forma mais integrada.

A colaboração multidisciplinar é essencial para desenvolver soluções que sejam seguras, eficazes e centradas no paciente. Essa abordagem colaborativa, inclusive envolvendo pacientes e familiares, garantirá que as tecnologias não apenas atendam aos padrões técnicos e éticos, mas também se alinhem com as necessidades reais dos pacientes e profissionais de saúde, maximizando, assim, os benefícios da digitalização para todos os envolvidos.

Com a integração dessas tecnologias avançadas e ativos digitais, líderes de saúde estão descobrindo formas inovadoras de elevar a eficiência operacional e de oferecer cuidados de saúde de alta qualidade. A Certificação em Healthcare E-Leadership (Liderança Digital em Saúde), inicia-



**Construir pontes estáveis entre especialistas digitais, lideranças e profissionais de saúde é o desafio do momento, pois há pressa em superar as defasagens digitais na saúde.”**



**A colaboração multidisciplinar é essencial para desenvolver soluções que sejam seguras, eficazes e centradas no paciente. Essa abordagem colaborativa, inclusive envolvendo pacientes e familiares, garantirá que as tecnologias não apenas atendam aos padrões técnicos e éticos, mas também se alinhem com as necessidades reais dos pacientes e profissionais de saúde, maximizando, assim, os benefícios da digitalização para todos os envolvidos.”**

tiva anual do CBEXS e Medportal desde 2021, é um exemplo de como as instituições estão respondendo a essas mudanças e investindo em suas lideranças.

Este programa visa desenvolver competências essenciais para que executivos de saúde possam se manter relevantes em suas organizações e na própria carreira, permanecendo informados sobre a potencialidade intrínseca das transformações digitais, assim como das limitações e impactos que lhes são impostos para a navegação segura de suas organizações, em um contexto no qual 70% dos líderes acreditam que não possuem as habilidades certas, liderança ou estrutura de operação para lidar com as transformações.

Para além de um remodelamento da estrutura e processos de saúde, a transformação digital também está

melhorando a qualidade e a segurança dos cuidados prestados, reduzindo custos e preparando o setor para os desafios futuros.

Lideranças do setor de saúde devem investir de forma permanente na formação e desenvolvimento de novos líderes que sejam capazes de integrar essas tecnologias de forma ética e efetiva, garantindo a sustentabilidade e a excelência dos sistemas de saúde no Brasil.

A colaboração entre as partes interessadas será essencial para navegar neste terreno complexo e maximizar

os benefícios e a racionalidade do digital para todos.

Construir pontes estáveis entre especialistas digitais, lideranças e profissionais de saúde é o desafio do momento, pois há pressa em superar as defasagens digitais na saúde.



### Thiago Constâncio

Vice-presidente do  
CBEXS Rio de Janeiro e  
CEO do Medportal

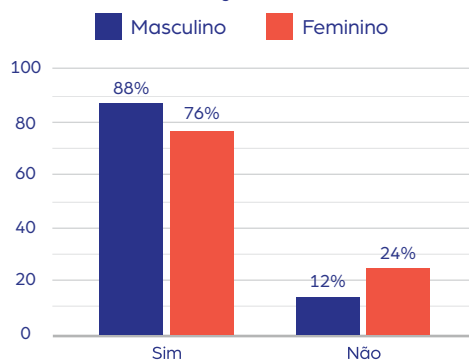
## 6. Cultura organizacional

Como visto anteriormente, a presença de mulheres em posições de liderança cresceu na área da saúde. Porém, como elas representam 70% da força de trabalho no setor, segundo a OMS, o número de mulheres em cargos de chefia deveria ser proporcionalmente maior.

Ao analisar a percepção da equidade de gênero entre os executivos das organizações, 88% dos respondentes do sexo masculino acreditam que a igualdade de gêneros ocorre nas empresas, enquanto entre as executivas esse percentual é menor, de 76%.

Essa diferença de percepção destaca a necessidade de uma maior conscientização entre os homens sobre as reais disparidades de gênero. Esse é o primeiro passo para a mudança, que pode levar a ações concretas para

### Percepção da equidade de gênero nas organizações, por gênero



criar um ambiente de trabalho onde todos os profissionais, independentemente do gênero, possam prosperar e contribuir de forma plena.

A inclusão de mulheres e pessoas não-brancas nas conversas é necessária para fortalecer o traço cultural e tornar a empresa mais conectada com seus deveres sociais, incluindo questões de ESG (Environmental, Social and Governance – traduzido como Ambiental, Social e Governança).

## A Geração de valor pela diversidade

Muito além de atender uma demanda social por inclusão, a prática de atrair, apoiar e incentivar a diversidade no ambiente corporativo é o caminho para uma afluência de saberes, experiências, exposições, percepção de diferentes necessidades e divergências. Este conjunto de diferenças e valores que os profissionais compartilham entre si traz o benefício de análises plurais e apresenta-se como uma oportunidade ímpar de novas e ricas visões estratégicas e, desta forma, a vantagem de surgirem soluções inovadoras.

Quanto mais diversa a equipe de trabalho quanto à cultura, etnia, gênero, idade, religião, limitações físicas, sexualidade, entre outras oportunidades de diferentes saberes, mais próxima



**Para que as minorias alcancem cargos de liderança nas empresas, é essencial criar um ambiente inclusivo que promova a educação, o desenvolvimento profissional e uma cultura organizacional baseada na meritocracia e colaboração. Isso não apenas fortalece a empresa como um todo, mas também contribui para uma liderança mais eficaz e representativa, capaz de enfrentar os desafios complexos do mercado atual."**

do público, do mercado, do mundo real, o mundo cooperativo estará.

Mas, a capacidade de gerar valor de uma equipe diversa está diretamente relacionada com a cultura da diversidade e sentimento de pertencimento e confiança da equipe. E para este amadurecimento cooperativo a liderança é peça fundamental.

Na saúde, o perfil do líder é marcado por uma combinação única de especialização técnica avançada, habilidades complexas de gestão e vasta experiência no setor. Este mercado enfrenta a escassez de talentos qualificados, o que resulta em remuneração competitiva e desafios na transição de profissionais de formação técnica em saúde para cargos de gestão. O sucesso nesse papel depende não apenas da capacidade de gerenciar múltiplas tarefas, mas também de compreender a complexidade do sistema e de se adaptar às rápidas transformações digitais e regulatórias do setor.

Para que as minorias alcancem cargos de liderança nas empresas, é essencial criar um ambiente inclusivo que promova a educação, o desenvolvimento profissional e uma cultura organizacional baseada na meritocracia e colaboração. Isso não apenas fortalece a empresa como um todo, mas também contribui para uma liderança mais eficaz e representativa, capaz de enfrentar os desafios complexos do mercado atual.

O CBEXS incentiva que sob a perspectiva dos negócios, é essencial ter representatividade nas lideranças não apenas como uma questão social, mas como uma estratégia inteligente. Empresas que valorizam e promovem a diversidade e a inclusão estão mais



**Empresas que valorizam e promovem a diversidade e a inclusão estão mais bem preparadas para se adaptar às mudanças sociais e econômicas, além de se destacar em um ambiente competitivo.”**

bem preparadas para se adaptar às mudanças sociais e econômicas, além de se destacar em um ambiente competitivo.

Para reduzir as desigualdades e aumentar a inclusão, é fundamental adotar uma abordagem proativa que reconheça e celebre as diferenças individuais. Isso não só melhora o ambiente de trabalho, estimula a segurança psicológica e aprimora a cultura de confiança, como também fortalece a capacidade da empresa de inovar e prosperar em um mercado diversificado e globalizado.

A sua equipe traduz esta realidade?



**Tacyra Valois**

CEO do CBEXS

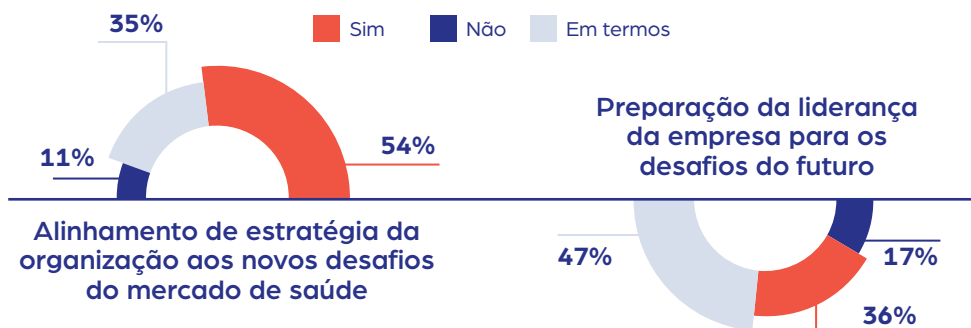
Quando questionados se suas empresas estão alinhadas aos novos desafios do mercado da saúde, mais da metade dos respondentes (54%) acredita que sim e, 11%, que não.

Seguindo para uma esfera individual, quando os participantes foram indagados sobre a preparação da liderança para os desafios gerais do futuro, apenas 36% afirmaram estar aptos. 47% dos líderes acreditam que essa preparação está em desenvolvimento e 17% pensam que a liderança ainda não está preparada.

De maneira geral, os dados mostram que ainda há uma certa desconfiança dos profissionais em relação à gestão na área da saúde. Dessa forma, é necessário que os líderes se renovem constantemente, a fim de obter resultados alinhados com as expectativas do mercado e com as metas estabelecidas pela Organização Mundial da Saúde. A implementação de recursos e ferramentas como a Inteligência Artificial deve ser tratada como uma forma de se atingir os objetivos previstos para o futuro, desde o nível estratégico até o nível executivo.



**A recomendação da ONU é “adotar a redução das emissões de carbono, sistemas de saúde resilientes ao clima e fundos adequados para proteger a saúde pública das alterações do clima”.**



Segundo estudo publicado pela Deloitte, intitulado “Perspectivas Globais para o Setor de Saúde em 2024”, os principais desafios que os líderes enfrentarão nos próximos anos são: disparidades regionais e desigualdades; envelhecimento populacional e obesidade; impactos da pandemia e aumento de beneficiários da saúde suplementar; sinistralidade e desafios financeiros.

Além disso, a mudança climática foi destacada pela ONU nos Objetivos de

Desenvolvimento Sustentável (Agenda 2030) como um dos fatores mais impactantes para a saúde nesta década, podendo atingir mais de 360 milhões de pessoas em todo o mundo. A recomendação ONU é “adotar a redução das emissões de carbono, sistemas de saúde resilientes ao clima e fundos adequados para proteger a saúde pública das alterações do clima”.

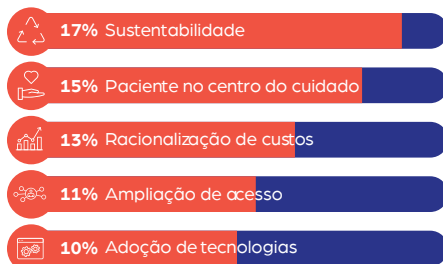
## 7. Futuro da saúde

### As visões dos líderes sobre o futuro da saúde no cenário pós-pandemia

Quando perguntados sobre os principais desafios da saúde para o futuro, os executivos identificaram três principais preocupações: sustentabilidade, com 17% das respostas; colocar o paciente no centro do cuidado, com 15%; e racionalização de custos, escolhida por 13%. A ampliação do acesso à saúde e a adoção de novas tecnologias vieram em seguida, completando o top 5.

Os participantes da pesquisa demonstraram certo ceticismo quando

#### Os maiores desafios da área da Saúde nos próximos anos



questionados sobre a preparação para possíveis novas pandemias. Apenas 16% dos entrevistados acreditam que estão preparados, enquanto 36% afirmam que não há preparação suficiente. 47% consideram-se preparados, embora com ressalvas.

## Os desafios da transformação digital

A transformação digital na saúde está em curso, mas estamos longe de sermos completamente digitais. É um processo similar ao que ocorreu com os celulares: inicialmente, muitas pessoas começaram a usá-los, mas não exploraram todo o seu potencial, e a tecnologia continuou a evoluir.

Sem dúvida, veremos uma evolução tecnológica contínua nessa transformação digital. No entanto, a capacitação se destaca como uma questão central. Em uma pesquisa realizada no início do nosso projeto no Centro de Inovação do Hospital das Clínicas (Inova HC), a maioria dos profissionais de saúde expressou o desejo de utilizar recursos da saúde digital e da teleconsulta, mas admitiu não se sentir capacitada para isso.

Estamos introduzindo recursos tecnológicos, mas muitos profissionais ainda não estão preparados para utilizá-los de forma eficaz e abrangente.

Isso resulta em situações em que, mesmo durante a pandemia, recursos digitais foram adotados, mas acabaram sendo abandonados devido à dificul-

“  
Estamos introduzindo recursos tecnológicos, mas muitos profissionais ainda não estão preparados para utilizá-los de forma eficaz e abrangente.”

dade de uso, falta de conhecimento e subutilização. Portanto, a capacitação é fundamental neste processo.

A evolução tecnológica deve incluir o desenvolvimento de recursos cada vez mais intuitivos e fáceis de usar. Exemplos disso são os dispositivos que permitem a monitorização do paciente durante teleconsultas e os algoritmos de inteligência artificial, que certamente terão um grande impacto na transformação digital, embora a maioria ainda não tenha sido plenamente avaliada quanto à sua eficiência e aplicabilidade. A capacitação para o uso da inteligência artificial também será crucial.

A transformação digital envolve um longo processo de aceleração e estabilização, que vai desde o uso inicial de recursos digitais até a plena digitalização. A interoperabilidade dos

### Como estamos...

#### Explorando Digital

Uso de Tecnologias/Digitalizar e automatizar capacidades existentes.

#### Executando Digital

Alavancar tecnologias para o aumento de capacidade/ Fechado em silos e altamente focado nos modelos atuais de negócios e operações.

#### Tornar-se Digital

Sincronizar e conectar tecnologias digitais / Início da abertura dos silos e mudança nos modelos de negócios, operações e relacionamento com o cliente.

#### Ser Digital

Modelos de negócios, de operações e de relacionamento com o cliente são baseadas em tecnologias digitais, diferentes dos modelos atuais, e integrada entre os elos da cadeia de saúde.



dados, atualmente em estágio embrionário na saúde, será necessária para completar essa transformação. As fronteiras a serem superadas incluem a evolução tecnológica, a capacitação, a utilização diária desses recursos e a introdução da inteligência artificial. Tudo isso demanda tempo e um grande esforço das instituições e dos profissionais de saúde para aprender e implementar essas tecnologias em larga escala.

Em resumo, a transformação digital na saúde não é apenas uma questão de tecnologia, mas também de capacitação e adaptação contínua. É um caminho que exige dedicação

e colaboração para alcançar uma verdadeira digitalização e melhorar os cuidados de saúde para todos.



### Giovanni Guido Cerri

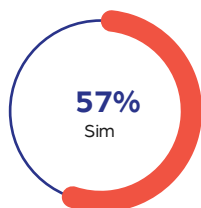
Conselheiro CBEXS, Presidente dos Conselhos dos Institutos de Radiologia (InRad) e de Inovação (InovaHC), do Hospital das Clínicas da FMUSP, Presidente do Instituto Coalizão Saúde (ICOS)

## 8. Políticas públicas

No que diz respeito ao envolvimento dos líderes da saúde em políticas públicas, existe uma clara divisão. Aproximadamente 43% participam de atividades associativas dentro do setor.

Quase metade dos líderes (44%) afirmou ter contribuído com as consultas públicas em 2023, enquanto o restante não participou.

**Participa de alguma atividade associativa no setor da Saúde**



**Participa de alguma atividade associativa fora do setor da Saúde**



Quando questionados sobre a participação em audiências públicas, apenas 24% dos respondentes afirmaram ter participado ou contribuído.

O executivo em saúde precisa compreender a importância e os impactos que as políticas públicas de saúde têm na gestão das organizações.

As consultas e audiências públicas são instrumentos para o fortalecimento do processo democrático. Elas representam uma oportunidade para a sociedade levar a sua contribuição para a coerência e assertividade das decisões que estão sendo discutidas e contribuir para a melhor tomada de decisão, que deve atender para avanços e melhorias do sistema de saúde e desenvolvimento social.

“A participação de nós, executivos, na sociedade civil organizada é a possibilidade de estarmos cada vez mais organizados para fortalecer a voz da saúde no cenário político.



## Saúde é phygital

A saúde é phygital (physical + digital), e nenhuma estratégia, por melhor que seja, será capaz de sobreviver a esta nova necessidade de interação phygital. A necessidade de adaptação das estratégias é urgente pelas lideranças da saúde.

O presente é o paciente empoderado com conhecimento e informação em excesso, de múltiplas gerações, que sofre com doenças preveníveis e as consequências de um envelhecimento precoce, que está em busca

de experiência de cuidado inovador e garantia de acesso à saúde de ponta. É para este consumidor da saúde que precisamos nos preparar e nos adaptar para gerir sua saúde.



**Christiano Quinan**

Presidente do CBEXS Goiás

### Contribuiu ou participou em algum evento de políticas públicas

Participou de audiência pública



Contribuiu em consulta pública



■ Sim ■ Não

### Tem algum setor dedicado para as demandas de compliance na empresa onde trabalha



### Tem algum setor dedicado para as questões éticas na empresa onde trabalha



### Tem algum código de ética e compliance na empresa onde trabalha



■ Sim ■ Não

## 9. Ética & compliance

Dois terços dos líderes afirmam que existe um setor dedicado às demandas de compliance dentro de suas respectivas empresas.

Cerca de 74% afirmaram que existe um setor dentro das empresas em que atuam dedicado a questões éticas.

Quase 80% dos líderes responderam afirmativamente quando questionados

se há um código de ética e compliance dentro das instituições em que atuam. O número aponta para uma preocupação das empresas em manter boa relação entre seus colaboradores.

## A Importância do compliance para a integridade no setor da saúde

Os departamentos específicos de compliance nas empresas do setor da saúde, sejam prestadoras de serviços ou fornecedoras, tornaram-se ao longo do tempo um ponto fundamental para que as boas relações pautadas em práticas honestas possam alcançar patamares cada vez mais elevados de controle, fiscalização e prevenção de más práticas.

Assim, a implementação dos códigos de ética e compliance estabelece diretrizes que abrangem as organizações como um todo, devendo ser observadas em todos os setores, permeando e conduzindo práticas que, ao final, sempre terão seus reflexos no principal ator do setor da saúde: o paciente.

Relações honestas, sem dúvida, são muito mais benéficas do que aquelas pautadas em fraudes, corrupção ou

qualquer ação antiética. Os impactos positivos para o setor da saúde, em todos os segmentos, são evidentes.

As condutas que denotam transparência mostram que as relações econômico-financeiras vivenciadas pelas organizações são capazes de gerar eficiência, economicidade e melhores resultados para as próprias empresas e, especialmente, para o paciente. O compliance, as boas práticas e as condutas éticas são pontos sensíveis que devem ser o núcleo central de qualquer organização.



**Filipe Venturini**

Diretor-executivo do Instituto  
Ética e Saúde e Colaborador  
CBEXS



**Assim, a implementação dos códigos de ética e compliance estabelece diretrizes que abrangem as organizações como um todo, devendo ser observadas em todos os setores, permeando e conduzindo práticas que, ao final, sempre terão seus reflexos no principal ator do setor da saúde: o paciente."**

# Conclusão

## Uma visão para a formação da liderança que a saúde precisa

A segunda edição do Atlas CBEXS nos apresenta um panorama completo e detalhado do perfil das lideranças em saúde no Brasil. Ao desvendar os desafios, oportunidades e as expectativas desses profissionais, a pesquisa se configura como um guia fundamental para moldar o futuro do setor.

Os líderes em saúde, cada vez mais, precisam ser capazes de navegar em um ambiente complexo e dinâmico, conciliando a gestão de pessoas, a inovação tecnológica e a sustentabilidade financeira.

Os principais aprendizados do Atlas apontam para a necessidade de uma liderança mais preparada, o papel fundamental da diversidade e inclusão, a importância da ética e do compliance e o protagonismo do líder na construção de políticas públicas.

O CBEXS, como uma entidade representativa dos executivos em saúde no Brasil, tem um papel fundamental a desempenhar nesse processo. Ao oferecer ferramentas e recursos para o desenvolvimento da liderança, o CBEXS contribui para a formação de profissionais mais qualificados e preparados para os desafios do presente e do futuro.

### **Aspiramos líderes em saúde sejam:**

agentes de transformação digital, utilizando as tecnologias disponíveis para melhorar a qualidade do atendimento e a experiência do paciente.

defensores da sustentabilidade, adotando práticas que minimizem o impacto ambiental e promovam a saúde planetária.

promotores da equidade, trabalhando para reduzir as desigualdades em saúde e garantir o acesso universal a serviços de qualidade.

inspiradores, motivando suas equipes a alcançar resultados excepcionais e a construir um futuro mais saudável para todos.

O Atlas CBEXS é mais do que um documento, é um convite à ação. Que os dados aqui apresentados inspirem cada um de nós a construir um futuro mais promissor para a saúde no Brasil. Que sejamos hoje propulsores das mudanças que defendemos para o setor da saúde em nosso país.

**Agradecemos a todos os participantes da pesquisa e aos parceiros que tornaram este trabalho possível.**

# Form AÇÃO Inov AÇÃO Transform AÇÃO

 /cbexsnacional

 @cbexsnacional

 cbexs.org.br

 (11) 98804-8230

 contato@cbexs.org.br

  CBEXS | Colégio Brasileiro  
de Executivos em Saúde

R. Samuel Morse, 120 – cj 63  
– Brooklin, São Paulo – SP

