



Atlas CBEXs

Perfil da Liderança da Saúde Brasileira



Edição de Lançamento



Perfil da Liderança da Saúde Brasileira



Coordenação Editorial:

Larissa Eloi
Daniel Greca

Conselho Editorial:

Francisco Balestrin
Leonardo Giusti
Sheila Mittelstaedt
Rodrigo Araújo

Redação:

Larissa Eloi
Fernanda Frazão
C2L | Communication to Lead
Korn Ferry

Consultoria Técnica:

Korn Ferry
KPMG

C2L | Communication to Lead

Produção e Comunicação :

Luísa Fogaça

Operação:

Simone Alvim
Camilla Covello
Izabella Vieira

Assessoria de Imprensa:

Eloísa Matsuda

Projeto Gráfico e Diagramação:

Heloise Domingues
Rômulo Silva

Revisão:

C2L | Communication to Lead

Copyright © 2021 de CBEXs - Colégio Brasileiro de Executivos da Saúde

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

Primeira edição, 2021

www.cbexs.com.br

Sumário

06

1. O CBEXs –
Colégio Brasileiro de
Executivos da Saúde

12

2. Carta ao Leitor

16

3. Atlas CBEXs

24

4. Artigos

38

5. Censo dos
Participantes

60

6. Desenho da
Liderança da Saúde

68

7. O Líder Digital

92

8. A Voz dos
Participantes

98

9. Considerações
Finais



**CBEXs -
Colégio
Brasileiro de
Executivos
da Saúde**

O CBEXs

Apresentação

O Colégio Brasileiro de Executivos da Saúde (CBEXs) é uma associação civil sem fins lucrativos, dedicada à promoção da excelência na gestão da saúde por meio da educação, da capacitação técnico-científica e da certificação de executivos dos setores público e privado.

Atualmente, o CBEXs ocupa um papel estratégico nos cenários político e institucional, principalmente no desdobramento de temas essenciais à sustentabilidade do sistema, representando mais de mil executivos da Saúde de toda a cadeia do setor, fortalecendo o relacionamento e contribuindo para uma reflexão ampla e irrestrita sobre o papel do executivo no país.



Francisco Balestrin

Presidente



Rubens Covello

1º Vice-Presidente



Ruy Baumer

2º Vice-Presidente

Associação sem fins lucra- tivos, com foco em três eixos de atuação:



Cláudia Cohn

Conselheira



Denise Santos

Conselheira



Dirceu Barbano

Conselheiro



Giovanni G. Cerri

Conselheiro



José H. Germann

Conselheiro



Linamara Battistella

Conselheira

Educação e Certificação

Programas de educação e certificações, gerando oportunidades de aprendizados em Gestão em Saúde.

Relacionamento

Fomentamos o relacionamento entre executivos de toda a cadeia produtiva da saúde.

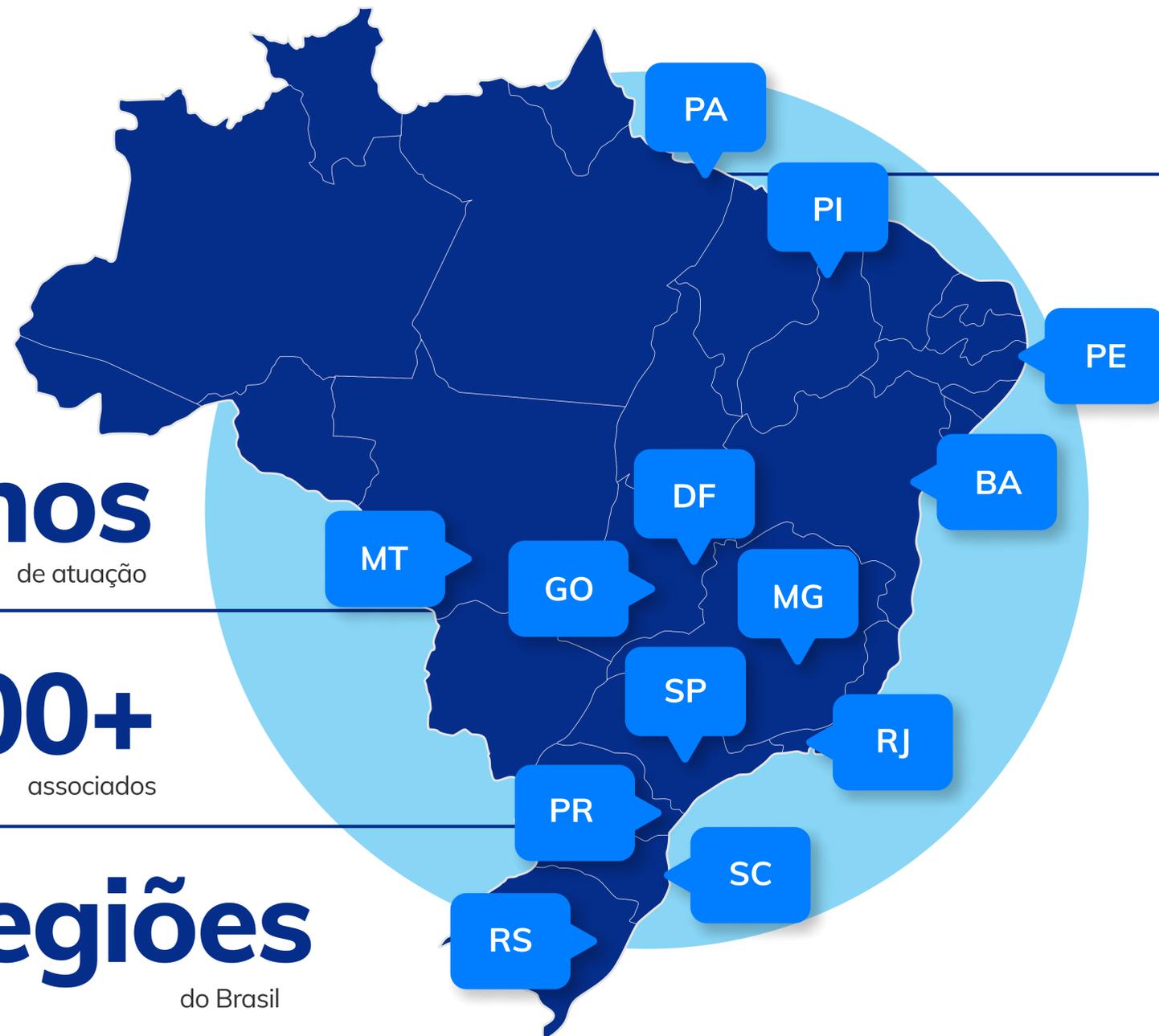
Representatividade

Somos a voz dos executivos da Saúde perante governo e sociedade, levando pautas e temas que representam as suas visões e os interesses dos pacientes.

6 anos
de atuação

1.000+
associados

5 Regiões
do Brasil



12 chapters

BA

CBEXs Bahia

Presidente: Marilea Souza

Vice-Presidente: Zenia M. A. Neves

DF

CBEXs Distrito Federal

Presidente: Lídia Abdalla

GO

CBEXs Goiás

Presidente: Christiano Quinan

Vice-Presidente: Renato G. E. Santo

MT

CBEXs Mato Grosso

Presidente: José Ricardo de Mello

Vice-Presidente: Patrícia West

MG

CBEXs Minas Gerais

Presidente: José Henrique Salvador

Vice-Presidente: Mariane Tarabal

PA

CBEXs Pará

Presidente: Sipriano Ferraz Jr.

Vice-Presidente: Breno Monteiro

PR

CBEXs Paraná

Presidente: Márcia Rangel

PE

CBEXs Pernambuco

Presidente: Alceu Alves da Silva

PI

CBEXs Piauí

Presidente: Newton Nunes

Vice-Presidente: Iara Freitas

RJ

CBEXs Rio de Janeiro

Presidente: Evandro T. Mesquita

Vice-Presidente: Thiago Constancio

RS

CBEXs Rio Grande do Sul

Presidente: Cláudio José Allgayer

Vice-Presidente: Robson Morales

SC

CBEXs Santa Catarina

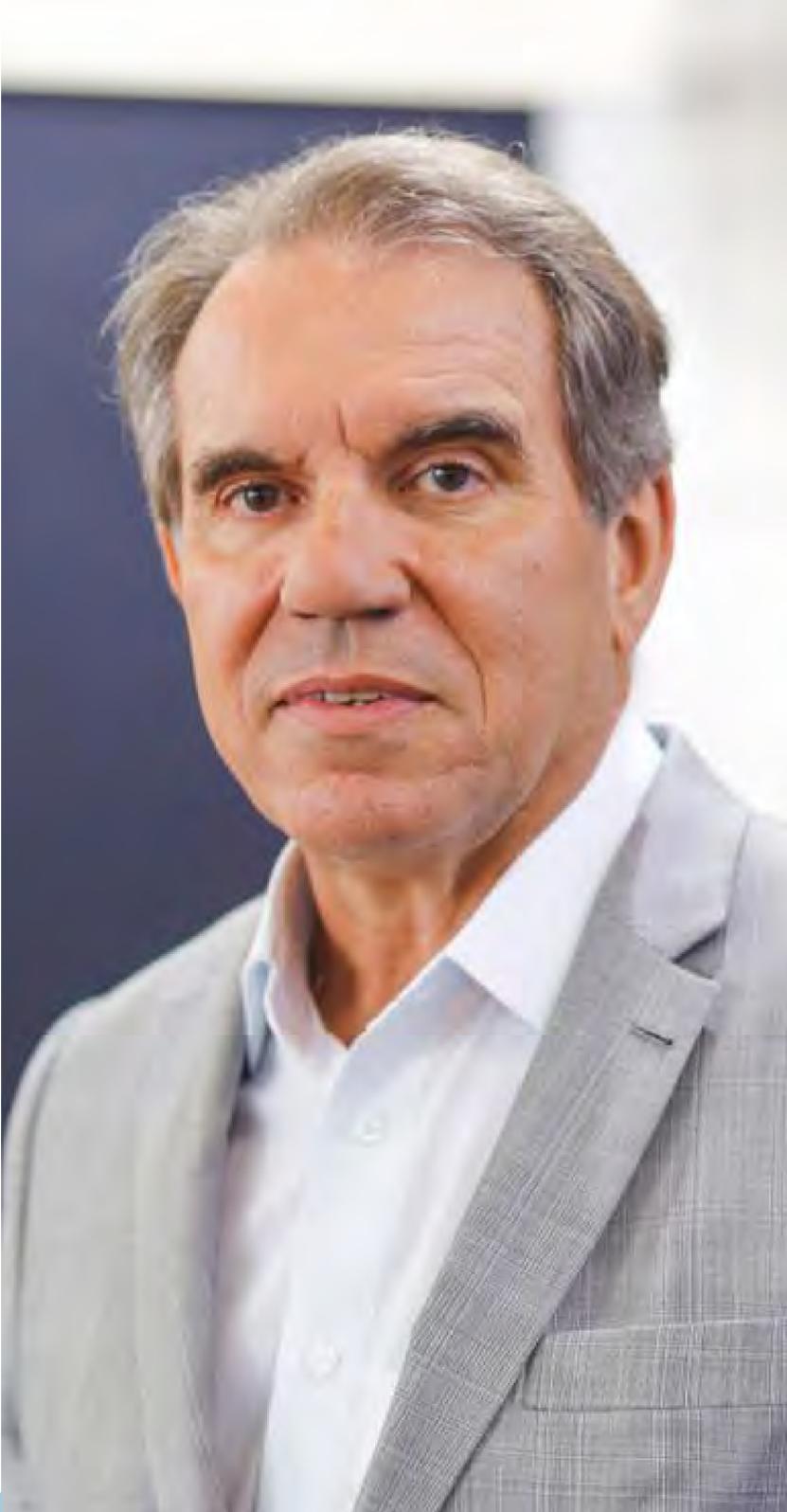
Presidente: Andréa Drumond

Vice-Presidente: Gustavo Bublitz



Carta ao Leitor





Caro leitor,

Entramos no segundo ano de uma pandemia que ressignificou a nossa humanidade. Neste novo cenário, cada detalhe conta, cada pessoa faz a diferença. É preciso saber os caminhos para encurtar distâncias. É preciso saber como garantir o acesso da população à saúde. É preciso conhecer quem são os nossos clientes, os pacientes, quais são os nossos produtos e nossos insumos.

Seguindo a definição de liderança da própria OMS, acompanhamos e planejamos o volume e a cobertura dos serviços que conduzimos, quais são os recursos, incluindo pessoal, orçamentos, equipamentos e informações. Sabemos quem são nossos stakeholders. Sabemos muito sobre tudo, mas, até hoje não sabíamos, de fato, muito sobre nós mesmos, líderes da saúde.

O perfil da liderança em saúde no nosso país era conhecido pela nossa experiência, de forma empírica. Todavia, nunca havíamos nos aprofundado em entender esse perfil diverso de lideranças. Quem são as pessoas que tomam as decisões sobre saúde, seja no âmbito privado, seja no público. Qual é o seu histórico. De onde vieram. Para preencher essa lacuna, o CBEXs, em parceria com a KPMG Brasil, realizou a 1ª Pesquisa Atlas CBEXs, cujos resultados agora chegaram às nossas mãos.

Com o cuidado e atenção que sempre olhamos para tudo que está sob nossa responsabilidade, agora podemos olhar também para nós mesmos.

Com a legitimidade de quem representa mais de 1.000 executivos da Saúde de toda a cadeia do setor, o CBEXs realizou este censo, em um momento em que as lideranças do setor estão, mais do que nunca, sob os holofotes, dando respostas em tempo real para a maior emergência sanitária em um século e, simultaneamente, tendo que construir e liderar em direção à saúde do futuro.

Saber com precisão, onde estamos e quem somos, irá ajudar a melhorarmos a liderança hoje, construir e moldar a liderança dos próximos anos. Para mostrar o mapa deste novo caminho, o Atlas CBEXs foi feito a partir de um questionário com 44 perguntas, qualitativas e quantitativas, que incluíram perguntas de cunho pessoal e profissional, desafiando sobre as competências exigidas para uma liderança no

Brasil, impactos da pandemia, transformação tecnológica e digitalização na saúde. Mais de 1.500 executivos de todo o Brasil se dispuseram a responder e a compor esse Atlas.

Compreenderam que precisamos saber quantos somos, nossa formação, idade e tanto mais. Ajudaram a construir um painel riquíssimo, que une todos os elos da cadeia de saúde que integramos: hospitais, clínicas, indústria farmacêutica e de equipamentos, laboratórios e operadoras. Todos unidos no propósito de colocar o paciente no centro das decisões. De liderar com o objetivo de levar saúde acessível e de qualidade para a população, em um ambiente próspero, seguro e cada vez mais promissor.

Com o cuidado e atenção que sempre olhamos para tudo que está sob nossa responsabilidade, agora podemos olhar também para nós mesmos. A pandemia mudou a percepção da população mundial sobre a saúde. Vimos, como na cena no torneio de tênis de Wimbledon que rodou o mundo nas redes sociais, os aplausos antes garantidos às celebridades, agora, serem dados efusivamente a cientistas, médicos, enfermeiras, pacientes. À saúde. Se todos estão olhando para nós, é preciso sabermos o que enxergam. Agora, temos o nosso retrato. E nele, vejo-nos olhando para o futuro.

Francisco Balestrin

Presidente do Conselho de Administração do CBEXs



Atlas CBEXs



Pesquisa do Perfil dos Líderes da Saúde

1.532

respondentes ao questionário

O retrato do líder da Saúde no Brasil não é conhecido. O perfil deste profissional é definido pela OMS como



pessoa que gerencia: volume e cobertura de serviços (planejamento, implementação e avaliação); recursos (pessoal, orçamentos, medicamentos, equipamentos, informações); relações externas e parceiros, incluindo usuários do serviço de saúde



mas jamais foi estabelecido por nenhum órgão ou instituição antes.

A fim de determinar esta representação, o CBEXs, em parceria com a KPMG, criou a “1ª Pesquisa Atlas CBEXs”. Uma vez que o CBEXs representa hoje mais de mil executivos da Saúde de toda cadeia do setor, fortalecendo o relacionamento e contribuindo para uma reflexão ampla e irrestrita sobre o papel do executivo no país, um censo como este se faz extremamente necessário, principalmente pelo complexo momento em que o mundo se encontra. Diante do cenário global atual, é notável o destaque que os responsáveis por este setor receberam no último ano.

Francisco Balestrin, Presidente do CBEXs, ressaltou a importância da participação de todos os executivos da Saúde no questionário, visto ser uma pesquisa de construção coletiva que só será possível ser concretizada se todos participarem.



Nós, os líderes da Saúde do Brasil, precisamos **nos conhecer e nos tornar conhecidos!** Precisamos saber quantos somos, qual a nossa formação, qual a nossa idade e muito mais. Só assim poderemos **ser e ter a importância que os tempos atuais e futuros nos indicam”**.

Francisco Balestrin,
Presidente do Conselho de
Administração do CBEXs

Parceria com a KPMG

A Pesquisa Atlas CBEXs esteve disponível para o público entre

**4 de maio e
16 de agosto de 2021**

Para realização do Atlas CBEXs, o Colégio contou com a parceria institucional da KPMG do Brasil.

O cadastro das respostas foi por meio de um questionário *on-line*, composto de **41 perguntas qualitativas e quantitativas, disponibilizando via sistema da KPMG** para o público geral pelas mídias digitais de ambas as marcas.



As informações foram relacionadas ao censo dos participantes, com perguntas de cunho pessoal e profissional, como também desafios de competência da liderança brasileira, impacto da pandemia na transformação tecnológica, aspectos da transformação digital nas empresas e assuntos relacionados à pandemia da COVID-19.

Para **Leonardo Giusti**, sócio-líder de Infraestrutura, Governo & HealthCare (IGH) e de Business Consulting da KPMG:

O mundo demanda uma reorganização e novo foco de gestão em toda a cadeia de Saúde, relacionados principalmente às necessidades de digitalização, interconectividade de processos e à real inserção do cliente no centro do cuidado. Por isso, a cons-

trução de uma pesquisa como o Atlas é tão importante.

Neste sentido, as lideranças de Saúde vêm revendo suas atuações frente às operações. Em consonância com este movimento e necessidade, a KPMG do Brasil, a convite do CBEXs, participa com grande honra da 1ª Edição da pesquisa que traçará o retrato da liderança da Saúde brasileira e retratará estatísticas dos profissionais de gestão da cadeia de Saúde brasileira.



A pesquisa se dará a todos que atuam em saúde no país, o conhecimento real de quem conduz saúde em âmbito público e privado, promovendo uma posterior oportunidade de traçarmos caminhos para um futuro sustentável deste pilar que se tornou prioritário e focal”.

Sheila Mittelstaedt,
sócia-diretora de Healthcare
& LifeSciences na KPMG



Atlas é UNIÃO

Pesquisa ativa de
maio até agosto de
2021

+ de 80

Líderes Embaixadores
Atlas CBEXs



**Pelas mídias sociais, mobilizamos
mais de 50 empresas apoiadoras
da pesquisa Atlas CBEXs!**



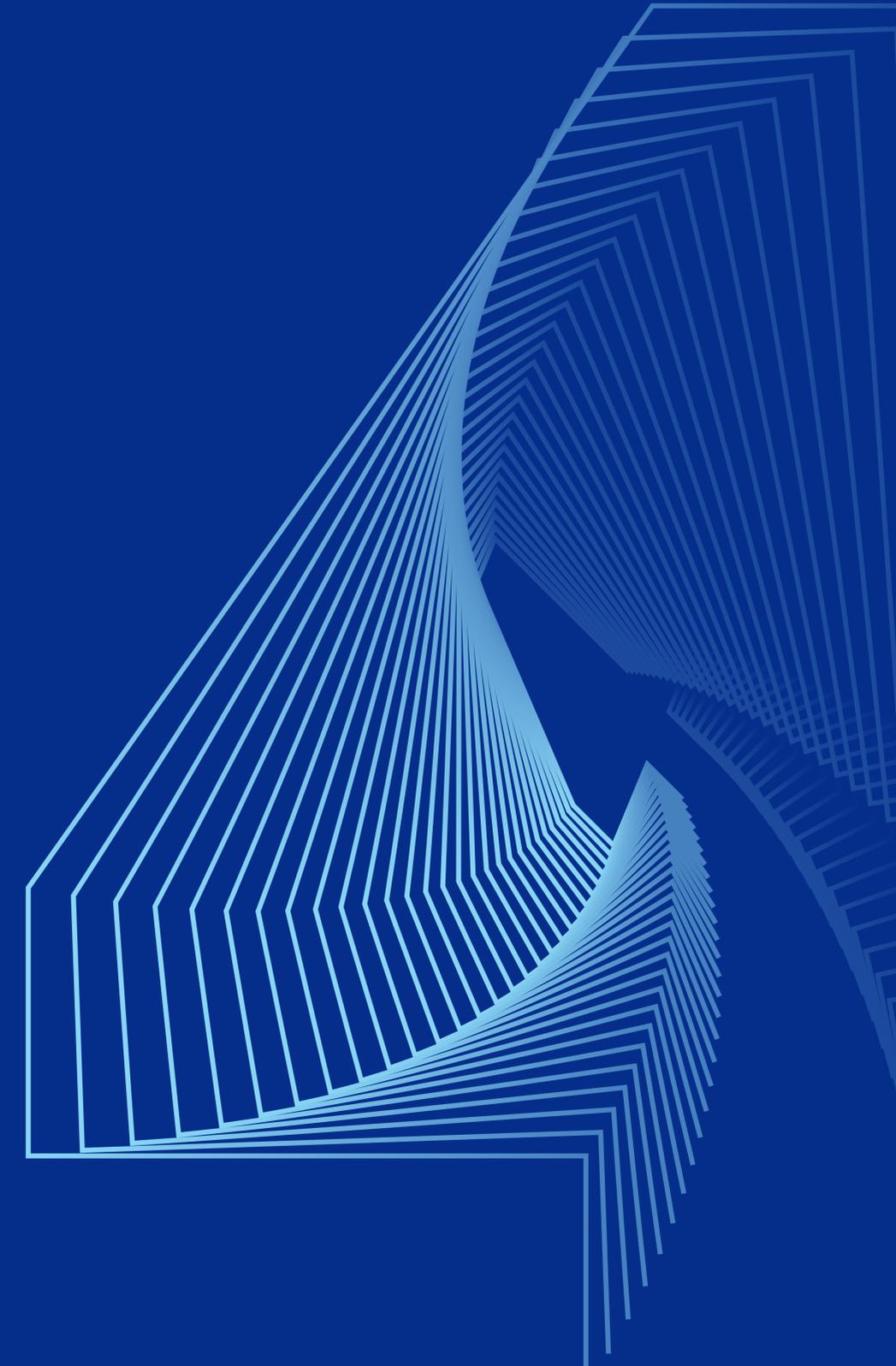
O intuito foi trazer para a pesquisa o resultado plural e mais abrangente, no sentido de segmentação do setor.

O CBEXs agradece a todos que fizeram da Pesquisa Atlas um sucesso!



Artigos

Confira artigos exclusivos sobre o novo papel do líder da Saúde e futuro do setor, com análises dos impactos da pandemia para os executivos.





A nova liderança na transformação da Saúde

Larissa Eloi

Quem, como nós, acompanha a evolução e as necessidades de transformação na área da Saúde há anos, viu as demandas se multiplicarem e se tornarem ainda mais explícitas e urgentes em razão da pandemia. O que apenas se vislumbrava há dois anos, hoje é uma realidade. As perguntas que estávamos fazendo exigiram respostas. E uma nova liderança, que entenda a história construída até aqui e que enxergue o caminho a seguir, tornou-se imprescindível.

Mas no que consiste essa nova liderança? Para começarmos a responder a isso, é preciso olhar com carinho para todo o universo que gira em torno da Saúde. Quando apreciamos as enfermeiras se tornarem o único contato direto possível com pacientes internados em razão da COVID-19 e viabilizarem, através de tablets e celulares, a conversa com familiares, vimos que ali nascia algo novo.

Quando observamos o potencial e a resolutividade, além da segurança, proporcionada pelas tele-

consultas que, de repente, passaram a fazer parte da rotina de médicos e pacientes, vimos que algo importante estava sendo criado em meio à tristeza e a tantas incertezas trazidas pela pandemia.

Quando vimos, como na última pesquisa Datafolha, que o SUS, pela primeira vez, foi visto pela população de São Paulo como o melhor serviço público, tivemos a certeza de que o olhar da população para a Saúde e para a ciência mudou. E mudou para melhor. Hoje, há uma compreensão maior do papel dessas áreas na vida de todos nós, mas também uma angústia que a necessidade de universalização do acesso à Saúde na maior emergência sanitária em cem anos alimentou.

É dentro desse cenário, de reconhecimento da importância da inovação, da garantia do acesso à Saúde, dos desafios de financiamento do setor, mas também de um maior entendimento global sobre o papel da ciência e da medicina para o futuro da sociedade, que a liderança do setor deve construir e refinar suas competências.

Como disse recentemente o diretor-geral da OMS, Tedros Adhanom Ghebreyesus, “a maior ameaça não é o vírus, mas a falta de liderança e solidariedade”. Esta fala marca uma chave importante para compreendermos o papel do líder. É fundamental que ele esteja conectado globalmente, ciente do que está ocorrendo de mais importante nos melhores centros. Mas também é imprescindível que saiba agir localmente, entendendo as peculiaridades de cada microcosmo.

Para isso, um líder precisa estar atento para incorporar ao seu trabalho a diversidade, a complexidade, a criatividade

e a constante capacidade de adaptação. Essas competências tornaram-se centrais.

Temos experiência no setor. Nossas lideranças até aqui foram capazes de construir um dos maiores sistemas de saúde pública do mundo, com acesso universalizado, e também construir centros de excelência na rede privada e na cadeia produtiva da Saúde comparáveis aos melhores centros internacionais. Saber conciliar esses dois universos para que eles somem sempre, em busca de fornecer o melhor para a população, é papel dos líderes que iremos formar e que pretendemos ser agora.

“Um líder precisa estar atento para incorporar ao seu trabalho a diversidade, a complexidade, a criatividade e a constante capacidade de adaptação. Essas competências tornaram-se centrais.”

Com a profusão de meios de informação, e outras tantas vezes, de desinformação, é preciso também que essas lideranças saibam fundamentar suas decisões, baseá-las em evidências, métricas, resultados. Importa menos se um líder corresponde àquela caricatura que aprendemos a imaginar como a do chefe-padrão. Importa, muito mais, se de fato ele é efetivo. Se sabe agregar e trabalhar em equipe. Se sabe ouvir e se sabe quando e como falar.

A construção do novo líder em um país como o nosso, de enormes desafios e enorme potencial, passa por uma formação sólida, como sempre, mas por um olhar atento como

A nova liderança não precisa ter todas as qualidades, mas precisa saber reunir uma equipe que as tenha.

nunca a todos, equipe e pacientes. Passa por saber que muito foi feito e que muito mais precisa ser realizado. Que as ferramentas para atingir esses objetivos estão em pleno desenvolvimento. Novos equipamentos, novos recursos digitais, *big data*, novos medicamentos. Que a tecnologia é parceira fundamental. Mas que é meio, não fim.

Precisa saber que o princípio e o fim são a saúde do paciente. Que prevenir a doença é melhor que remediá-la. Que a atenção básica é fundamental. Mas que a alta complexidade também é o que segue nos levando cada vez mais longe. A nova liderança não precisa ter todas as qualidades, mas precisa saber reunir uma equipe que as tenha.

A nova liderança precisa saber, ainda, que não existem fórmulas prontas para nada. Nem para ser líder. Com tudo isso, será capaz de conduzir as transformações que o momento exige. De avaliar cenários, fortalecer equipes, capacitar talentos, decidir melhor. Será capaz, enfim, de liderar.



Larissa Eloi

General Manager do CBEXs

Transformação digital e capital humano

Leonardo Giusti

A partir de março de 2020, com o *lockdown* e distanciamento social, vivenciamos um cenário nunca imaginado na Saúde. Até mesmo os pacientes, que estavam em tratamento e precisavam de cuidados, não visitaram hospitais e pontos de cuidado médico, talvez por orientação (até de autoridades públicas) ou “simplesmente” por receio de contaminação. Habitados a um modelo hospitalocêntrico, onde o acesso à Saúde era sinônimo de concreto – um consultório, um laboratório, um hospital e carbono – um enfermeiro, um médico, um corpo clínico presente - subitamente nos vimos subtraídos do livre acesso à assistência médica.

Todos nós conhecemos os impactos trazidos pela pandemia, mesmo que em partes e talvez superficialmente, mas é fato, por outro lado, que tivemos uma aceleração na transformação digital do ecossistema de Saúde. Teleconsulta e assistência remota, uso mais intenso de aplicativos e acessórios (*wearables*) de coordenação de cuidado, necessidade de navegar pacientes a distância; times de coordenação de cuidado, utilização de inteligência artificial e tecnologia cognitiva são alguns exemplos desse processo.

De todo modo, é fundamental reconhecermos que o uso de tecnologias não resolverá por si a problemática em Saúde

(escassez de recursos e orçamento subdimensionado, provedores e pagadores operando em silos, incentivos desalinhados e desenvolvimento de planos estratégicos e táticos que não colocam o paciente no centro da equação e qualidade/eficácia do tratamento clínico como objetivo), mas também ignorar as alavancas que o uso mais intensivo de tecnologia pode aportar para o ecossistema é um grande erro.

O *CEO Outlook Brasil 2020: Edição Especial COVID-19*, um estudo realizado anualmente, a partir de questionamentos feitos às lideranças de organizações de diversos setores em diferentes países ao redor do globo terrestre, trouxe análises comparativas entre visões e opiniões de lideranças brasileiras com pares regionais e globais. À medida que alteramos fundamentalmente a maneira como vivemos e trabalhamos, mudanças, que antes fervilhavam, agora estão conduzindo uma revolução digital - esteja sua organização pronta ou não. As organizações estão aumentando seus investimentos em transformação digital para preparar seus negócios para o futuro e emergir como vencedoras na nova realidade:



dos CEOs enxergam e reconhecem que os programas de transformação digital aceleraram;



dos CEOs são propensos em investir mais em tecnologia do que em capital intelectual;



das empresas continuarão a adotar ferramentas de comunicação e colaboração digitais.



Saiba mais!

Baixe gratuitamente o e-book *CEO Outlook Brasil 2020: Edição especial COVID-19* – KPMG Brasil.

Baixe gratuitamente o e-book *2021 Healthcare CEO Future Pulse* – KPMG International.



Em outra pesquisa também global, o *Healthcare CEO Future Pulse*, estudamos as transformações futuras no setor de Saúde, percorrendo sobre o impacto direto da COVID-19 no ecossistema e nos atuais desafios que o sistema de Saúde enfrenta. A pesquisa foi elaborada a partir da análise de 200 líderes e verificou informações relevantes para lideranças, proporcionando a oportunidade de refletir sobre as transformações que devem impactar o setor nos próximos anos. Entre os assuntos de destaque, estão as preocupações com a força de trabalho, digitalização, a importância do foco no paciente, no atendimento e nos modelos de entrega:

80%

dos executivos acreditam que o setor de saúde precisa de disruptões e mudanças;

79%

esperam que os hospitais evoluam, transformando-se em “centros de saúde”, isto é, em estruturas completas que permitam prestar a maior parte dos cuidados diretos;

63%

dos entrevistados acreditam que é importante mudar a prestação de cuidados de hospitais e instalações de cuidados para ambientes comunitários;

70%

estimam que, nos próximos três anos, todos os aspectos dos modelos de prestação de cuidados serão transformados.

Em outra pesquisa, o *CIO Survey 2020*, identificamos que, em termos de investimentos em tecnologia, a Saúde é o terceiro setor geral apenas atrás de *Power & Utilities* e governo. Ainda, os executivos entrevistados, que atuam no ecossistema de Saúde, apontaram novos canais, perda de receitas e entrega de serviços como os maiores desafios a serem superados dentro do contexto de nova realidade (pós-pandemia):

77%

associaram o processo de transformação como alavanca para melhorar a experiência do cliente;

88%

comentaram que estão automatizando processos de *middle* e *back offices*. Funções como compras, TI e segurança cibernética lideram as prioridades;

63%

alegaram ter planos de recuperação, focando a nova realidade e pós-pandemia.



Saiba mais!
CIO Survey 2020 –
Harvey Nash/KPMG

Com base nas diversas pesquisas, conseguimos concluir e listar as principais prioridades para o processo de transformação digital em termos de competências. Em suma, as organizações estão se concentrando em todos os recursos, mas principalmente na condução de operações responsivas, interações construtivas e de agregação de valor e experiência do cliente. Existe um elemento muito relevante em



toda e qualquer jornada de transformação, que é o ser humano, e que não deve ser ignorado jamais!

As organizações e os ecossistemas poderão investir muito em tecnologia, em conectividade, em inteligência artificial, contudo o resultado efetivo poderá ser subtraído, se não cuidarmos de integrar o ser humano como parte fundamental do processo de transformação (que é justamente o processo de transformação mental e cultural). Ainda, mais fortemente na Saúde, onde a empatia, o amor ao próximo e cuidado (no inglês *care*, temos uma percepção ampliada

Em suma, as organizações estão se concentrando em todos os recursos, mas principalmente na condução de operações responsivas, interações construtivas e de agregação de valor e experiência do cliente.

e profunda do verbo cuidar) dificilmente ou talvez nunca poderão ser entregues ou plenamente percebidos por meio de robôs e relacionamentos virtuais: a integração de tecnologia com ser humano é primordial.

Ressalto que por tanta informação disponível nos canais de mídias, talvez todos nós nos julgamos um pouco médicos, enfermeiros, mas sem dúvida nenhum de nós vivencia as emoções, as incertezas, as inseguranças e angústias que nossos profissionais de saúde experimentaram e experimentam, diariamente, no cumprimento de seus papéis. Acredito de que precisamos sim acelerar a transformação digital em Saúde, todavia creio também que é fundamental não ignorarmos a importância de propiciar condições para uma jornada de transformação do capital humano, maximizando assim os benefícios e frutos do processo.

Aproveito para parabenizar a iniciativa do CBEXs em realizar a 1ª Pesquisa Atlas CBEXs, para que possamos aprofundar mais o nosso conhecimento sobre os executivos e o perfil de liderança no Brasil em Saúde e permitir a construção desse caminho.



Leonardo Giusti

Sócio-Líder de Business Consulting
no KPMG no Brasil

Saúde em “alta” – reflexões para impulsionar a evolução

Rodrigo G. Araujo

O setor de Saúde, sem dúvida, continua na linha de frente da pandemia e além de navegar por todos os desconhecidos nos últimos 18 meses, também sentiu o impacto emocional de testemunhar tantas doenças, mortes e apoiar pacientes, cujos familiares não puderam estar presentes. Profissionais do setor continuam lidando com pacientes que atrasaram visitas e tratamento e, como resultado, estão mais doentes. Somado ao fato de que nossa população envelhecida continua a crescer, a atenção se concentra nos cuidados permanentes, impulsionado e potencializado pelo desafio adicional que a pandemia gerou: a saúde mental e principalmente seus fatores de Síndrome de *Burnout*, ansiedade e depressão.

Testemunhamos hospitais e provedo-

res de saúde concentrando esforços na dedicação para recuperar perdas de receita, apoiando o ecossistema de saúde que ainda lida e sofre com as consequências da pandemia. Nível significativo de adoção de iniciativas de relação custo-benefício para superar perdas causadas pela eliminação temporária de cirurgias eletivas e a necessidade de contratação de recursos incrementais para suportar a alta demanda. Impacto no desempenho, atração, níveis salariais, não necessariamente no nível de prontidão esperado. Pressão nas entregas e resultados. Fornecedores lutando por um lado, mas aumentando os resultados na venda de equipamentos, consumidores para atender às necessidades causadas pelo contexto imprevisto.

Positivamente, a COVID-19 possibili-



tou o setor uma oportunidade de impulsionar algumas de suas maiores evoluções e transformações no seu modelo de negócio e impacto, tanto do ponto de vista científico quanto econômico e social. Vimos parte da burocracia ser removida, inovações incrementais e disruptivas serem implementadas, avanços importantes e sem precedentes no campo da ciência que, juntos, permitiram uma tomada de decisão e ação decisivas mais rápidas em todos os níveis do setor. Experimentamos o aumento do nível de inovação, digitalização e mudanças no modelo operacional para se adaptar a um novo normal. Ascensão da Telemedicina, reuniões virtuais, repensar da jornada do paciente, custo da saúde e aspectos do envolvimento do médico.

Redesenho organizacional com eliminação de cargos, atrelado à criação de núcleos/células de inovação que ajudaram a impulsionar uma agenda transformacional, disruptiva, centrada no que é importante. Componentes da cadeia de valor também alavancaram iniciativas relacionadas a aspectos institucionais para garantir políticas / legislações favoráveis, melhor acesso

e reembolsos eficazes. Contribuição incremental das associações setoriais, aumentando sua relevância no ambiente de saúde.

Um fator decisivo neste processo foi a valorização da expertise, do domínio técnico e conhecimento funcional, somado à incorporação/fortalecimento de capacidades antes menos prevalentes, e de lideranças e perfis não-lineares para a *C-suite* (originalmente de fora do espectro de saúde) para acelerar a necessidade de incorporar novas iniciativas e promover a mudança. Os Conselhos de Administração, em particular para as instituições nacionais, aumentaram significativamente a sua importância e a necessidade de ter, em seus corpos diretivos, as adequadas experiências e prontidão para impulsionarem as iniciativas de crescimento, sejam parte da consolidação do setor e/ou expansão dos negócios como diversificação das plataformas existentes.

Ainda neste contexto, fundos privados desempenhando um papel fundamental no processo de consolidação, alavancando escalabilidade, múltiplos ganhos e rápido crescimento dos negócios. Foi também um ciclo onde

vimos muita organizações e instituições tomarem decisões objetivas para não apenas abordar a diversidade, equidade e inclusão em suas organizações, como também se concentrar no impacto que poderiam ter para as comunidades que atendem e começar a enfrentar os desafios da saúde de maneira mais inclusiva e para todos.

A COVID-19 despertou os Conselhos de Administração para perceberem que o trabalho de gestão da sucessão de CEOs de curto e longo prazo é fundamental. Muitos estão empenhados em garantir que tenham planos de emergência claros para gerenciar o risco associado ao fato de o CEO em

exercício ficar doente ou optar por sair da organização antes do planejado.

Aqueles, que atendem organizações que estão transformando seus negócios, percebem que os recursos do CEO, necessários hoje, não serão suficientes no futuro. Os sistemas de Saúde maiores estão se movendo em direção a abordagens de longo prazo e multigeracionais para incorporar novas habilidades e capacidades de sua bancada de CEOs para um novo tipo de líder.

Ainda é cedo para determinar se os fatores observados serão de fato macro-tendências (muitas certamente) ou se foram respostas — e na maioria efi-

cazes — para um contexto desafiante e sem precedentes. Porém seguimos testemunhando consolidações — especialmente no lado de serviços de Saúde — combinadas, como M&As e IPO de instituições de grande porte, movendo boa parte da agenda de negócios. Estruturas verticalizadas ainda definem o tom enquanto promovem as principais tendências da indústria e perspectivas futuras. Impacto também do lado do pagador, semelhante ao que vivemos em 2020 - grandes instituições, lutando para suportarem o custo da Saúde e permanecerem lucrativas. Erosão de valor e eficiência operacional seguirão promovendo o surgimento de várias startups/investimentos de capital de risco — em todo o espectro da Saúde — para inovar e oferecer novas soluções/serviços aos participantes tradicionais. Os clientes estão ficando viciados nesses novos players devido à conveniência, abordagem personalizada e serviços menos onerosos — voltados para o desempenho, menos aos serviços.

O aumento de fusões, aquisições e integrações estratégicas estão construindo novas alianças e redes de

atendimento para expandir seu perfil de pesquisa e populações de pacientes, traçando novos caminhos para o crescimento e sustentabilidade de longo prazo. Há concretos investimentos em populações carentes, uma vez que a COVID-19 dizimou as comunidades menos favorecidas e populações pouco representadas. Elos do sistema estão concentrando esforços em lidar com as disparidades de saúde que foram criadas pelo racismo sistêmico, preconceito de gênero e acesso restrito a todas as formas de atendimento. Crescimento dos serviços ambulatoriais, ou desospitalização, segue em alta.

Os investidores estão migrando para as Empresas de Aquisição de Compra Especial — SPAC, e os ativos com um componente de tecnologia são negociados com prêmios à prova de COVID. Existem oportunidades significativas em especialidades de alto custo direcionadas a populações distintas — mulheres, pessoas LGBTQIA+ e pessoas com autismo. Os investidores também estão se afastando de setores que mostraram fraqueza durante a pandemia, como hospitais e empresas que dependem de procedimentos eletivos. A tele-saúde expôs os pacientes a mais tecnologias e oportunidades às quais eles poderiam anteriormente resistir. Trazer o máximo possível de serviços médicos para dentro de casa contribui para impulsionar o atendimento baseado em valor, impulsionando, assim, o investimento em participações privadas. O financiamento para startups de saúde se concentrou em inteligência artificial, dispositivos médicos, pesquisa de medicamentos e tecnologia de desenvolvimento.

As perspectivas para o setor sem fins lucrativos e de Saú-

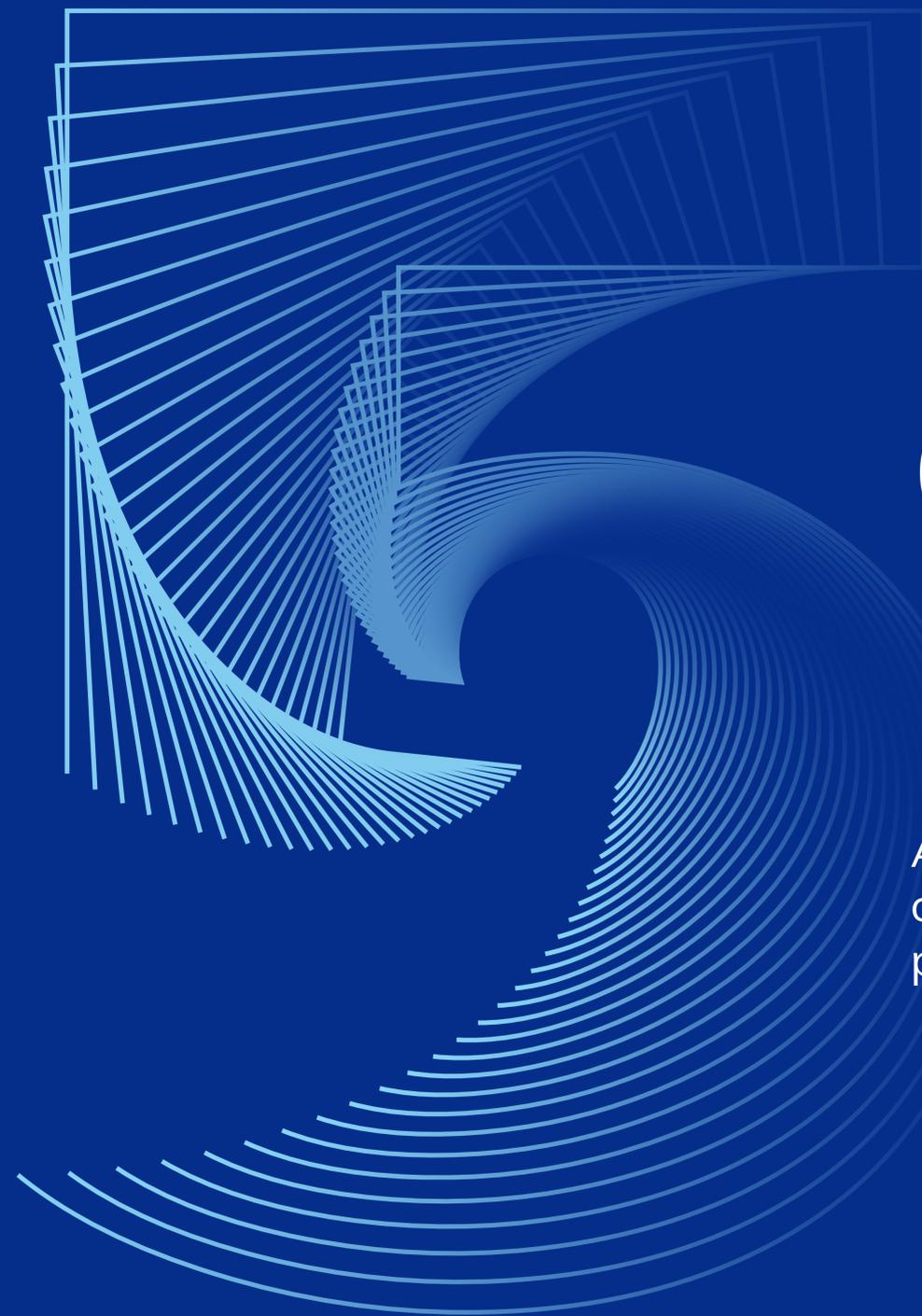
de Pública continuarão desafiadoras do ponto de vista financeiro. Ruptura de volume e mix de serviços, receitas de seguro comercial reduzidas devido ao desemprego elevado e despesas mais altas estão afetando os hospitais em meio à crise de coronavírus ainda em curso. O ritmo e a sustentabilidade da recuperação do desligamento eletivo obrigatório em todo o país na pandemia serão influenciados pela contenção do vírus e pela vacinação generalizada. A recuperação do setor de saúde pública e sem fins lucrativos dos efeitos da pandemia será desigual e diferirá por região e por serviço. No geral, sistemas de Saúde grandes e diversos e/ou aqueles com mais dinheiro estarão melhor posicionados para retomar o crescimento, enquanto hospitais independentes menores provavelmente considerarão parcerias.



Rodrigo G. Araujo

Sócio Sênior e Líder Regional da Prática de Saúde na Korn Ferry | América Latina

A COVID-19 despertou os Conselhos de Administração para perceberem que o trabalho de gestão da sucessão de CEOs de curto e longo prazo é fundamental.



Censo dos Participantes

A primeira edição da pesquisa CBEXs foi realizada entre os dias 4 de maio e 16 de agosto de 2021 e contou com a participação de 1.532 respondentes.



1.532
LÍDERES DA SAÚDE

Estimulados por conhecer quem são os executivos que lideram este movimento de gerenciar pessoas, processos e negócios em prol de um cenário transformador e justo na Saúde brasileira, a Pesquisa Atlas CBEXs trouxe respostas para alguns questionamentos:

Você é um líder da Saúde?

Quantos somos? Onde moramos?

Quantos liderados temos atualmente?

Qual a nossa formação acadêmica?

Todos os profissionais de Saúde, que gerenciam pessoas ou processos em prol da sustentabilidade do setor, é um líder de Saúde!

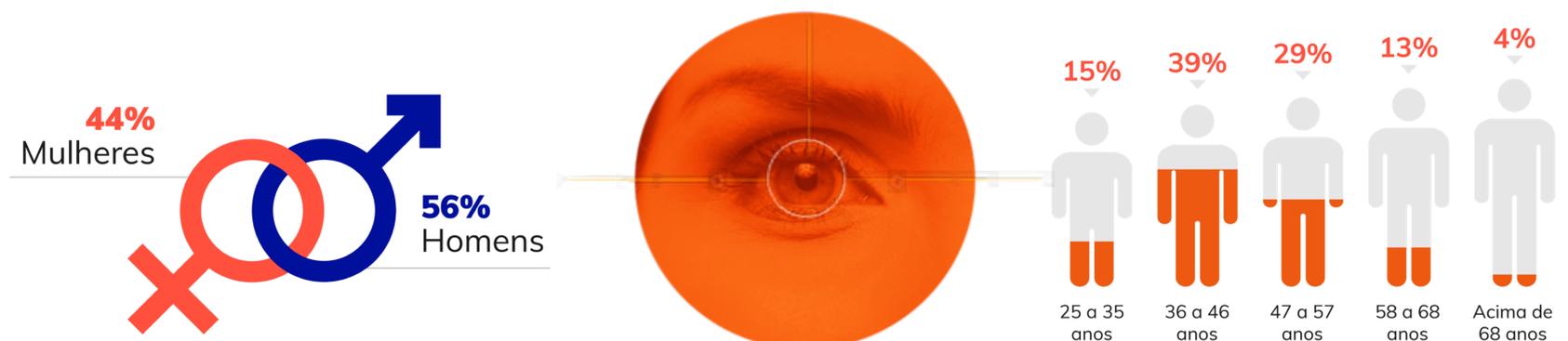
Médicos, odontólogos, psicólogos, entre outros, que administram suas clínicas espalhadas pelo território brasileiro, são executivos de Saúde. Chefes de enfermagem, gestores de atendimento ao cliente e gerente médico são considerados líderes da saúde.

Segundo projeções do estudo da OMS em 2006, “Projeções globais do mercado de trabalho em saúde para 2030”, a população mundial, em 2030, demandará 80 milhões de profissionais de saúde, mas somente 65 milhões estarão no mercado de trabalho. Esta estimativa reforça a análise da crise global da força de trabalho em saúde.

O maior desafio é direcionar investimentos para aumentar a produtividade: na gestão, na formação, no uso de tecnologias, no modelo de atenção, por exemplo. Quando perguntados sobre o tempo de atuação no sistema de saúde, nota-se que a grande maioria possui de 11 a 20 anos, porém uma grande parte possui acima de 21 anos de atuação.

Atlas CBEXs é representado por homens e mulheres

Equilíbrio dos públicos destaca empoderamento das mulheres.



Com 44% do público feminino, a pesquisa trouxe o cenário de equidade de gênero para a discussão.

As mulheres são a principal força de trabalho da saúde, representando 65% dos mais de seis milhões de profissionais ocupados no setor público e privado, tanto nas atividades diretas de assistência em hospitais quanto na Atenção Básica. Segundo dados baseados no Censo do IBGE, em algumas carreiras como Fonoaudiologia, Nutrição e Serviço Social, elas alcançam quase a totalidade, ultrapassando 90% de participação. Em outras, como Enfermagem e Psicologia, estão com percentuais acima de 80%.

PESQUISA ALCANÇA abrangência nacional

As regiões que a pesquisa teve o maior impacto foram o Sudeste, Sul e Nordeste.



Atuação no sistema de saúde



Em qual setor da Saúde você atua?

Todos os sistemas foram representados no Atlas CBEXs, desde setor público e privado.

Vale ressaltar que 78% dos líderes atuam exclusivamente no setor privado.

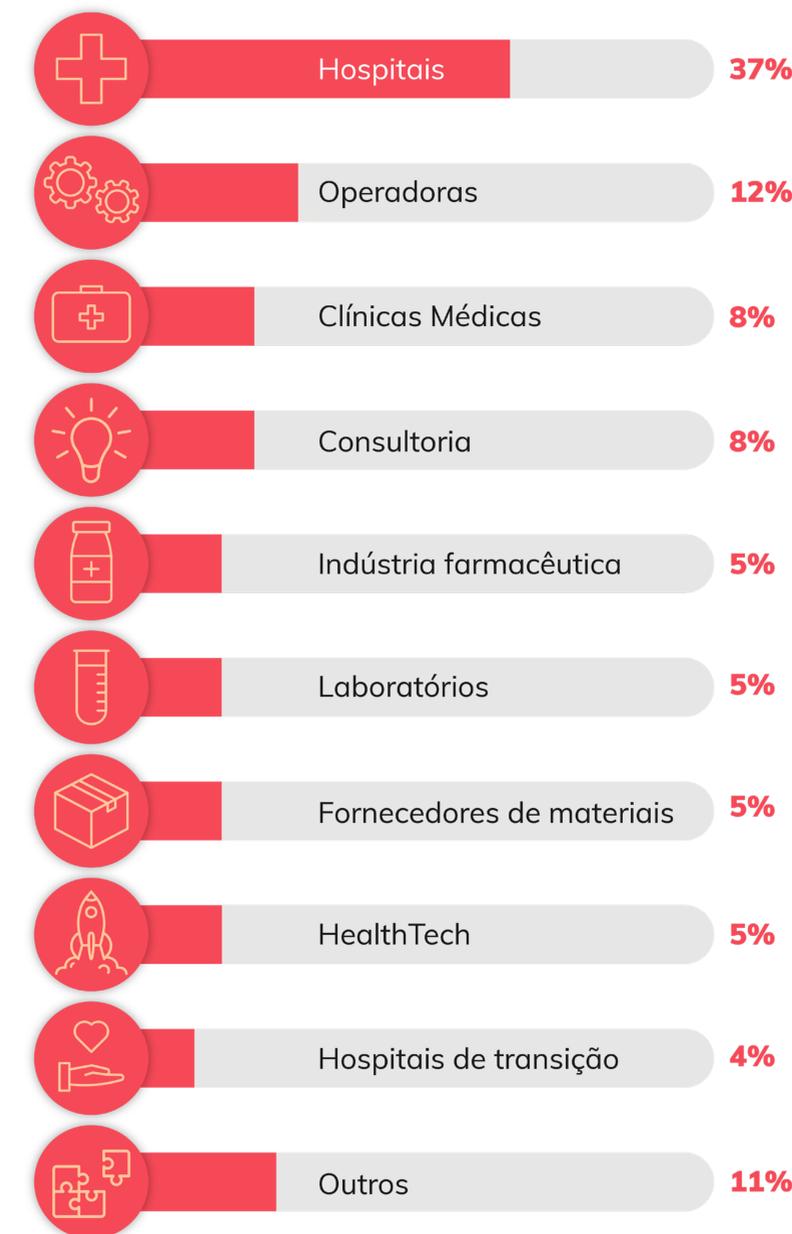
A cooperação entre os setores público e privado é fundamental para tornar o sistema de saúde melhor e mais eficiente. A Constituição também assegura que a assistência à saúde é livre à iniciativa privada. O número de pessoas empregadas na cadeia produtiva de saúde atingiu 4,5 milhões, em junho de 2021, sendo 3,6 milhões, ou seja, 79% possuem vínculos com o setor privado com carteira assinada (Relatório do Emprego na Cadeia Produtiva de Saúde, do IESS). **Essa proporção também se observa entre os respondentes da nossa pesquisa, verificando também uma tendência cada vez maior de atuação dessas lideranças em ambos os setores, tanto no público como no privado, onde 14% afirmam atuar em ambos os setores.**

Segmento de atuação dos líderes

A pesquisa contemplou todos os segmentos do sistema de Saúde do Brasil.

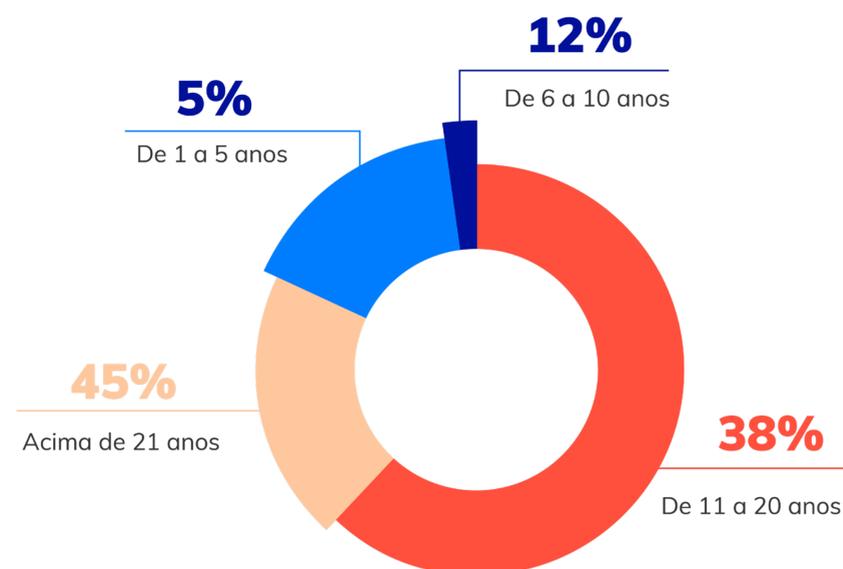
Esta ação foi um diferencial para que a pesquisa retratasse a segmentação de atuação de forma mais plural possível, para que todos os líderes se sintam aqui representados nos resultados finais do Atlas CBEXs.

Nota-se que os profissionais de hospitais e operadoras de plano de saúde representam 49% dos participantes. Portanto, o setor privado com fins lucrativos é a maioria.



Tempo de atuação dos líderes no setor

A maioria dos participantes demonstra experiência consistente no setor da Saúde.



No total, há quanto tempo trabalha na área da Saúde?

Apesar da vasta experiência no setor da saúde, **49% dos líderes** já atuaram em outros setores. Confira em quais setores:

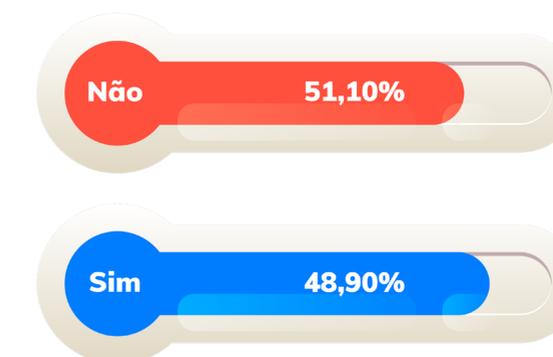
14,54%	Indústrias
14,36%	Serviços
11,67%	Consumo e Varejo
10,05%	Consultoria
8,44%	Serviços Financeiros
8,26%	Tecnologia, Mídia e Telecomunicações
6,84%	Governo
2,87%	Transporte e Infraestrutura
2,15%	Indústria de Life Sciences
1,97%	Agronegócio
1,95%	ONGs
16,90%	Outros

Pluralidade da gestão no setor

Na visão da pesquisa, **o setor da Saúde se encontra aberto para profissionais de outros setores** e é inclusive desejável e positivo para arejar os desenhos de gestão dentro das instituições. A Saúde vem tornando mais plural a atuação dos líderes.

O setor de Saúde, com este novo momento, mostrou-se como segmento prioritário para qualquer país e é importante que cada vez mais tenha profissionais com melhor qualificação, formação e capacidade gerencial de organização exatamente para que o setor possa oferecer serviços mais estruturados, organizados e focados; conseqüentemente, se isto acontecer, a qualidade da assistência e da saúde da população tende a melhorar. Entender as lacunas para refinar competências na gestão de profissionais da Saúde é de enorme importância.

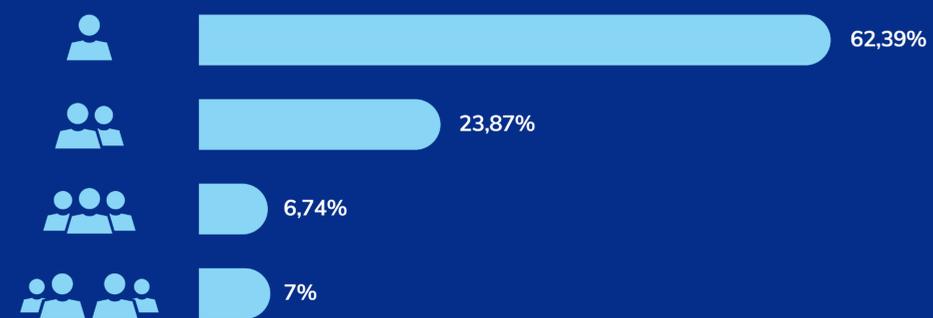
O setor da Saúde não impõe barreiras para a contratação de gestores de outras áreas.



Você atuou em outro setor, além do setor da saúde?

62%

atuam em um só empregador



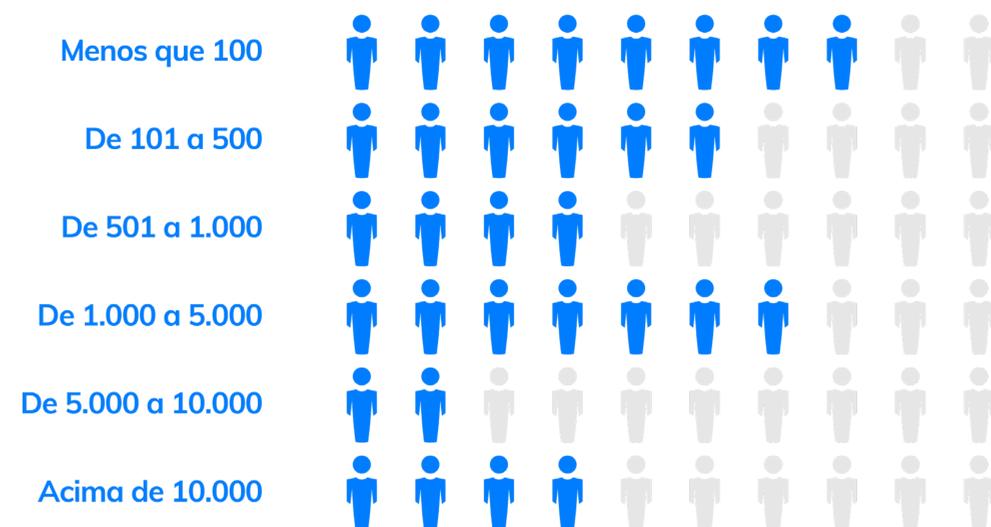
A maioria possui salários entre

10 a 40 MIL REAIS



Tamanho de empresas diversas:

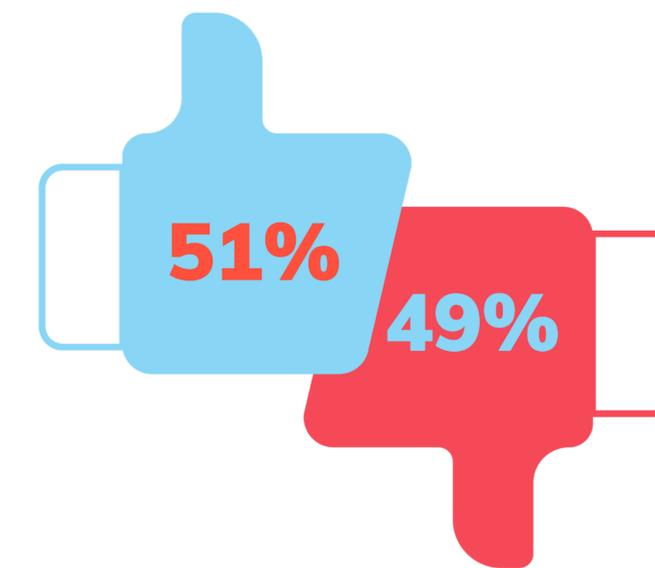
quantidade de colaboradores na empresa que os líderes atuam:



Quando perguntado se estão satisfeitos com a remuneração atual, nota-se um equilíbrio

Conforme o mercado vai se profissionalizando, as remunerações tendem a melhorar. Além disso, os profissionais sempre querem crescer e se desenvolver mais especialmente no desenho de um futuro mercado em desenvolvimento.

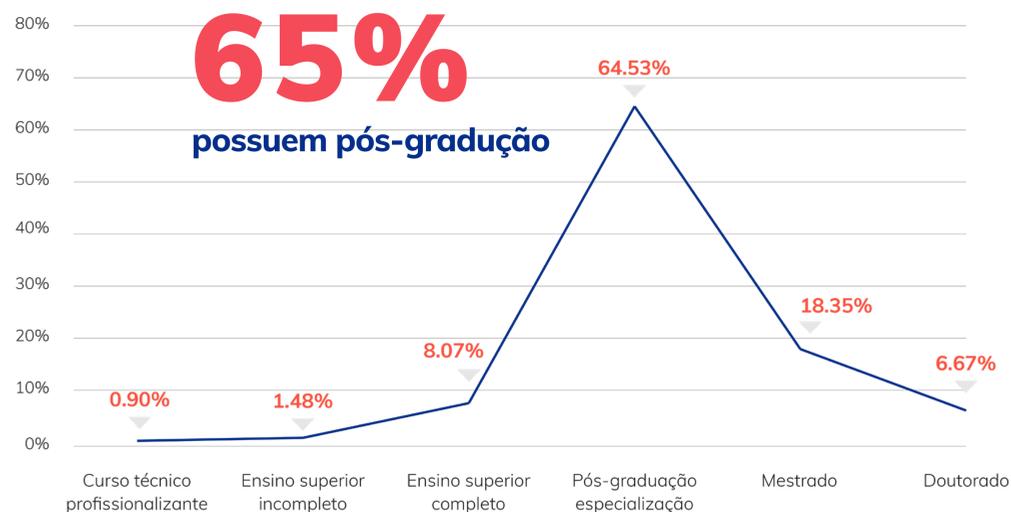
Não houve achatamento nas grandes instituições, mas nas instituições menos complexas o que houve foi um alinhamento com o mercado. Em decorrência do aumento expressivo da carga de trabalho com a pandemia, os profissionais se sentiram menos remunerados nos últimos 18 meses. No setor público, soma-se a este fator a PEC 96 que, ao limitar recursos financeiros, talvez tenha influenciado no patamar de remuneração com uma política não focada em reajustes salariais.



Qual a sua formação acadêmica?

Os desafios das lideranças em tempos da pandemia reforçaram a necessidade de qualificação dos novos e requalificação dos atuais líderes.

A construção do novo líder em um país como o nosso - de enormes desafios e de grande potencial - passa por uma formação sólida, como sempre, mas por um olhar atento como nunca a todos, equipe e pacientes.



Proficiência em línguas estrangeiras

Inglês



Espanhol

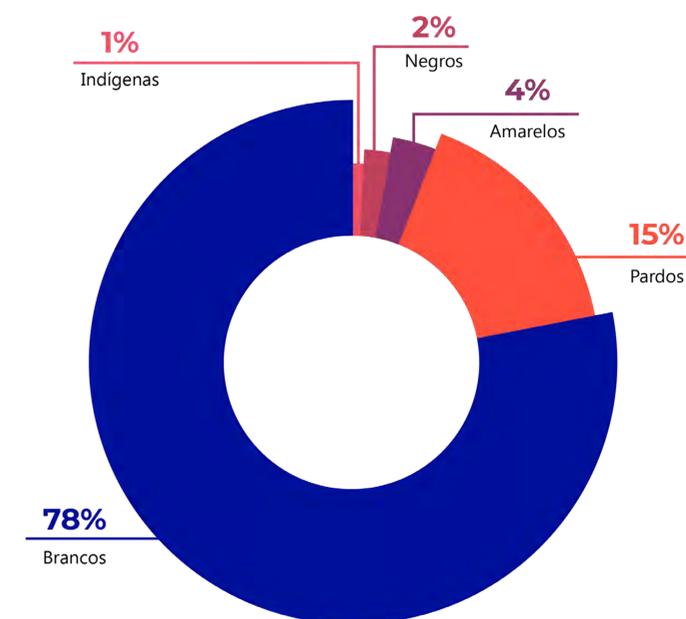


● Básico ● Intermediário ● Fluente ● Avançado ● Não informado

É desejado que os gestores do setor público e privado tenham maior fluência em uma língua estrangeira, levando em consideração que estamos em um mundo globalizado.

Nota-se que 17% afirmaram fluência e destaca-se também que 24% têm um nível avançado na língua inglesa. Somando-se a esses dois itens, 41% dos respondentes têm domínio da língua inglesa, percentual este considerável, tendo em vista que a amostra é de 1.532 executivos inquiridos.

Diversidade e inclusão

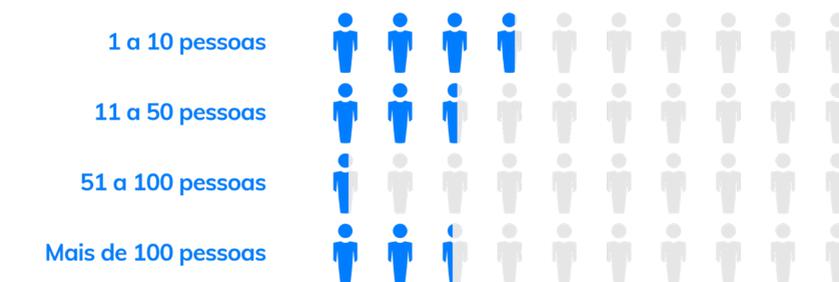


17% dos participantes se declararam negros ou pardos.

Grandes desafios na liderança

Buscar políticas afirmativas deverá ser pauta de todas as organizações de Saúde. A pauta da diversidade avança no setor de saúde, o que em grande parte depende das políticas afirmativas direcionadas para as instituições públicas e privadas. Outro dado importante é que 80% dos executivos da Saúde percebem a equidade de gênero no setor: este é um importante ponto de valorização da diversidade.

O CBEXs compartilha com a visão de que equipes diversas e inclusivas são melhores em tomada de decisão e resolução de tarefas complexas.



Observa-se certa diversidade no tamanho de equipes dos líderes da pesquisa.

Cenário da Diversidade e Inclusão no âmbito das Lideranças de Saúde



O mercado corporativo vem mostrando importantes avanços no quesito diversidade de gênero, acelerado ainda mais pela pandemia. Sem dúvida, há uma agenda a ser trabalhada fortemente, no que diz respeito à transparência e igualdade de remuneração, todavia ainda estamos longe de termos diversidade de gênero em cargos c-level e em Conselhos de Administração.

Para que isso seja possível, é mandatório que haja o apoio indispensável da alta liderança da organização e que a cultura da diversidade e inclusão seja disseminada amplamente, discutindo-se de forma aberta os desafios e barreiras inerentes, de modo a se construir uma sólida estratégia institucional.

Há empresas muito maduras nessas agendas de inclusão e diversidade, porém, são inúmeras as que ainda não despertaram para a importância dessas agendas e sem mensurar os reais impactos em não se trabalharem estes temas em suas estratégias de negócio. A dissonância entre aquilo que as empresas fazem e a percepção dos colaboradores em relação ao nível de inclusão nas empresas, em que atuam, também é ponto de atenção da atual realidade, sobretudo nas posições de liderança, incluindo a área da saúde.

Garantir que as estratégias de inclusão e diversidade se apliquem demanda tempo e investimento, além de extrema transparência e comunicação aberta para se lidar com

os temas referentes à desigualdade nas organizações.

O fato é que a busca por representatividade deve seguir firmemente nos próximos anos, avançando a passos largos, à medida que estratégias de ESG e transformação de cultura organizacional devam ser desenvolvidas por toda organização, extrapolando as áreas financeiras/administrativas e consolidando o viés de responsabilidade social e desenvolvimento de pessoas.

Fidelizar e reter talentos passarão obrigatoriamente pelos temas de inclusão e diversidade, sendo que estas ações deverão ser instituídas por uma cultura verdadeiramente imbuída deste propósito, genuína e verdadeira.



Sheila Mittelstaedt

Head of LS&HC na KPMG Brazil

80%

dos participantes da pesquisa CBEXs percebem que na organização em que atuam há valores de “equidade de gêneros”.

Dentre os efeitos imediatos dessa pandemia, o Fundo de População das Nações Unidas (UNFPA) destaca a acentuação das desigualdades de gênero e a piora da qualidade de vida das mulheres. Além disso, mostra a predominância das mulheres na força de trabalho da Saúde e, por conseguinte, na linha de frente do combate à COVID-19: em nível global, cerca de 70% das equipes de trabalho em Saúde e serviço social são compostas por profissionais do sexo feminino, incluindo, além de médicas, enfermeiras, parteiras e trabalhadoras de Saúde da comunidade.

“As relações de gênero atravessam todas as dimensões da vida social, possuem dinâmica própria independente de

outros processos sociais e são marcadas pelo antagonismo na relação de dominação das mulheres pelos homens. **A idealização do papel do trabalho remunerado, como elemento de fortalecimento da identidade e da liberdade feminina, desaparece face à constatação da pouca ou nenhuma qualificação da maioria dos postos de trabalho ocupados pelas mulheres, dos salários inferiores para as mesmas funções e da dupla jornada**, representada pelo trabalho doméstico ou pelas tarefas de cuidado destinado a membros da família das quais invariavelmente são as mulheres que se ocupam.” (BARATA, 2009, p.77).



Cerca de 70% das equipes de trabalho em Saúde e Serviço Social são compostas por profissionais do sexo feminino.



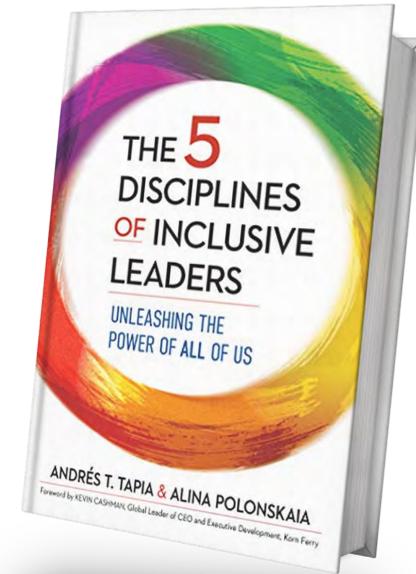


A projeção e construção das organizações igualitárias do futuro exigirão líderes inclusivos em todos os níveis e áreas.



Andrés T. Tapia e Alina Polonskaia

Líderes Globais da Prática Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) da Korn Ferry



Andrés e Alina também são coautores do livro, **The 5 Disciplines of Inclusive Leaders: Unleashing the Power of All of Us**, disponível na Amazon.



A diversidade e a inclusão são temas que há muito são tratados pelas organizações, todavia, a pauta ganhou mais espaço em virtude dos acontecimentos em torno da desigualdade relacionada aos negros. No entanto, vemos que há outros grupos sub-representados e que também enfrentam suas próprias formas de exclusão, seja por gênero, orientação sexual, identidade e expressão de gênero, deficiência, entre outros.



Fonte: Korn Ferry Institute: As 5 disciplinas da liderança inclusiva – Liberando o potencial de todos nós



Quais os benefícios da diversidade, equidade & inclusão para as organizações?

Em uma pesquisa recente realizada pela Korn Ferry, com líderes de diversos setores, houve quase que um consenso sobre o impacto positivo que a liderança pode gerar para as organizações com relação ao tema de D&EI.

“ Se bem feitas, as ações de diversidade e inclusão maximizam o desempenho de indivíduos, equipes e organizações. ”

Organizações diversificadas e inclusivas superam seus pares. Equipes diversas e inclusivas são melhores em tomada de decisão e resolução de tarefas complexas.

70%

Maior Crescimento

70% mais propensas a capturar novos mercados;

75%

Rápido para o Mercado

75% mais chances de ideias se tornarem produzidas;

33%

Melhor Rentabilidade

Empresas com equipes executivas etnicamente diversas são mais propensas a superar sua lucratividade;

19%

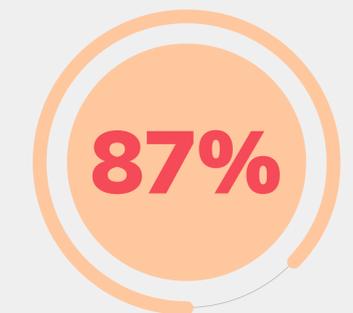
Melhor Inovação

Empresas com diversidade acima da média reportam receita de inovação 19% maior.



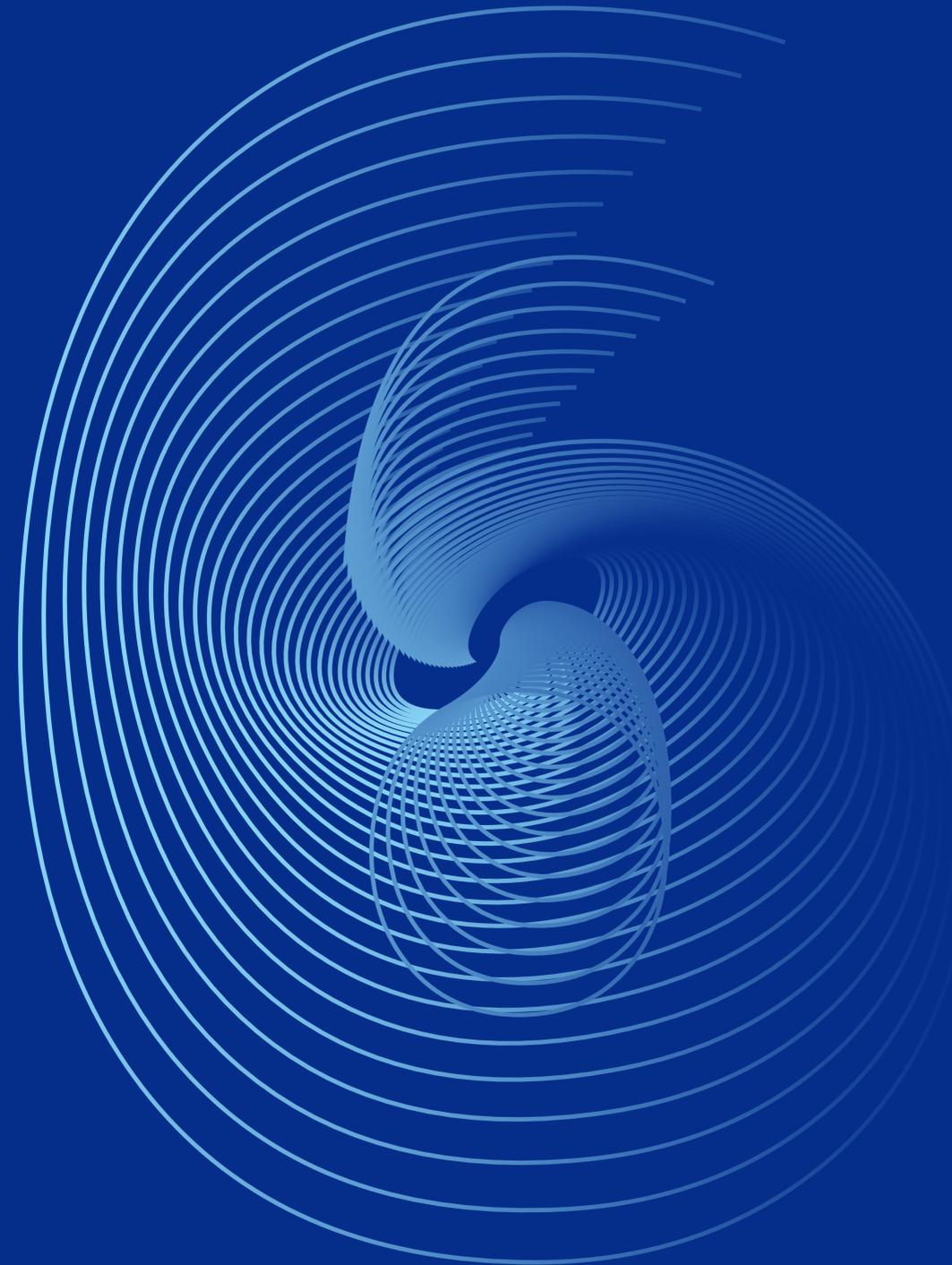
Decisões melhores

Equipes diversas e inclusivas tomam decisões melhores 87% do tempo



Impacto no desempenho

87% das empresas mais admiradas veem o impacto positivo da diversidade e inclusão no desempenho de seus negócios



Desenho da Liderança da Saúde

De acordo com o ICOS – Instituto Coalizão em Saúde:

“Há carência de profissionais formados em Gestão na Saúde. Em um ambiente volátil, é imprescindível que o desenvolvimento da liderança seja, de fato, uma prioridade para as organizações.”

63% dos participantes da pesquisa CBEXs entendem que a liderança da sua empresa está preparada para os desafios do futuro.

“De acordo com o artigo *Um ano dividido em duas metades*, da consultoria Korn Ferry, em um momento como o que estamos vivenciando (de uma pandemia) uma coisa é certa: os líderes precisarão se adaptar rapidamente aos novos cenários de constantes transformações.”

Durante o **Fórum Econômico Mundial de 2020**, especialistas afirmaram que será necessário capacitar 1 bilhão de pessoas nos próximos 10 anos.

Hoje, o mundo é composto por 7,7 bilhões de cidadãos — dos quais 3,3 bilhões estão empregados. Para os analistas, qualificar 1 bilhão é o começo de uma jornada, já que, a longo prazo, todos precisarão desenvolver alguma competência.

Conforme apontado pelos especialistas, quando os trabalhadores são qualificados, não são apenas eles que se beneficiam, mas também as empresas, a economia em que operam e

a sociedade como um todo.

Para atender a necessidade de qualificação, as soluções terão que ser desenvolvidas nos níveis local, regional e nacional. Não existe uma solução única para todos. E nenhuma organização poderá cumprir essas metas sozinha. Para capacitar 1 bilhão de pessoas, será fundamental haver uma forte colaboração entre educadores, líderes governamentais e empresariais, cada um desempenhando um papel. Muitas das pessoas que mais precisam de qualificação são as que têm menos acesso.



Com objetivo de profissionalizar a liderança e a gestão de sistemas de Saúde para melhorar o atendimento ao paciente em todo o mundo, o *International Hospital Federation* (IHF) criou, em 2015, o Diretório das Competências do Líder da Saúde, dividido em cinco domínios críticos.

○ Liderança:

A capacidade de inspirar os indivíduos para excelência organizacional; criar uma visão compartilhada e gerenciar com sucesso a mudança para atingir fins estratégicos de uma organização e ter um desempenho bem-sucedido. Liderança cruza com os outros quatro domínios.

○ Responsabilidade Profissional e Social:

A capacidade de alinhar conduta pessoal e organizacional com padrões éticos e profissionais que incluem uma responsabilidade ao paciente e à comunidade, um serviço de orientação e compromisso com a aprendizagem ao longo da vida.

○ Comunicação e Gestão de Relacionamento:

A capacidade de comunicar de forma clara e concisa com clientes internos e externos, estabelecer e manter relacionamentos e facilitar interações construtivas com indivíduos e grupos.

○ Saúde e o ambiente da saúde:

A compreensão do sistema de saúde e do ambiente em que os gestores e prestadores de cuidados de saúde atuam.

○ Negócios:

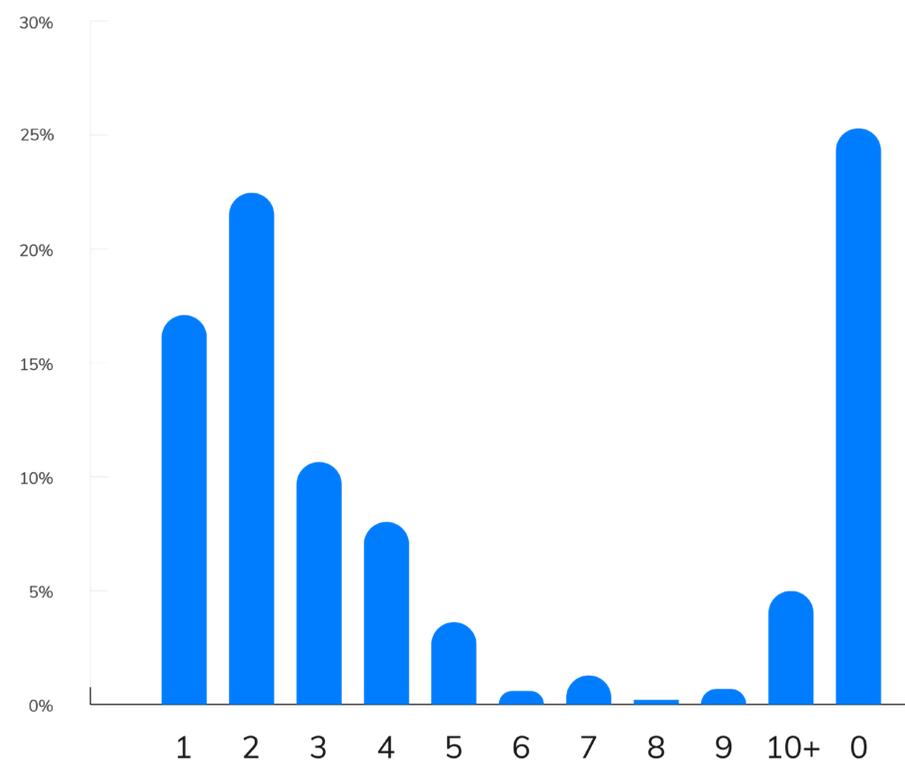
A capacidade de aplicar princípios de negócios, incluindo sistemas, pensando no ambiente da saúde.

Competências da Liderança

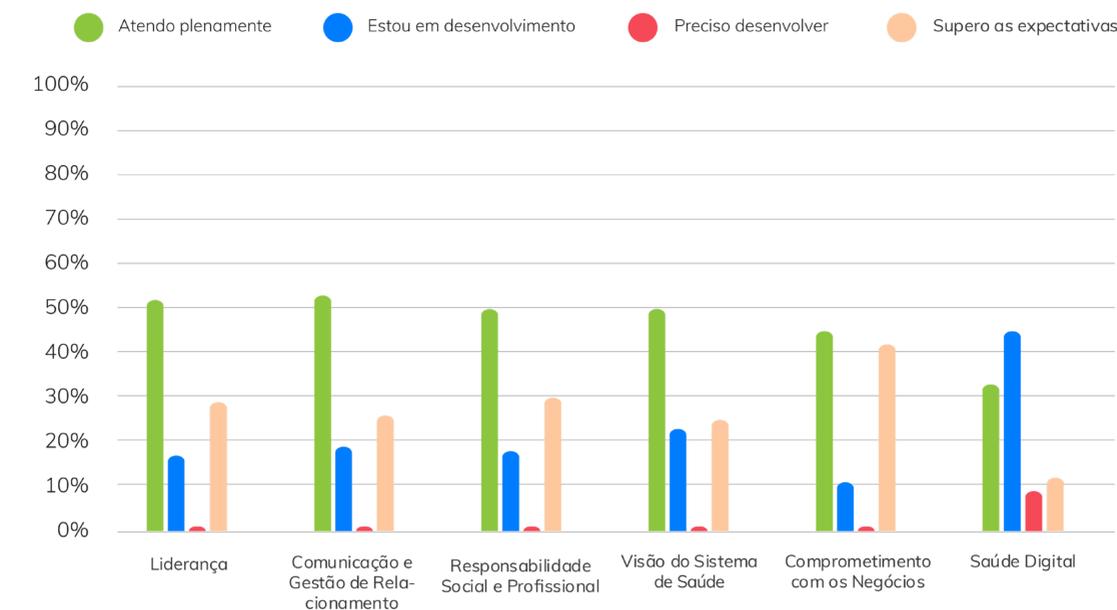
O Atlas CBEXs trouxe uma autoavaliação dos 1.532 líderes da pesquisa.

No universo da pesquisa Atlas, 88,67% dos respondentes receberam até cinco treinamentos de liderança/gestão nos últimos 24 meses. Destaca-se o maior valor de 25,29% que não receberam nenhum treinamento nos últimos dois anos.

Nos últimos 24 meses, você recebeu quantos treinamentos de liderança/gestão (educação continuada)?



Os profissionais puderam avaliar o seu domínio quanto às macrocompetências de um líder da Saúde.

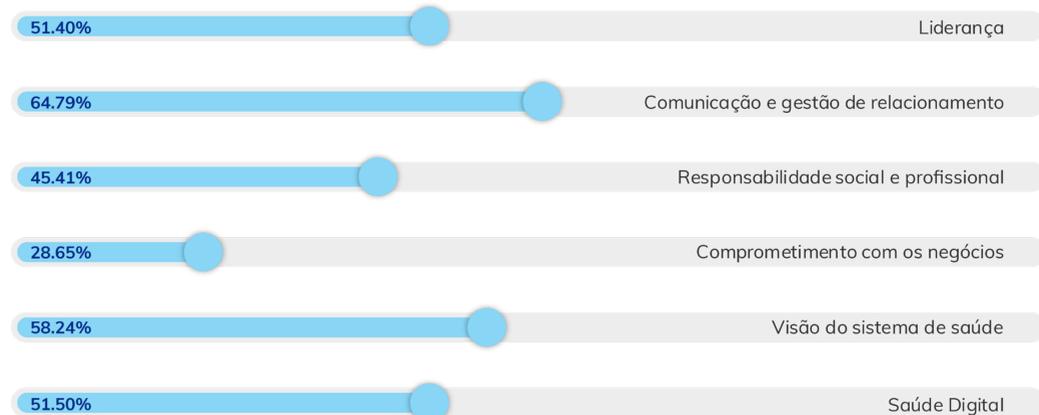


O **comprometimento com os negócios** e a **Saúde Digital** são as competências com menor percepção de “atendo plenamente”.

Para a competência **Saúde Digital**, verifica-se que é a **maior população em desenvolvimento**.

Quais as principais lacunas dos executivos e líderes do setor?

A Liderança é a mais admirada em um líder da Saúde. Também vista como uma competência que deve ser desenvolvida – uma vez que saber dirigir pessoas atrai bons resultados – este conceito é estimulado a ser desenvolvido por ser necessário a cargos de autoridade ou a pessoas que exercem uma liderança formal.



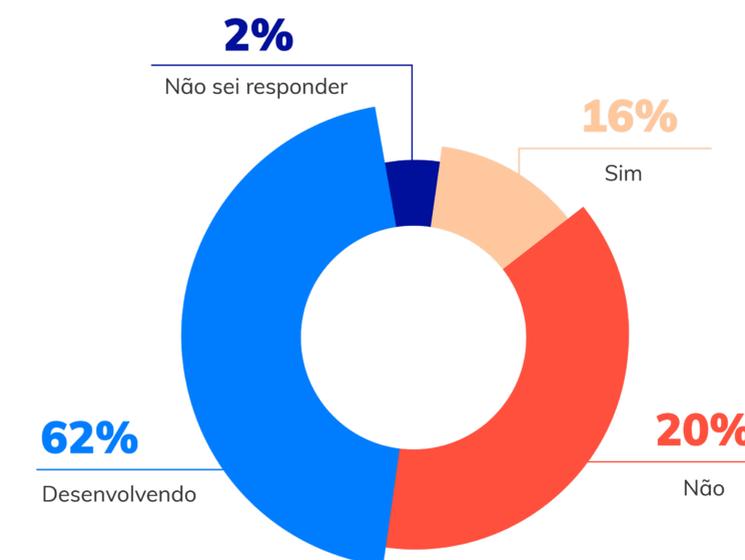
As três principais lacunas

1 Comunicação e Gestão de Relacionamento

2 Visão do Sistema de Saúde

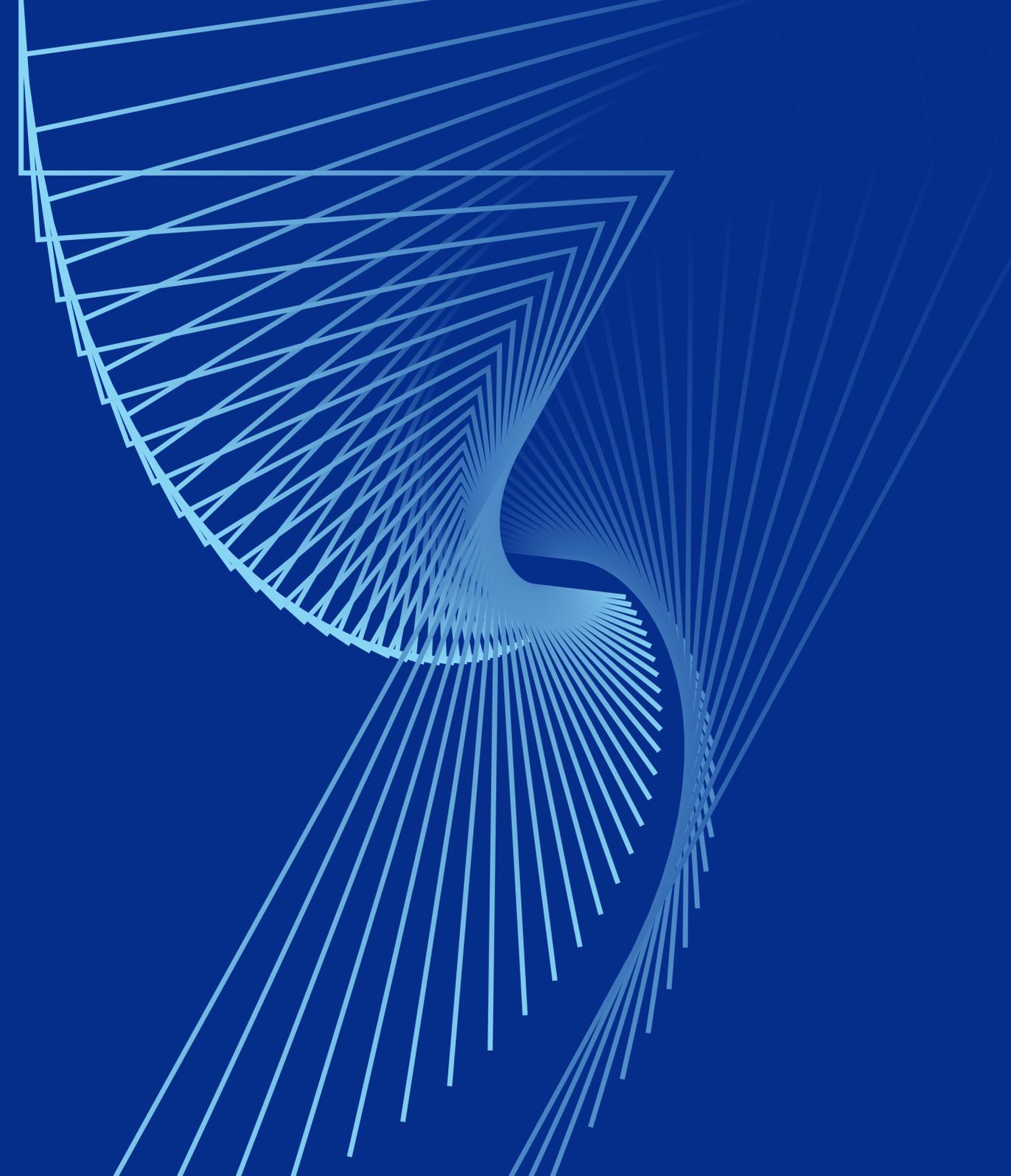
3 Saúde Digital

Saúde Digital em pauta



A Liderança de Saúde na sua empresa está preparada para a Saúde Digital?

Destacado como a terceira lacuna dos líderes, conhecer as competências do líder digital tornou-se imprescindível para o futuro da saúde.



**O Líder
Digital**

7 principais descobertas da Saúde Digital

Confira a recente pesquisa realizada pela Korn Ferry, a qual aponta tendências importantes no quesito liderança e pessoas, que devemos enfrentar nos próximos anos, de acordo com Rodrigo Araújo, sócio-sênior e líder regional da Prática de Saúde.

A Saúde Digital merece um capítulo à parte. A telemedicina explodiu nos primeiros dias da pandemia e, com cerca de 25% de todas as visitas sendo realizadas virtualmente, as organizações estão focadas em garantir que esse modelo de atendimento seja sustentável e que a relação médico-paciente continue a prosperar. A segurança de dados segue emergindo como um dos grandes desafios do setor. Em 2020, 527 organizações de saúde relataram que mais de 21 milhões de pessoas foram afetadas por violações de dados. Esse número aumenta em 2021, levando as organizações a investirem mais em seus recursos de segurança de dados.

O Vale do Silício aumenta o rebanho. Organizações como Apple, Google e Amazon estão transformando a maneira como pensamos saúde, confirmando-se a expectativa de que as startups de tecnologia de saúde continuem a crescer significativamente, com muitas sendo adquiridas por grandes organizações de saúde. Em paralelo, as decisões baseadas em

dados potencializam pelo enorme crescimento no seu uso para sustentar e melhorar a saúde de indivíduos e comunidades, usando análises avançadas para desenvolver um roteiro para um melhor atendimento no futuro.

Nos próximos cinco anos, a área de Saúde verá um aumento acentuado no uso rotineiro de IA em práticas clínicas, transformando o atendimento de ferramentas básicas para a aplicação de aprendizado de máquina, para identificar doenças raras, prever riscos de procedimentos e determinar os melhores caminhos de atendimento.

Observa-se uma mudança para um modelo operacional focado no consumidor. Muitos grandes pagadores estão percebendo a poderosa economia de servir ao “bem que anda” e estão expandindo seus serviços e produtos para atrair essa população. Isso está gerando transformações digitais de análise de dados mais sofisticadas. Algumas das forças de trabalho mais afetadas, inicialmente, são marketing, TI e novas funções para análise de dados. Recente pesquisa realizada pela Korn Ferry apontou tendências importantes no quesito Liderança | Pessoas que devemos enfrentar nos próximos anos. Um sumário das principais descobertas revelam que:



O aumento da demanda por profissionais de Saúde não se baseia apenas na necessidade crescente de serviços de Saúde e demais elos da cadeia de valor, mas também na grande parte da força de trabalho que deixará ou se aposentará nos próximos anos. Serão oportunidades para quem está entrando no mercado de trabalho em saúde, mas também significa que os sistemas de saúde precisam intensificar seus programas de aquisição de talentos para atender à demanda e, ao mesmo tempo, atrair candidatos com habilidades e capacidades específicas para esse novo contexto setorial.

As organizações de Saúde devem instituir um programa para reter e transferir conhecimento adquirido a novos talentos, para que se tornem eficazes em suas posições mais rápido. Organizações de outros setores conseguiram isso por meio da aplicação de tecnologias e práticas de gestão do conhecimento. Embora o conhecimento explícito possa ser codificado e ensinado com relativa facilidade, o conhecimento tácito - como pensamento inovador e inteligência social - é, muitas vezes, um dos fatores mais importantes na capacidade dos profissionais de saúde de produzir resultados positivos. Os programas de mentoria e treinamento são uma forma de enfrentar esse desafio. Contação de histórias e sombreamento também são maneiras de transmitir conhecimento de um profissional de Saúde experiente para outro.



Organizações precisarão realizar uma auditoria de suas estratégias de recompensa e pacotes de remuneração e benefícios para garantir que sejam competitivos e assegurem atrair, não somente as capacidades de liderança necessárias, como também se posicionarem de forma competitiva frente a um mercado extremamente comprador em diversas áreas.



Novas tecnologias de planejamento da força de trabalho podem ajudar a tornar esses processos mais simplificados e transparentes, programando e planejando quais funções e recursos serão necessários para o futuro. Com as ferramentas de análises de dados certas, organizações poderão rastrear métricas de desempenho para identificar deficiências em áreas específicas. O esgotamento e a mudança cultural são desafios complexos que requerem soluções multifatoriais. A mudança de cultura requer uma estratégia dedicada, mas também um esforço combinado da liderança. Por exemplo, liderança inadequada, falta de apropriação dos resultados e restrições das partes interessadas externas são três barreiras comuns para alavancar mudanças culturais significativas. Síndrome de *Burnout* entre equipes de Saúde é comum, mas estudos sugerem que pode ser tratada, concedendo ao pessoal tempo adicional para recuperação e ajudando os membros da equipe a lidarem com expectativas pessoais irracionais, como o desejo de atingir um nível inatingível de perfeição.

A eficiência organizacional tem o potencial de melhorar as prioridades apresentadas, apesar de exigir investimentos em novas capacidades e implementação de novos processos. A melhora da eficiência, usando menos recursos, envolverá de forma mais eficaz as atividades de aquisição de talentos, desenvolvimento de liderança e até a cultura de transformação.



A necessidade de mais inovação em marketing não é surpreendente, dada a rápida mudança do panorama da Saúde. Hospitais e organizações de Saúde estão se tornando mais vulneráveis a ofertas baseadas no consumidor como CVS Health e Amazon. Cada vez mais, adjacentes ao sistema de Saúde, as organizações baseadas no consumidor estão oferecendo serviços que tradicionalmente estão no âmbito de hospitais e clínicas. As organizações de Saúde devem ser capazes de competir com essas ofertas, se elas esperam reter serviços geradores de receita, e isso exigirá capacidades inovadoras e modelos de liderança distintos dos existentes.



As lições aprendidas com a pandemia devem desempenhar um papel na forma como o setor adquire e desenvolve talentos no futuro. Pesquisa aponta que pessoas, que podem trabalhar sob pressão, se adaptam rapidamente e permanecem flexíveis diante de mudanças repentinas, serão as mais procuradas. Um CEO sugere que a maioria das organizações de Saúde pode esperar para ver candidatos mais exigentes no futuro: “O talento no futuro buscará melhores compensações devido aos perigos associados

e presenciados na fase atual da pandemia.” Outros afirmam que procuram candidatos que possam “aprender rapidamente”, são “confortáveis com a virtualização”, têm “inteligência emocional” e trazem “uma abordagem mais centrada no paciente” para a organização. Embora esteja claro que a pandemia ainda está ditando os termos da maioria dos RHs de Saúde, também está fornecendo a essas equipes uma visão de quais tipos de habilidades e capacidades serão mais valiosos no futuro.

A evolução permanece, impulsionada por novos fatores que por ora já sedimentam como resultante desta desafiante realidade em que vivemos ou emergem por meio de novas dimensões que ganham visibilidade e espaço cada vez mais relevante na agenda, como as práticas relacionadas a *Environmental, Social and Governance (ESG)*.

Observamos um movimento crescente de organizações tomando medidas claras sobre o tema nessas áreas, visando gerar valor adicional e apresentar menor risco para seus stakeholders, gerando performance superior para tornar a empresa mais sustentável no longo prazo. Acredita-se que no setor de Saúde a componente “S” terá prevalência, considerando aspectos de proteção de dados, DE&I, wellbeing, conduta ética, justiça social, seguida das dimensões “E” e “G”.

Por fim, antecipamos organizações voltadas para um futuro, onde irão se concentrar cada vez mais na geração de valor, integrando ecossistemas, práticas e resoluções que, embora ainda fragmentados, avançam vertiginosamente a um denominador comum. Continuaremos a ver iniciativas, visando impulsionar resultados - de forma lucra-

tiva em muitos casos – enquanto se transforma o ambiente de negócios e seus direcionadores, como também os protagonistas desta jornada evolutiva. Agenda estratégica de organização (leia-se ecossistema) e de pessoas segue ativa e promovendo mudanças que seguramente irão posicionar a cadeia de valor em um novo patamar.



Rodrigo G. Araujo

Sócio Sênior e Líder Regional da Prática de Saúde na Korn Ferry | América Latina

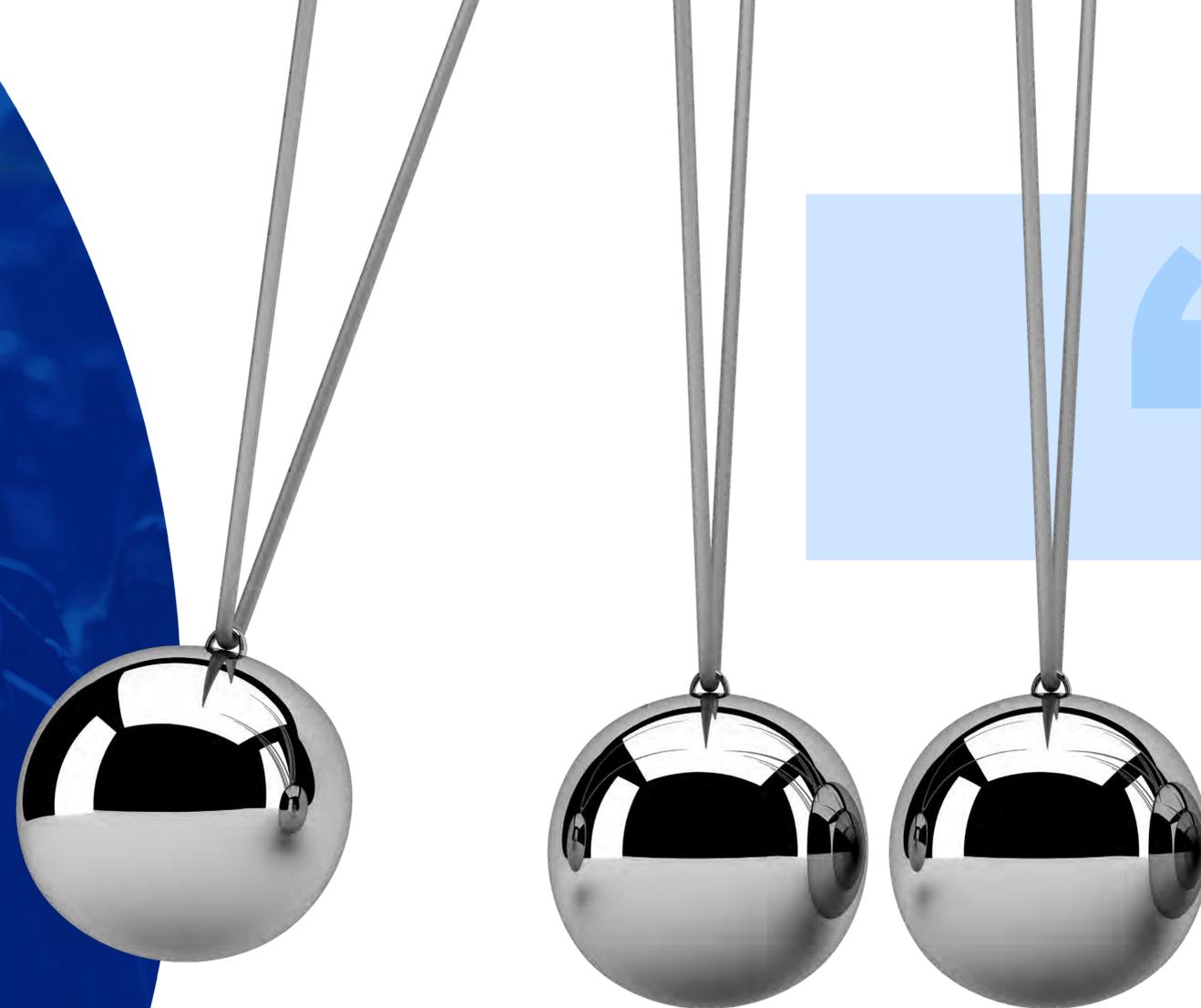
Qual foi o impacto da pandemia na transformação tecnológica da sua empresa?

A tecnologia está presente em todos os elos da cadeia produtiva do mundo e, há muitos anos, a discussão a seu respeito deixou de ser sobre máquinas e softwares e passou a ser sobre seu papel como sistema de informação.

Otimizar o recurso humano, sem dúvida, é um dos grandes motivadores de qualquer Departamento de Tecnologia dentro das organizações.

O maior desafio dos líderes é disponibilizar para a equipe ferramentas que proporcionem aos pacientes a melhor experiência que se possa obter com a maior segurança de dados possível.

Em um ano marcado pela COVID-19, a consolidação de dados atualizados é uma das principais ferramentas para avaliar os impactos da pandemia.



PARA

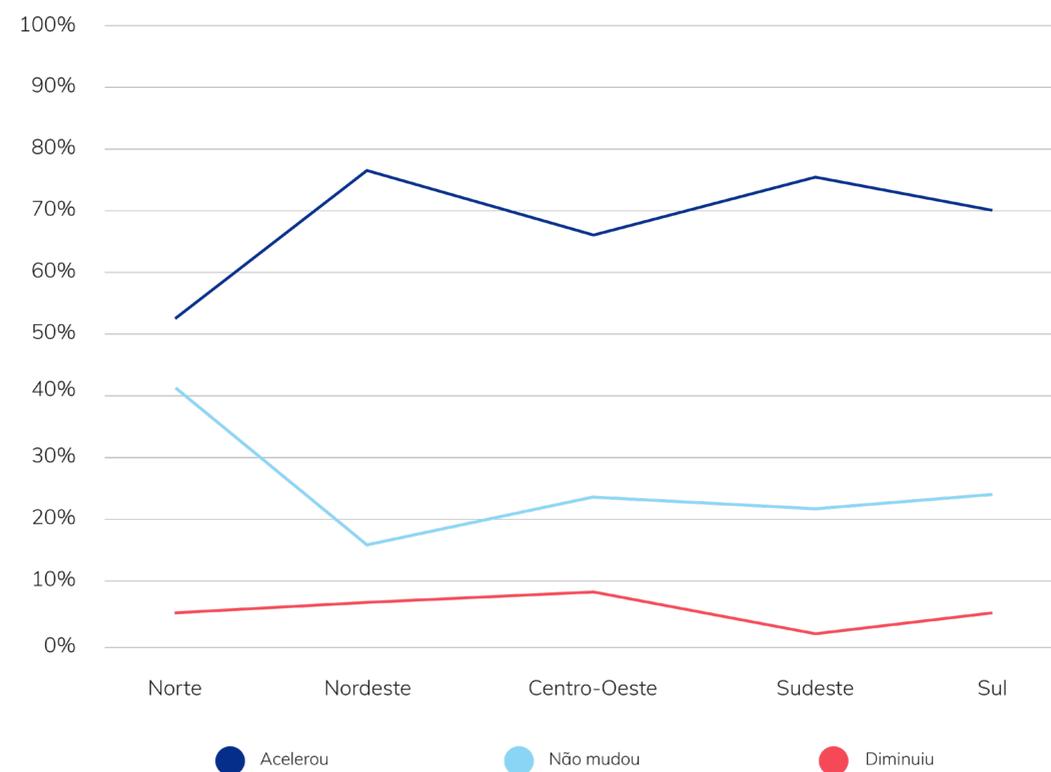
74%

dos líderes, a pandemia

ACELEROU
a transformação digital
nas empresas.



Qual foi o impacto da pandemia na transformação tecnológica da sua empresa? — Por Região

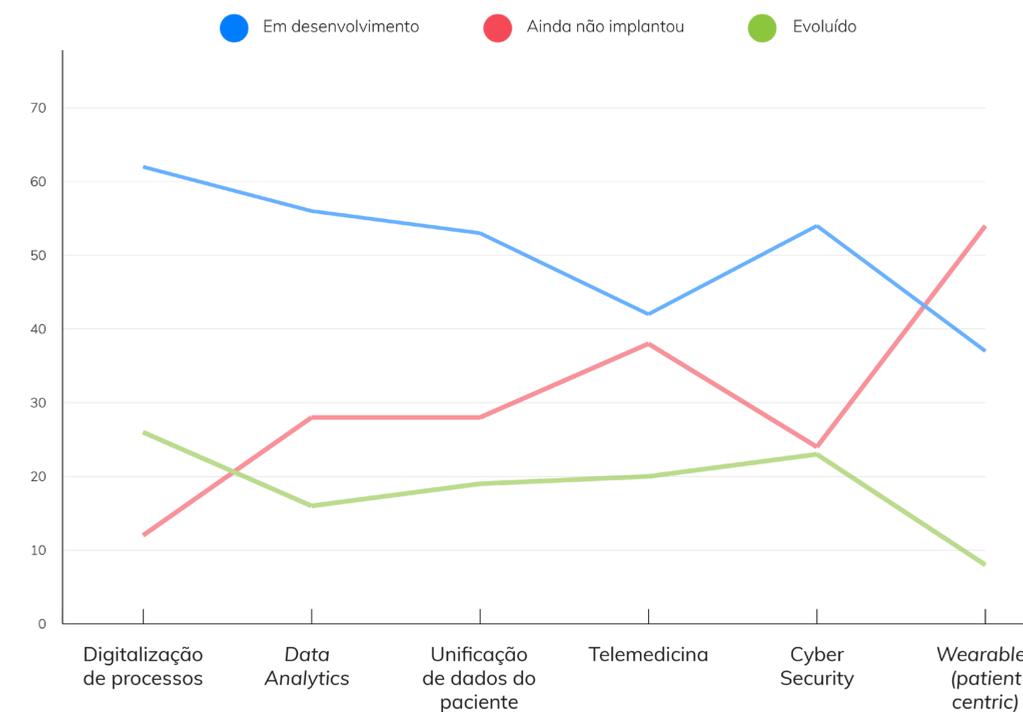


Além de um senso de coletividade maior, um dos principais impactos causados pela pandemia na transformação tecnológica foi o surgimento de novas profissões ou a adaptação de muitas delas, como a telemedicina, que obteve um destaque muito maior na sociedade e, na pandemia, se mostrou uma grande aliada para ajudar no combate a doenças (mesmo que a distância) e das fake news.

Na Região Norte, para 41% dos participantes não houve transformação tecnológica em virtude do cenário de pandemia.

Já para as Regiões Nordeste e Sudeste, a pandemia acelerou a transformação.

Para os participantes, as áreas de tecnologia de wearables, seguida por telemedicina, são as que menos foram implantadas.



A telemedicina e os wearables foram as duas primeiras áreas tecnológicas que foram menos implantadas. A segunda que, em português significa tecnologia vestível, são dispositivos eletrônicos de comunicação usáveis que podem ser observados com maior frequência na sociedade por meio de relógios, pulseiras e óculos. Na Saúde, esses “acessórios” são usados como *data points* e podem medir com rapidez e precisão os batimentos cardíacos, nível de açúcar no sangue, temperatura, peso, quantidade de calorias e vários outros dados do paciente. Muito útil para que o atendimento seja mais ágil.

Como você percebe a tecnologia em sua organização, considerando as seguintes áreas de atuação/tecnologia?

Digitalização de Processos



Como você percebe a tecnologia em sua organização, considerando as seguintes áreas de atuação/tecnologia?

Pode-se perceber que, neste gráfico, as Regiões Sul e Sudeste no Brasil são as que mais desenvolveram e digitalizaram os processos. Muitos desses dados se devem ao fato de a maioria das startups de Saúde no Brasil estarem concentradas nessas Regiões. As

healthtechs, que oferecem soluções para a Saúde, fazem com que o Brasil seja um dos maiores mercados mundiais do setor, com cerca de 800 empresas espalhadas pelo país.

Números pelo Brasil



POR REGIÃO

Digitalização de Processos

Quando avaliadas, por regiões, na área da Tecnologia, verifica-se que a Região Norte é a que menos iniciou a digitalização dos processos.



- Ainda não implantou
- Em desenvolvimento
- Evoluído

Data Analytics



Como você percebe a tecnologia em sua organização, considerando as seguintes áreas de atuação/tecnologia?

Mais uma vez, as Regiões Sul e Sudeste saem na frente quanto à implementação e o desenvolvimento de Data Analytics.

Utilizados na Saúde na forma de análise de dados clínicos, as informações geradas pelo próprio paciente são colhidas por meio de registros eletrônicos e enviadas para análise a fim de entender com precisão quais são as próximas ações a serem tomadas.

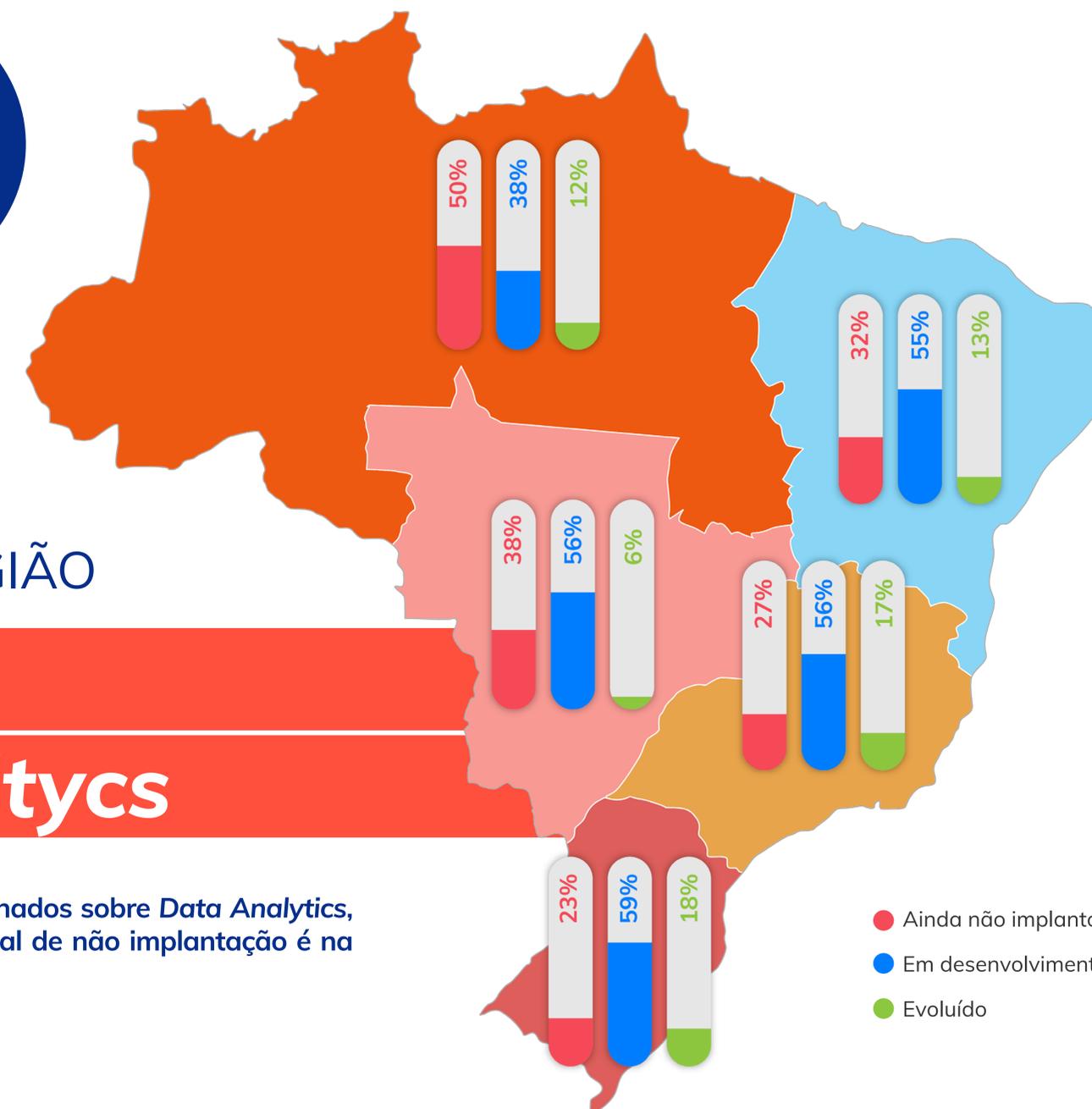
Números pelo Brasil



POR REGIÃO

Data Analytics

“Quando questionados sobre Data Analytics, o maior percentual de não implantação é na Região Norte.”



- Ainda não implantou
- Em desenvolvimento
- Evoluído

Unificação de Dados do Paciente



Como você percebe a tecnologia em sua organização, considerando as seguintes áreas de atuação/tecnologia?

Este dado chama a atenção. Para os participantes entrevistados, as Regiões Norte e Sudeste são as que mais estão atrasadas com relação à unificação dos dados do paciente.

Extremamente útil, a medida que foi aprovada pelo Senado para unificar dados dos pacientes da rede pública e privada em maio de 2021, extingue o risco de perda de documentos e facilita o gerenciamento de leitos, procedimentos e quais as medicações o paciente deve tomar, entre outras.



30% dos participantes da Região Sudeste entendem que a Unificação de Dados do Paciente ainda não iniciou na organização em que atuam.



Números pelo Brasil



POR REGIÃO

Unificação de Dados do Paciente



Cyber Security



Como você percebe a tecnologia em sua organização, considerando as seguintes áreas de atuação/tecnologia?

O conceito Cyber Security se refere à proteção do computador contra roubo ou danos aos dados eletrônicos. Os ataques e ameaças cibernéticas contra esses servidores estão cada vez mais presentes, e essa prática de defesa das informações se torna cada mais indispensável.

Para os participantes entrevistados, disparadamente a Região Norte foi a que menos investiu nessa área. A Região Nordeste fica à frente no quesito de evolução dessa área.



35% dos participantes da Região Norte entendem que as tecnologias de Cyber Security ainda não foram iniciadas na organização em que atuam.”

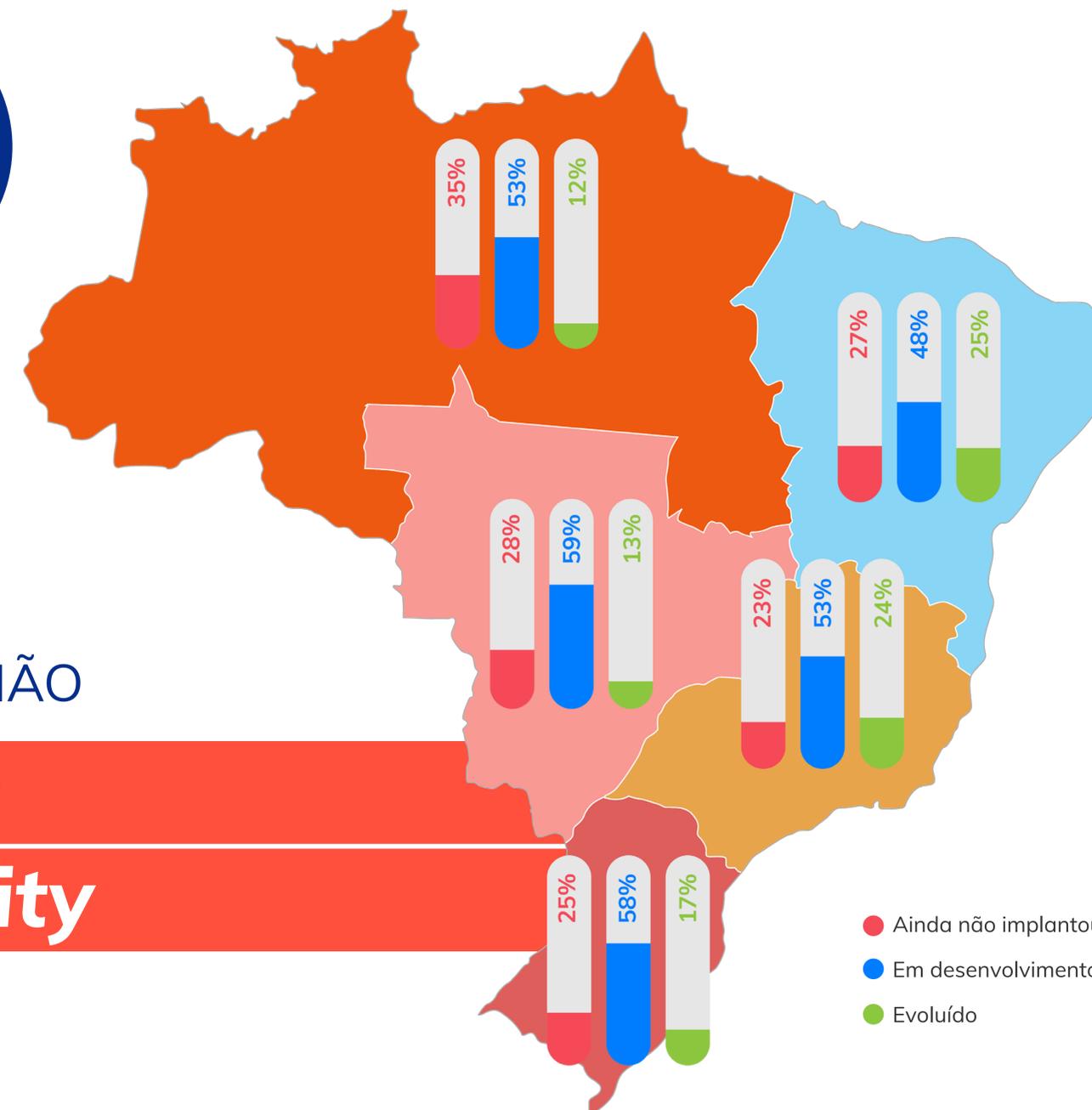


Números pelo Brasil



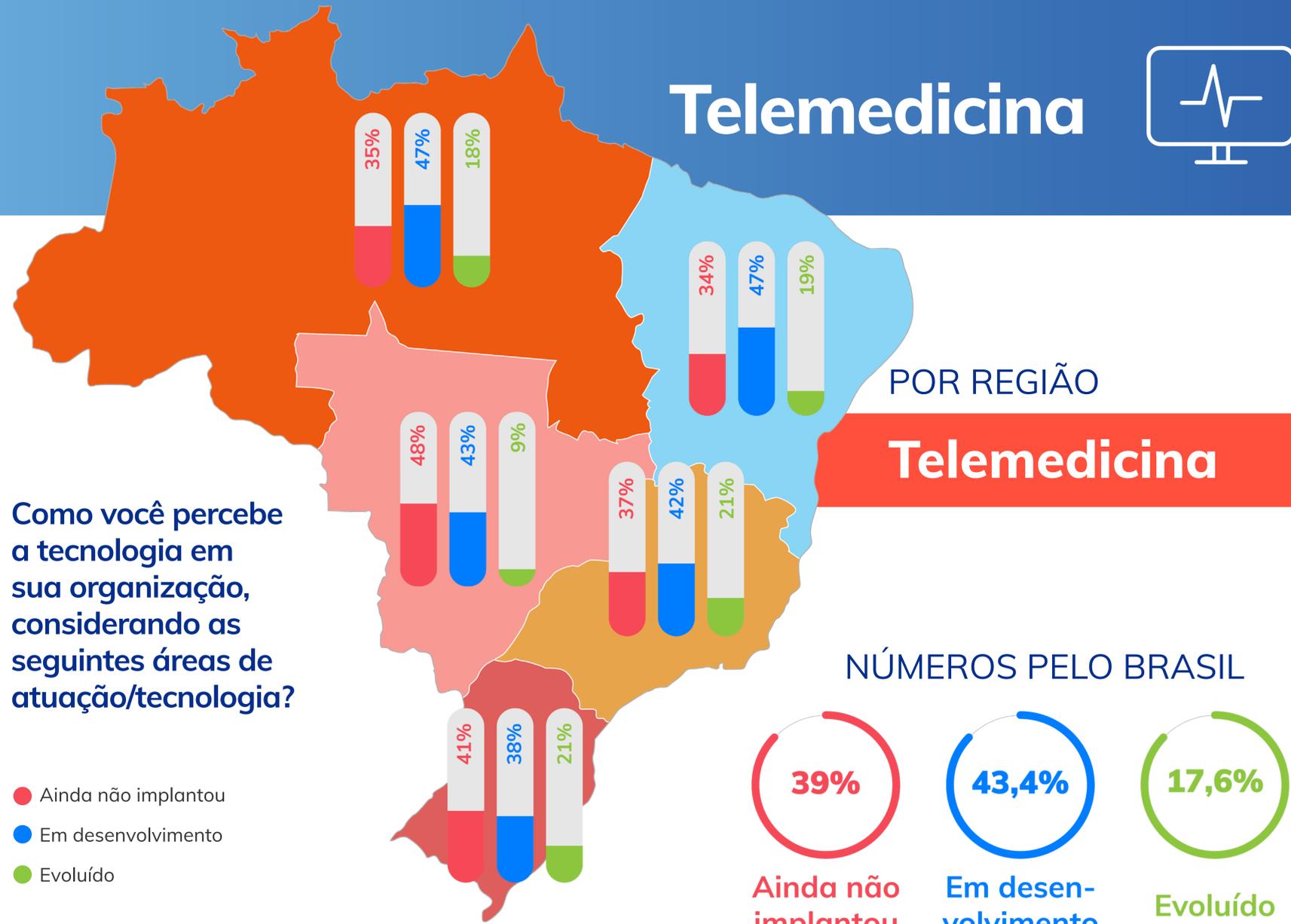
POR REGIÃO

Cyber Security



- Ainda não implantou
- Em desenvolvimento
- Evoluído

Telemedicina



Wearables (patient centric)

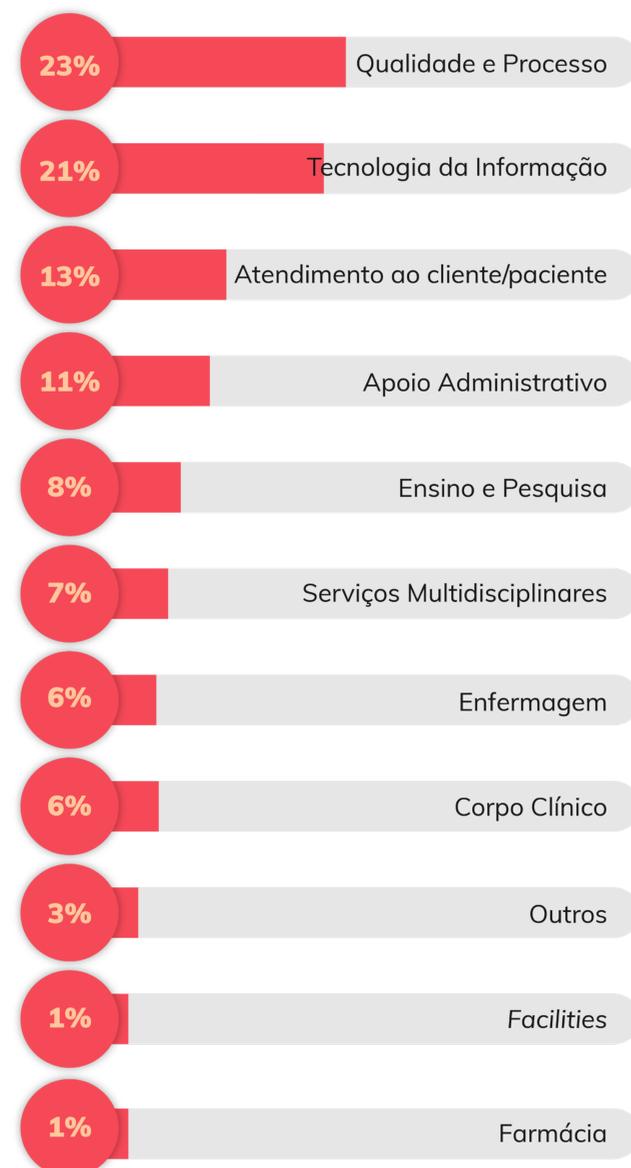


Qual área da sua organização você acredita que precisa de mais investimentos em pessoas, processos e tecnologia?

As áreas de Qualidade e Processos e de Tecnologia da Informação (TI) são complementares. Enquanto a primeira busca a melhoria contínua no métodos de gestão até descobrir um padrão de negócio, a segunda atua no gerenciamento das informações da empresa, ou seja, é procurada a melhor maneira de fazer a distribuição desses dados nas redes de computadores.

As duas ajudam diretamente no crescimento de uma organização. Para os participantes, são elas (de maneira isolada das demais) que mais precisam de investimentos tecnológicos.

“Para os participantes, a área de Qualidade e Processos, seguida por Tecnologia da Informação são as que necessitam de mais investimentos tecnológicos.”

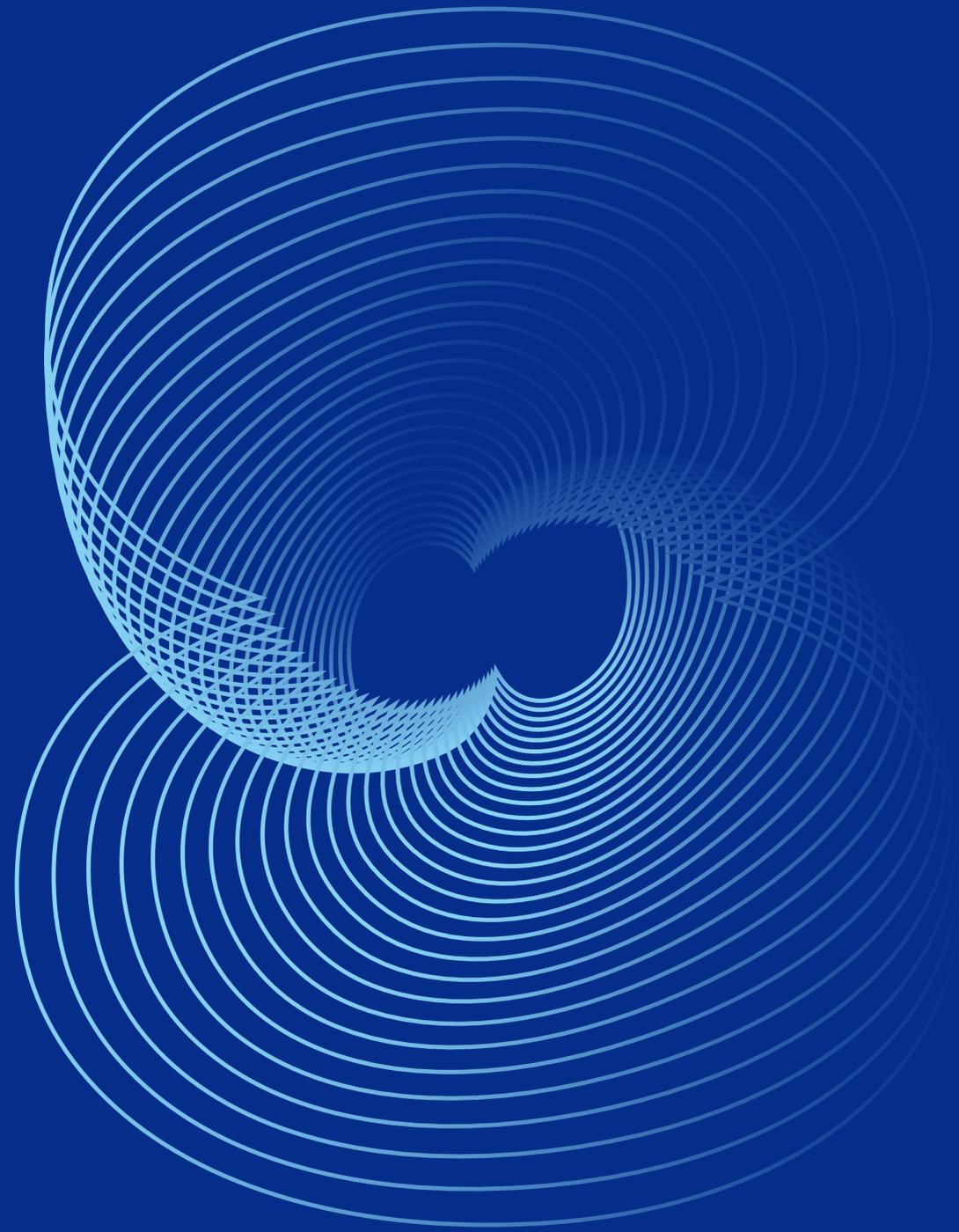


Qual área da sua organização você acredita que precisa de mais investimentos em pessoas, processos e tecnologia?

Para os participantes entrevistados, em quase todas as Regiões do Brasil (Centro-Oeste, Nordeste, Norte e Sudeste), a área de Qualidade e Processos é a que mais precisa de investimentos em pessoas, processos e tecnologia. Na Região Sul, esse dado inverte, e a área que mais precisa desses investimentos é a de Tecnologia da Informação (TI).

Os participantes entendem que, em suas organizações, as áreas que mais precisam de investimentos em pessoas, processos e tecnologia são: **Qualidade e Processos, Tecnologia da Informação e Atendimento ao Cliente/Paciente.**

ÁREAS	Região Norte	Região Nordeste	Região Centro-Oeste	Região Sudeste	Região Sul
Qualidade e Processo	23%	22%	25%	23%	21%
Tecnologia da Informação	18%	12%	17%	22%	25%
Atendimento ao cliente/paciente	23%	14%	20%	11%	16%
Apoio Administrativo	12%	14%	8%	11%	8%
Ensino e Pesquisa	12%	4%	8%	9%	9%
Serviços Multidisciplinares	6%	4%	8%	8%	5%
Enfermagem	6%	11%	6%	5%	5%
Corpo Clínico	-	11%	2%	5%	5%
Outros	-	-	1%	3%	2%
Facilities	-	2%	5%	2%	2%
Farmácia	-	6%	-	1%	2%



A Voz dos Participantes

Na visão dos líderes

Qual é o principal impacto na pandemia de COVID-19 na área da Saúde?

- 1° Transformação Digital
- 2° Fragilidade do Sistema de Saúde
- 3° Saúde Mental
- 4° Gestão Financeira dos Negócios
- 5° Custos na Saúde
- 6° Despreparo da Força de Trabalho
- 7° Adaptabilidade e Gestão de Mudança
- 8° Planejamento Estratégico
- 9° Inovação na Saúde
- 10° Valorização do Setor da Saúde

Impactos da pandemia

Respeitando os 3,5 milhões de mortes por COVID-19 no mundo, além da dor dos familiares e amigos por suas perdas, os impactos da pandemia podem ser classificados de forma positiva e de forma negativa.

Diante deste cenário pandêmico, a tecnologia foi a peça fundamental para a humanização e a evolução da medicina e da ciência. A transformação digital ocorreu em menos de dois anos, mas não foi somente isso: a compreensão da desigualdade social e a suma importância da atenção à Saúde ocorreram em meio à pandemia.

Cada liderança, de forma rápida, adaptou sua maneira de inovar a cultura do sistema em uma comunicação eficiente tanto para o usuário interno quanto para o usuário externo. Na Pesquisa Atlas, mais de 88% dos entrevistados receberam até cinco treinamentos de liderança/gestão nos últimos 24 meses e um pouco mais de 25% não tiveram nenhum tipo de treinamento neste período.

Para os fornecedores, mesmo com algum tipo de dificuldade, houve crescimento financeiro/lucro de equipamentos e insumos. Surgiram também as startups/investimentos de capital de risco (relacionados à Saúde), levando soluções e inovação para os participantes tradicionais. O favoritismo a esses novos players se condiciona à conveniência, ao atendimento personalizado e aos custos mais baixos.

As mudanças são notórias como a ascensão da telemedicina, reuniões virtuais e fez repensar a jornada do paciente e

os custos da saúde, além do envolvimento médico dentro deste novo cenário.

Os impactos negativos estão relacionados à desinformação de grande parte da população, bem como àqueles atinentes à saúde mental e ao esgotamento das equipes de todo o sistema de Saúde, tais como: Síndrome de *Burnout*, ansiedade e depressão.

No tocante ao financeiro, a necessidade de superar perdas causadas pela eliminação temporária de cirurgias eletivas e a contração de recursos para viabilizar a alta demanda. E as grandes instituições lutando para suportarem o custo da Saúde e permanecer lucrativas.

Um dos impactos negativos apontados pela pesquisa realizada pelo Colégio Brasileiro de Executivos da Saúde (CBEXs) em parceria com a KPMG foi a fragilidade de todo o sistema, quanto da sociedade, desde a não padronização de processos, profissionais despreparados até a desigualdade estrutural.

A conclusão dos impactos da pandemia pode ser mais extensa. Todavia, é notável a mudança na rotina das empresas, entre elas a da Saúde. Na pesquisa realizada pelo Colégio Brasileiro de Executivos da Saúde (CBEXs) em parceria com a KPMG:

74% das empresas aceleraram a transformação tecnológica e apenas 21% não mudaram nada na empresa. Entretanto, o fator tecnologia, digitalização, segurança de dados, alteração da relação entre stakeholders, a evolução e modificações na área da saúde são os pontos-chaves para analisar o contexto das causas e efeitos do sistema.

Na visão dos líderes

Qual é o maior desafio da área da Saúde para os próximos anos?

1°

Evolução da Transformação Digital

2°

Sistema de Saúde Sustentável

3°

Planejamento Econômico e Financeiro

4°

Custo da Saúde

5°

Acesso ao Sistema de Saúde

6°

Gestão de Crises

7°

Pesquisa e Educação

8°

Inovação

9°

Lideranças mais Preparadas

10°

Gestão de Processos

Desafios da Saúde

A COVID-19 trouxe diferentes estudos, mostrando que a ciência evoluiu rapidamente nos últimos dois anos, com mais e novos investimentos injetados, oferecendo benefícios tanto para a sociedade quanto para o sistema de Saúde.

O Brasil foi precursor quando sequenciou o primeiro genoma do coronavírus que já circulava no país, em apenas 48 horas após a confirmação do primeiro caso (2020). Esse foi um avanço para a ciência brasileira.

Com a COVID-19, o mundo teve que olhar para ciência e saúde, realizando uma sequência de estudos rápidos. Consequentemente, trouxe-nos estudos de outras doenças, tal como o RNA Mensageiro da vacina que pode ser usado em tratamentos do câncer. A pandemia é um marco para todo o ecossistema.

A consciência de higiene e prevenção à saúde permanecerão e o mundo só tem a ganhar com as cautelas que vieram durante este período, ainda em percurso.

No início, os desafios da saúde eram os esforços e dedicação para recuperar perdas de receita, corroborando o ecossistema de Saúde, haja vista que ainda lida com este desafio e sofre com as consequências da pandemia.

Os hospitais têm como objetivo recuperar altas despesas, consequências da COVID-19, entretanto os grandes e diversos segmentos do sistema de Saúde com mais dinheiro retornaram ao seu crescimento em um curto período de tempo.

Com isso surgem novos fatores atrelados com as práticas de ESG (em inglês: *Environmental, Social and Governance*), tornando as empresas e o sistema de Saúde mais sustentáveis e capazes de cumprir com as missões e valores intitulados.

Então, pode-se concluir que os desafios da Saúde estão ligados à maneira de como cada sistema irá redesenhar a parte organizacional e suas estruturas, sem perdas e sem danos.



Considerações Finais



Atlas CBEXs

Esta é a 1ª edição da pesquisa CBEXs, realizada entre os dias 4 de maio e 16 de agosto de 2021 e contou com a participação de 1.532 respondentes.

A pesquisa trouxe dados sobre o cenário da Saúde em relação à pandemia da COVID-19. A análise da pesquisa tem como principal objetivo mapear as lideranças da Saúde. Com isso conhecer a formação acadêmica, idade, localização de moradia, quantidade de liderados e o desenvolvimento e desafios para o futuro em relação à Saúde e ao seu ecossistema.

Os números mostram que a grande maioria possui 11 a 20 anos na carreira e grande parte acima de 21 anos de atuação.

A perspectiva futura é qualificar 1 bilhão de pessoas para, a longo prazo, desenvolver alguma competência: não são apenas os líderes da Saúde que se beneficiam, mas as empresas, a economia e a sociedade como um todo.

Nas projeções dos estudos da OMS em 2006, a população mundial demandará 80 milhões de profissionais de Saúde, mas somente 65 milhões estarão no mercado de trabalho. A estimativa reforça a análise da crise global da força de trabalho em Saúde.

A pesquisa do CBEXs evidenciou que todos os profissionais

da Saúde, que gerenciam pessoas ou processos a favor da sustentabilidade, são considerados Líderes de Saúde (médicos, odontólogos, psicólogos, entre outros) que, gerenciam seus negócios, como suas clínicas e consultórios espalhados em todo o território brasileiro.

A pandemia da COVID-19 e a evolução da tecnologia em prol da Educação, Saúde, Comunicações, Economia, entre outras, mudaram a concepção de como liderar pessoas e negócios.

Estudos feitos anteriormente não são mais eficientes para enfrentar grandes desafios da pandemia, ainda em curso. A pesquisa atual discorre sobre os desafios globais do sistema da Saúde. O conhecimento sobre as lideranças é de extrema importância para preparar o ecossistema. Sabemos que os líderes são peças fundamentais na construção deste novo cenário.

Neste documento, também foram abordadas as consequências da pandemia, tais como: tecnologia, uso da digitalização e ferramentas eficazes; a proteção de dados; a unificação de prontuários (cruzamento de dados para melhor obter um resultado como, por exemplo, o controle de uma doença rara) e também sobre a reflexão da tecnologia na representatividade do seu papel como sistema de informação.

Cita não somente a crescente alta dos profissionais da Saúde, mas a questão de valores, a aquisição de talentos para melhor atender à demanda e conclui que as capacidades e

Nas projeções dos estudos da OMS em 2006: a população mundial demandará 80 milhões de profissionais de Saúde, mas somente 65 milhões estarão no mercado de trabalho.

habilidades específicas serão exigidas para esse novo profissional.

Nossas considerações finais não poderiam deixar de falar sobre a palavra-chave: inovação, tanto para o marketing quanto para os profissionais da área, considerando que há uma certa carência de profissionais formados em Gestão da Saúde, entre demais temas relacionados às causas e efeitos da pandemia.

São números de uma pesquisa inédita para as lideranças e projeções de um novo normal: o CBEXs debate este novo conceito para o ecossistema da Saúde.



Produção & Realização

Em parceria com a KPMG, o Colégio Brasileiro de Executivos da Saúde | CBEXs, agradece sua contribuição na Pesquisa Atlas CBEXs. Juntos, construiremos o retrato dos profissionais de gestão da cadeia de Saúde, do sistema público e privado.

