



COLEÇÃO
ANAHP DE
E-BOOKS

Lideranças de Enfermagem

Desafios e as oportunidades
da gestão em saúde

Setembro 2024



3º Fórum Anahp
Lideranças de
Enfermagem

INTRODUÇÃO

Fórum de Lideranças de Enfermagem abordou inovação, crises, inclusão e gestão de pessoas



O 3º Fórum Anahp Lideranças de Enfermagem, realizado em agosto de 2024, apresentou um panorama completo sobre os desafios e as oportunidades da gestão em saúde no cenário atual, com foco na área de Enfermagem. As palestras abordaram temas como inovação, gestão de crises, diversidade e cultura organizacional, e demonstraram que uma abordagem multidisciplinar e humanizada é fundamental para garantir a excelência na assistência ao paciente.

A inovação se mostrou um pilar fundamental para a melhoria contínua e a otimização dos recursos, e as experiências compartilhadas por especialistas de diferentes instituições evidenciaram a necessidade de investimento em tecnologias, dados e na personalização da assistência. A prevenção de quedas, a navegação do paciente e o uso de inteligência artificial para monitoramento em tempo real foram alguns dos exemplos apresentados.

A gestão de crises e a diversidade também foram assuntos centrais. A resiliência dos hospitais gaúchos durante as enchentes demonstrou o valor dos planos de contingência e das equipes preparadas para lidar com situações adversas. E o debate sobre diversidade e inclusão destacou a necessidade de criar ambientes de trabalho mais justos e equitativos, onde todos se sintam valorizados e respeitados.

Por fim, a cultura organizacional associada à retenção de talentos foi um ponto em comum entre os palestrantes. Ao criar um ambiente de trabalho confortável aos colaboradores, que promove o bem-estar e oferece oportunidades de crescimento, as instituições conseguem atrair e manter os melhores profissionais, garantindo qualidade e sustentabilidade.

Boa leitura e fique sempre atento aos próximos eventos da Anahp!

Inovação em prevenção de quedas, navegação e monitoramento de pacientes

Melhores práticas reúnem tecnologia, análise aprofundada de dados e personalização das ações

3º Fórum Anahp Lideranças de Enfermagem começou com um debate sobre a relevância da inovação e das melhores práticas para aprimorar continuamente a assistência. Especialistas de instituições de referência compartilharam suas experiências, mostrando como soluções inovadoras podem transformar a gestão em saúde e inspirar outros profissionais.

Karoline Razimavicius, gerente de Enfermagem e *sponsor* do Comitê de Quedas do Hospital Sírio-Libanês, apresentou um protocolo inovador para a prevenção de quedas que coloca o paciente no centro das atenções. A iniciativa combina avaliação de risco individualizada com o uso de tecnologia de ponta, como câmeras com inteligência artificial, para monitorar os movimentos dos pacientes. “Priorizamos a personalização e consideramos o contexto de cada paciente para garantir intervenções eficazes e pertinentes”, afirmou.

Ela também destacou a importância de uma abordagem multidisciplinar. “Reunimos profissionais com diversas competências para analisar dados, discutir casos e implementar novas estratégias”, afirmou.

“O mais importante é enfatizar que a inovação faz parte da visão da instituição”

Simone Brandi, gerente de Práticas Assistenciais no Hospital Israelita Albert Einstein





Razimavicius também relacionou os bons resultados a um modelo de trabalho que produz reação imediata às ocorrências. “Falamos o mais rápido possível com os envolvidos, inclusive pacientes e familiares, para esclarecer o que aconteceu e implementar as correções e medidas preventivas”, explicou.

Tamara Teixeira, coordenadora do Comitê Nacional de Navegação de Pacientes da ABRALE e Movimentadora do TJCC (Todos Juntos contra o Câncer), apontou a metodologia de acompanhamento e orientação de pacientes – ou navegação – em todo o processo de tratamento, desde o diagnóstico até o final, como ferramenta importante para os bons resultados em Enfermagem.

De acordo com a especialista, a navegação é formada por três pilares: a linha de cuidado, a jornada e a atenção centrada na pessoa. “Essa abordagem integrada garante diretrizes baseadas em evidências, mapeamento de fluxos e processos, identificação de gargalos e padronização. Além de considerar características individuais para possibilitar a personalização e estimular a adesão ao tratamento”, detalhou. Teixeira também incluiu a redução de custos como benefício esperado, citando estudos recentes que demonstram retorno financeiro sobre o investimento nessa área.

Simone Brandi, gerente de Práticas Assistenciais no Hospital Israelita Albert Einstein, apresentou as principais inovações da sua instituição. Ela destacou o Centro de Comando Operacional e o Centro de Monitoramento Assistencial, que utilizam dados do prontuário eletrônico e dos equipamentos para monitorar os pacientes em tempo real e emitir alertas em caso de desvios de parâmetros. “São recursos fundamentais para a detecção precoce de complicações e a tomada de decisões mais assertivas”, afirmou.



“Priorizamos a personalização e consideramos o contexto de cada paciente para garantir intervenções eficazes e relevantes”

Karoline Razimavicius, gerente de Enfermagem e sponsor do Comitê de Quedas do Hospital Sírio-Libanês

Brandi mostrou como as análises preditivas geradas por inteligência artificial potencializam a eficiência operacional e reduzem o tempo de internação, diminuindo despesas assistenciais e melhorando a experiência dos pacientes. “Mas o mais importante é enfatizar que a inovação faz parte da visão da instituição, pois está inserida em nosso propósito de oferecer serviços de excelência e produzir conhecimento. É isso que motiva, dá estrutura e engaja as pessoas para fazer as coisas acontecerem”, finalizou.



Práticas assistenciais inovadoras

Palestrantes



Karoline Razimavicius, gerente de Enfermagem e *sponsor* do Comitê de Quedas do Sírio-Libanês



Simone Brandi, gerente de Práticas Assistenciais no Einstein



Tamara Teixeira, coordenadora do Comitê Nacional de Navegação de Pacientes da ABRALE e movimentadora do TJCC



Moderação

Telma Marson, líder de Enfermagem no Samaritano Higienópolis

Gestão de crise: como os hospitais gaúchos enfrentaram a catástrofe das enchentes

Reação rápida, capacidade de adaptação e solidariedade garantiram a resiliência diante de um dos maiores desastres naturais dos últimos anos

As intensas chuvas que atingiram o Rio Grande do Sul em 2024 causaram uma das maiores crises da história do Brasil. Na ocasião, os hospitais da região se viram diante de uma série de urgências, desde a interrupção dos serviços básicos até a necessidade de realocar pacientes e colaboradores. O 3º Fórum Anahp Lideranças de Enfermagem reuniu três líderes de importantes instituições de saúde gaúchas, que compartilharam suas experiências e estratégias para enfrentar a situação.

RIO GRANDE DO SUL

Entre abril e maio, o estado do Rio Grande do Sul registrou um volume de chuva muito acima da média, com alguns locais recebendo o equivalente a meses de precipitação em poucos dias, o que provocou inundações generalizadas, deslizamentos de terra e danos em infraestruturas de grande porte.

A situação foi causada principalmente pela passagem de um ciclone extratropical na região, o que não é uma novidade. A força do fenômeno é que foi inédita.





As chuvas contínuas duraram semanas e causaram problemas em 471 dos 497 municípios gaúchos, com mais de 180 mortes no estado, 31 desaparecidos, milhares de desabrigados e um prejuízo econômico que ainda não foi possível calcular com precisão.

Em Porto Alegre, o rio Guaíba transbordou e a água invadiu ruas, avenidas e prédios históricos, como o Mercado Público, e até mesmo o principal aeroporto foi fechado, paralisando a cidade. Grande parte da população ficou desabrigada e teve que aguardar o resgate por botes em cima dos telhados das casas.

A gerente técnica assistencial do Hospital Divina Providência, Fabiane Fengler, apresentou um relato emocionante sobre aqueles dias em que tudo parecia sem solução, descrevendo como foi lidar com a falta de recursos, a sobrecarga de trabalho e o impacto emocional nos profissionais e pacientes. "O cenário era devastador", resumiu.



“Tudo o que passamos mostrou que a simulação de cenários de crise é fundamental para aumentar a resiliência e garantir uma reação eficiente”

Sidiclei Machado Carvalho, gerente de Enfermagem no Hospital Moinhos de Vento





Fengler contou que a criação de um comitê de crise com a participação de todas as lideranças permitiu a tomada de decisões rápidas e eficazes, e que a gestão participativa foi fundamental para o hospital se organizar e continuar funcionando durante a catástrofe. Com isso, eles conseguiram transformar espaços rapidamente, oferecer abrigo para os funcionários e organizar uma nova logística de suprimentos, ao mesmo tempo em que corriam para evacuar pacientes.

“A experiência serviu para reforçar a importância de estar preparado para eventos imprevistos e de fortalecer a saúde mental dos profissionais. E de ter uma gestão ágil e flexível para enfrentar condições inesperadas e complexas”, afirmou.

Leila Jaggi, gerente hospitalar na Santa Casa de Porto Alegre, também trouxe um panorama da resposta da instituição, focando na cooperação e, principalmente, no cuidado com os colaboradores. Descreveu as ações para garantir o bem-estar das equipes, como a criação de alojamentos, a oferta de transporte e a implementação de um programa de apoio financeiro.

“Fizemos o Abraço de Solidariedade, uma campanha liderada pela nossa diretoria e um grupo de voluntários que arrecadou mais de R\$ 500 mil para oferecer ajuda emergencial aos nossos profissionais”, relatou. E a Santa Casa também se mostrou comprometida com a comunidade, proporcionando abrigo e assistência a pacientes e colaboradores afetados pela catástrofe.



“A experiência serviu para reforçar a importância de estar preparado para eventos imprevistos e de fortalecer a saúde mental dos profissionais”

Fabiane Fengler, gerente técnica assistencial do Hospital Divina Providência

Sidiclei Machado Carvalho, gerente de Enfermagem no Hospital Moinhos de Vento, reforçou que ter um plano de contingência bem definido e testado faz toda a diferença, e lembrou que a instituição já possuía um comitê de crise, que foi rapidamente ativado para coordenar as ações. “A resposta tem que ser avaliada e experimentada antes dos acontecimentos. Tudo o que passamos mostrou que a simulação de cenários de crise é fundamental para aumentar a resiliência e garantir uma reação eficiente”, finalizou.

Gestão de hospitais nas situações de crise

Palestrantes



Fabiane Fengler, gerente técnica assistencial no Divina Providência



Leila Jaggi, gerente hospitalar na Santa Casa de Porto Alegre



Sidiclei Machado Carvalho, gerente de Enfermagem do Moinhos de Vento



Moderação

Wania Baía, diretora assistencial no Sírio-Libanês



Diversidade e inclusão: um debate atual e essencial

Líderes da saúde discutem a construção de um sistema mais justo e equitativo para todos

O 3º Fórum Anahp Lideranças de Enfermagem destacou a crescente importância da diversidade e inclusão no setor da saúde. O evento reuniu líderes de grandes instituições para um debate enriquecedor, onde foram compartilhadas experiências e discutidos os desafios na criação de ambientes de trabalho mais equitativos e na promoção de uma assistência mais humana e acessível.

Joseph Kuga, coordenador de Diversidade e Inclusão no Hospital Sírio-Libanês, contou sua jornada pessoal como homem trans e enfatizou a necessidade de ir além de medidas superficiais e promover, de fato, a equidade na assistência.

"A saúde não pode ser um privilégio, mas um direito fundamental para todos, independentemente de sua identidade de gênero", afirmou.

Kuga destacou o programa de diversidade do Sírio, que abrange grupos como LGBTQIA+, pessoas com deficiência e pretas, e enfatizou a importância da representatividade nas equipes de saúde. "A inclusão não é um favor. É uma questão de justiça social", resumiu.

"Equidade em saúde exige mudar processos e políticas, sempre com a participação ativa da liderança e a utilização de dados para guiar as ações"

Santiago Nariño, especialista em Sustentabilidade no Hospital Israelita Albert Einstein



"Nenhum programa existe ou sobrevive se ficar limitado ao comitê e profissionais especializados"

Gustavo Pereira, diretor jurídico e compliance no Hospital Alemão Oswaldo Cruz

TIPOS DE DISCRIMINAÇÃO NO TRABALHO

Racismo: discriminação por causa da raça ou etnia

Sexismo: discriminação por causa do gênero

Homofobia: discriminação por causa da orientação sexual

Capacitismo: discriminação por causa de deficiências

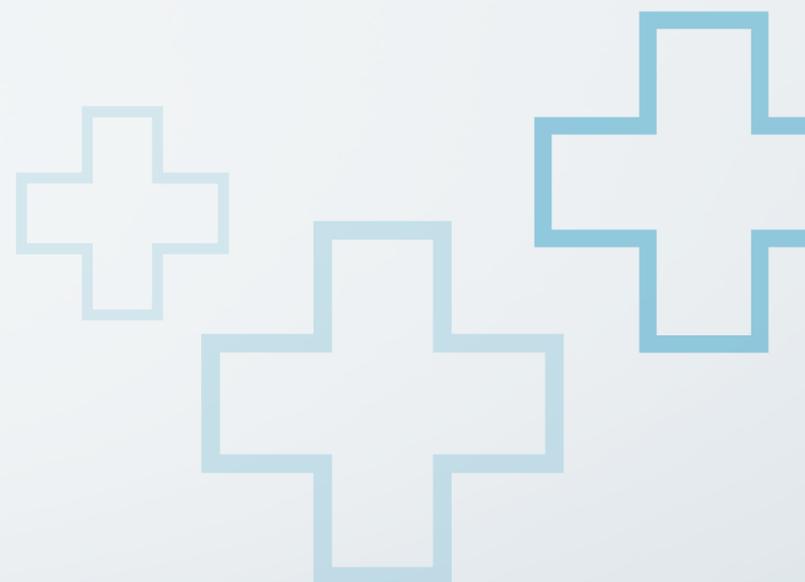
Idadismo (ou etarismo): discriminação por causa da idade

Santiago Nariño, especialista em Sustentabilidade no Hospital Israelita Albert Einstein, trouxe o conceito de interseccionalidade para a discussão, destacando como diferentes marcadores sociais se cruzam e impactam as experiências individuais. "Eu me formei em Relações Internacionais e Economia, mas a parte que mais influenciou minha formação foi o ativismo dos movimentos sociais dos Estados Unidos", comentou.

Ele falou sobre o programa de Diversidade, Equidade e Inclusão do Einstein, detalhando a implementação do projeto, desde a criação de um comitê até a definição de metas e o desenvolvimento de diversas iniciativas. "Equidade em saúde exige mudar processos e políticas, sempre com a participação ativa da liderança e a utilização de dados para guiar as ações", explicou.

"A inclusão não é um favor, é uma questão de justiça social"

Joseph Kuga, coordenador de Diversidade e Inclusão no Hospital Sírio-Libanês



Gustavo Pereira, diretor jurídico e *compliance* no Hospital Alemão Oswaldo Cruz, chamou a atenção para a necessidade do letramento sobre o tema em todos os níveis da organização. "Nenhum programa existe ou sobrevive se ficar limitado ao comitê e profissionais especializados", alertou. Pereira também defendeu uma abordagem transversal, envolvendo diversas áreas da instituição, e a criação de um ambiente seguro para a discussão sobre diversidade.



DIREITO GARANTIDO POR LEI

A legislação trabalhista brasileira possui uma série de dispositivos que visam garantir a igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho e proteger os trabalhadores contra qualquer tipo de discriminação.

Constituição Federal: a Constituição Federal garante a igualdade de todos perante a lei e proíbe qualquer discriminação.

Consolidação das Leis do Trabalho (CLT): a CLT estabelece normas gerais sobre o contrato individual de trabalho, jornada de trabalho, remuneração, férias, 13º salário, entre outros direitos trabalhistas.

Lei nº 9.029/95: esta lei dispõe sobre a regulamentação da contratação de pessoas com deficiência.

Lei nº 13.467/2017 (Reforma Trabalhista): embora tenha alterado alguns aspectos da legislação trabalhista, a Reforma Trabalhista mantém a proteção aos direitos dos trabalhadores, inclusive no que diz respeito à diversidade e à inclusão.

Convenções e Recomendações da Organização

Internacional do Trabalho (OIT): o Brasil é signatário de diversas convenções da OIT que tratam de temas como trabalho infantil, trabalho forçado, discriminação no emprego e ocupação, e igualdade de oportunidades e de tratamento.

A advogada Daniela de Andrade Bernardo, coordenadora de Relações Trabalhistas e Sindicais da Fehoesp, acrescentou uma visão jurídica ao debate, afirmando que é preciso superar a visão tradicional e adaptar as práticas organizacionais para atender às exigências de uma força de trabalho mais diversificada. "O Judiciário já adota uma abordagem mais inclusiva, considerando as necessidades e as particularidades dos grupos minoritários. Uma recente normativa determina que as decisões devem ser analisadas sob essa ótica, garantindo que os direitos de todos sejam respeitados", finalizou.



A Comissão de Direitos Humanos e Legislação Participativa (CDH) aprovou neste ano um Projeto de Lei (PL 4.988/2023) que cria o selo **Diversidade, Inclusão e Equidade no Ambiente de Trabalho**.

O objetivo da iniciativa é reconhecer empresas e órgãos públicos que adotam práticas voltadas à inclusão de mulheres e pessoas pretas ou pardas no ambiente de trabalho.

O selo poderá ser concedido nos níveis bronze, prata ou ouro, de acordo com a quantidade de critérios atendidos, e terá validade de dois anos, renovável por igual período.

Práticas e políticas de diversidade e inclusão

Palestrantes



Daniela de Andrade Bernardo, coordenadora de Relações Trabalhistas e Sindicais da Fehoesp e advogada e sócia da Andrade Mariano



Gustavo Pereira, diretor jurídico e *compliance* no Oswaldo Cruz



Joseph Kuga, coordenador de Diversidade e Inclusão no Sírio-Libanês



Santiago Nariño, especialista de Sustentabilidade no Einstein



Moderação

Ana Lúcia Abrahão, superintendente assistencial no Hcor

Os impactos da cultura organizacional na retenção de talentos na saúde

Ambiente de trabalho que promove o bem-estar e a valorização profissional é ponto central na gestão de pessoas

O 3º Fórum Anahp Lideranças de Enfermagem analisou o papel da cultura organizacional na retenção de talentos na área da saúde. As três especialistas convidadas apresentaram diferentes perspectivas sobre o tema, sempre alertando para a necessidade de construir um ambiente de trabalho que valorize os colaboradores, promova o bem-estar e ofereça oportunidades de crescimento.

“O investimento em programas de bem-estar demonstra o compromisso da empresa com as pessoas”

Camila Nascimento, gerente assistencial do Hospital Alemão Oswaldo Cruz

Aline Bastos, diretora assistencial na Rede Primavera Saúde, demonstrou como elementos visíveis e invisíveis moldam o ambiente corporativo e a maneira como os colaboradores se relacionam com a organização. “A cultura organizacional vai além de valores e políticas, ela também é fruto de comportamentos, rituais e símbolos”, explicou.



CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é o que a empresa pretende implementar no dia a dia no ambiente de trabalho com base em seus valores, objetivos e padrões éticos, visando o cumprimento da estratégia do negócio.



CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é o que ocorre no cotidiano da empresa, o que se faz na prática. Isso é medido pela perspectiva dos colaboradores.

Nesse sentido, continuou Bastos, a Rede Primavera implementou várias iniciativas, como a criação de uma página no Instagram exclusiva para colaboradores, programas de mentoria e o reconhecimento dos profissionais, ações que, segundo a diretora, contribuíram para a redução do *turnover* e o aumento no engajamento dos colaboradores. "A liderança foi fundamental em todo esse processo, inclusive para inspirar as equipes", esclareceu.

Camila Nascimento, gerente assistencial do Hospital Alemão Oswaldo Cruz, seguiu destacando os benefícios dos esforços nessa área. "Em um ambiente de trabalho saudável e justo, onde as decisões são tomadas de forma equitativa, observamos uma redução significativa no *turnover* e no absenteísmo. Além disso, o investimento em programas de bem-estar demonstra o compromisso da empresa com as pessoas", afirmou.

"Precisamos desenvolver uma abordagem além dos benefícios tradicionais e proporcionar oportunidades de desenvolvimento, bem-estar e valorização profissional"

Cristina Mizoi, diretora assistencial do Hospital Nove de Julho



SAÚDE MENTAL NO TRABALHO

A Lei nº 14.831/2024, sancionada em 27 de março de 2024, instituiu o **Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental**. Essa certificação oficial reconhece empresas que demonstram um compromisso genuíno com a saúde mental e o bem-estar de seus colaboradores, incentivando a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

Nascimento acrescentou que cuidar da saúde mental dos colaboradores também é fundamental e que a cultura organizacional deve ser semeada em todos os níveis, desde a alta gestão até as equipes de trabalho. “Para tudo isso, a instituição deve começar alinhando as ações com os seus valores e a missão”, resumiu.

PRIORIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS

Um estudo de 2023 da Great Place To Work (GPTW) revelou que a cultura organizacional está entre prioridades para as empresas. A pesquisa ouviu 1.716 executivos, sendo 63,2% de recursos humanos e 36% de gerência e diretoria.

Confira o ranking completo:

Desenvolvimento/capacitação da liderança	50,8%
Cultura organizacional	34,8%
Comunicação interna	29,1%
Experiência do colaborador	28,3%
Saúde mental	27,4%
Novas políticas/formatos de trabalho	21,6%
Diversidade e inclusão	17,9%
Marca empregadora (<i>Employer branding</i>)	16,2%
Princípios ESG	13,9%
Digitalização de processos e ferramentas de RH	13,1%
Transformação digital	12,6%
<i>People analytics</i>	8,7%
Outros	1,6%



Cristina Mizoi, diretora assistencial do Hospital Nove de Julho, abordou os desafios da retenção na área de Enfermagem, especialmente no contexto atual de alta rotatividade e escassez de mão de obra. Ela esclareceu que esses profissionais representam cerca de 70% da força de trabalho das instituições de saúde e são responsáveis por conectar todos os processos assistenciais. “E as estimativas da OMS (Organização Mundial da Saúde) apontam para um déficit de 5,7 milhões de enfermeiros no mundo até 2030”, revelou.

Mizoi apresentou uma visão abrangente do problema, considerando fatores como a complexidade do trabalho na área, as diversas gerações presentes nas equipes e as expectativas das pessoas em relação à carreira. “Precisamos oferecer uma abordagem além dos benefícios tradicionais, como salário e plano de saúde, e proporcionar oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, além de bem-estar no ambiente de trabalho e valorização profissional”, finalizou.

“A cultura organizacional vai além de valores e políticas, ela também é fruto de comportamentos, rituais e símbolos”

Aline Bastos, diretora assistencial na Rede Primavera Saúde

Como a cultura organizacional e as práticas de gestão impactam o *turnover* e o absenteísmo

Palestrantes



Aline Bastos, diretora assistencial na Rede Primavera Saúde



Camila Nascimento, gerente assistencial no Oswaldo Cruz



Cristina Mizoi, diretora assistencial no Nove de Julho

Moderação



Priscila Rosseto, gerente executiva de Qualidade, Segurança e Práticas Assistenciais da BP

Realização:

