

ADMINISTRADOR HOSPITALAR



MANTENEDORES

Junto a FBAH, esses são os líderes que apoiam e investem no desenvolvimento da gestão em saúde

100
MAIS INFLUENTES DA SAÚDE

Onde a
INFLUÊNCIA
se torna
REFERÊNCIA

ORGANIZAÇÃO



REALIZAÇÃO PATROCINADORES

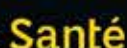


PROTEÇÃO



Mais Valor para a Saúde

AVIO



AVIO INSTITUCIONAL



**03 de setembro | Transamerica
Expo Center**

Reconhecimento, legitimidade
e conexão das lideranças que
moldam decisões, agendas e
o futuro do setor.

Um ambiente de protagonismo
no centro da saúde brasileira.



Esteja
presente



HEALTHCARE CONFERENCE

O MAIOR ENCONTRO DE GESTÃO EM SAÚDE DO BRASIL!

Um **ambiente exclusivo** onde CEOs, diretores e tomadores de decisão do setor **se reúnem para moldar o futuro.**

 **17 A 20 DE SETEMBRO**

 **RIBEIRÃO PRETO/SP**



**GARANTA
A SUA
PRESENÇA**

ALÉM DE NETWORKING,
CRIE CONEXÕES QUE
GERAM NEGÓCIOS!



BRANDEADVERTISING



BRANDEADVERTISING



BRANDEADVERTISING



PARCEIROS



PARCEIROS



PARCEIROS



APOIO INSTITUCIONAL



PARCEIRO FBAH



MÍDIA OFICIAL



UM NOVO CAPÍTULO NA SAÚDE

Retomar um projeto é, antes de tudo, reafirmar um propósito. É exatamente isso que marca esta nova edição da Revista FBAH. Mais do que o retorno de uma publicação, este momento representa a continuidade de uma história construída ao longo de décadas por lideranças comprometidas com o desenvolvimento da gestão hospitalar no Brasil.

Vivemos um cenário em que a saúde exige, cada vez mais, integração, eficiência e visão estratégica. Não se trata apenas de acompanhar transformações, mas de protagonizá-las. Nesse contexto, a Federação Brasileira de Administradores Hospitalares reforça seu papel como um espaço de conexão, reflexão e construção coletiva, reunindo profissionais que compartilham o compromisso de fortalecer o setor.

Ao longo desta edição, revisitamos nossa trajetória, celebrando os 55 anos da FBAH e reconhecendo a relevância de uma instituição que, desde sua origem, contribui para a evolução da gestão em saúde no país. Ao mesmo tempo, olhamos para o futuro, apresentando iniciativas, lideranças e matérias que traduzem o dinamismo e a complexidade do cenário atual.

A realização de encontros como o FBAH Inside, a valorização dos nossos associados, a apresentação da diretoria, além de artigos e conteúdos especiais, refletem um movimento claro: ampliar o diálogo e fortalecer a atuação da Federação em diferentes frentes.

Na FBAH, acreditamos que a informação de qualidade tem o poder de conectar pessoas, inspirar decisões e impulsionar setores inteiros. Por isso, a retomada desta revista é também um convite para que gestores, lideranças e profissionais da saúde se aproximem, compartilhem experiências e construam, juntos, caminhos mais consistentes para o futuro.

Seguimos, assim, com o compromisso de valorizar a gestão como pilar essencial para a qualidade assistencial e para o fortalecimento do sistema de saúde. Porque quando boas ideias se encontram e lideranças se conectam, o impacto vai além das instituições, ele chega, de forma concreta, à vida das pessoas.



Presidente





HOSPITAL DO CORAÇÃO
MOINHOS

HMV | Hospital do Coração - RS

Hospital Moínhos de Vento | Bloco 12 - RS

Construindo
o futuro da saúde
com excelência
em engenharia
hospitalar.

CONSTRUTORA
TEDESCO

Uma empresa do Grupo HTB



www.tedesco.com.br



Unimed Concórdia - SC



Hospital Nora Teixeira - RS



Sede Federação Unimed SC



Hospital Tacchini - RS



Hospital São José - SC

SUMÁRIO

14ª edição - 2026

INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Soluções técnicas integradas garantem robustez, eficiência e segurança à infraestrutura de um dos maiores complexos de São Paulo20

INFRAESTRUTURA

Para a PGMAK, expansão hospitalar exige integração entre projeto, gestão e operação para transformar investimento em eficiência22

PERFIL

Paulo Bastian defende liderança baseada em escuta, valores sólidos e protagonismo coletivo na gestão em saúde32

LEGADO

“Legado que Cuida: Hospital Augusto de Oliveira Camargo” narra a história de uma instituição que nasceu da fé e tornou-se referência nacional.....40

INSTITUCIONAL

Estruturadas como parte de um modelo institucional robusto, as cotas da FBAH organizam a participação de empresas e instituições no desenvolvimento da administração hospitalar, promovendo integração, representatividade e impacto contínuo no setor58

EVENTOS

FBAH Inside inaugura espaço de diálogo qualificado sobre gestão, tecnologia e sustentabilidade na saúde68

FUTURO DA SAÚDE

Iniciativa da ABIMED, o Observatório Permanente da Saúde – OPS 2050, propõe uma visão estratégica de longo prazo para fortalecer políticas públicas e impulsionar um sistema mais eficiente, inovador e alinhado às demandas da sociedade brasileira84



Ao completar seis décadas, o Hospital e Maternidade São Cristóvão revela um percurso de integração assistencial e um futuro inovador



Com 100 anos de atuação, a Fundação Padre Albino mantém viva a missão de humanidade e cuidado na UNIFIPA/FAMECA



CELEBRAÇÃO

Aos 55 anos, FBAH celebra legado pioneiro e projeta nova agenda para a gestão hospitalar70

Inovação que transforma. Tecnologia que cuida.

30 anos construindo o futuro da saúde no Brasil.

Idealizada na Hospitalar de 1996, a ABIMED nasceu para dar voz ao setor de tecnologia para saúde. Três décadas depois, seguimos na mesma missão, com mais força, mais representatividade e mais impacto.

200 empresas associadas
aproximadamente

267 mil empregos
gerados pelo setor

65% do faturamento do mercado
de dispositivos médicos

30 anos
de história

Idealizada na
Hospitalar 1996.
Celebrando na
Hospitalar 2026.



Avenida Ibirapuera, 2315 - 14º andar - Conj. 143 - Platinum Tower Ibirapuera
Indianópolis - São Paulo/SP - 04029-200

www.abimed.org.br

[abimed.br](https://www.instagram.com/abimed.br)

[/abimed](https://www.linkedin.com/company/abimed)

[@abimed8617](https://www.youtube.com/@abimed8617)

CUIDADO NO CENTRO

60 ANOS DE EXPANSÃO, TRANSFORMAÇÃO E ASSISTÊNCIA DE PONTA

Ao completar seis décadas, o Hospital e Maternidade São Cristóvão revela um percurso de integração assistencial e um futuro inovador

Ao completar 60 anos, o Hospital e Maternidade São Cristóvão celebra a consolidação de uma essência que começou com mobilização comunitária e permanece viva: colocar o cuidado humano no centro de sua atuação. Desde a sua fundação, cresceu, modernizou-se e ampliou sua capacidade de atendimento, sem perder a orientação para o bem-estar da comunidade.

O Hospital destaca-se por seu modelo integrado de serviços, que engloba hospital geral, maternidade, unidades ambulatoriais e programas especializados. A aplicação de tecnologias avançadas e a constante qualificação da equipe multiprofissional refletem resultados concretos: indicadores clínicos, satisfação dos pacientes, riscos assistenciais reduzidos e capacidade operacional ampliada.

As raízes da entidade remontam a 1911, com a Sociedade Internacional Beneficente dos Chauffeurs do Estado de São Paulo. Contudo, foi em 12 de dezembro de 1965 que o complexo hospitalar foi inaugurado na Mooca. Nas décadas seguintes, a ins-





“CHEGAR AOS 60 ANOS DE HISTÓRIA DO HOSPITAL COM RECONHECIMENTO E CREDIBILIDADE É MOTIVO DE MUITO ORGULHO PARA NÓS. O HOSPITAL E MATERNIDADE SÃO CRISTÓVÃO REPRESENTA A ESSÊNCIA DO NOSSO PROPÓSITO: OFERECER UM CUIDADO INTEGRAL À SAÚDE, COM QUALIDADE, SEGURANÇA E RESPEITO”

tituição evoluiu substancialmente, consolidando-se nos anos 90 como um player na saúde suplementar. A partir disso, fortaleceu sua estratégia de integração ao desenvolver unidades ambulatoriais, serviços complementares e novos modelos de atenção.

À frente do São Cristóvão Saúde desde 2007, o Engº Valdir Pereira Ventura, Presidente/CEO do Grupo compartilha: “Chegar aos 60 anos de história do hospital com reconhecimento e credibilidade é motivo de muito orgulho para nós. Somos uma Instituição com mais de 114 anos de existência e o Hospital e Maternidade São Cristóvão representa a essência do nosso propósito: oferecer um cuidado integral à saúde, com qualidade, segurança e respeito”.

A história do Hospital mostra que cada etapa de crescimento dialogou com o amadurecimento da saúde suplementar e com o compromisso que orienta a instituição desde a origem: responder às necessidades reais de sua comunidade, mantendo o cuidado como essência organizacional. Ventura destaca: “Cada conquista é resultado do empenho de nossas equipes, que atuam sempre com comprometi-

mento, dedicação e sensibilidade, garantindo o que há de melhor aos nossos pacientes”.

Nas últimas décadas, o Hospital intensificou uma agenda de transformação que reposicionou sua operação e ampliou de forma consistente seus resultados. Entre os marcos mais recentes, destaca-se a adoção de inteligência artificial em diversos âmbitos organizacionais e assistenciais. O CEO atesta: “Investir cada vez mais em processos sustentáveis tem sido o nosso principal objetivo”.

Em parceria com o time de Inovação e Tecnologia, o Hospital vem desenvolvendo soluções próprias de IA voltadas ao esclarecimento de dúvidas gerais e ao suporte direto ao paciente. Essas iniciativas fazem parte do Hub de Soluções Conecta São Cristóvão Saúde, que já entregou ferramentas

“TAL QUAL A FBAH, O GRUPO SÃO CRISTÓVÃO SAÚDE POSSUI ZELO E DEVOÇÃO PARA COM A PRESERVAÇÃO DE UMA HISTÓRIA DE LUTAS E CONQUISTAS, E NA VALORIZAÇÃO DO TRABALHO DE GERAÇÕES”



como o totem de autoatendimento, o Portal do Médico, o Portal do Beneficiário e outras plataformas digitais.

Para Valdir, esse avanço consolida uma nova fronteira na gestão hospitalar: “Esse conjunto de recursos tecnológicos nos possibilita enxergar o cenário com maior clareza e precisão, indicando riscos e oportunidades, e trazendo mais agilidade ao processo de tomada de decisão, resultando na sustentabilidade operacional e financeira da própria Instituição”.

O fortalecimento da governança também se apoia em uma revisão profunda de processos e na qualificação permanente das equipes. Como destaca Ventura: “Além da tecnologia, investimos em infraestrutura e, principalmente, em pessoas, pois são elas que transformam o cuidado em algo verdadeiramente especial e individualizado”. Mais adiante, o gestor afirma: “Empenhamo-nos em ser os protagonistas na condução de equipes de alta

performance”.

Seguindo esse princípio, o núcleo histórico e simbólico da instituição, a Maternidade São Cristóvão, possui uma equipe altamente especializada, UTI Neonatal atualizada e estrutura completa para parto natural. O serviço combina tradição e inovação na área materno-infantil, reforçando a essência que acompanha o Hospital.

O Grupo São Cristóvão Saúde acumula prêmios e creditações que reafirmam seu compromisso



com responsabilidade socioambiental e segurança assistencial alinhado aos padrões nacionais e internacionais:

- Selo Socioambiental Chico Mendes;
- Selo Ouro SINASC;
- ONA Nível III (acreditado com Excelência);
- Certificação Canadense Qmentum Diamond;
- ISO 9001:2025, voltada ao Plano de Saúde.

À medida que o Hospital e Maternidade São Cristóvão avança para sua próxima década, o caminho traçado até aqui aponta conquistas exemplares. Ventura destaca que o planejamento é construído com horizonte de longo

prazo, considerando desafios estruturais da saúde suplementar, como inflação médica, envelhecimento populacional e aumento da complexidade clínica.

Ele projeta que o setor caminha para um cenário cada vez mais orientado por inteligência de dados, integração assistencial e capacidade de adaptação contínua: “Nossa organização tem se preparado para um ambiente cada vez mais tecnológico e competitivo por meio de uma estratégia estruturada de transformação digital, que combina governança, inovação e capacitação contínua. Além disso, movimentos relacionados ao ESG e à susten-

tabilidade tecnológica (Green IT) ganharão força, alinhando inovação à responsabilidade ambiental e social”.

Como Vice-Presidente da FBAH, o Engº Valdir Pereira Ventura enfatiza que “tal qual a FBAH, o Grupo São Cristóvão Saúde possui zelo e devoção para com a preservação de uma história de lutas e conquistas, e na valorização do trabalho de gerações que contribuíram para o fortalecimento e identidade da Instituição”.

Em suas palavras, “a relevância da FBAH no mercado da saúde, bem como sua influência e inspiração para incontáveis players do mercado hospitalar, representa um verdadeiro canal de transformação e veículo de inovação para profissionais e instituições hospitalares no Brasil”. O executivo reforça que o fortalecimento das práticas de gestão só é possível quando instituições e lideranças compartilham visões estruturantes para a saúde.

Nesse importante marco, o Hospital utiliza sua história como referência para pensar o que significa a transformação em um dos setores mais desafiadores do país. Sua trajetória oferece uma reflexão: na saúde, maturidade não é um ponto de chegada, mas um trabalho permanente, construído diariamente, decisão a decisão.

“O que realmente temos buscado de forma incessante,



Valdir Ventura, Presidente e CEO do Grupo São Cristóvão Saúde, Presidente da Santa Casa de Francisco Morato e Vice-presidente da FBAH.

pois acredito ser o verdadeiro diferencial das organizações, e que pode, inclusive, inspirar as próximas gerações de gestores hospitalares, é a capacidade de integrar tecnologia e humanidade, construindo ambientes de trabalho mais inteligentes, inclusivos e preparados para os desafios que o futuro impõe”, conclui o presidente Valdir Ventura.

ARTIGO

**FAZENDO OBRAS
E CONSTRUINDO
RELACIONAMENTOS.
ENGENHARIA NÃO É
CONSTRUIR COISAS, MAS
SIM EXECUTAR SONHOS**



Pedro Tedesco Silber
Presidente da Construtora Tedesco



Aos 17 anos, ao iniciar a faculdade de Engenharia, ingressei também na Tedesco pelas mãos de meu avô, Ruy Tedesco. Creio que o primeiro e mais valioso ensinamento que aprendi com ele, foi a construção da reputação e relacionamentos, pois a construção civil é um setor que exige não apenas habilidades técnicas, mas também um forte comprometimento com o relacionamento entre as partes envolvidas. Quanto mais tecnologia e digitalização encontramos no mundo atual, mais a diferenciação ocorre pelo atendimento e pela humanização das relações.

Para empresas construtoras que atuam no setor da saúde, essa dinâmica se torna ainda mais crucial. A natureza dos projetos de saúde, demanda uma colaboração estreita entre arquitetos, engenheiros, gestores de projeto, fornecedores e, principalmente, os profissionais de saúde que irão utilizar as instalações.

O primeiro ponto a ser considerado é que a construção destes empreendimentos envolve regulamentos e normas específicas que garantem a segurança e a funcionalidade dos espaços. Um relacionamento sólido entre a construtora e os profissionais de saúde permite que as necessidades e expectativas dos usuários finais sejam compreendidas e atendidas desde o início do projeto. A comunicação aberta facilita a identificação de requisitos essenciais, como áreas de circulação, acessibilidade e a disposição de equipamentos médicos, que são vitais para o funcionamento eficiente de uma unidade de saúde.

Além disso, o relacionamento com as autoridades regulatórias e órgãos de saúde é fundamental. A obtenção

de licenças e aprovações pode ser um processo complexo e demorado. Uma relação transparente e séria com esses órgãos é fundamental nesse processo. As construtoras que investem em um relacionamento positivo com essas entidades estão mais bem posicionadas para navegar pelas exigências burocráticas e atender aos padrões de qualidade exigidos.

Outro aspecto importante é a colaboração com fornecedores e subcontratados. Projetos na área da saúde frequentemente envolvem uma ampla gama de materiais e tecnologias especializadas. Estabelecer parcerias sólidas com fornecedores confiáveis garante que a construtora tenha acesso a produtos de qualidade e, muitas vezes, a inovações que podem melhorar a eficiência e a segurança das instalações. O relacionamento com esses parceiros pode também resultar em condições comerciais mais favoráveis, prazos de entrega mais curtos e suporte técnico durante e após a execução do projeto.

Ademais, o engajamento da comunidade e dos stakeholders locais não deve ser subestimado. Projetos de saúde têm um impacto direto nas comunidades em que são construídos. A construção de um hospital pode gerar preocupações sobre trânsito, ruído e impacto ambiental. Manter um diálogo aberto com a comunidade ajuda a mitigar esses problemas,

construindo uma imagem positiva da empresa e facilitando a aceitação do projeto. Além disso, esse tipo de relacionamento pode trazer feedback valioso.

Por fim, o relacionamento entre a equipe interna da construtora é igualmente crucial. A colaboração entre a equipe técnica, engenheiros, arquitetos, e trabalhadores pode determinar o sucesso ou fracasso de um projeto. A criação de um ambiente de trabalho baseado na confiança e no respeito mútuo não só melhora a moral da equipe, mas também aumenta a produtividade e a qualidade do trabalho realizado. Equipes bem integradas são mais propensas a resolver problemas rapidamente e a inovar em soluções durante a execução do projeto, pois conforme dizia Lao-Tse “Aquele que não tem confiança nos outros, não lhes pode ganhar a confiança.”

Em resumo, o relacionamento é um pilar fundamental na execução de projetos de saúde por uma empresa construtora. Desde a compreensão das necessidades dos usuários até a colaboração com fornecedores e a interação com a comunidade, cada aspecto do relacionamento impacta diretamente a qualidade e o sucesso do projeto. Investir em relacionamentos sólidos e eficazes não é apenas uma estratégia de negócios; é uma necessidade para atender aos padrões elevados que o setor da saúde exige.

FUNDAÇÃO PADRE ALBINO

14/10/19



Ser líder é servir
com excelência.

É fazer da saúde um
compromisso diário.



Assista nosso
vídeo institucional
no YouTube



10 Unidades. Entre elas, um Centro de Serviços
Compartilhados que gerencia e administra:

- 2 Hospitais-escola próprios
- Colégio próprio, com ensino do infantil ao técnico
- Centro Universitário
- Centro Cultural e Histórico
- Instituição de Longa Permanência para Pessoas Idosas (ILPI)
- Ambulatório Médico de Especialidades (AME)
- Plano de Saúde



2.751
colaboradores



Referência
no Noroeste Paulista

INSTITUTO AME
SÃO PAULO
GOVERNO DO ESTADO



PROJETO PARQUE GLOBAL

Soluções técnicas integradas garantem robustez, eficiência e segurança à infraestrutura de um dos maiores complexos de São Paulo

Referência em engenharia consultiva e projetos de alta complexidade, a MHA Engenharia desempenhou um papel estratégico no desenvolvimento técnico do Parque Global. Localizado em um terreno de 218 mil m² na Marginal Pinheiros, o empreendimento – um dos maiores projetos de uso misto em implantação na capital paulista – demandou a concepção de sistemas de instalações integrados e robustos, área em que a MHA aplicou sua expertise para projetar toda a infraestrutura técnica necessária ao complexo.

Com um escopo de atuação abrangente e multidisciplinar, a empresa foi responsável pela concepção e pelo desenvolvimento integral dos projetos de engenharia para as torres residenciais de alto padrão, para o Centro Avançado de Oncologia e Hematologia e para o Hospital de referência operado pelo Hospital Israelita Albert Einstein. A atuação da MHA englobou a gestão e o detalhamento de disciplinas vitais para a operação do complexo, como instalações elétricas e eletrônicas, ar-condicionado, ventilação e exaustão mecânica, sistemas de gases medicinais e hidrossanitários, além de proteção e combate a incêndio e outras



A MHA ELABOROU DESDE OS ESTUDOS PRELIMINARES ATÉ OS PROJETOS BÁSICO E EXECUTIVO DESSAS ESTRUTURAS.



instalações especiais de alta performance.

Presente desde a gênese do empreendimento, a MHA elaborou desde os estudos preliminares até os projetos básico e executivo dessas estruturas. O desafio foi integrar sistemas complexos a soluções inovadoras e sustentáveis, garantindo que toda a infraestrutura opere com os mais elevados índices de segurança e eficiência. Para a MHA, o objetivo central foi assegurar que o rigor técnico e a excelência em engenharia acompanhassem a sofisticação e a qualidade que definem o DNA do Parque Global.

INFRAESTRUTURA



PLANEJAR

PARA CUIDAR MELHOR

Para a PGMAK, expansão hospitalar exige integração entre projeto, gestão e operação para transformar investimento em eficiência



“PROJETOS HOSPITALARES NÃO SE LIMITAM À CONSTRUÇÃO FÍSICA; ELES IMPACTAM DIRETAMENTE A QUALIDADE DO ATENDIMENTO À POPULAÇÃO”

Expandir um hospital público não é apenas erguer novas estruturas. É desenhar, antes da obra, a forma como o cuidado será entregue. Em um setor com demanda crescente, restrição orçamentária e necessidade de respostas mais ágeis, o planejamento integrado passa a ser uma ferramenta estratégica de gestão.

No Hospital Metropolitano do Rio Grande do Norte, essa lógica orientou o desenvolvimento do projeto. Segundo Kadu Furtado, sócio fundador e diretor de Arquitetura da PGMAK, responsável pela obra e planejamento, “a principal diferença está no nível de previsibilidade e controle”, afirma. Para ele, quando engenharia, gestão e operação dialogam desde o início, reduzem-se improvisos, retrabalhos e conflitos que costumam comprometer prazos e recursos em obras hospitalares públicas.

A experiência mostra que a eficiência surge na fase de concepção de um projeto. Para isso, é necessário dimensionar corretamente a infraestrutura, prever fluxos assistenciais e considerar a operação futura. São es-

sas as decisões que impactam a capacidade de atendimento, custos e sustentabilidade ao longo do tempo na unidade.

Nesse contexto, a tecnologia tem papel importante, mas não substitui a visão integrada. O uso do BIM, citado por Furtado, contribuiu para antecipar incompatibilidades e apoiar decisões técnicas. Ainda assim, o ponto central é a maturidade do planejamento: compreender que cada escolha arquitetônica ou de engenharia repercute diretamente na rotina das equipes e na experiência do paciente.

A sustentabilidade também ganha sentido mais amplo. Não se trata apenas de reduzir consumo energético ou especificar materiais adequados, mas de construir um hospital capaz de operar com racionalidade, flexibilidade e menor custo de manutenção. “Projetos hospitalares não se limitam à construção física; eles impactam diretamente a qualidade do atendimento à população”, ressalta Furtado.

Na saúde pública, portanto, expansão eficiente é aquela que transforma investimento em cuidado. Quando a obra nasce integrada à assistência, o hospital deixa de ser apenas infraestrutura e passa a ser instrumento de gestão, acesso e qualidade.

ARTIGO

GESTÃO SUSTENTÁVEL: O EQUILÍBRIO ENTRE EFICIÊNCIA, PROPÓSITO E IMPACTO SOCIAL



Cleber Suckow Nogueira -
Administrador e mestre em
administração, especialista em
Saúde Pública, Diretor-Presidente
da Empresa Municipal Praia-
Grandense de Ensino e Saúde
(EMPES)



A gestão contemporânea tem sido desafiada a superar modelos tradicionais centrados exclusivamente na eficiência operacional e nos resultados econômicos. Nesse contexto, a gestão sustentável emerge como um paradigma que busca equilibrar desempenho, propósito organizacional e impacto social, ampliando o papel das instituições públicas e privadas na construção de uma sociedade mais equitativa e resiliente.

Mais do que um conceito ambiental, a sustentabilidade na gestão envolve a integração de dimensões econômicas, sociais e institucionais. Isso significa que decisões estratégicas devem considerar não apenas custos e produtividade, mas também seus efeitos sobre as pessoas, os territórios e o futuro das organizações. Trata-se de uma mudança de mentalidade, em que o resultado deixa de ser apenas financeiro e passa a incorporar valor público e social.

Na área da saúde, esse desafio se torna ainda mais evidente. Sistemas de saúde lidam com recursos limitados e demandas crescentes, exigindo modelos de gestão capazes de otimizar resultados sem comprometer a qualidade do cuidado. A sustentabilidade, nesse contexto, está diretamente relacionada à capacidade de organizar redes de atenção eficientes, com foco na prevenção, no uso racional de recursos e na resolubilidade dos serviços.

Além disso, o uso de dados e tecnologias de informação tem se consolidado como elemento estratégico para uma gestão mais sustentável. A análise de indicadores permite maior previsibilidade, melhor alocação de recursos e

decisões mais assertivas, contribuindo para reduzir desperdícios e ampliar o impacto das políticas públicas e das ações organizacionais.

Experiências bem-sucedidas demonstram que é possível conciliar eficiência e impacto social. Modelos de gestão orientados por resultados, aliados a práticas de cuidado centradas no usuário, contribuem para melhorar indicadores e ampliar o acesso, evidenciando que a sustentabilidade não é um obstáculo à eficiência, mas um caminho para sua qualificação.

Por outro lado, a gestão sustentável exige liderança comprometida e capacidade de articulação institucional. Gestores precisam atuar como agentes de transformação, promovendo inovação, fortalecendo parcerias e estimulando uma cultura organizacional orientada por propósito e responsabilidade social.

Por fim, a sustentabilidade na gestão depende de governança, transparência e participação social. Organizações que dialogam com seus stakeholders e adotam práticas responsáveis tendem a alcançar resultados mais consistentes e duradouros.

Assim, a gestão sustentável se consolida como um modelo indispensável, demonstrando que eficiência, propósito e impacto social são dimensões complementares de uma administração moderna e comprometida com o desenvolvimento sustentável e com a vida. ■■■

FORMAÇÃO

EXCELÊNCIA

E TRADIÇÃO NA ESPECIALIZAÇÃO MÉDICA

Com 100 anos de atuação, a Fundação Padre Albino mantém viva a missão de humanidade e cuidado na UNIFIPA/FAMECA



Reginaldo Donizeti
Lopes, CEO da
Fundação Padre
Albino e Diretor
Adm. Financeiro
da FBAH.

A formação de médicos preparados para atuar em um sistema de saúde cada vez mais complexo e interdependente exige não só domínio técnico, mas envolve compreender a dinâmica de atendimento, a gestão de serviços e, sobretudo, o valor do cuidado humano. A partir desse entendimento, a Fundação Padre Albino (FPA) consolidou sua atuação na formação médica e na assistência em saúde, sustentada pela tradição e pela busca contínua por excelência.

Os programas de Residência Médica da UNIFIPA/FAMECA (Centro Universitário Padre Albino/Faculdade de Medicina de Catanduva) são estruturados sobre os pilares da gestão e da humanização, integrando ensino, pesquisa e assistência em saúde de forma articulada à prática hospitalar. Inseridos em hospitais-escola, os residentes vivenciam rotinas reais e participam ativamente dos fluxos assistenciais e institucionais, desenvolvendo compreensão ampliada do sistema de saúde.

São oferecidas as residências em: Anestesiologia, Clínica Médica, Cirurgia Geral, Cirurgia Plástica, Cirurgia do Trauma, Ginecologia e Obstetrícia, Medicina Intensiva, Medicina Intensiva Pediátrica, Medicina de Família e Comunidade, Neonatologia, Ortopedia e Traumatologia, Pediatria, Psiquiatria e Radiologia e Diagnóstico por Imagem.

O corpo clínico é composto por mestres e doutores e a infraestrutura hospitalar conta com centros cirúrgicos e UTIs equipadas, ambulatórios, laboratórios de imagem e espaços de simulação que reproduzem situações clínicas reais. Essa estrutura garante aos residentes aprendizagem técnica, científica e ética de modo integrado.

Um dos diferenciais do programa está na integração entre equipes multiprofissionais, residentes, docentes, gestores e

“A RESIDÊNCIA MÉDICA TRANSFORMA O CONHECIMENTO TEÓRICO EM HABILIDADES CLÍNICAS, PREPARANDO O MÉDICO PARA DECISÕES ASSERTIVAS E HUMANIZADAS. É UM ESPAÇO ONDE SE APRENDE A CUIDAR E A GERIR, AO MESMO TEMPO”

colaboradores de enfermagem, farmácia, nutrição, fisioterapia e administração hospitalar, aproximando a formação da realidade dos serviços de saúde. Essa convivência em ambientes de prática possibilita que o médico em formação desenvolva competência clínica, visão de liderança, diálogo interprofissional e compreensão dos processos institucionais, fortalecendo uma atuação orientada à gestão do cuidado.

Médicos formados em contexto de hospital-escola experimentam fluxos reais, lidam com desafios e já trazem em sua formação a noção de assistência como resultado de processos bem estruturados e geridos. Além da prática clínica, o programa incentiva projetos de pesquisa aplicada, muitos deles apresentados em congressos e incorporados ao dia a dia assistencial.

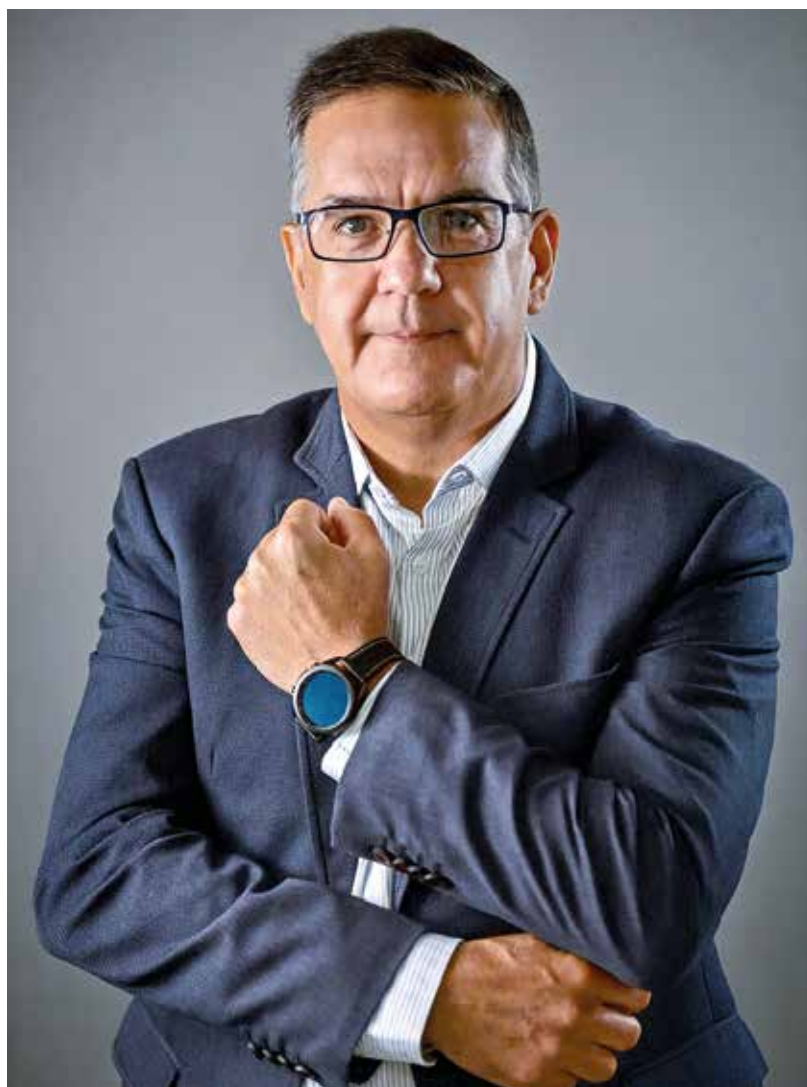
Para Reginaldo Lopes, presidente da Diretoria Executiva da Fundação Padre Albino, a residência médica representa um forte elo entre teoria e prática. “A residência médica

transforma o conhecimento teórico em habilidades clínicas, preparando o médico para decisões assertivas e humanizadas. É um espaço onde se aprende a cuidar e a gerir ao mesmo tempo”, afirma.

Ao investir em residência médica estruturada, a instituição forma profissionais preparados para atuar em ambientes orientados por indicadores, protocolos e governança. Para a gestão hospitalar, essa proposta representa um diferencial relevante: médicos que compreendem o sistema de saúde como um todo e contribuem diretamente para a eficiência dos processos assistenciais.

Além da residência, o curso de Medicina da UNIFIPA/FAMECA conta com importantes creditações do Conselho Federal de Medicina (CFM) e da Associação Brasileira de Educação Médica (ABEM), que asseguram a conformidade com altos padrões nacionais de qualidade e gestão acadêmica. O curso também conquistou nota máxima (conceito 5) na primeira edição do ENAMED (2026), exame do Ministério da Educação que avalia a formação médica, posicionando-se entre os melhores do país.

A instituição obteve nota 5 no ENADE e reconhecimento máximo (5) pelo



MEC, atestando a qualidade de seu corpo docente e o desempenho exemplar de seus estudantes. Além disso, a UNIFIPA integra a International Federation of Medical Students' Association (IFMSA Brazil), que promove intercâmbio científico e experiências de formação global, alinhadas às boas práticas internacionais de educação médica.

Os dois hospitais-escola

que integram a Fundação, o Hospital Padre Albino (HPA) e o Hospital Emílio Carlos (HEC), ambos credenciados pelo SUS, são fundamentais na formação dos especialistas e na consolidação das boas práticas assistenciais.

O Hospital Padre Albino conquistou em 2024 o selo de “Compromisso com a Qualidade Hospitalar”, programa da Associação Pau-

lista de Medicina (CQH/APM), com base na adoção de indicadores, auditorias e práticas sistemáticas de segurança do paciente.

Já o Hospital Emílio Carlos recebeu o selo CQH/APM em 2025 e o Selo Instituição Amiga do Idoso, categoria Pleno, concedido pelo Governo do Estado de São Paulo, que valoriza boas práticas de acolhimento, acessibilidade e cuidado humanizado à população idosa.

Finalista do Prêmio Líderes Regionais 2025 no segmento de “Serviços”, a própria

**A MEDICINA DEVE SER,
ACIMA DE TUDO, UM
INSTRUMENTO DE TRANS-
FORMAÇÃO SOCIAL.**

FPA demonstrou seu destaque em âmbito regional dentro de uma das mais influentes premiações do Noroeste Paulista. O processo seletivo envolve indicações de associações comerciais, votação popular com mais de 17 mil participações e decisão final por comitê especializado, evidenciando o reconhecimento de sua atuação.

Na conquista do Prêmio Excelência da Saúde 2025, na categoria Ensino e Pesquisa, a entidade confirma sua posição de liderança nacional no ensino em saúde. A premiação avaliou centenas de cases e considerou critérios como relevância, inovação e resultados alcançados, fortalecendo a Fundação Padre Albino como um agente que gera conhecimento e transforma o cuidado em saúde.

Para além de tudo isso, o projeto Design

do Futuro, desenvolvido pela Fundação, representa o esforço estratégico para melhorar o atendimento à saúde no Noroeste Paulista. A proposta inclui investimentos em tecnologia, modernização e ampliação de infraestrutura e humanização do ambiente assistencial, como a remodelação da recepção, novos elevadores, ambiente de maternidade revitalizado, além da implantação do sistema de gestão hospitalar Philips Tasy e a construção de novas unidades, como o novo prédio do HPA, inaugurado em fevereiro, com mais de 7 mil metros quadrados, Pronto Atendimento Adulto e Infantil, Centro de Diagnóstico por Imagem, consultórios, anfiteatro e instalações para o futuro PET Scan, que será o primeiro da cidade, e o novo prédio do HEC que, em breve, propiciará a ampliação dos atendimentos.

Com 100 anos de atuação, a FPA foi idealizada por Padre Albino Alves da Cunha e Silva, que chegou à Catanduva em 1918 com a missão de servir. Seu trabalho marcou profundamente a história da região, unindo fé, solidariedade e compromisso com a dignidade humana.

A partir de sua visão, nasceram, além dos dois hospitais-escola e da UNIFIPA, outras unidades voltadas à saúde e à educação, ampliando o alcance de sua missão social. Esse conjunto reflete a essência do projeto iniciado por seu fundador: cuidar das pessoas de forma integral e promover conhecimento, qualidade de vida e desenvolvimento humano.

O legado de Padre Albino permanece vivo e inspirador. Em reconhecimento à sua trajetória, o sacerdote foi declarado “Venerável” pelo Papa Francisco em 2021, título que reforça a dimensão ética e humanitária de sua obra.

PGMAK®

Arquitetura

Engenharia

Gerenciamentos

Há **17 anos** desenvolvendo **projetos e gerenciamento de obras** nas principais áreas: **Data Centers, Saúde e Hospital, Industrial, Educacional, Logística, Infraestrutura (Aeroportos), Lazer e Varejo**, em **todo o território nacional**.



**ATUAÇÃO
MULTIDISCIPLINAR
E INTEGRADA**

Entregamos soluções completas com projetos otimizados e compatibilizados, com foco na **inovação e sustentabilidade** sempre alinhados às melhores práticas e às necessidades de cada cliente.

Atuamos em todas as etapas: **da concepção ao projeto básico, passando pelos projetos legais até o projeto executivo.**

Conheça
nosso
portfólio:



 www.pgmak.com.br



PERFIL



LIDERAR

E CONSTRUIR PESSOAS

Paulo Bastian defende liderança baseada em escuta, valores sólidos e protagonismo coletivo na gestão em saúde



Em um setor marcado por alta complexidade, pressão constante e impacto direto na vida das pessoas, liderar vai muito além da técnica. Segundo Paulo Vasconcellos Bastian, CEO da Humana Magna e membro do Conselho Nacional de Gestão em Saúde da FBAH, a liderança é, antes de tudo, um exercício de valores, escuta e construção coletiva.

Com mais de duas décadas de atuação na saúde e uma trajetória consolidada à frente de instituições de referência, Bastian desenvolveu um estilo de gestão pautado na disciplina, na objetividade e, sobretudo, no respeito às pessoas. “Liderança não é cargo, é comportamento. É uma atitude que se constrói diariamente”, afirma.

Essa construção passa, necessariamente, pela capacidade de ouvir. Ao longo da carreira, o executivo consolidou a prática de envolver equipes na tomada de decisão, estimulando o pensamento crítico e a autonomia. Em vez de respostas prontas, prefere provocar reflexões. “Quando a pessoa participa da solução, ela se torna dona do resultado. Isso forma cultura, fortalece o time e gera segurança para todos”, destaca.

Em ambientes hospitalares, onde o dinamismo é intenso e as decisões precisam ser rápidas e assertivas, esse modelo se mostra ainda mais relevante. Para Bastian, o líder deve atuar como um verdadeiro “dono” da operação, assumindo responsabilidades, promovendo alinhamento e garantindo que todos compreendam o propósito da instituição. “As pessoas precisam saber por que fazem o que fazem. Quando entendem que estão gerando valor para

o paciente e sua família, o engajamento acontece naturalmente”, explica.

Outro ponto central em sua visão de liderança é a coerência entre valores pessoais e profissionais. Ética, respeito, transparência e atitude são princípios inegociáveis. Essa mesma lógica se aplica à formação de equipes: mais do que conhecimento técnico, Bastian valoriza profissionais disponíveis, perseverantes e proativos. Características que, segundo ele, sustentam resultados consistentes no longo prazo.

A trajetória do executivo também revela uma visão madura sobre sucesso. Para ele, a carreira é construída em etapas. Primeiro, o reconhecimento; depois, a consolidação; e, por fim, o equilíbrio entre realização e contribuição. “O amadurecimento vem quando você passa a fazer mais do que imaginava ser possível e entende seu papel em gerar impacto para além dos resultados”, reflete.

“AS PESSOAS PRECISAM SABER POR QUE FAZEM O QUE FAZEM. QUANDO ENTENDEM QUE ESTÃO GERANDO VALOR PARA O PACIENTE E SUA FAMÍLIA, O ENGAJAMENTO ACONTECE NATURALMENTE”.

Esse impacto, no setor da saúde, é ainda mais significativo. Bastian defende que a qualificação da gestão hospitalar tem efeito direto na qualidade da assistência e, em última instância, na vida dos pacientes. “Melhorar a gestão salva vidas. Não é apenas eficiência, é responsabilidade com o cuidado”, afirma.

Ao olhar para o legado que deseja deixar, o executivo é direto: ser lembrado pelo respeito, pela escuta e pela capacidade de desenvolver pessoas. Mais do que resultados financeiros ou expansão institucional, seu foco está na construção de ambientes onde equipes se sintam valorizadas e preparadas para evoluir continuamente.

Em um cenário cada vez mais desafiador, sua mensagem para as novas lideranças reforça esse caminho: “fazer sempre o melhor, e, quando possível, um pouco mais. Participar, colaborar, questionar e aprender constantemente. Porque, no fim, liderar é menos sobre comandar e mais sobre inspirar”, finaliza.

“MELHORAR A GESTÃO SALVA VIDAS. NÃO É APENAS EFICIÊNCIA, É RESPONSABILIDADE COM O CUIDADO”.



ARTIGO

GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE



Teresinha Covas Lisboa
Membro do Conselho Nacional de
Gestão em Saúde da Federação
Brasileira de Administradores
Hospitalares (FBAH)



A perspectiva atual de gerenciamento de pessoas na gestão de serviços de saúde visualiza os colaboradores como recurso organizacional de grande valia, seja na esfera privada, seja na pública. As organizações procuram profissionais com a expectativa de que eles executem suas tarefas com eficiência e eficácia, visando atingir os objetivos propostos no planejamento, na missão e nos objetivos propostos.

Em contrapartida, as pessoas procuram nas organizações, a satisfação de suas necessidades e ansiedades, bem como uma melhor qualidade de vida. Nesse ambiente, apesar de encontrarmos indivíduos desmotivados, estrutura funcional com excesso de funcionários e tecnologia defasada, espera-se que a prestação do serviço seja realizada com eficácia e eficiência.

Aliás, é o objetivo central do prestador e a expectativa do consumidor usuário do serviço. Nesse aspecto, existe a interação denominada “processo de reciprocidade”, que é a compati-

bilidade do sucesso do atendimento de ambos: clientes atendidos versus serviços prestados.

Os movimentos de Qualidade Total, ISO 9000, ISO 14000, ISO/IEC 18000, Acreditação, entre outros; aliados à velocidade de mudanças e aos desafios do mundo globalizado, conduzem as organizações a novas tendências de gestão de pessoas, como:

- Cadeias de comando mais curtas;
- Diminuição de departamentos;
- Amplitudes de controle mais abrangentes;
- Maior delegação;
- Redução de componentes de staff;
- Aumento substancial de equipes de trabalho;
- Novos perfis de liderança.

Portanto, verificamos que ocorreu uma mudança nos novos conceitos de gestão de pessoas. O usuário do

serviço, assim o exigiu, em função das tendências de mercado, inclusão de novos serviços, tecnologia avançada, Inteligência Artificial (IA), agilidade de crescimento no próprio mercado e conscientização dos seus direitos.

Um dos exemplos é a telemedicina, que agilizou o atendimento ao paciente, os exames solicitados e o retorno à consulta com mais qualidade. Com isso, diminuiu o stress de ambos e aumentou a eficiência na gestão de filas. As organizações, por sua vez, procuraram capacitar e motivar pessoas, conhecer seus valores e seu grau de entendimento em relação a produtos e serviços.

Seu colaborador, também, é um consumidor.

Colaboradores e ambiente de trabalho

Os funcionários de organizações públicas têm sua vida profissional embasada em estruturas formais e os aspectos comportamentais são institucionalizados. Na esfera privada, a gestão de pessoas conduz a uma reflexão mais comportamentalista e motivadora. Os recursos investidos nos programas de liderança, motivação, qualidade de vida “camuflam”, muitas vezes, as arbitrariedades nas empresas, mas elas existem. O hospital, por exemplo, precisa ser consciente em relação aos colaboradores, pois na gestão de serviços de saúde temos “pessoas atendendo pessoas”.

Na área pública, torna-se difícil, tendo em vista a institucionalização rígida das organizações e as políticas públicas implantadas. Mesmo assim, gestores de recursos humanos – através dos processos de gestão de pessoas – procuram adaptar os aspectos formais a ações motivadoras para que o atendimento seja realizado com eficiência.

O ambiente de trabalho sempre foi e sempre será uma variável decisiva na motivação das pessoas, onde inclui aspectos físicos e psicológicos, relacionamento com colegas e o



sentimento de importância no todo da organização. Não há nada mais desmotivador do que um funcionário se sentir uma peça descartável, sem valor para a empresa e a liderança. No estudo do gerenciamento de pessoas, um dos fatores importantes na relação entre trabalho e trabalhador é a motivação.

Muito se tem estudado para entender o que leva uma pessoa a encontrar satisfação no seu trabalho. Na administração tradicional acreditou-se que apenas a remuneração, direta ou indireta, motivava o trabalhador, fazendo-o interessar-se por suas tarefas, buscar a qualidade nos resultados de seu trabalho e aumentar a produtividade. Estudos mais recentes mostram que se trata de uma questão mais complicada do que pode parecer, por envolver muitos elementos subjetivos e emocionais.

É grande a diversidade de interesses entre indivíduos, de modo que se pode perceber que as pessoas não fazem as coisas pelas mesmas



razões. Cada um tem sua expectativa de vida. E, no gerenciamento de pessoas, o gestor necessita ter um conhecimento prévio dessas expectativas, a fim de não criar conflitos e desmotivação.

Não importa se a organização é pública ou privada. O importante são as pessoas, que buscam no trabalho a materialização de suas aspirações e de seus sonhos, reconhecimento profissional, acesso a bens de consumo, lazer, representatividade social, e etc. Cabe às organizações, por sua vez, oferecer condições para essas realizações, investindo na energia psicológica de seus profissionais.

Além de toda a infraestrutura existente, a instituição de saúde é também caracterizada como um sistema “socio-técnico”, em que a gestão de pessoas se dá ao redor de várias “tecnologias”. Em outras palavras, a organização dos recursos humanos e as relações humanas existentes na empresa são uma característica dela e não apenas peculiaridades organizacionais.

A existência, o funcionamento e a per-

manência do sistema encontram-se ligados ao comportamento “motivado” das pessoas e as entradas, os processos de transformação e as saídas são influenciados por seu relacionamento e sua conduta. Isto ocorre em todas as organizações, independentemente de suas finalidades e seu tipo.

O hospital, por exemplo, é uma organização complexa e sistêmica, que possui uma grande divisão de trabalho especializado, podendo ser próprio ou terceirizado. A equipe multiprofissional, voltada para a satisfação das necessidades dos pacientes (clientes) é composta de profissionais altamente qualificados. Alinhada a esse conjunto de pessoas existe a tecnologia, que renovada constantemente, exige a presença de funcionários preparados para receber treinamento e reciclagens contínuas.

A visão do hospital como empresa equivale à mesma compreensão que se tem da gestão empresarial e, para tanto, o conjunto de recursos materiais, tecnológicos e humanos precisa estar à disposição dos administradores, de forma harmônica e eficiente.

As unidades existentes nas instituições de saúde são inter-relacionadas e interdependentes, resultado do tipo necessário de processos administrativos implantados. Embora as organizações públicas e privadas tenham suas diferenciações, as aspirações humanas estão presente nas expectativas dos indivíduos.

As pessoas realizam seus sonhos e aspirações no trabalho e na materialização de suas necessidades, no reconhecimento profissional, consumo, lazer e representação social. As organizações, por sua vez, têm a responsabilidade de oferecer espaços para essas aspirações, investindo nas capacitações, incentivos e geração de oportunidades de ascensão profissional.

LEGADO

FUNDAÇÃO LEONOR DE BARROS CAMARGO LANÇA LIVRO QUE CELEBRA MAIS DE 95 ANOS DE SAÚDE FILANTRÓPICA NO BRASIL

“Legado que Cuida: Hospital Augusto de Oliveira Camargo” narra a história de uma instituição que nasceu da fé e tornou-se referência nacional



“Este livro existe para que o legado de sua fundadora, Leonor de Barros Camargo, nunca seja esquecida”, ressalta Marcio Gonçalves Moreira, diretor-presidente da Fundação Leonor de Barros Camargo.



A Fundação Leonor de Barros Camargo acaba de lançar “Legado que Cuida: Hospital Augusto de Oliveira Camargo”, obra que celebra mais de 95 anos de uma das mais expressivas instituições filantrópicas de saúde do Brasil. Com narrativa literária, rigor histórico e linguagem acessível, o livro percorre a trajetória do Hospital Augusto de Oliveira Camargo, do sonho visionário de seus fundadores à consolidação como referência nacional em saúde pública filantrópica.

No centro dessa história está Leonor de Paula Leite de Barros, uma mulher que desafiou os limites de seu tempo com uma força rara. Nascida em Itu em 1865, Leonor cresceu marcada por uma fé inabalável e por um senso de responsabilidade com o próximo. Em uma época em que os doentes buscavam amparo nas igrejas por absoluta falta de estrutura médica, ela enxergou onde ninguém mais ousava olhar e decidiu agir. Com o apoio do marido, Augusto de Oliveira Camargo, adquiriu terras em Indaia-tuba, liderou as obras e, em 1933, viu nascer o hospital que transformaria a saúde de toda uma região. Leonor não fundou apenas uma instituição. Fundou um modo de cuidar.

Ao longo de seus capítulos, a obra documenta cada fase dessa trajetória: a inauguração, os primeiros anos de funcionamento, a criação da Fundação, a gestão com propósito, os avanços assistenciais e tecnológicos, os desafios da pandemia de Covid-19 e a chegada de uma nova era marcada pela inovação. Mais do que uma cronologia institucional, o livro é um retrato humano e emocionado de todos aqueles que, ao longo de décadas, dedicaram suas vidas ao cuidado do próximo.

“Leonor de Paula Leite de Barros foi muito mais do que a fundadora de um hospital. Ela foi a prova viva de que uma única pessoa, movida por fé e generosidade, pode mudar o destino de uma cidade inteira. Este livro existe para que esse legado nunca seja esquecido”, afirma Marcio Gonçalves Moreira, diretor-presidente da Fundação Leonor de Barros Camargo.

O livro se encerra com uma homenagem a Renato Sargo, diretor-superintendente do HAOC, figura central na condução do hospital nas últimas décadas e um dos grandes responsáveis por manter vivos, na gestão contemporânea, os valores que Leonor plantou no século passado.

Sobre a Fundação Leonor de Barros Camargo e o Hospital Augusto de Oliveira Camargo: criada com base nos princípios que nortearam toda a vida de Leonor de Paula Leite de Barros, a Fundação administra e mantém vivo o propósito que deu origem ao Hospital Augusto de Oliveira Camargo. Sua história remonta à decisão de Leonor e Augusto de Oliveira Camargo de transformar parte de seus bens em obras sociais capazes de beneficiar uma comunidade que, à época, care-

cia de estrutura adequada de assistência à saúde. Dessa visão nasceu uma instituição profundamente ligada à história de Indaiatuba e ao cuidado de sua população.

O Hospital Augusto de Oliveira Camargo foi o primeiro hospital de Indaiatuba e marcou uma mudança decisiva

na qualidade de vida da cidade e de toda a região. Desde sua origem, nasceu com vocação filantrópica e com o compromisso de oferecer atendimento médico aos mais necessitados, preservando, ao longo das décadas, a essência humanitária idealizada por seus fundadores. Mais do que uma unidade hospitalar, o HAOC consolidou-se como

um patrimônio afetivo, social e assistencial para a comunidade, atravessando gerações com o mesmo propósito: cuidar de pessoas.

Ao longo de quase um século, a Fundação Leonor de Barros Camargo e o HAOC acompanharam as transformações da saúde, ampliando serviços, incorporando novas práticas assistenciais e fortalecendo sua atuação como referência regional. O hospital reúne hoje uma estrutura voltada ao atendimento da população, com serviços como in-

“LEONOR DE PAULA LEITE DE BARROS FOI MUITO MAIS DO QUE A FUNDADORA DE UM HOSPITAL. ELA FOI A PROVA VIVA DE QUE UMA ÚNICA PESSOA, MOVIDA POR FÉ E GENEROSIDADE, PODE MUDAR O DESTINO DE UMA CIDADE INTEIRA. ESTE LIVRO EXISTE PARA QUE ESSE LEGADO NUNCA SEJA ESQUECIDO”.

ternação, exames, radiologia, tomografia, ultrassonografia, laboratório de análises clínicas, cardiologia, hemodiálise, pronto-socorro, além de Unidade de Terapia Intensiva Adulto e Infantil. Essa evolução reafirma a capacidade da instituição de unir tradição e modernização sem perder de vista sua origem: a filantropia, a responsabilidade social e o compromisso com a vida.

“Legado que Cuida” é mais do que um livro institucional. É uma declaração de princípios. Uma prova de que, quando a fé se une à ação, o que nasce não envelhece. E, no caso da Fundação Leonor de Barros Camargo e do Hospital Augusto de Oliveira Camargo, esse legado permanece vivo em cada atendimento, em cada profissional e em cada pessoa acolhida por uma história construída para servir.



Marcio Gonçalves Moreira, Diretor-presidente da Fundação Leonor de Barros Camargo e Presidente do Conselho de Ex-presidentes da FBAH.

LIDERANÇA HUMANIZADA: O NOVO VALOR ESTRATÉGICO DA GESTÃO HOSPITALAR

Em um setor pressionado por exigências crescentes, a liderança centrada nas pessoas deixa de ser um atributo meramente comportamental

Em um hospital, eficiência nunca é apenas um jargão administrativo. Ela aparece nos mais diferentes âmbitos de uma operação. Mas, cada vez mais, a administração hospitalar tem sido chamada a reconhecer que isso não se sustenta sem um elemento que por muito tempo foi tratado como subjetivo demais para ser estratégico: a qualidade das relações humanas na instituição.

A liderança humanizada surge justamente neste ponto de tensão. Em ambientes altamente complexos, onde diferentes categorias profissionais precisam atuar de maneira integrada, liderar com clareza, escuta e responsabilidade passa a ser tão relevante quanto dominar indicadores, processos e tecnologia.

Para Remídio Vizzotto Júnior, Head de Negócios e Operações Hospitalares da Unimed Santa Bárbara d'Oeste e Americana, a gestão humanizada influencia a forma como a instituição atua: “enquanto permanece restrita ao discurso ou a iniciativas pontuais, ela tem alcance limitado. Ela se transforma em ativo estratégico quando passa a compor a governança da organização”, afirma.





O Superintendente Administrativo da Unimed João Pessoa, Cleiton Moradillo, reforça essa lógica: a experiência do paciente é reflexo da experiência do colaborador: “Cuidar de quem cuida é a estratégia mais inteligente para garantir a segurança assistencial e a viabilidade financeira”, resume.

A discussão dialoga com uma premissa histórica da administração hospitalar, defendida pela FBAH, que está no Código de Ética do Administrador Hospitalar: uma boa administração pode salvar vidas e prolongar existências. Além disso, o documento reconhece os recursos humanos como o principal patrimônio do hospital.

“NO HOSPITAL, COMUNICAÇÃO NÃO É APENAS UMA HABILIDADE COMPORTAMENTAL. É UMA FERRAMENTA DE SEGURANÇA”, FRISA REMÍDIO VIZZOTTO

Eficiência ética

Durante décadas, a gestão hospitalar foi desafiada a responder a demandas crescentes com recursos limitados. O problema, segundo os especialistas, está em acreditar que elas só podem ser administradas por meio da intensificação da cobrança.

Remídio pondera que “a liderança humanizada, no ambiente hospitalar, não é um contraponto à eficiência. É uma forma mais madura de produzir eficiência”. Para ele, organizar relações, melhorar a comunicação, fortalecer a confiança e reduzir riscos são condições essenciais para que as pessoas entreguem cuidado com responsabilidade.

Cleiton vai além e propõe uma expressão que sintetiza o desafio contemporâneo: eficiência ética. Segundo ele, o líder não deve escolher entre resultado e humanização, mas aprender a operacionalizar ambos. “A eficiência operacional só é sustentável quando faz sentido para quem a executa”, afirma.

Nesse contexto, a liderança humanizada não suaviza a gestão. Ela qualifica a cobrança. Segundo Remídio, a equipe percebe quando existe clareza sobre o que se espera, quando a cobrança é justa e quando há disposição real da liderança para remover obstáculos. Também percebe quando a pressão é apenas pressão, sem direção, suporte ou sentido.



Remídio Vizzotto Júnior, Head de negócios e operações hospitalares da Unimed Santa Bárbara d'Oeste e Americana, e Membro suplente do Conselho Fiscal da FBAH.

Comunicação como ferramenta de segurança

Remídio defende que comunicação e escuta ativa só se tornam práticas estruturadas quando passam a ter método. Ou seja, com a criação de fóruns regulares, reuniões com pautas e encaminhamentos, rounds de liderança, análise de incidentes, canais formais de manifestação, pesquisas de clima e planos de ação e prazos. “No hospital, comunicação não é apenas uma habilidade comportamental. É uma ferramenta de segurança”, afirma.

Cleiton destaca a necessidade de institucionalizar espaços como huddles, rounds multidisciplinares e canais protegidos de escuta. Para ele, esses mecanismos não servem apenas para repassar tarefas, mas para identificar gargalos emocionais e riscos assistenciais antes que se tornem incidentes. “A escuta ativa só é percebida como autêntica quando gera mudança”, observa.

Essa é uma virada importante. Quando colaboradores relatam problemas e nada acontece, a confiança se deteriora. Já no momento em que se responde com clareza, ainda que nem todas as demandas possam ser atendidas, a relação amadurece.

O peso da hierarquia e o risco do silêncio

Remídio define: “O problema não está na existência da hierarquia, mas no modelo hierárquico que inibe a comunicação”. Para ele, uma cultura saudável é aquela em que as pessoas respeitam a liderança, mas não têm medo de se manifestar diante dela.

Moradillo chama atenção para o fenômeno do silêncio organizacional. Em estruturas excessivamente autocráticas, profissionais deixam de reportar falhas, sugerir melhorias ou apontar riscos por medo de represálias. O impacto ultrapassa a motivação das equipes e compromete diretamente a qualidade do cuidado: “As barreiras de segurança do paciente dependem fundamentalmente da comunicação aberta entre todos os níveis da assistência”, afirma.

Essa reflexão é especialmente relevante em um momento no qual pacientes, familiares e profissionais têm mais acesso à informação. A autoridade que antes se sustentava apenas pela posição hierárquica agora precisa ser legitimada também pela coerência, capacidade técnica, clareza de comunicação e qualidade das decisões.



Cleiton Moradillo, Superintendente Administrativo da Unimed João Pessoa e Diretor Regional da FBAH na Paraíba.

Medir o intangível

Um dos maiores desafios da liderança humanizada é provar que ela gera resultado.

“Humanização não é ausência de métrica”, sintetiza Remídio. Ele propõe observar turnover, absenteísmo, afastamentos, clima organizacional, engajamento, conflitos formais e percepção de confiança na liderança. Do lado assistencial, notificações de incidentes, eventos adversos, adesão a protocolos, qualidade das passagens de plantão e comunicação de riscos.

Cleiton aponta indicadores como e-NPS, presenteísmo, segurança psicológica, densidade de feedback, experiência do paciente e correlação entre clima organizacional e incidentes assistenciais. Na sua avaliação, a liderança humanizada precisa transitar “da percepção subjetiva para a métrica exata”, pois só assim será reconhecida como disciplina de alta gestão.

“A EFICIÊNCIA OPERACIONAL SÓ É SUSTENTÁVEL QUANDO FAZ SENTIDO PARA QUEM A EXECUTA”, DIZ CLEITON MORADILLO

Capital humano como diferencial competitivo

A escassez de profissionais de saúde torna essa discussão ainda mais urgente. Rotatividade, afastamentos, desengajamento e esgotamento emocional têm impacto direto na continuidade do cuidado.

Cleitton chama esse diferencial de “salário emocional”. Profissionais, afirma, escolhem onde trabalhar não apenas pela remuneração, mas pelo propósito, respeito e suporte que recebem. Uma equipe estável reduz custos com substituição, preserva inteligência coletiva e fortalece a marca institucional perante o mercado e os pacientes. “A liderança humanizada transforma a instituição de um mero local de passagem em um destino de carreira”, afirma.

Remídio também chama atenção para a evolução do olhar regulatório e institucional sobre fatores psicossociais no trabalho. Para ele, saúde mental, governança e inovação fazem parte do mesmo desafio: construir instituições mais seguras, inteligentes e responsáveis na forma como cuidam de pessoas e entregam cuidado.

Não se trata de criar ambientes permissivos, mas de reconhecer que sobrecarga naturalizada, conflitos ocultos e problemas de liderança empurrados para debaixo do tapete têm custo alto.

O novo líder hospitalar

O perfil do gestor hospitalar está em transformação. Aquele mais tradicional, sustentado apenas por autoridade formal e domínio técnico, já não responde sozinho à complexidade das instituições de saúde.

Remídio destaca competências como pensamento sistêmico, comunicação clara, escuta qualificada, capacidade de negociação, gestão de conflitos, análise de dados, priorização, tomada de decisão ética e leitura institucional. Mas reforça um ponto: a liderança humanizada do futuro não será frágil. “Será uma liderança mais madura. Aquela que sabe ouvir, mas também sabe decidir. Que sabe acolher, mas também sabe responsabilizar”.

Cleitton complementa essa visão ao diferenciar conformidade de comprometimento. Enquanto a liderança tradicional busca obediência, a humanizada busca engajamento real. Ela transforma o poder hierárquico em autoridade moral e influência técnica baseada na confiança. No novo paradigma da saúde, afirma, a excelência organizacional não nasce da imposição, mas da construção coletiva liderada por quem tem “coragem de ser humano em um ambiente tecnicamente árduo”.

O hospital do futuro, portanto, não será apenas o mais digitalizado, acreditado ou eficiente no uso dos recursos. Será aquele capaz de sustentar desempenho sem corroer sua base humana. A vantagem competitiva estará menos no discurso sobre pessoas e mais na capacidade de desenhar uma operação em que clareza, confiança, responsabilização produzam melhores decisões todos os dias.

ARTIGO

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E SAÚDE DIGITAL: TENDÊNCIAS E BARREIRAS PARA A INOVAÇÃO



José Luiz Bruzadin
Advisor startups, diretor
executivo da JLAB Consulting e
professor da FIAP



A transformação digital na saúde vem acelerando nos últimos anos, impulsionada pelo avanço das tecnologias da informação, o crescimento do campo da saúde digital no Brasil e a pressão por inovações, como a inteligência artificial (IA). Trago aqui uma análise integrada de três fontes recentes – a Pesquisa TIC Saúde 2024, o recente levantamento Nexus Pesquisa Saúde Digital (2025) e o “State of AI in Business 2025 Report” do MIT – que revela não só tendências e diferenças no ritmo de adoção, mas também barreiras estruturais e potenciais para a transformação sustentável do setor.

A Pesquisa TIC Saúde 2024, que é realizada desde 2013 pelo Cetic.br, mostra que a infraestrutura e a adoção de tecnologias digitais avançaram significativamente em estabelecimentos de saúde no Brasil. Praticamente todos os estabelecimentos utilizam internet e a maioria já dispõe de sistemas eletrônicos para registro dos dados dos pacientes, com crescimento expressivo do uso de prontuário eletrônico, recursos de nuvem, telessaúde e

aplicações baseadas em IA, ainda que as taxas de uso efetivo destas últimas sejam mais modestas e concentradas em grandes hospitais.


O recém-publicado estudo realizado pelo Instituto Nexus, e divulgado pelo SESI, traz uma interessante perspectiva da população brasileira e dos usuários finais: embora o conhecimento sobre saúde digital ainda seja desigual e fortemente associado à renda e escolaridade, a experiência geral com estes serviços é majoritariamente positiva, com 81% dos usuários que já acessaram saúde digital avaliando sua experiência como positiva. O uso de IA para diagnósticos e tratamentos já aparece entre os serviços mais citados – reforçando a tendência de aceitação dessas tecnologias.

O relatório do MIT “State of AI in Business 2025 Report”, apesar de não ser específico do setor saúde, demonstra a existência de uma lacuna de



adoção de IA: embora haja alta experimentação e pilotos, poucos projetos são escalados de fato e o impacto estrutural ainda é restrito, destacando que setores como mídia e telecomunicações estão mais avançados na adoção, ao contrário do setor de saúde também citado no relatório. Os resultados são importantes para entender que as empresas precisam focar em projetos que entreguem impacto real e escalável. Os dados indicam que, apesar de crescente uso de recursos de IA, barreiras como falta de capacitação, preocupações éticas, qualidade dos dados e integração nos fluxos de trabalho limitam a escala e o retorno prático das iniciativas.

Um aspecto relevante destacado pelo estudo do MIT é o fenômeno conhecido como “shadow AI” ou “IA parale-



la”, em que profissionais utilizam ferramentas não corporativas, como ChatGPT e outras inteligências artificiais de uso pessoal, para melhorar sua produtividade no trabalho. Essa prática acontece paralelamente às iniciativas formais de tecnologia da informação. Interessante notar que a pesquisa TIC Saúde 2024 corrobora com essa informação, indicando que muitos médicos e enfermeiros usam ferramentas de IA, e que não são necessariamente as oficiais ou corporativas da instituição, buscando agilidade, suporte em decisões clínicas ou auxílio na comunicação interna. Este comportamento revela uma lacuna entre as soluções corporativas rígidas e estáticas e as necessidades reais dos profissionais, que buscam ferramentas flexíveis, adaptáveis e que aprendem com o uso, características que as soluções corporativas frequentemente não oferecem.

A experiência internacional mostrada pelo relatório MIT e a realidade brasileira convergem em um ponto: projetos de IA que priorizam adaptação aos processos reais, aprendizado contínuo e integração à rotina das equipes têm maior impacto. Iniciativas bem-sucedidas geralmente começam com aplicações focadas, customizadas e agregadoras de valor perceptível, expandindo para funções mais críticas à medida que provam sua eficácia. ■■■■■

Insights

A soma desses dados indica um cenário promissor e, ao mesmo tempo, complexo. O Brasil já apresenta avanços substanciais em conectividade, digitalização e uso de sistemas eletrônicos, além de uma base relevante de usuários favoráveis à inovação. Para que a IA cumpra seu potencial disruptivo e gere benefícios sustentáveis, será fundamental:

Investir em capacitação e formação de equipes multidisciplinares.

Desenvolver soluções de IA ajustadas à realidade local e às demandas.

Promover parcerias estratégicas que facilitem customização e integração real nas operações.

Tornar a experiência do usuário central, priorizando usabilidade, privacidade e segurança.

Combater a resistência às ferramentas corporativas, incorporando lições do uso espontâneo da “IA Paralela” para oferecer sistemas mais flexíveis e adaptativos.

Criar indicadores de impacto efetivo, além da mera adoção tecnológica, acompanhando mudanças nos desfechos clínicos, eficiência e satisfação dos pacientes.

Assim, o futuro da saúde digital dependerá menos da adoção isolada de tecnologias e mais da capacidade de criar ecossistemas que aprendem, se adaptam e evoluem no dia a dia dos serviços de saúde.

SOLUÇÃO



AUTOMAÇÃO A SERVIÇO DA SAÚDE

Soluções vending ampliam eficiência, conveniência e qualidade da experiência em ambientes hospitalares

Em um ambiente hospitalar, onde a operação é contínua e a eficiência impacta diretamente a assistência, soluções que agreguem praticidade e agilidade ganham cada vez mais relevância. Nesse contexto, a automação de serviços por meio de vending machines [máquinas automáticas de venda que operam de forma autônoma] surge como uma alternativa estratégica para otimizar rotinas e melhorar a experiência de todos os públicos dentro das instituições de saúde.

Para Thiago Rodrigues, CEO e diretor de expansão da Brasil Vending, o papel dessas soluções vai além da conveniência. “Trata-se de levar produtos diretamente onde as pessoas estão, com praticidade e meios de pagamento modernos, contribuindo para a dinâmica do ambiente hospitalar”, afirma.

Hospitais operam 24 horas por dia, o que exige disponibilidade constante de serviços. As máquinas vending atendem a essa demanda ao oferecer acesso ininterrupto a alimentos, bebidas e itens essenciais, especialmente em horários em que cafeterias e refeitórios não estão em funcionamento. Esse modelo não apenas amplia o acesso, mas também reduz deslocamentos e filas, contribuindo para um ambiente mais organizado e eficiente.

Do ponto de vista operacional, a confiabilidade é um fator crítico. Para garantir a continuidade dos serviços, a Brasil Vending mantém estrutura dedicada dentro das instituições, com estoques estratégicos e suporte técnico

ininterrupto. Essa abordagem assegura rapidez na resolução de eventuais falhas e manutenção do padrão de atendimento.

Além dos ganhos operacionais, o impacto na experiência é significativo. Profissionais de saúde em longos plantões, pacientes e acompanhantes encontram nas vending machines uma solução prática para suas necessidades diárias, com acesso facilitado a produtos e itens básicos.

O avanço dessas soluções aponta para um futuro ainda mais integrado, com maior oferta de produtos, foco em higiene e potencial de geração de valor para as instituições. Nesse cenário, a automação se consolida como aliada da gestão hospitalar, contribuindo para eficiência, conforto e qualidade no cuidado.



Entre os melhores hospitais do mundo



4^o Melhor do Brasil.

7^o Melhor no mundo em Valor em Saúde.

111^o Melhor Hospital do mundo.

Reconhecimento em especialidades médicas

- ▶ Oncologia
- ▶ Cardiologia
- ▶ Neurologia e Neurocirurgia

saiba mais



Cuidar das pessoas.
Esse é o nosso propósito.



LOGÍSTICA QUE SALVA ROTINAS

Em hospitais, água mineral se torna insumo crítico e exige gestão estratégica, logística ágil e alta confiabilidade

Em ambientes hospitalares, onde cada detalhe impacta diretamente a assistência, a gestão de insumos assume papel estratégico. Para Cesar Dib, CEO da Lindoya Verão, a água mineral natural deve ser compreendida não como um item básico, mas como um insumo crítico, cuja disponibilidade contínua sustenta a operação e a percepção de cuidado dentro das instituições de saúde.

Com 75 anos de atuação no setor e mais de quatro décadas de experiência na companhia, Dib lidera a empresa com foco em excelência operacional, inovação e sustentabilidade. Nesse contexto, atender hospitais exige um padrão elevado de execução, marcado pela ausência de margem para falhas logísticas. “A maioria das instituições trabalha com baixa capacidade de estocagem, o que torna o abastecimento contínuo uma condição essencial”, explica.

Para responder a essa complexidade, a Lindoya Verão estrutura sua operação com base em previsibilidade dinâmica, integração com áreas de suprimentos e um fator determinante: o senso de urgência na logística. A combinação entre confiabilidade e agilidade garante não apenas eficiência operacional, mas também redução de custos, ao evitar entregas emergenciais e esto-

ques excessivos.

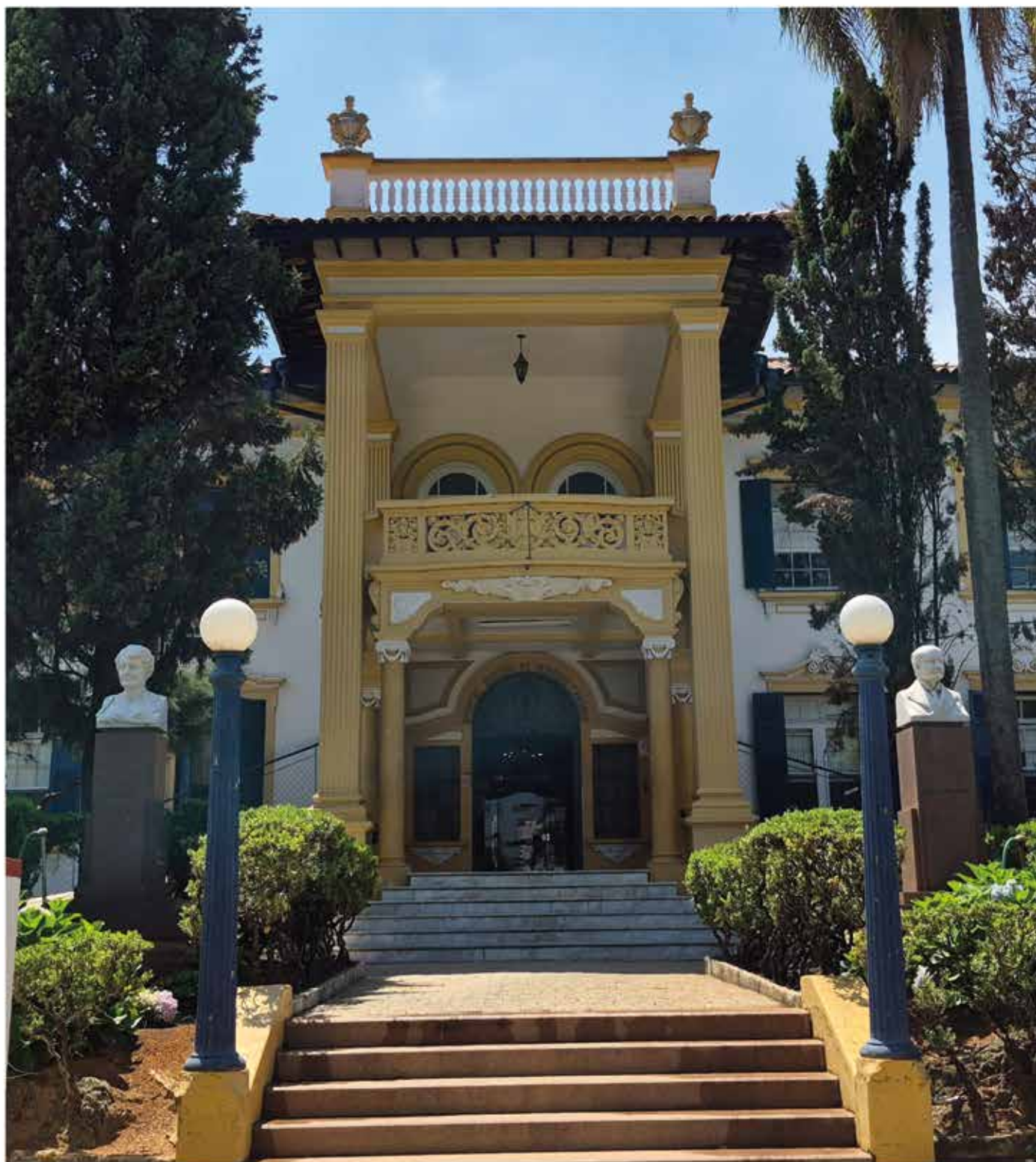
Outro pilar fundamental é a qualidade. Em um produto que não passa por tratamento, o controle rigoroso de origem e processo é indispensável. A empresa opera com rastreabilidade integral e certificações internacionais, assegurando padrões compatíveis com ambientes críticos, onde segurança e confiança são inegociáveis.

A sustentabilidade também ganha protagonismo. Com iniciativas que incluem redução de materiais, uso de energia renovável e compensação total das embalagens por meio de logística reversa, a companhia contribui para uma cadeia mais responsável. Ainda assim, Dib reforça que o avanço depende da integração entre indústria, hospitais e operadores de resíduos.

O futuro, segundo o executivo, aponta para relações mais sofisticadas entre fornecedores e instituições, baseadas em dados, transparência e responsabilidade compartilhada. Mais do que preço, critérios como confiabilidade, capacidade de entrega e aderência a padrões regulatórios passam a orientar decisões.

Nesse cenário, a gestão eficiente de insumos deixa de ser apenas suporte e se consolida como elemento essencial para a qualidade assistencial.

Saúde filantrópica para Indaiatuba e região há mais de 90 anos.
Esta é a história da Fundação Leonor de Barros Camargo e do HAOC.



Mantenedora do HAOC



ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL NA TRANSFORMAÇÃO DA SAÚDE

Estruturadas como parte de um modelo institucional robusto, as cotas da FBAH organizam a participação de empresas e instituições no desenvolvimento da administração hospitalar, promovendo integração, representatividade e impacto contínuo no setor

Ao longo de mais de cinco décadas de atuação, a Federação Brasileira de Administradores Hospitalares (FBAH) consolidou-se como uma das principais referências na articulação da administração hospitalar no Brasil. Sua trajetória é marcada pela construção de um ambiente que integra profissionais, instituições e lideranças, promovendo o intercâmbio de conhecimento e o fortalecimento de práticas que impactam diretamente a qualidade dos serviços de saúde no país.

Nesse contexto, a estrutura de cotas institucionais se insere como um dos pilares que sustentam e ampliam essa atuação. Longe de representar apenas um modelo de apoio financeiro, as cotas configuram um sistema organizado de participação estratégica, no qual diferentes níveis de envolvimento refletem distintas formas de contribuição para o desenvolvimento da gestão hospitalar.

A lógica dessa estrutura está diretamente alinhada à proposta da FBAH de fortalecer uma rede nacional integrada, capaz de reunir múltiplos atores em torno de objetivos comuns. Ao estabelecer categorias como Mantenedores, Promotores e Apoiadores, a Federação cria um ecossistema no qual empresas e instituições podem se posicionar de acordo com seu grau de engajamento, ampliando sua presença institucional e contribuindo ativamente para a construção de soluções no setor.





No nível mais elevado, os Mantenedores ocupam uma posição de destaque dentro dessa arquitetura institucional. Sua participação está associada a um envolvimento mais profundo com as atividades da Federação, incluindo presença em comitês nacionais e influência na definição de pautas estratégicas. Trata-se de uma atuação que transcende a visibilidade, alcançando um papel efetivo na construção das agendas que orientam o futuro da administração hospitalar.

Além disso, os Mantenedores estão inseridos em espaços privilegiados de diálogo, nos quais se discutem tendências, boas práticas, desafios e oportunidades do setor. Essa proximidade com o núcleo estratégico da FBAH favorece a troca qualificada de experiências e o desenvolvimento de iniciativas que contribuem para a evolução das práticas de gestão hospitalar no país.

Os Promotores, por sua vez, desempenham um papel fundamental na dinamização das ações institucionais. Sua atuação está diretamente vinculada aos projetos estra-

técnicos da FBAH, contribuindo para ampliar o alcance das iniciativas e fortalecer a disseminação de conhecimento. Ao participarem de conteúdos e ações direcionadas à rede nacional, os Promotores se posicionam como agentes ativos na construção de um ambiente mais colaborativo e inovador.

Essa participação também reflete um compromisso com a difusão de boas práticas e com o fortalecimento do debate qualificado no setor. Ao integrar iniciativas institucionais, os Promotores ampliam sua conexão com profissionais e organizações, consolidando sua presença em um ecossistema que valoriza a troca de experiências e a construção coletiva de soluções.

Na base dessa estrutura, os Apoiadores exercem um papel igualmente relevante, contribuindo para a sustentação e a expansão da rede FBAH. Sua participação permite ampliar o alcance das ações institucionais, fortalecendo a capilaridade da Federação e promovendo a inclusão de diferentes perspectivas no debate sobre a administração hospitalar.

Ainda que em um nível distinto de envolvimento, os Apoiadores integram o movimento que caracteriza a atuação da FBAH: a construção de uma rede colaborativa, na qual a soma de diferentes contribuições resulta em avanços concretos para o setor. Essa lógica reforça o entendimento de que a transformação da gestão hospitalar depende de esforços conjuntos e de uma atuação coordenada entre diversos atores.

A estrutura de cotas dialoga, portanto, com um modelo mais amplo de governança e participação institucional. Ao organizar diferentes níveis de engajamento, a FBAH não apenas amplia sua capacidade de atuação, mas também cria condições para que empresas e instituições se posicionem de forma estratégica dentro da cadeia produtiva da saúde.

Esse modelo também contribui para fortalecer a representatividade nacional da Federação, ampliando sua presença em diferentes regiões e promovendo a integração entre distintas realidades do sistema de saúde brasileiro. Por meio dessa rede estruturada, a FBAH consolida seu papel como ponto de encontro da administração hospitalar, estimulando a inovação e a busca contínua pela excelência.

Mais do que uma organização institucional, a Federação se posiciona como um movimento em prol do desenvolvimento da gestão em saúde, conectando conhecimento, experiência e visão de futuro. Nesse cenário, as cotas assumem um papel estratégico, funcionando como instrumentos que viabilizam a participação ativa de diferentes agentes nesse processo.

Ao alinhar engajamento institucional com oportunidades de contribuição efetiva, a FBAH reforça um modelo que valoriza a colaboração e a construção conjunta de soluções. Trata-se de uma abordagem que reconhece a complexidade da cadeia produtiva da saúde e a necessidade de integração entre diferentes competências para enfrentar seus desafios.

Assim, as cotas da FBAH vão além de uma estrutura de apoio: elas representam um mecanismo de articulação que fortalece a rede, amplia o impacto das ações institucionais e contribui para a construção de um futuro mais integrado, inovador e sustentável para a administração hospitalar no Brasil.

CSSJD INOVA COM CIRURGIA ROBÓTICA DE CÉREBRO E COLUNA: 1º HOSPITAL DE MG E SEGUNDO NO BRASIL A ADQUIRIR TECNOLOGIA AVANÇADA

- Baixo risco de infecção;
- Redução de intercorrências/reinternações;
- Redução do tempo de recuperação do paciente e permanência no complexo;
- Otimização do tempo de realização do procedimento cirúrgico;
- Redução da taxa de radiação para pacientes e profissionais;
- Mais precisão no procedimento.



SAIBA MAIS:



 [cssjd_divinopolis](https://www.instagram.com/cssjd_divinopolis)

 [cssjddivinopolis](https://www.facebook.com/cssjddivinopolis)

ARTIGO

REFLEXÕES SOBRE O ATUAL MOMENTO DA SAÚDE SUPLEMENTAR NO BRASIL E O PAPEL DAS LIDERANÇAS HOSPITALARES



Carlos Marsal
Diretor da área de impacto
social do Hospital Sírio-Libanês
e responsável por atividades de
ensino e coordenação para a
Faculdade Sírio-Libanês



Todos sabemos que o sistema de saúde suplementar no Brasil enfrenta hoje, um dos momentos mais desafiadores de sua história. Vivemos um contexto altamente adverso e de grande complexidade caracterizado por dificuldades nas relações entre operadoras de saúde e prestadores de serviços somada a falta de protagonismo efetivo dos agentes reguladores na necessidade fundamental de equilibrar as relações.

Obviamente, os impactos afetam toda a cadeia de valor, contudo, quero enfatizar em primeiro grau, os impactos gerados no ambiente hospitalar e de outros prestadores de serviço em relação as operadoras de saúde.

Cotidianamente lemos em diversas publicações os impactos desta crise, alguns destacados de forma frequente: índices alarmantes de glosas, queda de margens, redução da capacidade de investimento, crescente judicialização e clara insatisfação por parte de médicos, pacientes, controladores, funcionários e demais stakeholders.

É evidente que estes aspectos impactam direta ou indiretamente na qualidade do atendimento médico-hospitalar e no acesso aos melhores tratamentos por parte da população. As lideranças buscam formas de reagir à conjuntura e diante de uma intensa agenda

de negociações e busca por soluções, contudo, há falta de uma agenda estrutural e de uma visão de longo prazo que alinhe os diversos players.

Não podemos esquecer que no passado, diversas tentativas de entendimento foram feitas buscando o desejado alinhamento estratégico, é evidente que progressos aconteceram, contudo é preciso reconhecer que não temos uma agenda genuinamente positiva e equilibrada. Em minha opinião o cenário exige um diagnóstico profundo e conclusivo, uma articulação legítima entre os diversos players do setor e sobretudo, o protagonismo dos líderes na busca por respostas e soluções que coloquem verdadeiramente o paciente no centro.

Há claro entendimento que, o Sistema de Saúde Suplementar é altamente relevante para a assistência a população, tanto no âmbito assistencial quanto no contexto sócio econômico. Atualmente contempla mais de 50 milhões de brasileiros, que utilizam planos de saúde como principal meio de acesso à saúde privada. Por outro lado, como

já destacado, atravessamos uma “tempestade perfeita”, onde questões econômicas, jurídicas, regulatórias e de relacionamento entre os agentes, convergem para agravar ainda mais o ambiente e potencializar a crise.

Destaco os principais obstáculos que pressionam o sistema como um todo e de forma mais incisiva, os prestadores:

Glosas Repetitivas e Impacto no Fluxo de Caixa: Os índices de glosas (recusas de pagamento por serviços ou procedimentos realizados por hospitais e laboratórios) atingiram patamares nunca antes observados. Alguns estudos e publicações indicam que as glosas representam, em média, 10% a 15% do faturamento mensal de um hospital, comprometendo seriamente o planejamento financeiro e a capacidade de investimentos em ampliação dos serviços, tecnologia/ inovação além de um aspecto que deveria ser tratado com maior cuidado: a modernização do parque tecnológico e de infraestrutura das instituições.

Judicialização: Continua em ascensão, impulsionada por discordâncias entre beneficiários e operadoras em relação à cobertura de procedimentos, medicamentos de alto custo e tratamentos inovadores. Em 2023, segundo dados do CNJ – Conselho Nacional de Justiça, cerca de 20% das ações judiciais relacionadas à saúde no país estão associadas a planos de saúde. Isso evidencia as falhas nos limites de cobertura contratual, na regulação e sobretudo na comunicação entre operadoras, pacientes e prestadores.

Atendimento: Apesar das estratégias para potencializar a experiência do paciente a crise promovida por quedas de margens e atraso nos pagamentos, impacta diretamente a qualidade do atendimento prestado, também impõe desafios para os prestadores na manutenção dos padrões de excelência. Estes obstáculos geram: dificuldade na aceleração da agenda tecnológica, déficit de programas de treinamento, turnover e além de perda de profissionais “chave”.

Postura Reguladora Insuficiente: A Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), embora atue na mediação e regulação do mercado, é frequentemente apontada como ineficaz na resolução de conflitos e no incentivo a boas práticas de relacionamento entre os players. Há espaço também para uma postura mais atuante do parlamento na busca de uma agenda legislativa voltada a proteção do setor, sobretudo dos prestadores.





Não podemos esquecer do aumento da expectativa de vida, da revolução refletida pelas mudanças no comportamento de consumo das pessoas (a partir das últimas décadas) e do aumento dos custos assistenciais, todos estes fatores combinados pressionam a inflação da saúde que é alta e historicamente cresce acima dos índices gerais. Outro agravante, é a prevalência de doenças crônicas que exigirá mais do sistema e por outro lado, os investimentos necessários para suprir as demandas de qualidade e resolutividade se tornam cada vez mais escassos.

Temos que refletir sobre o papel dos líderes setoriais, em um cenário de crise, precisam continuar conduzindo o processo organizacional, porém, também devemos assumir o papel de figuras centrais na articulação de uma agenda estratégica de reposicionamento setorial. Para tanto, será necessário adotarmos um papel transformador na busca do equilíbrio e da sustentabilidade do setor.

Acredito que se não nos conscientizarmos que empresas revigoradas dependem de um setor forte e pujante não vamos obter o sucesso desejado, precisaremos buscar uma atuação voltada para os interesses coletivos.

No âmbito das organizações, temos também uma outra responsabilidade que é investir massivamente em governança, gestão e eficiência operacional. A queda da rentabilidade e a pressão no fluxo de caixa, decorrente de glosas e atrasos e sugere a adoção de práticas rigorosas como: auditoria, parametrização de protocolos clínicos, tecnologias de gestão, inovação aplicada e melhoria contínua nos processos visando reduzir inconsistências e melhorar resultados.

Mas como fazer isto? como desenvol-

ver alternativas para garantir melhoria progressiva de resultados no âmbito das organizações hospitalares e do setor? Nas próximas linhas vou explorar algumas agendas que entendo serem altamente relevantes:

Acredito que, uma das ações fundamentais é buscar engajamento e reposicionamento junto às operadoras, neste sentido, há uma necessidade urgente de reconstruir o relacionamento entre os principais atores, isso exige estratégias colaborativas, como acordos baseados em valor (value-based healthcare) focados na qualidade e nos desfechos, e não no volume de procedimentos realizados. Modelos como pagamento por performance e contratos de longo prazo baseados em resultados podem ser um bom ponto de partida para aliviar as tensões.

Há necessidade de aumento do protagonismo na relação com os reguladores, percebo que existe um espaço à ser ocupado pelos líderes hospitalares visando assumir um papel efetivo na interlocução com a ANS e legisladores, propondo soluções e participando ativamente no desenvolvimento de políticas públicas que assegurem uma melhor regulação ao setor. A cria-

ção de fóruns permanentes entre prestadores, operadoras e reguladores pode favorecer o alinhamento e acelerar a implementação de mudanças.

Precisamos aumentar os investimentos voltados para transformação digital da saúde por meio da adoção de tecnologias de saúde digital, como: telemedicina e inteligência artificial aplicada a diagnósticos, além de prontuários eletrônicos integrados. Estes investimentos podem aumentar tanto a experiência do paciente como a eficiência do sistema, além disso, plataformas analíticas podem prever padrões de comportamento e otimizar custos assistenciais.

Por outro lado, precisamos garantir qualidade assistencial e segurança aos pacientes mesmo diante das dificuldades financeiras. A agenda da qualidade e da segurança do paciente ainda é um desafio e deve ter prioridade absoluta nas organizações não apenas focando reconhecimentos, mas objetivando sustentar o compromisso com o atendimento humanizado e de excelência.

Precisamos nos conscientizar que a crise enfrentada não será resolvida isoladamente, assim, modelos de cooperação e parcerias estratégicas entre hospitais, laboratórios, startups de saúde e as operadoras, podem oferecer ganhos de escala, inovação e sinergia para superar desafios. Importante também avaliar as experiências de sucesso, existem exemplos, nacionais e internacionais que podem servir de referência para reposicionar o setor.

No Brasil já temos instituições avançando em iniciativas que priorizam eficiência e qualidade, alguns hospitais têm adotado modelos de pagamento por “bundle”, que oferecem previsibilidade para operadoras e viabilidade operacional para prestadores.

Temos também referências internacionais que mostram que regimes regulatórios que premiam a adoção de tecnologia e desfechos

de qualidade podem influenciar positivamente o contexto. Medidas como análise preditiva na Inglaterra (NHS) e incentivos fiscais dos EUA para interoperabilidade digital, são bons exemplos que podem ser adaptados para a área privada no Brasil.

Outro modelo vitorioso é modelo de PPPs – parcerias público-privadas, os hospitais que compartilham estruturas de atendimento em parceria com o Estado. A atuação conjunta tem possibilitado reduzir custos, expansão do acesso além de melhoria da qualidade no atendimento aos pacientes. O modelo de PPPs ensina que, o estabelecimento de parcerias estratégicas pode ser uma das saídas tanto na área pública quanto no setor privado.

Poderíamos iniciar com algumas ações amplas, como: a criação de um comitê nacional para debater as necessidades do sistema de saúde suplementar com representantes de toda a cadeia, proposição de criação de linhas de financiamento subsidiadas para inovação e tecnologia e mobilizar os órgãos de controle a revisar as normas para promover regulação com maior agilidade na mediação de conflitos e estímulo à qualidade assistencial.

Concluindo, caberá a nós a criação dos caminhos para essa transformação e assumir o protagonismo na construção de soluções criativas e sustentáveis. A colaboração eficaz entre agentes e o consenso de que o paciente é o objetivo comum pode criar um ambiente ideal para iniciarmos uma transformação efetiva no setor e assegurar um sistema de saúde suplementar robusto e centrado em resultados para a população. ■



... e operacional da gestão dos hospitais

Alexander N. Nemei	Joao Neres	Mathieu Lambert	Gabriel de Almeida Prado	Patricia Gandra	Salim Lamha
Presidente do Conselho Nacional de Saúde	Presidente do Conselho Nacional de Saúde	Presidente do Conselho Nacional de Saúde	Presidente do Conselho Nacional de Saúde	Presidente do Conselho Nacional de Saúde	Presidente do Conselho Nacional de Saúde

Há 55 anos, representando, conectando e fortalecendo o administrador hospitalar!

Na FBAH, você amplia sua voz, fortifica sua rede e faz parte de um movimento pela excelência na saúde.



Associe-se



EVENTOS

CONEXÃO PARA TRANSFORMAR

FBAH Inside inaugura espaço de diálogo qualificado sobre gestão, tecnologia e sustentabilidade na saúde



Mais do que reunir lideranças, o FBAH Inside nasceu com a proposta de criar um ambiente de escuta, reflexão e troca qualificada sobre os caminhos da gestão hospitalar no Brasil. A primeira edição do encontro reforçou uma nova fase da Federação Brasileira de Administradores Hospitalares (FBAH), marcada pela ampliação do diálogo com gestores, executivos, especialistas e tomadores de decisão que atuam diretamente na transformação do setor.

Realizado em 9 de dezembro, no Instituto de Ensino e Pesquisa Dona Cica, do São Cristóvão Saúde, em São Paulo (SP), o evento reuniu gestores, C-levels, CIOs, su-

perintendentes e especialistas para discutir temas que atravessam a rotina das instituições de saúde: eficiência operacional, sustentabilidade financeira, inovação tecnológica, engenharia e infraestrutura hospitalar. A proposta foi além do formato tradicional de congresso. O FBAH Inside se apresentou como um espaço exclusivo de conexão entre lideranças comprometidas com decisões mais integradas, responsáveis e orientadas ao futuro.

A iniciativa acontece em um momento em que a administração hospitalar exige visão cada vez mais multidisciplinar. Equilibrar custos, investir em tecnologia, qua-



lificar processos e preservar a qualidade assistencial são desafios que não podem mais ser tratados de forma isolada. Por isso, a programação foi estruturada a partir de dois grandes eixos: saúde financeira e operacional, com foco em decisões que garantam eficiência na gestão das tecnologias; e inovação tecnológica com propósito, voltada à escolha de soluções adequadas à realidade de cada hospital.

Entre os nomes participantes estiveram Alexandre H. Hermini, professor do curso de pós-graduação do Einstein; Salim Lamha Neto, sócio-fundador da MHA Engenharia e presidente do Conselho Nacio-

nal de Gestão em Saúde da FBAH; Patrícia Hatae, diretora de inovação e tecnologia do Grupo São Cristóvão; Patrícia Gandra, superintendente de projetos no Grupo São Cristóvão; Vitor Ferreira, presidente da ABCIS; Anselmo Antunes de Carvalho, CIO do Hospital Santa Rita; além de profissionais ligados à gestão de projetos e patrimônio. A pluralidade dos perfis reforçou a complexidade da gestão hospitalar contemporânea, que exige integração entre assistência, tecnologia, infraestrutura, finanças e estratégia.

Para Edmilson Caparelli, presidente da FBAH e do Grupo Mídia, o sucesso da primeira edição confirma a importância de criar ambientes permanentes de troca entre quem decide os rumos da saúde. Segundo ele, o FBAH Inside representa “o início de uma nova fase da Federação” e reafirma a necessidade de unir gestão, tecnologia e sustentabilidade de forma responsável.

O encontro também fortaleceu a missão histórica da FBAH de promover desenvolvimento contínuo para a administração hospitalar. Desde 1971, a Federação atua na valorização e qualificação dos profissionais que fazem a diferença na gestão de hospitais e serviços de saúde no país. Agora, com o FBAH Inside, essa trajetória ganha um novo espaço de articulação, mais próximo das demandas atuais e das lideranças que enfrentam, no dia a dia, os desafios de uma saúde cada vez mais pressionada por eficiência, qualidade e inovação.

Ao consolidar um ambiente de conteúdo técnico, relacionamento estratégico e participação ativa, o FBAH Inside passa a integrar a agenda da Federação como uma plataforma de construção coletiva. Mais do que um evento, a iniciativa simboliza um movimento: aproximar pessoas, conectar soluções e fortalecer a gestão como eixo essencial para o futuro da saúde brasileira.



GESTÃO QUE FAZ HISTÓRIA

Aos 55 anos, FBAH celebra legado pioneiro e projeta nova agenda para a gestão hospitalar



Padre Niversindo Antônio Cherubin

Há instituições que acompanham a história de um setor. Outras ajudam a escrevê-la. Ao completar 55 anos, a Federação Brasileira de Administradores Hospitalares (FBAH) ocupa esse segundo lugar: o de entidade que não apenas testemunhou a evolução da saúde brasileira, mas participou ativamente da construção de seus fundamentos de gestão, formação, ética e liderança.

Fundada em 26 de fevereiro de 1971, ainda como Colégio Brasileiro de Administradores Hospitalares, a FBAH nasceu em um momento em que o país começava a compreender a complexidade de administrar hospitais. A iniciativa partiu do Padre Niversindo Antônio Cherubin, uma das figuras mais emblemáticas da administração hospitalar

no Brasil, que reuniu instituições representativas da área hospitalar com o objetivo de fortalecer a formação e a atuação dos profissionais responsáveis por conduzir organizações de saúde.

Aquele movimento pioneiro tinha um propósito claro: reconhecer que hospitais não poderiam ser geridos apenas pela boa vontade ou pela experiência empírica. Era necessário formar profissionais preparados, capazes de integrar recursos humanos, estrutura assistencial, sustentabilidade financeira, qualidade, ensino, pesquisa e compromisso com o paciente. Em outras palavras, era preciso colocar a gestão no centro da saúde.

Ao longo de cinco décadas e meia, essa visão se mostrou não apenas correta, mas indispensável. Em um setor marcado por desafios permanentes, da escassez de recursos à incorporação tecnológica, da sustentabilidade das instituições à crescente demanda por qualidade assistencial, a gestão hospitalar tornou-se um eixo estratégico para a entrega de cuidado seguro, eficiente e humanizado.

Desde seus primeiros anos, a FBAH esteve associada a marcos decisivos para a profissionalização da administração hospitalar no Brasil. A Federação apoiou a criação da primeira Faculdade de Administração Hospitalar do Brasil e da América do Sul, oficializada na década de 1970, consolidando uma conquista histórica para a formação superior na área. Também elaborou o Código de Ética do Administrador Hospitalar, documento que permanece como referência ao reafirmar que a boa administração está a serviço da vida, da dignidade humana e do funcionamento responsável das instituições de saúde.

Essa compreensão ética da gestão talvez seja um dos maiores legados da FBAH. Em sua essência, a administração hospitalar nunca foi tratada apenas como técnica. Desde a origem, a entidade defendeu uma formação

EM UM SETOR MARCADO POR DESAFIOS PERMANENTES, DA ESCASSEZ DE RECURSOS À INCORPORAÇÃO TECNOLÓGICA, DA SUSTENTABILIDADE DAS INSTITUIÇÕES À CRESCENTE DEMANDA POR QUALIDADE ASSISTENCIAL, A GESTÃO HOSPITALAR TORNOU-SE UM EIXO ESTRATÉGICO PARA A ENTREGA DE CUIDADO SEGURO, EFICIENTE E HUMANIZADO.

humanista, capaz de compreender o hospital como ambiente complexo, multiprofissional e profundamente sensível. O administrador hospitalar, nesse contexto, não é apenas aquele que organiza processos; é quem cria condições para que médicos, enfermeiros, equipes assistenciais, áreas administrativas e serviços de apoio atuem de forma integrada em benefício do paciente.

Outro capítulo fundamental dessa trajetória está na produção de conhecimento e na promoção do debate qualificado. A FBAH foi pioneira na realização de eventos voltados à administração hospitalar, começando pelos simpósios da década de 1970 e avançando para os Congressos Brasileiros de Administração Hospitalar. Esses encontros ajudaram a formar gerações de gestores, difundiram boas práticas, aproximaram profissionais de diferentes regiões e colocaram temas estratégicos na agenda do setor.

A tradição dos congressos, jornadas, cursos, premiações e encontros institucionais reforçou a Federação como um espaço de convergência. Mais do que reunir pessoas, a FBAH construiu pontes entre conheci-

to, prática e liderança. Em cada fase, contribuiu para ampliar a compreensão de que o hospital é uma das organizações mais complexas da sociedade e que sua administração exige preparo, visão sistêmica e compromisso público.

A história da entidade também é marcada por expansão e articulação. A criação de capítulos regionais, a aproximação com entidades nacionais e internacionais e a participação em movimentos latino-americanos fortaleceram a presença da FBAH para além de São Paulo, ampliando

sua influência em diferentes realidades do país e do continente. Esse olhar integrador se mantém atual. Afinal, a saúde brasileira é diversa, regionalizada e atravessada por desafios que exigem soluções conectadas ao contexto de cada território.

Celebrar 55 anos, portanto, não é apenas revisitar datas, nomes e conquistas. É reconhecer a força de uma causa que atravessou gerações. A FBAH passou por diferentes momentos da saúde nacional, acompanhou transformações políticas, econômicas, regulatórias e tecnológicas, enfrentou ciclos de



reestruturação e retomada, mas preservou sua missão central: fortalecer o administrador hospitalar e contribuir para uma saúde melhor.

Essa permanência revela algo essencial sobre a própria natureza da Federação. A FBAH não se sustenta apenas pela memória de seus fundadores, embora essa memória seja indispensável. Ela se mantém relevante porque sua pauta continua urgente. Nunca foi tão necessário discutir gestão profissional, governança, eficiência, integração assistencial, inovação com propósito, sustentabilidade financeira e valorização das lideranças que fazem o sistema funcionar.

No presente, essa agenda ganha novo impulso. Sob a presidência de Edmilson Caparelli, a FBAH inicia uma fase de fortalecimento institucional, ampliação de presença e renovação de sua atuação estratégica. A proposta é reposicionar a entidade como protagonista no ecossistema da saúde brasileira, conectando gestores, instituições, especialistas, empresas, lideranças públicas e privadas em torno de uma agenda comum: qualificar a gestão para transformar resultados.

Essa nova etapa não rompe com o passado; ao contrário, parte dele. A força da FBAH está justamente em unir legado e futuro. O mesmo espírito pioneiro que motivou a criação da entidade em 1971 agora se traduz em novas plataformas de diálogo, eventos, conteúdos, articulações institucionais e inicia-

SOB A PRESIDÊNCIA DE EDMILSON CAPARELLI, A FBAH INICIA UMA FASE DE FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL, AMPLIAÇÃO DE PRESENÇA E RENOVAÇÃO DE SUA ATUAÇÃO ESTRATÉGICA.

tivas voltadas à valorização da gestão hospitalar. A retomada da Revista FBAH, os encontros estratégicos, a valorização dos associados e a celebração dos 55 anos compõem um movimento mais amplo de conexão com o setor.

Nesse contexto, a Federação reafirma que a gestão em saúde precisa ser vista como elemento assistencial. Processos bem definidos, equipes preparadas, governança sólida, uso inteligente de dados, sustentabilidade econômica e cultura organizacional consistente impactam diretamente a jornada do paciente. Uma decisão administrativa, quando bem tomada, pode reduzir desperdícios, evitar falhas, ampliar acesso, melhorar fluxos e criar condições para que o cuidado aconteça com mais segurança.

Essa é uma das mensagens mais importantes que a história da FBAH deixa para o futuro: gestão também cuida. Gestão também salva. Gestão também transforma.

Ao olhar para seus 55 anos, a Federação celebra fundadores, dirigentes, associados, conselheiros, parceiros e todos os profissionais que contribuíram para consolidar a administração hospitalar como campo essencial da saúde. Mas, acima de tudo, celebra a continuidade de um propósito. O que começou como um movimento visionário de profissionais comprometidos com a qualificação dos hospitais tornou-se uma referência nacional em gestão e liderança.

Os próximos capítulos exigirão ainda mais preparo. A saúde brasileira enfrentará pressões crescentes



como envelhecimento populacional, judicialização, escassez de profissionais, avanço da inteligência artificial, novos modelos assistenciais, revisão de financiamentos, demandas por ESG, interoperabilidade e experiências mais integradas de cuidado. Nenhum desses temas será resolvido sem gestão. Nenhuma transformação será sustentável sem lideranças capazes de planejar, executar, medir e corrigir rotas.

Por isso, a celebração dos 55 anos da FBAH é também um chamado. Um convite para que administradores hospitalares, executivos, gestores públicos e privados, profissionais da assistência, especialistas e novas lideranças se aproximem da Federação e participem da construção de uma agenda mais forte para o setor.

A história mostra que a FBAH nasceu para abrir caminhos. O presente confirma que esses caminhos continuam necessários. E o futuro dependerá, cada vez mais, da capacidade de unir conhecimento, ética, inovação e compromisso com a vida.

Aos 55 anos, a Federação Brasileira de Administradores Hospitalares celebra sua trajetória com orgulho. Mas não se limita a olhar para trás. Como toda instituição movida por propósito, reconhece no passado a base de sua legitimidade e encontra no futuro a razão de seguir avançando. Porque fortalecer a gestão hospitalar é, em última instância, fortalecer a saúde do Brasil.

DIRETORIA ESTATUTÁRIA



"Celebrar os 55 anos da FBAH é reconhecer uma trajetória construída por lideranças que acreditaram na força da gestão para transformar a saúde brasileira. Este marco nos inspira a honrar o legado da Federação. Que este novo ciclo fortaleça ainda mais nossa missão de conectar lideranças, ampliar diálogos e contribuir para um setor mais forte, eficiente, humano e sustentável."

EDMILSON CAPARELLI - Presidente

"A FBAH molda os padrões de gestão hospitalar no Brasil, pois além de sua representatividade e sua incansável defesa pelos interesses do setor, elevando as instituições a padrões de eficiência, segurança e sustentabilidade, alcança o ponto mais crítico do sistema de saúde, que é a qualificação e a profissionalização. Que sua voz continue ecoando relevância, inspiração e transformação."

VALDIR VENTURA - Vice-presidente



"A FBAH tem sido um ponto de encontro de pessoas que acreditam que cuidar da saúde também passa por cuidar da gestão. Mais do que levar conhecimento, construiu uma comunidade comprometida com a dignidade do cuidado, ajudando a tornar os hospitais mais humanos, eficientes e preparados para servir à população. 55 anos de diálogo, dedicação e um propósito: contribuir para um sistema de saúde digno."

ELIETE DI SPIRITO - Superintendente executiva

"Parabenizo a FBAH pelos seus 55 anos de atuação, fortalecendo a gestão hospitalar no Brasil com excelência, ética e inovação. Sua atuação é fundamental para integrar gestores, promover boas práticas e impulsionar a qualidade da saúde. Como diretor administrativo-financeiro, reconheço seu papel estratégico e fortalecimento do setor."

REGINALDO LOPES - Diretor Administrativo Financeiro



"55 anos de história, dedicação e contribuição inestimável à gestão hospitalar no Brasil, consolidando-se como referência; promovendo conhecimento, inovação e excelência na gestão da saúde. Sua trajetória é marcada pelo compromisso com o fortalecimento do setor. Que os próximos anos sejam de mais avanços. Parabéns pelos 55 anos de uma história que inspira e transforma!"

CARLOS FERRARA JUNIOR - Diretor de Saúde



"Acompanho a FBAH desde 2011, quando tive a honra de escrever o livro comemorativo dos seus 40 anos. Como diretora de marketing, sei reconhecer uma instituição que soube construir sua marca com propósito, consistência e credibilidade. Parabéns à FBAH por liderar a gestão hospitalar no Brasil, sendo referência e voz de um setor tão essencial para a saúde e para a vida de todos os brasileiros!"

CARLA NOGUEIRA - Diretora de Marketing

"Ao longo de 55 anos, a FBAH consolidou-se como a principal entidade congregadora de gestores da saúde no Brasil. Ao reunir profissionais, promover encontros qualificados e criar espaços permanentes de diálogo, ela fortalece a flexão crítica, aproxima experiências diversas e contribui para a gestão hospitalar mais integrada, madura e alinhada aos desafios da saúde contemporânea."

JOSEDIR TEIXEIRA - Diretor Jurídico



CONSELHO FISCAL



"Ao completar 55 anos de trajetória, a FBAH consolida-se como uma força central na evolução e profissionalização da gestão de saúde no Brasil. Desde sua fundação, em 1971, a entidade tem contribuído decisivamente para profissionalização, modernização de processos, fortalecimento Institucional, excelência e governança do setor, tornando-se a casa do administrador hospitalar. Parabéns a FBAH!"

ADILSON BREThERICK

"Tenho orgulho de fazer parte da FBAH, uma instituição que representa união, propósito e compromisso com a saúde no Brasil. A FBAH fortalece a gestão hospitalar ao promover troca de experiências, desenvolver lideranças e estimular melhorias contínuas. Sua atuação inspira e contribui para um sistema de saúde mais humano, eficiente e sustentável."

GABRIEL GIRALDI



"A FBAH, como entidade de classe, dá voz e unidade aos administradores hospitalares e influencia a agenda nacional de saúde. Com articulação política e técnica, contribui para aprimorar regulação, formação e decisões estruturantes do setor, fortalecendo a gestão e ampliando a capacidade de resposta do sistema às necessidades da sociedade."

REMÍDIO VIZZOTTO JÚNIOR

CONSELHO DE EX-PRESIDENTES



"Desde 2000 a FBAH faz parte da minha trajetória. Fui superintendente, presidente, vice-presidente, presidente e novamente presidente; e em cada ciclo aprendi que o que sustenta a FBAH vai além da gestão: é compromisso genuíno com o setor. Uma instituição que representa, fortalece e inspira. Tenho muito orgulho de ter construído parte desta história junto."

MARCIO MOREIRA

CONSELHO NACIONAL DE GESTÃO EM SAÚDE

"Celebrar os 55 anos da FBAH é reconhecer uma trajetória sólida de liderança, representatividade e compromisso com a saúde no Brasil. Sua importância está em atuar ao lado dos hospitais, representar o setor com seriedade, ouvir os associados e transformar desafios em avanços para uma gestão mais eficiente, humana e sustentável no país, fortalecendo integração, inovação e qualidade contínua."

SALIM LAMHA NETO



"Parabenizo pelos 55 anos da FBAH e desejo vida longa e próspera para essa significativa entidade cuja jornada impulsionou a gestão profissionalizada dos hospitais e demais serviços de saúde com a valorização e aceleração de conhecimento junto aos administradores hospitalares."

ANTÔNIO CARLOS NUNES DE AZEVEDO

"Parabéns à FBAH pelos seus 55 anos. Desde sua origem, ao colocar a gestão no centro, afirma seu caráter inovador e estruturante. Ao fortalecer o protagonismo do administrador hospitalar, consolidou um legado decisivo para a qualificação do setor. Uma construção coletiva de transformação da saúde no Brasil."

MARIA LUCIA PONTES CAPELO VIDES



"FBAH 55 Anos: a força da gestão transformando a saúde. Meio século de um legado inestimável! A FBAH é fundamental para garantir a eficiência e a humanização que transformam a saúde brasileira. Sua trajetória de protagonismo, articulação e apoio às lideranças consolida a credibilidade do setor. Parabéns a todos que constroem essa história: um legado que projeta o futuro com excelência."

RENATA ROCHA BUGATTI



"A comemoração dos 55 anos da Federação leva-nos à uma reflexão sobre sua trajetória e a importância para a saúde no Brasil. A melhoria da qualidade de vida depende dos serviços de saúde e dos administradores que atuam nas esferas públicas e privadas. A FBAH promove o crescimento profissional, internacionaliza o conhecimento, influencia na inovação da gestão e, principalmente, apresenta a excelência em saúde."

TERESINHA COVAS LISBOA

DIRETORIAS REGIONAIS

"Celebrar os 55 anos da Federação Brasileira dos Administradores Hospitalares é reconhecer sua trajetória como protagonista na transformação da gestão hospitalar no Brasil. Ao articular lideranças, disseminar conhecimento e fortalecer a governança, a FBAH impulsiona a profissionalização do setor e contribui para um sistema de saúde mais eficiente, sustentável e orientado à geração de valor para a sociedade."

CLEITON MORADILLO - Paraíba



"O administrador hospitalar exerce papel fundamental na sustentabilidade das instituições de saúde. Sua atuação estratégica e operacional gera valor na qualidade da assistência e a gestão dos recursos. Diante dos desafios da profissão, a FBAH tem papel essencial ao apoiar, orientar e fortalecer os administradores, contribuindo para decisões mais seguras e para o avanço da gestão hospitalar no país."

MARCELO AUGUSTO RAIA - Campinas

"Faço parte da FBAH desde a época em que era acadêmico de administração hospitalar pelo São Camilo e acompanhei de perto seu desenvolvimento ao longo dos anos. A Federação sempre foi e continua sendo essencial para o fortalecimento da gestão hospitalar no Brasil, especialmente no SUS, promovendo articulação, qualificação de gestores e mudança de paradigmas até nos rincões mais distantes do país."

MÁRIO FELIPE RUIZ - Amazonas



"A FBAH celebra 55 anos de uma trajetória marcada pela defesa e valorização da gestão em saúde no Brasil. Fundada pelo maior expoente do setor, o Padre Niversindo Cherubin, nasceu para fortalecer a administração hospitalar. Hoje, segue evoluindo e é referência, inspirando gerações de profissionais e contribuindo para o futuro da saúde. Parabéns a todos que constroem essa história! Vida longa FBAH!"

PLÍNIO VALÉRIO TÚZZOLO - Maranhão



"Parabenizo a FBAH pelo papel essencial no fortalecimento da gestão hospitalar no Brasil. Ao promover qualificação, integração e governança, impulsiona decisões mais assertivas, eficiência operacional e qualidade assistencial. Sua atuação contribui diretamente para a sustentabilidade das instituições e para o avanço da saúde no país."

ROGERIO GUARINIELLO - Ceará

"É uma honra integrar esta diretoria que compartilha o propósito de desenvolver e integrar administradores hospitalares, promovendo a conexão de conhecimentos e a equidade na saúde do Brasil. Ao representar a FBAH no estado do Pará, sinto-me orgulhosa em fortalecer a missão e impulsionar a formação de administradores no ecossistema da saúde na Amazônia, contribuindo para o desenvolvimento da região."

SHEILA CRISTIANE LISBOA SANTANA - Pará



FBAH - ASSOCIADOS



"Em 1997 deixei minha cidade natal para cursar administração hospitalar em São Paulo. Ali tive contato com o legado do Pe. Cherubin, cuja visão sobre a profissionalização da gestão marcou minha trajetória. Ao longo dos anos compreendi a relevância da missão da FBAH de fortalecer a gestão hospitalar e desenvolver líderes comprometidos com qualidade, ética e sustentabilidade nas organizações de saúde."

ANDERSON CREMASCO

"Como associado desde 2020, reconheço a FBAH como uma entidade essencial para o fortalecimento da gestão hospitalar no Brasil. Sua atuação conecta lideranças, promove qualificação e impulsiona práticas que elevam a eficiência e a sustentabilidade dos serviços de saúde, contribuindo diretamente para a evolução do setor."

BENEDITO CARLOS RODRIGUES



"Sinto-me honrado em integrar a Federação Brasileira de Administradores Hospitalares (FBAH), que se destaca pela excelência na disseminação do conhecimento. Em um cenário desafiador, o diferencial está em transformar conhecimento em resultados, promovendo uma assistência segura, de qualidade, sobretudo humanizada, capaz de fazer a diferença na vida das pessoas."

CLAUDEMIR GUIMARÃES

"Celebrar os 55 anos da FBAH é reconhecer uma trajetória construída com liderança, compromisso institucional e visão estratégica. A entidade tem papel decisivo na valorização do administrador hospitalar, na difusão de boas práticas de governança e no fortalecimento da gestão profissional, contribuindo para um sistema de saúde mais eficiente, sustentável e orientado à qualidade assistencial no país."

CLEBER SUCKOW NOGUEIRA



"Ao longo de sua trajetória, a Federação Brasileira de Administradores Hospitalares (FBAH) tem contribuído de forma significativa para o aprimoramento da gestão hospitalar no Brasil, promovendo integração entre profissionais e valorização das boas práticas de governança. O Hospital Edmundo Vasconcelos reconhece a importância dessas iniciativas para o fortalecimento do setor e a melhoria da assistência à saúde."

DARIO A FERREIRA NETO

"A FBAH é uma entidade séria e comprometida com a saúde. Estes 55 anos de FBAH marcam a longevidade e a relevância de uma entidade protagonista, que busca construir e contribuir para a evolução da gestão hospitalar no País, articular estratégias para o enfrentamento de desafios na saúde e imprimir o avanço da saúde no Brasil. Tenho muito orgulho de fazer parte desta História. Parabéns, FBAH!"

FERNANDA JULIO BARBOSA CAMPOS



"55 anos de FBAH representam décadas de liderança na construção de uma gestão hospitalar mais competente e humanizada. A entidade conecta saberes, fortalece redes e impulsiona a profissionalização do setor; ativos indispensáveis num Brasil que precisa de saúde eficiente, sustentável e centrada em resultados para a sociedade."

ISRAEL VIEIRA DE SOUZA

"A FBAH é crucial para o desenvolvimento da gestão hospitalar ao profissionalizar e qualificar a administração da saúde. Promovendo boas práticas, atualização técnica e científica dos gestores, além de defender a valorização da profissão. Esse trabalho resulta em instituições mais eficientes e humanizadas, contribuindo diretamente para o avanço da saúde no Brasil através de uma gestão de excelência."

JOCELMO PABLO MEWS





“Parabenizo a FBAH pelos 55 anos de existência, uma instituição de grande relevância para a gestão dos serviços de saúde do Brasil. Que os próximos anos sejam de pleno êxito nesse desafio que é proporcionar assistência de qualidade para saúde dos brasileiros.”

JOSÉ CARLOS DE SOUZA ABRAHÃO

“Parabenizo a FBAH pelos seus 55 anos fortalecendo a gestão hospitalar no Brasil. Sua atuação promove troca de conhecimento, inovação e qualificação dos profissionais, contribuindo para hospitais mais eficientes, humanizados e preparados para os desafios da saúde. Isso gera impacto positivo para todo o sistema e para os pacientes.”

LEONARDO MILNER



“Minhas congratulações à FBAH pelos 55 anos de dedicação à gestão hospitalar, honrando o legado de seu fundador, Padre Cherubin, exemplo de fé, serviço e compromisso com o próximo. Como advogado, destaco a importância do Direito no fortalecimento do Terceiro Setor, promovendo segurança jurídica, transparência e apoio às instituições que realizam relevantes ações sociais na área da saúde.”

LUIZ VICENTE DE MOURA BEVILACQUA

“Como associado há 10 anos da FBAH e com 40 anos de atuação na gestão hospitalar, reconheço seu papel essencial na qualificação dos gestores e no fortalecimento do sistema de saúde. A FBAH promove conhecimento, integração e evolução contínua, contribuindo diretamente para uma gestão mais eficiente e sustentável no Brasil.”

MARCOS VETE



“Parabéns à FBAH pelos 55 anos de contribuição à gestão hospitalar no Brasil. A entidade tem papel fundamental na integração de lideranças e na promoção de boas práticas que fortalecem a eficiência, a segurança e a sustentabilidade dos hospitais. Para a engenharia clínica, essa articulação é essencial para avançarmos na gestão tecnológica e na qualidade da assistência à saúde.”

PAULO LIMA, representando a ENGECLINIC

"Parabenizo a FBAH pelo trabalho essencial no fortalecimento da gestão hospitalar. Como ex-presidente de Organização Social na Saúde, reconheço seu papel em formar lideranças, difundir boas práticas e elevar eficiência, segurança e qualidade. A FBAH é estratégica para o avanço da saúde no Brasil."

PAULO ROBERTO MERGULHÃO



"A FBAH é uma entidade técnica que em seus 55 anos vem contribuindo e estimulando mudanças e evoluções na saúde do Brasil. Através da FBAH os gestores da saúde são preparados para construir serviços de saúde com resolutividade. Apoiar o administrador hospitalar, é fundamental para a sedimentação do conhecimento dos processos ligados a saúde, contribuindo para a evolução. Parabéns à nossa FBAH pelos seus 55 anos."

REINALDO SCHEIBE

"A Federação Brasileira dos Administradores Hospitalares (FBAH) desempenha papel estratégico no fortalecimento da gestão em saúde no Brasil. Ao promover debates qualificados, integração entre líderes e disseminação de boas práticas, contribui para a formação contínua dos administradores hospitalares e para o avanço da eficiência, governança e sustentabilidade do setor"

ROGÉRIO QUINTELA PIROTTO



"Parabenizo a Federação Brasileira de Administradores Hospitalares (FBAH) por sua trajetória exemplar e contribuição ao fortalecimento da gestão hospitalar no Brasil. Como defensor do SUS e gestor com mais de 50 anos de atuação, reconheço uma instituição que inspira excelência, promove inovação e valoriza a administração hospitalar, contribuindo para a qualidade da saúde e preservação de vidas."

RONEY GOTT

O QUE A FBAH ESTÁ CONSTRUINDO?



Uma nova fase para a gestão hospitalar brasileira

FBAH Inside: encontros estratégicos que conectam o setor

Encontro FBAH: podcast e diálogo com lideranças da saúde

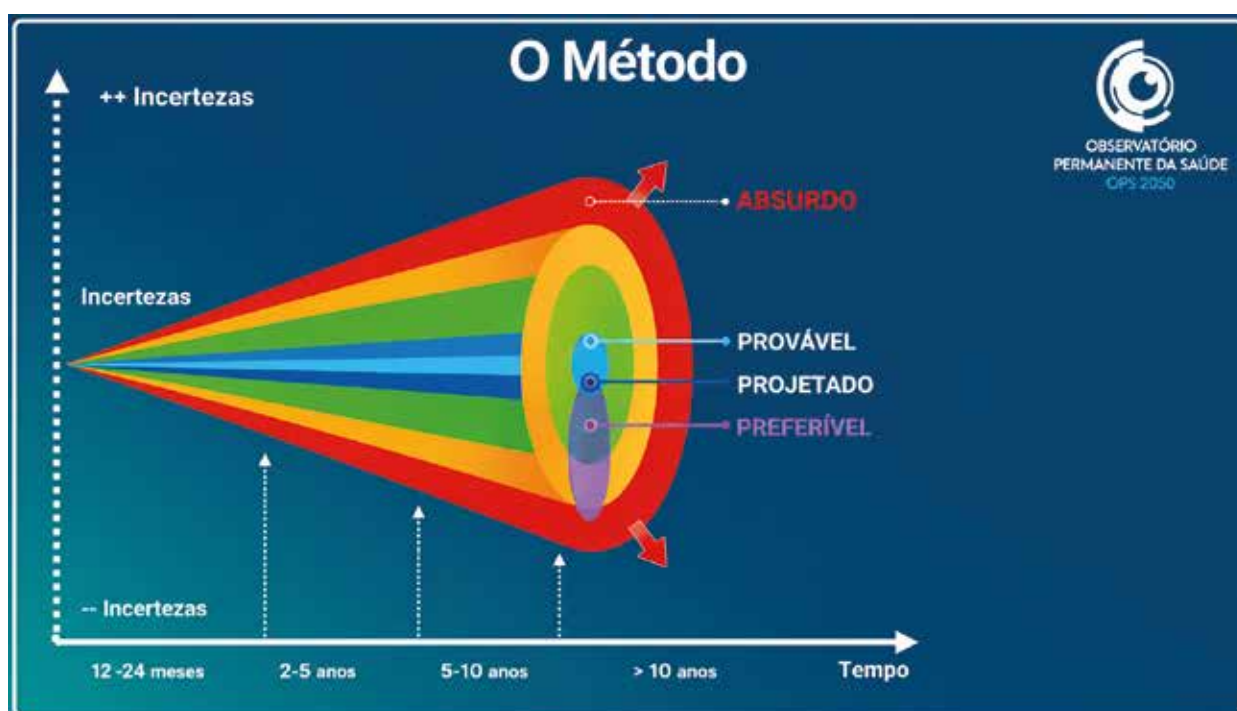
Prêmio FBAH: tradição retomada, reconhecimento fortalecido

Rebranding: nova marca, presença mais ativa

Atuação institucional: mais conexão e protagonismo

ABIMED LANÇA OBSERVATÓRIO PERMANENTE DA SAÚDE 2050 COM FOCO EM ESTRATÉGIAS DE LONGO PRAZO PARA A SAÚDE

Iniciativa da ABIMED, o Observatório Permanente da Saúde – OPS 2050, propõe uma visão estratégica de longo prazo para fortalecer políticas públicas e impulsionar um sistema mais eficiente, inovador e alinhado às demandas da sociedade brasileira



Pensar o futuro da saúde tornou-se uma necessidade estratégica diante das transformações que impactam o setor em escala global. Com esse propósito, a ABIMED – Associação Brasileira da Indústria de Tecnologia para Saúde, lançou o Observatório Permanente da Saúde (OPS 2050), iniciativa que propõe qualificar o debate nacional a partir de dados, evidências e visão de longo prazo.

O projeto nasce com a missão de contribuir para a construção de políticas de Estado capazes de sustentar um sistema de saúde mais eficiente, moderno e inclusivo. Ao antecipar cenários e tendências, o Observatório busca apoiar decisões mais assertivas e promover uma atuação menos reativa diante dos desafios estruturais que ainda marcam o setor.

Desenvolvido em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA), o OPS 2050 reúne inteligência analítica, benchmarking internacional e análise comparativa com países da OCDE para projetar caminhos possíveis até 2050. A proposta integra diferentes atores, como governo, iniciativa privada, academia e sociedade, em um ambiente contínuo de diálogo e construção coletiva.

Entre os principais eixos estão temas essenciais à evolução do sistema, como regulação, acesso, qualidade assistencial, transformação digital, inovação tecnológica, segurança jurídica e sustentabilidade econômica. Ao organizar e monitorar informações estra-

tégicas, a iniciativa pretende oferecer subsídios concretos para o aprimoramento da gestão em saúde.

Mais do que um repositório de conhecimento, o Observatório se posiciona como um instrumento ativo de transformação. A partir da construção de cenários prospectivos, o projeto visa estruturar diretrizes que orientem políticas públicas e contribuam para elevar os padrões de saúde no país, alinhando-os às principais economias globais.

Outro diferencial está em sua vocação de independência. Embora concebido no âmbito da ABIMED, o OPS 2050 projeta-se como uma referência autônoma, dedicada à produção de conhecimento aberto e acessível, fortalecendo o ecossistema da saúde de forma ampla e colaborativa.

Ao lançar o Observatório, a ABIMED reforça seu papel como agente estratégico no desenvolvimento do setor, estimulando uma visão integrada e de longo prazo. Em um contexto cada vez mais desafiador, iniciativas como essa contribuem para consolidar uma saúde mais preparada, resiliente e centrada nas necessidades da população brasileira.





EXCELÊNCIA

ALTA COMPLEXIDADE, ALTO VALOR

Eleito pelo sétimo ano consecutivo entre os melhores hospitais do mundo pela Newsweek, o Hospital Moinhos de Vento consolida uma trajetória pautada por desfechos clínicos, inovação e impacto social

Reconhecido pelo sétimo ano consecutivo no ranking World's Best Hospitals, da Newsweek, o Hospital Moinhos de Vento reafirma sua posição entre as instituições de saúde mais relevantes do mundo. Em 2026, avançou 16 posições na lista global, alcançando o 111º lugar, reflexo de consistência estratégica, qualidade assistencial e cuidado centrado no paciente.

Para Mohamed Parrini, CEO do Hospital Moinhos de Vento, o resultado confirma a solidez de um modelo voltado à entrega de valor em saúde. “Estar entre os melhores hospitais do mundo pelo sétimo ano consecutivo valida nosso modelo de gestão orientado ao



valor em saúde e aos resultados que realmente importam para o paciente”, afirma.

Entre os destaques está o desempenho em desfechos clínicos. A instituição recebeu reconhecimento de destaque internacional no indicador PROMs ribbons, que mede a melhora da qualidade de vida pela percepção direta do paciente. Para Mohamed, o reconhecimento reforça um princípio essencial: “não apenas tratamos doenças, mas entregamos resultados que restabelecem autonomia, qualidade de vida e bem-estar às pessoas”.

Esse avanço é sustentado por investimentos de aproximadamente R\$ 1 bilhão em expansão e tecnologia. Um dos marcos foi a inauguração do Hospital do Coração, complexo de mais de 6.500 m², com R\$ 210 milhões investidos, 33 novos leitos de UTI e quatro salas de hemodinâmica.

A inovação também ocupa papel estratégico. O hospital ampliou o uso de cirurgia robótica, avançou em inteligência artificial para apoio à decisão clínica e alcançou o nível 7 da certificação EMRAM, da HIMSS, mais alto nível de maturidade digital hospitalar do modelo. “A tecnologia se traduz em valor quando reduz o tempo entre o diagnóstico e a cura, aliando precisão e humanização no cuidado”, destaca o CEO.

O protagonismo do Moinhos se fortalece em áreas como Cardiologia, Neurologia, Oncologia e Cirurgia Robótica, além de colaborações e iniciativas conjuntas com institui-

ções como Mayo Clinic e Johns Hopkins Medicine International. Para os próximos anos, a meta é posicionar a instituição entre as principais referências hospitalares do Brasil até 2029, com expansão do ensino, da pesquisa clínica, da área materno-infantil e neutralização das emissões de carbono até 2027.

Pelo PROADI-SUS, o hospital também amplia seu impacto social. No triênio 2024-2026, o Hospital Moinhos de Vento investirá mais de R\$ 304 milhões em projetos voltados à qualificação da gestão, da assistência, da pesquisa e da formação no SUS, consolidando uma atuação que une ciência, tecnologia e responsabilidade social para transformar vidas.

RECONHECIMENTO

MÉRITO EM GESTÃO DA SAÚDE

Prêmio da FBAH valoriza gestores que elevam governança, eficiência e inovação na saúde brasileira



Em um setor marcado por pressões assistenciais crescentes, restrições orçamentárias, transformação tecnológica e necessidade permanente de eficiência, reconhecer a boa gestão é também reconhecer quem sustenta a saúde em sua dimensão mais estratégica. É nesse contexto que o Prêmio FBAH – Mérito em Gestão da Saúde ganha relevância, ao valorizar lideranças que fazem da administração hospitalar um instrumento concreto de transformação institucional.

“Mais do que uma homenagem, o Prêmio FBAH reafirma o papel essencial do administrador hospitalar na construção de instituições mais resilientes, transparentes, sustentáveis e orientadas a resultados”, afirma Edmilson Caparelli, presidente da FBAH e do Grupo Mídia.

A 20ª edição integra a programação comemorativa dos 55 anos da FBAH, e resgata uma tradição histórica da entidade: a de valorizar publicamente profissionais que contribuem para o aprimoramento da gestão em saúde no país. Por isso, a seleção dos homenageados considera pilares como eficiência operacional, sustentabilidade financeira, modernização institucional, governança, transformação da gestão e qualificação dos processos decisórios.

A premiação contempla diferentes perfis e trajetórias, reconhecendo profissionais que, em suas realidades, contribuíram para elevar o padrão da administração em saúde. A dinâmica de avaliação reforça o compromisso institucional da FBAH com critérios técnicos e legitimidade. Os homenageados são definidos por comissão indicada pela Federação, com validação final da Presidência e da Diretoria Executiva. O processo considera mérito profissional, contribuição ao setor e impacto real das trajetórias reconhecidas.

**LISTA DOS GANHADORES
PRÊMIO FBAH – MÉRITO EM GESTÃO DA SAÚDE
EDIÇÃO 2026**

GESTOR EMÉRITO DA SAÚDE

Valdir Pereira Ventura

Presidente e CEO do Grupo São Cristóvão
Saúde e Presidente da Santa Casa de
Francisco Morato

**GESTOR HOSPITALAR DE DESTAQUE
SETOR PRIVADO**

Flávio Ceballos

Diretor Médico do Sagrada Família Saúde Operadora

Reginaldo Donizeti Lopes

CEO da Fundação Padre Albino

**MÉRITO EM EFICIÊNCIA OPERACIONAL E
SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA**

Evando Moraes

CEO do Hospital São Lucas da PUCRS

Luci Meire Pivelli Usberco

CEO do Hospital Sepaco

**GESTOR HOSPITALAR DE DESTAQUE
SETOR PÚBLICO OU FILÂNTRÓPICO**

Elis Regina Guimarães

Diretora executiva e CEO do Complexo de
Saúde São João de Deus (CSSJD) – Fundação
Geraldo Corrêa

Vaninho Antônio

CEO do Real Hospital Português

**MÉRITO EM GESTÃO ESTRATÉGICA E
GOVERNANÇA**

José Carlos Rizoli

Presidente-executivo do Instituto Nacional de
Desenvolvimento Social e Humano (INDSH)

Renato Sargo

Superintendente do Hospital Augusto de
Oliveira Camargo (HAOC)

JOVEM GESTOR DESTAQUE

Arno Duarte

Diretor executivo da Casa de Saúde Menino
Jesus de Praga

Leandro Firme

CEO da Unimed Porto Alegre

**MÉRITO EM INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO NA
GESTÃO DA SAÚDE**

Marco Bego

Diretor executivo do InovaHC e do Instituto
de Radiologia (InRad)

“A diversidade das categorias traduz a amplitude da gestão hospitalar e evidencia que a excelência pode se manifestar em diferentes frentes: da condução institucional à implantação de novos modelos, da sustentabilidade econômica à formação de novas lideranças.”

Edmilson Caparelli, presidente da FBAH e do Grupo Mídia.

LIDERANÇA



PROTAGONISMO FEMININO NA SAÚDE

Sob a liderança de Elis Regina Guimarães, o Complexo de Saúde São João de Deus vive uma nova etapa de governança, inovação, ESG, transformação digital, alta complexidade e fortalecimento da assistência filantrópica e nos vazios assistenciais em Minas Gerais

Referência para a Macrorregião Centro-Oeste e para outras regiões de Minas Gerais, o Complexo de Saúde São João de Deus (CSSJD), Fundação Geraldo Corrêa, vive um ciclo de expansão, inovação e fortalecimento assistencial. Situado em Divinópolis, a instituição consolida seu papel como hospital filantrópico estratégico para todo o Estado de Minas Gerais, com atuação em média e alta complexidade, presença relevante no SUS, Saúde Suplementar e com reconhecimento nacional.

À frente desse movimento está Elis Regina Guimarães, Diretora Executiva CEO do Complexo de Saúde São João de Deus. Administradora com ampla formação em gestão em saúde, governança clínica, qualidade, riscos e liderança, Elis conduz uma agenda que une sustentabilidade, tecnologia, cuidado centrado no paciente e já em desenvolvimento o “Hospital em Casa”, com foco em cuidado integral.

O avanço do CSSJD tem base em um modelo de governança reestruturado a partir de 2016, com Conselho Curador, Conselho Fiscal e Conselho Executivo. A partir desse desenho, o Complexo passou a operar com Planejamento Estratégico, indicadores/metapas, juntamente com a Inteligência Artificial (IA), compliance, auditorias, DRG, governança clínica, gestão por competência e decisões apoiadas em dados. “Os últimos anos foram marcados pela consolidação de um modelo de gestão voltado à resolutividade assistencial, gestão de riscos/processos e segurança do paciente. Também consolidamos um modelo de gestão voltado à resolutividade assistencial, gestão de riscos, processos, segurança do paciente e fortalecimento das práticas ESG, alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. Entre os objetivos em que o Complexo de Saúde São João de Deus atua diretamente estão a Saúde e Bem-Estar (ODS 3), Igualdade de Gênero (ODS 5) e a Consumo e Produção Responsáveis (ODS 12), reforçando o compromisso institucional com uma assistência sustentável, humanizada e socialmente responsável. Nesse contexto, o CSSJD também avança na

transformação digital por meio do projeto Hospital Sem Papel, iniciativa que promove maior eficiência operacional, segurança das informações, otimização de recursos e redução do impacto ambiental”, afirma Elis.

Na prática, essa visão tem se traduzido em melhor uso dos leitos e do centro cirúrgico, fortalecimento dos protocolos assistenciais e adoção da metodologia DRG. Segundo a executiva, “o principal indicador foi a melhoria considerável do nosso DRG e o aumento de atendimentos com os mesmos recursos disponíveis”. O resultado aponta para uma gestão que busca ampliar acesso sem perder qualidade, bem como a melhoria no NPS.



Elis Regina Guimarães, Diretora Executiva CEO do Complexo de Saúde São João de Deus

Entre os marcos recentes, Elis destaca a aquisição de um equipamento de cirurgia robótica e neuronavegador, para cérebro e coluna, investimento ousado para uma instituição filantrópica. O projeto incluiu a disponibilização inicial de 100 cirurgias gratuitas para pacientes do SUS, ampliando o acesso a procedimentos de alta complexidade. A parceria com a Brainlab também fortaleceu o uso de inteligência artificial. “Essa inovação tem permitido decisões clínicas mais assertivas e uma gestão proativa dos riscos assistenciais”, ressalta.

A inovação, no entanto, não se restringe à tecnologia. O Complexo também vem fortalecendo linhas de cuidado e serviços especializados, como o Centro de Assistência e Reabilitação às Deformidades Craniofaciais (Refaces), escolhido pelo Ministério da Saúde para visita técnica. A proposta foi conhecer práticas assistenciais, fluxos de atendimento e iniciativas como teleconsultas, que ampliam o acompanhamento de pacientes distantes.

Além dos investimentos em tecnologia e expansão assistencial, o Complexo de Saúde São João de Deus também desenvolve estudos preditivos voltados ao cenário oncológico para os próximos dez anos. A iniciativa, conduzida em conjunto com a coordenação médica da oncologia, busca analisar o crescimento da prevalência do câncer na região e os impactos futuros na assistência em saúde. O objetivo é planejar de forma estratégica a ampliação de recursos, serviços e linhas de cuidado, garantindo capacidade de resposta diante do crescimento progressivo da doença e fortalecendo a atuação do

Complexo como referência nacional em oncologia.

O reconhecimento externo confirma esse caminho. Em 2026, a UTI do CSSJD conquistou o selo Top Performer, colocando a unidade entre as melhores do Brasil e com desempenho comparável a grandes centros da América Latina. No mesmo ciclo, o anúncio de R\$ 41 milhões para ampliação e modernização da estrutura reforçou a relevância regional da instituição. O Complexo também se destacou como o 1º hospital de Minas Gerais em cirurgias eletivas pelo SUS.

Para os próximos anos, a gestão mira expansão de leitos e serviços, modernização estrutural, uso de inteligência artificial e reposicionamento do CSSJD como ecossistema de saúde. “Vejo como um reconhecimento coletivo, que reflete o empenho de uma equipe comprometida com o propósito de transformar a filantropia em saúde em um sistema bem gerido”, diz a CEO.

Os conceitos e tendências na saúde vêm passando por transformações significativas ao longo dos últimos anos, exigindo das instituições uma atuação cada vez mais estratégica, inovadora e centrada nas pessoas. Para Elis Regina Guimarães, estar à frente do tempo é essencial para garantir sustentabilidade, excelência assistencial e geração de valor. Sob sua liderança, o Complexo de Saúde São João de Deus segue investindo em mudanças que impactam positivamente a experiência dos pacientes, o desenvolvimento das equipes internas e a contribuição social da instituição, consolidando um modelo de saúde preparado para os desafios do futuro.



Os principais eventos de
saúde da América Latina!



Há mais de **33 anos**, a **Hospitalar** é a principal plataforma de **negócios e networking da saúde**.



Saiba mais!



By Informa Markets

Em sua **12ª edição**, o **HIS - Healthcare Innovation Show** é o maior evento de **tecnologia e inovação em saúde da América Latina**.



16 e 17 de setembro

DAS 9H ÀS 18H - SÃO PAULO EXPO

Saiba mais!



EXPEDIENTE

DIRETORIA GESTÃO 2025-2026

Pe. Niversindo Antônio Cherubin – Presidente Honorário

Edmilson Caparelli | Presidente

Valdir Ventura | Vice-Presidente

Eliete Di Spirito | Superintendente Executiva

Reginaldo Lopes | Diretor Administrativo-Financeiro

Letícia Bellotto Turim | Diretora Comercial

Carlos Ferrara Junior | Diretor de Saúde

Carla Nogueira | Diretora de Marketing

Josenir Teixeira | Diretor Jurídico

REVISTA ADMINISTRADOR HOSPITALAR



A Revista Administrador Hospitalar é uma publicação produzida pelo Grupo Mídia, sob licença da Federação Brasileira de Administradores Hospitalares (FBAH).

Tainá Manna | Diretora Editorial

Bianca Andrade e Eduardo Porfírio | Redação

Valéria Vilas Boas | Criação e Diagramação



Avenida São Gabriel, 201 – Conjunto 1004.

Jardim Paulista | São Paulo (SP) – CEP: 01435-001

+55 11 95587-8123

www.fbah.org.br

Envie seus comentários para cadastro@fbah.org.br

Seja um associado: <https://fbah.org.br/cadastros-fbah/>

MHA Engenharia: Há 51 anos projetando a excelência na saúde.



COM MAIS DE 33 MILHÕES DE M² PROJETADOS E UM ACERVO DE 3.200 OBRAS, A MHA ENGENHARIA É REFERÊNCIA NACIONAL EM ENGENHARIA CONSULTIVA PARA O SETOR HOSPITALAR.

ESPECIALISTAS EM PROJETOS DE ALTA COMPLEXIDADE, UNIMOS RIGOR TÉCNICO E INOVAÇÃO PARA ENTREGAR SOLUÇÕES COMPLETAS EM PROJETOS DE ENGENHARIA.





COMPLEXO HOSPITALAR SÃO CRISTÓVÃO



São Cristóvão
saúde
114 anos

Há mais de um século
**PROMOVENDO SAÚDE
E BEM-ESTAR!**

Conheça nossos planos de saúde:



Investindo em capacitação profissional, tecnologia, assistência, atendimento, equipamentos de ponta e expansão da capacidade física.

 saocristovao.com.br
 Grupo São Cristóvão Saúde
 saocristovao.com.br

Certificações:

