No ano em que a Anahp completa 25 anos, a abertura da Jornada Digital de abril colocou no centro do debate um tema cada vez mais presente na gestão em saúde. Trata-se de como liderar em um ambiente marcado por mudanças rápidas, pressão por resultado e aumento da complexidade operacional.

O primeiro encontro do ciclo dedicado a Lideranças e Talentos partiu da leitura de que a incerteza deixou de ser exceção e passou a fazer parte da rotina das instituições. Nesse contexto, a liderança tradicional, baseada em previsibilidade e controle, perde espaço para um modelo mais adaptativo, capaz de lidar com ambiguidade e tomar decisões mesmo sem todas as respostas.

Ao longo da discussão, o foco deixou de ser apenas o impacto da tecnologia e passou a incorporar um elemento mais estrutural. O modelo mental das lideranças e sua capacidade de engajar pessoas, integrar informação e sustentar decisões em cenários instáveis.

Participaram do debate:

- Alex Vieira, CIO do Hcor
- José Henrique Salvador, CEO da Rede Mater Dei de Saúde
- Rogério Reis, VP de Hospitais da Rede Américas
- Moderação: Lorena Morelato, diretora de Gente e Gestão do Grupo Kora Saúde

Liderar passou a ser fazer perguntas

Em um ambiente com excesso de informação e transformação constante, o líder deixa de ser o detentor das respostas e passa a atuar como provocador.

“A liderança hoje não é mais responsável por dar respostas, mas por questionar se as melhores respostas estão sendo construídas” – *Alex Vieira*

Na prática, isso significa que, antes, a liderança definia e as equipes executavam. Hoje, a construção das soluções é mais distribuída, e o papel do líder passa a ser o de estimular pensamento crítico e validar caminhos.

Esse modelo exige líderes menos centralizadores e mais preparados para lidar com múltiplas áreas, diferentes perspectivas e decisões compartilhadas.

Volatilidade é o novo padrão

A instabilidade econômica, a pressão por custos e o avanço tecnológico criam um ambiente em que previsibilidade é cada vez mais limitada.

“Volatilidade não é mais um período. É a regra do momento” – *José Henrique Salvador*

Nesse contexto, a liderança precisa abandonar a busca por controle total e desenvolver capacidade de adaptação contínua. Isso inclui tomar decisões com informação incompleta, rever rotas com rapidez e manter o engajamento das equipes mesmo em cenários de incerteza.

Ao mesmo tempo, a volatilidade não elimina a necessidade de direção — ela exige ainda mais clareza sobre prioridades e propósito.

Tecnologia amplia capacidade, mas não resolve liderança

Embora a tecnologia esteja no centro das transformações, ela não é o principal desafio.

“O problema não é a falta de tecnologia. É o excesso, sem um modelo claro de uso”

– Alex Vieira

O avanço tecnológico aumenta o volume de informação disponível, reduz barreiras de acesso e acelera processos. No entanto, sem integração entre pessoas, processos e tecnologia, esse potencial se perde. O diferencial está na capacidade de utilizar as ferramentas de forma estruturada — com pensamento crítico, leitura de dados e conexão com os objetivos da instituição.

Autonomia exige direção clara

Em cenários de alta velocidade, decisões não podem ficar concentradas na liderança — precisam acontecer na ponta. Ao mesmo tempo, autonomia sem direção pode gerar fragmentação.

"A boa liderança é aquela cuja mensagem continua sendo executada mesmo quando ela não está presente" *– José Henrique Salvador*

Para que isso aconteça, é necessário que as equipes tenham clareza sobre:

- prioridades institucionais
- impacto das decisões no todo da organização
- limites de atuação

O debate trouxe a ideia de "sandbox" organizacional — espaços com autonomia definida, nos quais as equipes podem decidir com segurança dentro de limites claros.

Confiança se torna ativo central da liderança

A construção de confiança apareceu como elemento estruturante para sustentar esse novo modelo de liderança.

A confiança se constrói a partir de três dimensões:

- lógica (clareza na comunicação e nas decisões)
- autenticidade (coerência entre discurso e prática)
- empatia (capacidade de entender o contexto das pessoas)

"Em cenários de pressão, sem confiança a autonomia não se sustenta e a tomada de decisão se fragiliza" – *Rogério Reis*

O maior risco é perder o propósito

Ao projetar os próximos anos, o debate trouxe um alerta importante: em ambientes de pressão e transformação constante, há o risco de as organizações se desconectarem do que é essencial.

"A gente precisa dar conforto para as lideranças viverem no desconforto — sem perder de vista aquilo que realmente importa" – *Rogério Reis*

No setor de saúde, esse ponto ganha ainda mais relevância. O propósito — cuidar — funciona como elemento de estabilidade em meio à volatilidade.

Sem essa referência, decisões passam a ser guiadas apenas por urgência ou pressão, o que pode comprometer a qualidade assistencial.

Conclusão: liderança passa a ser capacidade de adaptação

O debate reforçou que liderança, no contexto atual, não está mais associada à previsibilidade ou ao controle, mas à capacidade de adaptação.

Liderar passa a significar:

- tomar decisões com informação incompleta
- engajar equipes em cenários incertos
- integrar pessoas, processos e tecnologia
- sustentar direção mesmo com mudanças constantes

Ao abrir a Jornada Digital de abril, no ano em que completa 25 anos, a Anahp coloca a liderança no centro da discussão sobre o futuro da gestão hospitalar. E demonstra a importância de formar líderes capazes de conduzir o setor com consistência, clareza e capacidade de adaptação.

Assista **AQUI** ao evento na íntegra

Fonte: Anahp, em 06.04.2026