

## *Uma reflexão sobre o papel dos gestores hospitalares na melhoria dos serviços e da sustentabilidade do sistema*

### Resumo

Apesar de muitas vezes atuarem nos bastidores, os gestores hospitalares desempenham um papel central na transformação dos sistemas de saúde. Este artigo de opinião analisa criticamente a sua influência na melhoria dos serviços e na sustentabilidade do sistema, com base em literatura recente e políticas públicas em vigor. Argumenta-se que, longe de serem figuras invisíveis, os gestores são peças-chave na articulação entre eficiência, qualidade e inovação. No entanto, enfrentam desafios estruturais, como a escassez de recursos, a resistência à mudança e a falta de reconhecimento institucional.

Palavras-chave: Gestão Hospitalar, Liderança em Saúde, Sustentabilidade, Qualidade Assistencial, Inovação em Saúde, Planeamento Estratégico, Sistema Nacional de Saúde.

### Introdução

Num contexto de crescente complexidade nos sistemas de saúde, os gestores hospitalares emergem como figuras estratégicas. São eles que planeiam, organizam, coordenam e avaliam os recursos humanos, financeiros e tecnológicos das instituições. No entanto, o seu papel continua subvalorizado, muitas vezes ofuscado pela visibilidade dos profissionais clínicos. Este artigo propõe uma reflexão crítica sobre o papel dos gestores na melhoria dos serviços e na sustentabilidade do sistema, com foco no contexto português e europeu.

### Revisão de Literatura

A literatura recente reconhece a gestão hospitalar como um dos pilares da qualidade assistencial. Segundo Sousa & Darmawan (2023), os gestores influenciam diretamente a eficiência operacional, a segurança do cliente e a satisfação dos utentes. Oliveira et al. (2025) destacam que a liderança estratégica é essencial para alinhar objetivos clínicos e financeiros, promovendo inovação e sustentabilidade.

O relatório da APAH (2023) sublinha que os administradores hospitalares enfrentam desafios crescentes, como a digitalização dos serviços, a escassez de profissionais e a pressão por resultados. A OMS (2024) reforça que a liderança em saúde deve ser adaptativa, colaborativa e orientada por dados.

## Metodologia

Este artigo baseia-se numa análise qualitativa de:

- Relatórios institucionais (SNS, APAH, OMS)
- Artigos científicos publicados entre 2023 e 2025
- Documentos estratégicos como o Plano de Desenvolvimento Organizacional 2025–2027 da ULS Médio Tejo
- Entrevistas e declarações públicas de gestores hospitalares

A abordagem crítica visa identificar os contributos, desafios e oportunidades associados à atuação dos gestores hospitalares.

## Discussão

### 1. Gestores: os arquitetos invisíveis da saúde

Liderar na saúde não é apenas administrar recursos, mas garantir que cada decisão tenha um impacto positivo na vida dos clientes.

Apesar de pouco visíveis, os gestores hospitalares são responsáveis por decisões que impactam diretamente a qualidade dos cuidados. Desde a alocação de recursos até à definição de prioridades estratégicas, a sua atuação molda o funcionamento das instituições. Como afirmou o Ministro da Saúde em 2023, “os administradores hospitalares são essenciais para a reorganização do SNS”. Sem uma liderança eficiente, os serviços de saúde não poderiam ser otimizados para enfrentar os desafios diários e as necessidades da população.

### 2. Melhoria contínua dos serviços: da teoria à prática

A gestão de saúde eficaz transforma teorias em práticas que melhoram vidas. Estudos como o de Oliveira et al. (2025) mostram que a gestão estratégica contribui para a padronização de processos, a melhoria da comunicação interna e a satisfação dos utentes. A implementação de sistemas de informação hospitalar (HIS), por exemplo, tem permitido ganhos de eficiência e segurança. A gestão hospitalar eficaz deve ir além da teoria e transformar-se em prática diária, gerenciando não só os recursos, mas também os relacionamentos dentro das equipas de saúde e com os pacientes.

A revisão de Sousa & Darmawan (2023) destaca que os gestores devem atuar em múltiplas

frentes: gestão de recursos, apoio às equipas clínicas, inovação tecnológica e avaliação de desempenho. A habilidade de lidar com esses múltiplos fatores determina o sucesso de qualquer sistema de saúde.

### 3. Sustentabilidade: o novo imperativo da gestão

A verdadeira sustentabilidade vai além do financiamento — ela é construída em práticas responsáveis e conscientes.

A sustentabilidade financeira e ambiental tornou-se uma prioridade. O Plano de Contabilidade de Gestão do SNS (Despacho n.º 2871/2024) visa melhorar a transparência e a eficiência na utilização dos recursos públicos. Os gestores são responsáveis por implementar práticas sustentáveis, como a redução de desperdícios, a eficiência energética e a contratação responsável. A sustentabilidade não limita-se à gestão financeira, mas abrange também a adoção de práticas que protejam os recursos naturais e promovam o bem-estar da comunidade.

### 4. Inovação e transformação digital

Inovar na saúde é usar a tecnologia para humanizar os cuidados, tornando-os mais eficientes e acessíveis.

A transformação digital é uma das maiores apostas da gestão hospitalar contemporânea. Ferramentas como inteligência artificial, IoT e realidade virtual estão a ser integradas na gestão clínica e administrativa. Os gestores têm o papel de liderar esta transição, garantindo que a tecnologia seja usada de forma ética, segura e centrada no utente. A digitalização permite melhorar a acessibilidade, reduzir custos e personalizar os cuidados, o que resulta em um atendimento mais eficiente e de qualidade.

### 5. Desafios persistentes: reconhecimento e formação

O reconhecimento e a valorização da gestão hospitalar são fundamentais para a construção de um sistema de saúde resiliente e eficiente. Apesar da sua importância, os gestores hospitalares enfrentam desafios como:

- Falta de reconhecimento institucional: muitas vezes são vistos como meros burocratas.
- Carreira desatualizada: a carreira de administrador hospitalar carece de revisão e

valorização.

- Formação insuficiente: a complexidade crescente exige competências em liderança, análise de dados, inovação e comunicação.

A dissertação de Guedes (2024) mostra que os médicos gestores (profissionais híbridos) têm contribuído para aproximar a gestão da prática clínica, mas ainda enfrentam resistência cultural e institucional.

## 6. O futuro da liderança em saúde

Liderar na saúde é inspirar equipes a trabalhar juntas, com foco no bem-estar do cliente e no valor do cuidado. O futuro da gestão hospitalar passa por modelos colaborativos, baseados em dados e centrados no valor. A liderança deve ser partilhada, com equipas multidisciplinares e foco na experiência do utente. A formação contínua, a valorização da carreira e a integração entre gestão e clínica são essenciais para garantir a sustentabilidade do sistema.

## Conclusão

Os gestores hospitalares são, sem dúvida, peças-chave da transformação dos sistemas de saúde. A sua atuação impacta diretamente a qualidade, a eficiência e a sustentabilidade dos serviços. Reconhecer, valorizar e capacitar estes profissionais é um passo essencial para garantir um sistema de saúde mais resiliente, inovador e centrado nas pessoas. A melhoria dos serviços e a sustentabilidade do sistema dependem da liderança eficaz, da capacidade de adaptação às mudanças e da criação de ambientes colaborativos que promovam a inovação e a excelência nos cuidados prestados.

## Referências Bibliográficas

APAH. (2023). *Revista Gestão Hospitalar - Edição 32*. [Gestão Hospitalar - APAH](#)

Despacho n.º 2871/2024. (2024). *Plano de Contabilidade de Gestão do SNS*.

Guedes, C. P. T. (2024). *O papel dos médicos nos diferentes níveis de gestão hospitalar*. Universidade do Porto.

Oliveira, Á. J. et al. (2025). *Gestão Estratégica e Qualidade dos Serviços de Saúde*. IOSR-JBM.

OMS. (2024). *Humanizing Healthcare Systems: Global Report*.

SNS Portugal. (2023). *Importância da administração hospitalar*.

Sousa, D. N. S. & Darmawan, E. S. (2023). *Gestores Hospitalares e Qualidade dos Cuidados de Saúde: Revisão Integrativa da Literatura*. ResearchGate.

ULS Médio Tejo. (2025). *Plano de Desenvolvimento Organizacional 2025-2027*.