Até que ponto a busca por eficiência operacional pode comprometer o cuidado centrado no utente?

Resumo

A crescente pressão por eficiência nos sistemas de saúde tem levado à adoção de modelos de gestão orientados para resultados, digitalização e contenção de custos. No entanto, esta busca por produtividade pode colidir com a necessidade de empatia e humanização no cuidado. Este artigo de opinião analisa criticamente este dilema, explorando como a eficiência operacional pode, em alguns casos, comprometer o cuidado centrado no utente. Através de uma revisão de literatura recente e análise de políticas públicas em Portugal, argumenta-se que a verdadeira sustentabilidade em saúde exige um equilíbrio entre métricas de desempenho e valores humanos.

Palavras-chave

Eficiência Operacional, Empatia, Humanização, Gestão em Saúde, Cuidado Centrado no Utente, Sistema Nacional de Saúde, Qualidade Assistencial.

Introdução

A gestão da saúde enfrenta um paradoxo contemporâneo: como ser eficiente sem desumanizar? A pressão por resultados, a escassez de recursos e a digitalização dos serviços têm levado os gestores a priorizar indicadores de desempenho. No entanto, o cuidado em saúde não é apenas técnico — é profundamente humano. A empatia, o acolhimento e a escuta ativa são elementos essenciais para um cuidado eficaz. Este artigo propõe uma reflexão crítica sobre os riscos de uma gestão excessivamente orientada para a eficiência e defende a necessidade de integrar a empatia como valor estratégico.

Revisão de Literatura

A literatura recente aponta para uma tensão crescente entre eficiência e empatia. Segundo Scaranello et al. (2025), a adoção de metodologias como Lean Healthcare e inteligência artificial tem melhorado a produtividade, mas também gerado preocupações sobre a despersonalização do cuidado. A Comissão Nacional para a Humanização dos Cuidados de Saúde (SNS, 2024) reforça que a empatia e a comunicação personalizada são determinantes para a qualidade e segurança dos cuidados.

Estudos como o de Oliveira et al. (2025) destacam que a gestão estratégica deve equilibrar inovação, sustentabilidade financeira e humanização, sob pena de comprometer a confiança dos utentes e a motivação dos profissionais. A literatura internacional também alerta para o risco de burnout entre profissionais em ambientes altamente mecanizados (WHO, 2024).

Metodologia

Este artigo baseia-se numa análise qualitativa de:

- Documentos oficiais do SNS e da Comissão Nacional para a Humanização (2024–2025)
- Artigos científicos recentes sobre gestão estratégica e empatia em saúde
- Relatórios de benchmarking de hospitais portugueses e internacionais
- Entrevistas e declarações públicas de gestores e profissionais de saúde

A abordagem crítica visa identificar os pontos de fricção entre eficiência e empatia, propondo caminhos de conciliação.

Discussão

1. Eficiência: uma necessidade inegável

A eficiência operacional é essencial para a sustentabilidade dos sistemas de saúde. Com recursos limitados e uma população envelhecida, é imperativo otimizar processos, reduzir desperdícios e melhorar a alocação de recursos. Ferramentas como dashboards de desempenho, algoritmos preditivos e automatização de tarefas administrativas têm permitido ganhos significativos.

No entanto, quando a eficiência se torna um fim em si mesma — e não um meio para melhorar o cuidado — surgem riscos. A obsessão por metas pode levar à padronização excessiva, à redução do tempo de consulta e à desvalorização da escuta ativa.

2. Empatia: o coração do cuidado centrado no utente

A empatia não é um luxo — é uma competência clínica. Estudos mostram que clientes que se sentem ouvidos e respeitados têm melhores resultados de saúde, maior adesão ao tratamento e menor taxa de readmissão (Executivos da Saúde, 2024).

A Comissão Nacional para a Humanização (2024) defende que a empatia deve permear todos os níveis de cuidado, desde a receção até à alta hospitalar. A comunicação clara, o respeito

pela autonomia e a personalização do cuidado são pilares de um sistema centrado no utente.

3. O risco da desumanização digital

A digitalização tem sido uma aliada da eficiência, mas também levanta dilemas éticos. A telemedicina, por exemplo, amplia o acesso, mas pode dificultar a criação de vínculos terapêuticos. A inteligência artificial pode apoiar diagnósticos, mas não substitui o julgamento clínico nem a sensibilidade humana.

É necessário garantir que a tecnologia seja usada como ferramenta de apoio — e não como substituto da relação humana. A formação dos profissionais deve incluir competências digitais, mas também reforçar a empatia e a escuta ativa.

4. Modelos híbridos: o caminho do equilíbrio

Algumas instituições têm conseguido conciliar eficiência e empatia. As Unidades Locais de Saúde (ULS), implementadas em Portugal em 2024, integram cuidados primários e hospitalares, promovendo continuidade e proximidade. Modelos como as USF-B valorizam o desempenho, mas também incentivam o trabalho em equipa e a satisfação do utente.

A gestão baseada em valor (Value-Based Healthcare) é outra abordagem promissora. Em vez de medir apenas inputs (número de consultas, exames), foca-se nos resultados que realmente importam para o utente — qualidade de vida, funcionalidade, bem-estar.

5. O papel da liderança e da cultura organizacional

A conciliação entre eficiência e empatia depende, em grande parte, da liderança. Gestores que valorizam a escuta, o feedback e o desenvolvimento humano criam ambientes mais saudáveis e produtivos. A cultura organizacional deve promover a confiança, a colaboração e o reconhecimento.

O Despacho n.º 4757/2025, do Ministério da Saúde, reforça a importância de políticas de recursos humanos que valorizem o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, a formação contínua e a motivação dos profissionais.

Conclusão

A eficiência e a empatia não são mutuamente exclusivas — são complementares. Um

sistema de saúde verdadeiramente sustentável é aquele que consegue entregar cuidados de qualidade, com racionalidade de recursos, mas sem perder de vista a dignidade e a individualidade de cada utente. A gestão da saúde deve ser técnica, sim — mas também profundamente humana.

Referências Bibliográficas

Comissão Nacional para a Humanização dos Cuidados de Saúde. (2024). Plano de Ação para a Humanização dos Cuidados de Saúde.

Scaranello, K. L. et al. (2025). *Gestão Estratégica em Saúde: Oportunidades e Desafios*. IOSR Journal of Business and Management.

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

Executivos da Saúde. (2024). A Essência do Propósito na Gestão de Saúde: Empatia e Impacto.

SNS Portugal. (2024). Nova fase da organização do SNS.

Ministério da Saúde. (2025). Despacho n.º 4757/2025 – Planeamento Estratégico de Recursos Humanos.

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