SECÇÃO REGIONAL DO NORTE DA ORDEM DOS ENFERMEIROS | **Nº 37** | **ABR-JUN 2026** | ISSN 2184-2035

+ua

A Enfermagem na GESTÃO

Editorial por Miguel Vasconcelos, Presidente da SRNOE

O Valor Económico da Enfermagem

Pedro Pita Barros

O Valor Humano da Enfermagem

Sílvia Caldeira

O papel da Enfermagem na Gestão Estratégica

Edite Brito

Gestão e Liderança em Enfermagem em 5D: Uma visão 360º

Gonçalo Alves

FICHA TÉCNICA: Boletim Informativo da Secção Regional do Norte da Ordem dos Enfermeiros. **Diretor** Miguel Vasconcelos. **Coordenação** Gabinete de Comunicação Imagem do Norte. **Redação** Comissão Editorial da Secção Regional do Norte da Ordem dos Enfermeiros. **Conceção Gráfica** Graficamares, Lda. **Periocidade** Trimestral

EDITORIAL

A Enfermagem na **GESTÃO**

A enfermagem é, na sua génese, uma profissão humanista. O seu foco primordial é a pessoa. Não olha para a doença como realidade isolada, nem se esgota no tratamento, tendendo a olhar para a pessoa como o verdadeiro ponto de interesse dos cuidados, sem esquecer o seu contexto e a sua condição clínica.

Mas o paradigma da saúde está a mudar. E a profissão, como sempre, não ficou estagnada.

A enfermagem tem vindo a afirmar-se em áreas cada vez mais diferenciadas, bem como na gestão, na organização dos serviços e no processo de tomada de decisão de topo. Há cada vez mais Enfermeiros Gestores com responsabilidade direta na gestão estratégica. Mas esta evolução não afasta a profissão da sua matriz humanista. Pelo contrário. Aproxima-a dos lugares onde se decide se estão presentes as condições adequadas para cuidar melhor.

A decisão económica em saúde, para ser relevante e assertiva, necessita dos contributos dos enfermeiros. Por uma razão objetiva, estão onde a pessoa entra, permanece, melhora, agrava, regressa ou permanece sem resposta. Passar mais tempo com os utentes significa diagnosticar melhor as necessidades, antecipar os riscos, perceber as falhas de continuidade e identificar, muitas vezes antes de qualquer indicador agregado, onde é possível melhorar a resposta do sistema.

Apesar da economia ser uma ciência de escolhas e decisões de alocação de recursos, essas escolhas nunca são neutras. Traduzem-se em tempos de espera, dotações, acessibilidade, continuidade de cuidados, segurança e resultados em saúde. O que se decide no plano económico tem sempre expressão no plano clínico. E sendo uma relação biunívoca, o que se decide mal num ponto, gera custos no outro.

Este é talvez um dos grandes desafios da profissão. Continuar a cuidar, mas saber traduzir o impacto desse cuidado na linguagem em que hoje se tomam muitas decisões: resultados, ganhos, eficiência, segurança, prevenção, continuidade e valor.

A presença dos enfermeiros na decisão económica não é, de todo, um desvio à natureza da profissão, sendo uma condição para que a própria natureza seja protegida.

Nesta edição da Atua, ouvimos Pedro Pita Barros, um dos principais economistas da saúde em Portugal; Sílvia Caldeira, Professora da Universidade Católica Portuguesa de Lisboa; Edite Brito, Enfermeira Diretora da ULS Barcelos/Esposende; e Gonçalo Alves, Enfermeiro Gestor da ULS Braga.

São olhares diferentes, que procuram refletir o lugar da enfermagem na economia da saúde.

A enfermagem está no centro dos cuidados.
Agora, precisamos de garantir que está, também, no centro da decisão.

Miguel Vasconcelos
Presidente da SRNOE

> **HÁ CADA VEZ MAIS ENFERMEIROS GESTORES COM RESPONSABILIDADE DIRETA NA GESTÃO ESTRATÉGICA**

Ordem dos Enfermeiros NORTE

Rua Latino Coelho, n.º 352
4000-314 PORTO
Tel.: 225072710
srnorte@ordemenfermeiros.pt

o Valor Económico da Enfermagem

PEDRO PITA BARROS

Cátedra BPI | Fundação la Caixa
de Economia da Saúde,
Nova School of Business
and Economics,
Universidade Nova de Lisboa

Um sistema de saúde existe para que as pessoas, quando defrontam um problema, consigam encontrar resposta adequada, em tempo útil, e de forma financeiramente suportável. Assim, um sistema de saúde tem elementos de proteção financeira, e elementos de organização de prestação de cuidados de saúde. Em Portugal, o Serviço Nacional de Saúde (SNS) tem um papel de proteção financeira, e um papel de prestação direta de cuidados de saúde. Neste segundo papel, o SNS gere equipamentos de saúde, e contrata profissionais de saúde (também, em várias situações, adquire bens e serviços para serem prestados à população que cobre). Entre os grupos profissionais que são empregues pelo SNS encontram-se os enfermeiros, parte integrante da forma como os serviços de saúde prestados diretamente pelo SNS são organizados.

A questão dos enfermeiros e do seu valor deve ser vista a partir daqui, a meu ver. É parte de um processo organizativo, e desse modo deixamos de lado a discussão corporativa, ou a discussão da despesa associada com ter mais enfermeiros, ou ter enfermeiros mais qualificados. E, nesta linha, o valor dos enfermeiros não se mede pelo número de atos que realizam. Mede-se através da forma como contribuem para os objetivos do SNS. Esse contributo que pode ser, mais ou menos facilmente traduzido em termos monetários, ou alternativamente, em saúde ganha pela população, consoante as situações.

As origens de valor (social e económico) gerado pelas atividades de enfermagem incluem, além dos atos de enfermagem, elementos como problemas evitados, tempo clínico libertado, acréscimo da segurança do doente, a melhor utilização possível das competências disponíveis e a redução de custos que podem não aparecer no orçamento imediato de uma unidade de saúde.

Frequentemente, a ideia de valor de uma atividade é associada ao valor da produtividade associada. A produtividade relevante, no contexto de prestação de cuidados de saúde, é "transformar" recursos escassos em melhores resultados. Um enfermeiro que acompanha um doente crónico, identifica precocemente uma descompensação, ajusta o plano de cui-

dados dentro das suas competências e aciona a equipa quando necessário, do ponto de vista económico, está a produzir valor.

A literatura internacional reconhece esta característica. Encontram-se frequentemente estudos onde, em ambiente hospitalar, a sobrecarga de trabalho nos enfermeiros se traduz em menor mortalidade, e onde o recurso a enfermeiros qualificados e em número "seguro" resulta em menor mortalidade (o estudo RN4CAST será o exemplo mais conhecido).

Nos cuidados de saúde primários, há evidência que aponta para conclusões similares, presente nas revisões sismáticas de literatura na Cochrane Library, encontrando-se a referência à utilização de enfermeiros com formação adequada como produzindo resultados de saúde relevantes, em geral com maior satisfação dos utentes.

Encontramos igualmente em Portugal situações que corroboram a evidência internacional. O caso do que foi a organização da Via Verde Saúde Almada-Seixal é interessante precisamente por mostrar que o valor económico dos enfermeiros depende da organização dada à prestação de cuidados. O projeto nasceu como resposta temporária à falta de médico de família. Em junho de 2023 abrangia cerca de 43 mil utentes no Seixal e cerca de 14 mil em Almada. O modelo assentou em equipas multidisciplinares, com papel reforçado dos enfermeiros especialistas e melhor utilização das competências diferenciadas de cada profissão, no que foi o resultado de um debate interno aberto sobre como resolver o problema central – dar mais acesso a cuidados de saúde a quem não o tinha.

> **A PARTICIPAÇÃO ATIVA DOS ENFERMEIROS CONTRIBUIU PARA UM EQUILÍBRIO INTERNO DE FUNÇÕES, PARA A MOTIVAÇÃO GLOBAL DAS EQUIPAS, E PARA A CAPACIDADE DE DAR RESPOSTA A UMA NECESSIDADE DA POPULAÇÃO**

A participação ativa dos enfermeiros contribuiu para um equilíbrio interno de funções, para a motivação global das equipas, e para a capacidade de dar resposta a uma necessidade da população.

O resultado desta experiência não deve ser lido como solução universal. Ilustra porém como o valor deve ser ligado não a poupanças de orçamento (que podem ou não existir), e sim a conseguir alcançar os objetivos do sistema de saúde. No caso desta experiência, a vantagem orçamental também existiu do ponto de vista do SNS como um todo. A despesa de manter a Via Verde Saúde aberta era menor do que a despesa previsível associada à transferência de parte desses utentes para as urgências hospitalares, o que sucederia num número razoável de situações caso não houvesse acesso a cuidados de saúde primários. Neste exemplo português, os utentes valorizaram o acesso e a qualidade clínica, e houve aumento de acesso.

Numa visão mais geral, o valor do enfermeiro pode surgir do que faz e que não seria feito por outros profissionais de saúde (atos de enfermagem, incluindo seguimento de doentes quando adequado, pelas competências presentes) mas também do que substitui. Do ponto de vista económico, há um conceito central, custo de oportunidade. De uma forma simples, obriga a pensar no que sucederia alternativamente, e qual o custo associado.

O custo de oportunidade de ter um médico a solucionar problemas que poderiam ser resolvidos por um enfermeiro especialista é elevado. Esse tempo médico deixa de estar disponível para outras tarefas, que só médico poderá fazer. A boa organização das equipas aumenta a capacidade produtiva do sistema sem depender apenas de contratar mais profissionais. Médicos e enfermeiros não são apenas substitutos em algumas tarefas; são também complementares. A equipa multidisciplinar bem desenhada permite que cada profissão aumente a produtividade da outra.

Resulta assim que investir em enfermagem, seja pelo aumento da componente remuneratória, seja pela contratação de mais profissionais, não é apenas aumentar despesa corrente. Pode sê-lo, se for feito sem um bom desenho organizacional, sem formação apropriada dos profissionais recrutados, sem ser dada autonomia responsável e sem avaliação dos resultados produzidos. É contudo investimento em capital humano quando aumenta a continuidade de cuidados, reduz complicações, liberta tempo de outros profissionais, nomeadamente médicos, diminui internamentos evitáveis, e melhora a experiência dos utentes.

A eficiência no funcionamento da organização exige colocar os recursos disponíveis onde produzem mais valor em saúde. Em muitos percursos de tratamento de doença e de promoção da saúde, essa eficiência passa por enfermeiros com competências diferenciadas, integrados em equipas e remunerados de forma compatível com a responsabilidade que assumem.

O SNS ganha, para cumprir os seus objetivos finais de atender às necessidades da população, em saber que tarefas devem ser feitas, por quem, com que competências, com que resultados e a que custo total. Quando a pergunta é colocada assim, os enfermeiros são parte da resposta, economicamente eficiente, de um sistema com recursos escassos e necessidades a satisfazer sempre presentes. Investir em profissionais de enfermagem, sobretudo em funções avançadas e com modelos de equipa bem desenhados, deve ser tratado como elemento estrutural de políticas de eficiência do SNS.◆

o Valor Humano da Enfermagem

SÍLVIA CALDEIRA

Professora Associada com Agregação,
Faculdade de Ciências da Saúde
e Enfermagem, Universidade Católica Portuguesa.

A enfermagem tem valor humana por ser de pessoas para pessoas. Em termos globais, representa uma das profissões mais essenciais para o bom funcionamento dos sistemas de saúde e, em termos mais particulares, é basilar para a promoção da proximidade necessária de acompanhamento às pessoas em condição de maior fragilidade.

As pessoas confiam nos enfermeiros, pois estes entram nas suas vidas em momentos de extremos vivenciais, que vão da alegria por mudanças de ciclo de vida, ou em momentos de sofrimento e questionamento sobre as questões últimas da vida. E, como enunciou o Papa Francisco, os enfermeiros são mestres de humanidade. Ou seja, mais do que a congregação de um conjunto de conhecimentos técnicos e científicos, é necessário a vertente que humaniza e confere à enfermagem o que ela representa na sua essência: uma profissão profundamente humana, fundada na empatia, no respeito e na solicitude em ajudar e acompanhar o outro no seu processo de saúde ou transição e vida, ou de saúde e doença. Após a vivência de internamentos hospitalares ou doença, algumas pessoas tornam pública esta imagem de apoio, humanidade e compaixão dos enfermeiros. O cuidado tem sido descrito como a essência da enfermagem. Embora partilhado por diferentes profissionais de saúde, a noção de acompanhamento e de presença é associada à figura do enfermeiro, seja em contexto hospitalar ou domiciliário. Aqui começam a enunciar-se algumas questões, tais como: qual a especificidade do enfermeiro, se o cuidado é comum à equipa de saúde? Será o cuidado suficiente para determinar o objetivo científico de uma profissão e de uma disciplina científica?

Desde o primeiro contacto com o doente, o enfermeiro procura compreender mais do que os sinais e sintomas da doença. Neste olhar centrado na pessoa e na forma como vivencia esta situação de saúde, o enfermeiro considere, acima e antes de tudo, as necessidades emocionais,

sociais, culturais e espirituais de cada pessoa. Por isso, pessoas com a mesma doença, poderão ter o mesmo tratamento médico, mas terão cuidados de enfermagem diferentes. Esta abordagem é, simultaneamente, integral, individualizada e respeitadora da dignidade e dos valores de cada pessoa. Portanto, é esta a especificidade da enfermagem que suporta a decisão clínica. E, deste ponto, partimos para a questão relacionada com a suficiência deste aspeto não só em termos profissionais, mas, também, em termos disciplinares e científicos. A resposta será afirmativa, considerando que a decisão clínica, com base nas respostas humanas das pessoas deve ser suportada pela evidência científica. Ou seja, pese embora a importância e centralidade das competências relacionais e éticas já descritas, a intervenção de enfermagem que constitui a decisão clínica, ou que dela resulta, deve ser justificada com o conhecimento disponível rigoroso e válido. Nesta sequência introduzimos a importância da investigação para o valor humano da enfermagem e a importância da decisão clínica e dos seus questionamentos para a sustentabilidade disciplinar, por intermédio do ciclo de investigação.

Os domínios e as tendências de investigação da enfermagem são variados (XXX), tal como é variado o espectro de intervenção dos enfermeiros; são complexos, tal como é complexa a compreensão das respostas humanas às condições de saúde e doença; são determinantes, tal como é determinante o conhecimento que resulta da investigação para melhorar a prática clínica. Mas, na sequência da reflexão sobre o valor da enfermagem, concentraremos a atenção no valor do enfermeiro e das pessoas de quem cuida, num olhar humano que reflita as competências relacionais e éticas.

É imensurável o valor da empatia, uma das qualidades que mais caracteriza os cuidados de enfermagem. A capacidade de colocar-se no lugar do outro, compreender os seus sentimentos e ser solícito são pilares para uma relação que fortaleça a confiança entre o profissional e as pessoas. Sem esta dimensão, a mais perfeita técnica será insuficiente, pois este apoio integral contribui para uma recuperação mais tranquila e humanizada, por alimentar a perceção de ser respeitado, de ser acolhido como pessoa, de ser alvo de (pre)ocupação.

Também as competências comunicacionais são o que confere a humanidade à enfermagem. As palavras, os gestos, o olhar, o tocar, o escutar, a forma como estamos presentes, o tom de voz. Todos são domínios interpretados por quem está vulnerável sobre estar ou não estar a ser compreendido, estar ou não estar a ser acolhido. Como avaliar o valor de acolher uma pessoa nos eu sofrimento? Como medir o valor de acompanhar uma pessoa em momentos decisivos da sua vida? Qual o valor de quem é "cola" entre a situação de doença e o encontro consigo mesmo, qual o valor de quem cuida da pela quando as pessoas estão viradas do avesso? A resposta poderá ser que o valor corresponde ao que vale: o significado que naquele momento cada um atribui à pessoa e ao momento. E, em momentos de maior vulnerabilidade, vale tudo ter quem alimente a humanidade. Uma comunicação clara, uma abordagem respeitosa e baseada na confiança facilita a compreensão dos tratamentos, reduz medos e incentiva a participação ativa do doente nas decisões relacionadas com a sua saúde, principalmente para os que estão em situações de saúde mais graves.

Portanto, há claramente um compromisso de fazer o bem, de proteger contra o malefício e de respeitar as pessoas e, por isso, há um compromisso ético claro na relação terapêutica entre o enfermeiro e o doente e família. Mas também entre os profissionais da equipa. Este compromisso confirma que cada pessoa seja tratada com igualdade, independentemente da sua idade, da sua condição económica, da sua origem, da sua religião ou da sua cultura. O compromisso ético reforça a confiança da sociedade na profissão e evidencia a responsabilidade dos enfermeiros na defesa da dignidade humana, o que define o que a profissão de enfermagem "professa".

> **A CAPACIDADE DE COLOCAR-SE NO LUGAR DO OUTRO, COMPREENDER OS SEUS SENTIMENTOS E SER SOLÍCITO SÃO PILARES PARA UMA RELAÇÃO QUE FORTALEÇA A CONFIANÇA ENTRE O PROFISSIONAL E AS PESSOAS**

O valor da enfermagem não se circunscreve a uma condição e saúde ou idade. Ao longo da vida, os enfermeiros acompanham as pessoas em diferentes condições e contextos de saúde. Os enfermeiros estão presentes desde sonho de gerar vida até à morte e luto, em contextos de competências clínicas específicas, adaptando os cuidados às necessidades específicas da pessoa e da família, contribuindo para a promoção da saúde, a prevenção da doença, o tratamento e a recuperação. O valor de enfermagem é o de acompanhar a vida.

Mas, pensando em contextos mais diferenciadores, os enfermeiros são fundamentais em situações de crise (como as guerras que o mundo hoje vivencia), como epidemias (e não esqueceremos a recente COVID-19), as catástrofes naturais (como recentemente na Venezuela) ou acidentes de grande dimensão (não esqueceremos os 11 de setembro). Nestas situações mais expressivas em termos globais, o valor humano da enfermagem torna-se ainda mais evidente. Há quem afirme que os enfermeiros estão na linha da frente, muitas vezes enfrentando riscos pessoais para garantir assistência à população. Mas os enfermeiros estão também dentro e atrás e não sendo exclusivos neste desiderato, trabalham em equipa, o que fortalece, ainda mais, a importância da particularidade da sua função. O trabalho em equipa é um pilar fundamental da profissão.

> *esclarecer dúvidas sobre gestão terapêutica ou incentivar práticas preventivas, são intervenções que refletem um investimento na autonomia e na melhoria da qualidade de vida*

Os enfermeiros colaboram diariamente com médicos, fisioterapeutas, psicólogos, assistentes sociais, farmacêuticos e outros profissionais de saúde. Esta colaboração permite proporcionar cuidados centrados na pessoa, garantindo uma resposta mais eficaz às suas necessidades.

Além dos cuidados diretos, os enfermeiros têm uma responsabilidade relevante na educação para a saúde, através da orientação de indivíduos, famílias e comunidades, para a promoção de hábitos de vida saudáveis, para a prevenção de doenças e para o desenvolvimento da literacia em saúde. Acompanhar uma pessoa e família na gestão da condição crónica de saúde, esclarecer dúvidas sobre gestão terapêutica ou incentivar práticas preventivas, são intervenções que refletem um investimento na autonomia e na melhoria da qualidade de vida.

Atualmente, o desenvolvimento tecnológico trouxe novos desafios ao exercício da enfermagem. Estão disponíveis equipamentos sofisticados, sistemas de informação e técnicas avançadas para melhorar a qualidade dos cuidados que apoiam a intervenção dos enfermeiros. Porém, há muitas questões atualmente descultadas pela possibilidade de substituição dos enfermeiros por tecnologia, como por exemplo os robôs. No entanto, apesar da evolução tecnológica, o fator humano continua a ser insubstituível. Nenhuma máquina consegue substituir a capacidade de compreender emoções, oferecer conforto, estabelecer relações de confiança ou demonstrar compaixão. Nenhum robô nem algoritmo antecipará esta característica humana de partilhar angústias e ajudará a encontrar sentido nas circunstâncias de sofrimento. Por isso, a tecnologia é um desejável complemento ao cuidado humano, mas não deverá (ou não poderá) substituir a relação entre enfermeiro e doente nem substituir o resultado dos cuidados planeados numa perspetiva interdisciplinar.

Pensar o valor da enfermagem, como até aqui compreendemos, é inquestionável. Mas pode ser questionada a forma como a enfermagem é valorizada. A valorização da enfermagem também depende do reconhecimento das condições que os enfermeiros têm para o seu exercício, não só em termos institucionais, mas também em termos científicos. A atualização científica permite responder às constantes atualizações na área da saúde e da enfermagem, de forma a garantir cuidados seguros e baseados na melhor evidência disponível. Para isso, é fundamental capacitar os enfermeiros para que produzem conhecimento, através de investigação e de competências para investigação. A valorização da enfermagem também depende do modo como os enfermeiros possam justificar as suas decisões clínicas, fortalecendo o reconhecimento da sua cientificidade e desenvolvimento disciplinar. A capacitação de enfermeiros para investigação que estão em contexto assistencial é uma prioridade, bem como a modernização dos contextos institucionais para uma cultura de procura, utilização e criação e saber a partir dos contextos clínicos, e não apenas em contextos de academização.

Simultaneamente, também é essencial promover ambientes de trabalho saudáveis, que favoreçam o bem-estar físico, psicológico e espiritual dos profissionais, uma vez que cuidar dos cuidadores é, também, uma forma de assegurar cuidados de qualidade. Os enfermeiros precisam sentir que são valorizados logo a partir dos pares e dos mais próximos. A cultura do elogia verdadeiro e promoção da motivação são estratégias urgentes que alimentam o bem-estar e resgatam o encontro de sentido no trabalho e a noção de serviço, em última instância, à humanidade. Não há comparação para esta dimensão da enfermagem pois ela é, em si mesma, o mais valioso.

A enfermagem é muito mais do que uma profissão ligada aos cuidados de saúde. É um compromisso com a vida, com o respeito pela dignidade e supremacia da pessoa humana e pela dedicação ao bem-estar da comunidade. A enfermagem funde o conhecimento científico, a competência técnica e operacional, e a compaixão, para resultar em cuidados eficazes e humanos. Pelas suas atitudes, pelas suas palavras, pelas suas decisões, os enfermeiros demonstram que cuidar é um ato de humanidade, solidariedade e responsabilidade social. O valor da enfermagem é inquestionável, o valor de cada enfermeiro é inegável, mas fundacional para a construção de uma sociedade mais saudável, mais justa e mais solidária, onde a dignidade e o respeito pela vida ocupam sempre um lugar central, particularmente em contexto de saúde.◆

EDITEBRITO

O papel da Enfermagem na **Gestão Estratégica**

Num contexto de pressão crescente, escassez de profissionais e maior complexidade clínica, a gestão estratégica deixou de ser um exclusivo da gestão de topo para se tornar uma condição de sobrevivência do Serviço Nacional de Saúde (SNS). Neste contexto, a enfermagem afirma-se, inequivocamente, como elemento essencial à governação clínica, à sustentabilidade do próprio SNS e à manutenção da confiança pública.

A enfermagem ocupa um lugar singular, estando presente em toda a cadeia de valor em saúde, desde a promoção da saúde, a prevenção da doença, a acompanhamento da doença aguda e crónica, a gestão do risco, a transição de cuidados, a literacia em saúde, o apoio domiciliário, a reabilitação, a gestão, a readaptação funcional e os cuidados paliativos. Falar de estratégia no SNS exige, obrigatoriamente, envolver quem assegura a leitura fina das necessidades no terreno e tem a capacidade de transformar a orientação política numa resposta concreta aos cidadãos.

Embora o discurso público priorize, com razão, o acesso atempado, a reorganização das urgências e a eficiência, esta agenda só produzirá resultados significativos se for acompanhada por uma **verdadeira integração de cuidados e por uma gestão eficaz dos recursos humanos. Isto inclui maior autonomia organizacional e o reconhecimento da capacidade e potencial das diferentes profissões no seio de uma equipa multidisciplinar, que garantem a capacidade de execução no terreno**. Neste contexto, a enfermagem emerge como uma profissão fundamental para a governação clínica e a sustentabilidade do sistema.

DESAFIO ESTRUTURAIS

O SNS encontra-se exposto a vulnerabilidades que já não podem ser tratadas como sendo meramente conjunturais, exigindo respostas de fundo:

- **Desgaste e Perda de Talento:** as dificuldades de retenção, o envelhecimento das equipas e as desigualdades territoriais minam o sistema. A Ordem dos Enfermeiros tem alertado para a existência de carências significativas de enfermeiros, para a exaustão acumulada e a perda de atratividade da profissão. Quando não se consegue fixar talento, perde-se estabilidade, capacidade de inovação e maturidade organizacional.
- **Défice de Autonomia na Governação:** exige-se resultados de excelência às organizações, mas nem sempre lhes é conferida a autonomia necessária para organizar equipas, alocar recursos e adaptar as respostas ao contexto local. A experiência recente de reflexão no setor da saúde tem sublinhado precisamente isso: sem autonomia com responsabilidade, sem avaliação consequente e sem incentivos alinhados com

resultados, a transformação do SNS ficará incompleta.

- **Fragmentação de cuidados:** Os doentes continuam a circular entre cuidados de saúde primários, hospitais, rede de cuidados continuados integrados e setor social, numa espécie de "silos". Esta descontinuidade penaliza fortemente a pessoa com doença crónica, multimorbilidade ou dependência funcional. É precisamente neste ponto que a capacidade da enfermagem para integrar, monitorizar e ligar as várias partes do sistema se revela vital.

A LIÇÃO EUROPEIA: INTEGRAÇÃO E LIDERANÇA

Uma liderança avançada em saúde não se mede apenas pela reivindicação de mais recursos, mas mede-se, também, pela capacidade de propor melhor organização, melhor utilização de competências e melhor relação entre investimento e valor criado. O SNS carece de um financiamento adequado face à média europeia, mas precisa, em igual medida, de reformas de gestão que que melhorem a capacidade instalada, reduzam o desperdício evitável e aproximem a decisão do local de execução.

A experiência europeia dá-nos uma lição importante: os sistemas mais resilientes valorizam integração, liderança intermédia forte, equipas multiprofissionais e respostas próximas do domicílio. As orientações estratégicas europeias para o fortalecimento da enfermagem sublinham, precisamente, o seu contributo imperativo para melhorar a acessibilidade, a segurança, a literacia, a continuidade de cuidados e a transformação dos serviços.

MEDIDAS PARA UM IMPACTO REAL

Para construir um sistema mais resiliente, eficiente e capaz de fixar profissionais, a intervenção deve focar-se em quatro eixos:

1. **Reter e desenvolver talento:** reter não é apenas evitar saídas, mas sim criar contextos que motivem os profissionais a permanecer, a crescer e a produzir valor. Isto exige percursos de desenvolvimento claros, modelos de avaliação credíveis, lideranças de proximidade e reconhecimento do mérito que promova previsibilidade organizacional e condições de trabalho que não tratem de forma igual quem entrega valor muito diferente. Numa gestão estratégica o talento não se decreta: atrai-se, desenvolve-se e fixa-se.
2. **Otimizar o Skill-Mix:** tem sido defendido no debate da gestão em saúde que o SNS precisa de reorganizar o acompanhamento de doentes crónicos estáveis, envolvendo outros profissionais para além do modelo tradicional. A enfermagem deve assumir um papel mais estruturado ao nível da integração de cuidados, e em particular na gestão da doença crónica, desde o enfermeiro de família aos centros de alto desempenho, orientada por resultados, utilizando protocolos, estratificação pelo risco e monitorização rigorosa de indicadores, desenvolvendo uma prática clínica avançada.
3. **Promover modelos de cuidados de proximidade:** o SNS não pode medir a sua robustez apenas pela capacidade de resposta hospitalar, mas também pela capacidade de reduzir agudizações, prevenir internamentos e episódios de urgência evitáveis, e acompanhar pessoas frágeis no seu contexto de vida. O SNS precisa de respostas integradas entre cuidados primários, hospitalares, continuados, social e comunidade, mas também precisa de saber medir o impacto dessa integração. A enfermagem tem especiais competências para este modelo. A proximidade dos cuidados, quando bem organizada, melhora a experiência do doente, favorece a continuidade de cuidados e utiliza melhor os recursos existentes.
4. **Garantir autonomia com accountability:** estruturas complexas (como as ULS) precisam de margem para inovar na alocação de recursos e na adaptação de horários, em função das necessidades reais das populações, exigindo em troca a avaliação de resultados e a medição de indicadores sensíveis aos cuidados de enfermagem, para que o discurso da eficiência não seja abstrato. A defesa de maior autonomia das ULS, acompanhada por avaliação de resultados e reforço da gestão intermédia, tem sido apresentada como prioridade para melhorar o acesso e a integração no SNS. Para a enfermagem, esta autonomia é fundamental, pois permite desenhar respostas mais seguras, mais ágeis e mais adequadas aos contextos clínicos e territoriais.

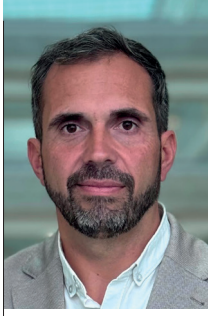
> **A GESTÃO ESTRATÉGICA DEIXOU DE SER UM EXCLUSIVO DA GESTÃO DE TOPO PARA SE TORNAR UMA CONDIÇÃO DE SOBREVIVÊNCIA DO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE**

O PAPEL DE CADA NÍVEL DE INTERVENÇÃO

A transformação do SNS e a valorização do papel da enfermagem exigem um alinhamento claro de responsabilidades entre as diferentes esferas:

- **Poder Político e Institucional:** cabe-lhe criar um enquadramento estável, estabelecer metas claras e desenhar instrumentos de governação que possam premiar a integração e o valor em saúde.
- **Administrações e Direções:** têm a missão de transformar a visão estratégica em arquitetura operacional. Isto implica desenhar percursos assistenciais contínuos, investir no talento e monitorizar indicadores de segurança e qualidade.
- **Lideranças de Enfermagem:** é-lhes exigida uma leitura económica da decisão clínica, capacidade para gerir a mudança e a competência para influenciar a cultura organizacional. Já não basta gerir escalas: é imperativo participar ativamente na redefinição dos modelos de transição para o domicílio e na produção de valor mensurável.
- **Cada Enfermeiro (Individualmente):** é-lhes pedido um compromisso concreto focado na antecipação do risco, na melhoria da comunicação, no trabalho em rede e no fomento de uma cultura de responsabilização orientada pelos resultados clínicos.

A maturidade da liderança em enfermagem afere-se hoje pela capacidade de unir exigência e propósito. Por conhecer o sistema por dentro e acompanhar o utente em todo o percurso, a enfermagem deve reclamar reconhecimento, através da apresentação de soluções tangíveis que melhorem o acesso e a eficiência do sistema. É esta combinação de lucidez, responsabilidade e ambição que consolidará a enfermagem como uma voz determinante na gestão estratégica do SNS.◆



Gonçalo Alves

Gestão e Liderança em Enfermagem em 5D: Uma visão 360º

Reflexões e Perspetivas do I Encontro Científico de Enfermeiros Gestores da SRNOE

Autor:
Gonçalo Alves
Enfermeiro Gestor
ULS Braga

Os sistemas de saúde vivem um dos períodos mais exigentes da sua história recente. O envelhecimento da população, o aumento da multimorbilidade, a escassez de recursos humanos, a transformação digital, a emergência da inteligência artificial e as crescentes expectativas dos utentes desafiam diariamente a capacidade de resposta das organizações. Neste contexto, a gestão e liderança em enfermagem assumem uma relevância estratégica sem precedentes, ultrapassando a dimensão operacional para se afirmarem como elementos centrais da governação clínica, da sustentabilidade organizacional e da criação de valor em saúde.

As tendências que marcam o futuro próximo dos sistemas de saúde são claras: envelhecimento da força de trabalho, aumento da complexidade clínica dos utentes, aceleração tecnológica e crescente necessidade de integração dos cuidados. Estas transformações não representam apenas desafios organizacionais, mas constituem um verdadeiro apelo à reinvenção dos modelos de liderança.

Esta realidade exige uma nova visão da gestão em enfermagem. A crescente complexidade das organizações de saúde exige hoje líderes capazes de interpretar contextos, antecipar mudanças, mobilizar equipas e influenciar decisões estratégicas. O enfermeiro gestor assume-se, assim, como um elemento fundamental na ligação entre a estratégia institucional e a realidade dos contextos.

Esta mudança obriga igualmente a repensar a forma como se gerem as pessoas. A sustentabilidade do sistema depende, em grande medida, da capacidade de atrair, desenvolver e reter profissionais qualificados. A retenção deixou de ser uma questão exclusivamente relacionada com re-

A opinião expressa no presente artigo é da responsabilidade exclusiva do autor.

cursos humanos para se tornar uma prioridade estratégica das organizações. Equipas motivadas, reconhecidas e envolvidas constituem um fator determinante para a qualidade dos cuidados, para a segurança da pessoa e para a sustentabilidade dos serviços.
Neste contexto, a liderança assume um papel central. As organizações de saúde necessitam de ambientes capazes de valorizar o talento, reconhecer o mérito e criar oportunidades de desenvolvimento profissional. A retenção dos profissionais depende cada vez menos de fatores exclusivamente remuneratórios e cada vez mais da qualidade dos contextos de trabalho, da justiça organizacional, da possibilidade de crescimento e da existência de lideranças credíveis. Liderar passa, por isso, a significar criar condições para que os profissionais encontrem propósito, reconhecimento e realização no exercício das suas funções.
A gestão das equipas enfrenta ainda novos desafios decorrentes da coexistência de diferentes gerações no mesmo contexto profissional. A atual diversidade geracional obriga a modelos de liderança mais flexíveis, capazes de compreender diferentes expectativas, motivações e formas de trabalhar. Mais do que gerir diferenças, importa transformar essa diversidade num fator de aprendizagem, inovação e criação de valor, potenciando o contributo individual de cada profissional para os objetivos coletivos da organização.
Paralelamente, a governação clínica emerge como uma das dimensões centrais da liderança contemporânea. A qualidade dos cuidados não pode ser entendida apenas como cumprimento de normas, auditorias ou indicadores. O verdadeiro desafio consiste em garantir que as políticas institucionais se traduzem em ganhos concretos para os utentes. Entre a norma e o resultado existe um espaço crítico: o espaço da liderança. Cabe aos enfermeiros gestores assegurar que os sistemas de qualidade produzem impacto clínico efetivo, promovendo culturas organizacionais orientadas para a melhoria contínua e para a segurança dos cuidados, tendo por base a melhor evidência científica existente para a tomada de decisão. A qualidade deixa, assim, de ser um exercício burocrático para se afirmar como uma ferramenta de transformação organizacional e de geração de valor.
A gestão em enfermagem será igualmente marcada pelo crescente uso de dados, sistemas digitais e inteligência artificial. Contudo, o sucesso desta transformação dependerá menos da tecnologia em si e mais da capacidade das lideranças para a integrar de forma inteligente e ética. O desafio não consiste apenas em digitalizar processos, mas em utilizar a informação para apoiar decisões, libertar tempo para os cuidados, aumentar a eficiência organizacional e melhorar a experiência dos utentes e dos profissionais.
Neste contexto, ganha particular relevância o conceito de liderança em 5D, entendido como a capacidade de integrar decisões, dados, dignidade, disrupção e desempenho numa visão verdadeiramente sistémica dos cuidados de saúde. Esta abordagem reconhece que os resultados organizacionais dependem da articulação entre conhecimento científico, capacidade de inovação, qualidade relacional, eficiência operacional e orientação para os resultados.
O futuro da enfermagem será profundamente influenciado pela qualidade das suas lideranças. Os desafios que se colocam ao sistema de saúde exigem enfermeiros gestores capazes de pensar estrategicamente, liderar pessoas, interpretar dados, gerir a mudança e promover culturas de excelência. Mais do que administrar recursos, serão chamados a construir organizações mais resilientes, humanas e orientadas para o valor.
A gestão e liderança em enfermagem em 5D representa, por isso, não apenas uma visão para o futuro, mas uma necessidade para o presente. Uma visão 360º que coloca os utentes, os profissionais e os resultados em saúde no centro das decisões e que reconhece a liderança como um dos principais motores da transformação dos cuidados de saúde.
Neste contexto, torna-se igualmente indispensável reforçar a presença dos enfermeiros nos espaços de decisão estratégica, nos órgãos de governação, nos grupos de trabalho, nas estruturas de planeamento e nos processos de definição de políticas de saúde. Poucos profissionais possuem uma visão tão abrangente e integrada do sistema, acompanhando diariamente o percurso dos utentes através dos diferentes níveis de cuidados e assegurando a continuidade, a coordenação e a sustentabilidade das respostas em saúde. Ignorar este conhecimento acumulado significa desperdiçar uma das mais relevantes fontes de inteligência organizacional do nosso sistema. O futuro da saúde exige, por isso, não apenas mais liderança em enfermagem, mas também uma participação mais ativa dos enfermeiros na construção das decisões que moldarão as organizações e os cuidados das próximas décadas.

VI ENCONTRO CIENTÍFICO

INVESTIGAÇÃO EM ENFERMAGEM

25 DE NOVEMBRO

INSCRIÇÃO

BALCÃO ÚNICO

Ordem dos Enfermeiros
NORTE