

JOÃO RALHA

Coordenador

# Da Gestão, em Saúde

## Casos Práticos

Para melhorar as competências  
das Equipas de Gestão



EDIÇÕES SÍLABO

*Este livro é dedicado a três pessoas:*

À Dr.<sup>a</sup> Luísa Correia, médica especialista em medicina interna e atualmente dedicada em exclusivo a cuidados intensivos num hospital privado de Lisboa. A Luisinha, uma médica por vocação, tem sido para mim uma fonte de formação e de inspiração na minha atividade como consultor de gestão em organizações de saúde;

À Dr.<sup>a</sup> Deolinda Matos, médica especialista em Pediatria no Hospital Garcia da Orta, que passou o dia de Natal a fazer urgência embora a tal não estivesse obrigada. Uma das médicas que «construiu» o Serviço Nacional de Saúde, através da sua competência e dedicação e que, apesar de diversas solicitações de entidades privadas, mantém-se no SNS.

Ao enfermeiro José Gomes, que conheço há cinquenta anos, quando, com dez anos, fui atropelado e internado por uma semana, numa enfermaria do então Hospital de Arroios, onde o José era enfermeiro. Ficámos amigos desde então.

Três pessoas, duas médicas e um enfermeiro, de duas profissões que podem ser consideradas como os pilares de todas as organizações de saúde, e a quem, através da Luísa, da Deolinda e do José, presto a minha homenagem.

#### *Agradecimentos*

Agradeço o contributo do Dr. Mário Jorge Neves que, com o seu profundo conhecimento das organizações de saúde, me deu indicações preciosas sobre alguns potenciais coautores. Também agradeço ao Dr. Carlos das Neves Martins, autor do prefácio desta obra, especialista na gestão de organizações de saúde, as preciosas indicações sobre organizações de saúde consideradas como bons exemplos de gestão em Portugal.

Ao Professor Miguel Athayde Marques, Vice-Reitor da Universidade Católica, à Dr.<sup>a</sup> Leonor Machado, Presidente da Alumni Católica, e ao Professor Doutor Fernando Regateiro, Presidente do Conselho de Administração do CHUC, também um dos autores desta obra, um agradecimento pela disponibilidade que manifestaram em colaborar na apresentação pública deste livro respetivamente em Lisboa e em Coimbra. Também o meu agradecimento à Irmã Idília Carneiro, Vice-Presidente do Instituto das Irmãs Hospitaleiras do Sagrado Coração de Jesus, pelo apoio na indicação de um diretor-gerente para descrever a gestão de uma das suas Casas de Saúde e também pela disponibilidade manifestada para colaborar na apresentação pública deste livro em Braga.

Para o meu editor Dr. Manuel Robalo, um agradecimento pelo apoio que me deu no desenvolvimento do projeto.

# **DA GESTÃO, EM SAÚDE**

## **CASOS PRÁTICOS**

Coordenador

**JOÃO RALHA**

*EDIÇÕES SÍLABO*

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio gráfico, eletrónico ou mecânico, inclusive fotocópia, este livro.

As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

Não participe ou encoraje a pirataria eletrónica de materiais protegidos.

O seu apoio aos direitos dos autores será apreciado.

Visite a Sílabo na rede

[www.silabo.pt](http://www.silabo.pt)

#### FICHA TÉCNICA

Título: Da Gestão, em Saúde – Casos Práticos

Autores: João Ralha e Outros

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

1ª Edição – Lisboa, fevereiro de 2020

Impressão e acabamentos: Artipol – Artes Tipográficas, Lda.

Depósito Legal: 467690/20

ISBN: 978-989-561-044-0

 **EDIÇÕES SÍLABO, Lda.**  
Publicamos conhecimento

Editor: Manuel Robalo

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Telf.: 218130345

e-mail: [silabo@silabo.pt](mailto:silabo@silabo.pt)

[www.silabo.pt](http://www.silabo.pt)

# Índice

<b>Prefácio</b>	11
Carlos das Neves Martins	
<b>Introdução</b>	15
João Ralha	
1. Da gestão	15
2. Da dimensão do setor da saúde em Portugal	19
3. Deste livro	21

## **CAPÍTULO 1**

---

### **CADIn**

Filipe de Botton • Nuno Moreira da Cruz

1. Apresentação da organização	25
1.1. História	25
1.2. Missão e visão	25
1.3. Equipa	26
2. Objetivos estratégicos	27
2.1. Princípios	27
2.2. Áreas de intervenção estratégica	28
3. Sistema de planeamento	29
4. Processo de organização	31
4.1. Estrutura orgânica	31
4.2. Estrutura operacional	32

5. Direção de pessoas: liderança, motivação e comunicação	33
6. Sistema de controlo de gestão	34

## **CAPÍTULO 2**

---

### **USF CoimbraCelas – Uma candidatura a Unidade de Saúde Familiar (USF)**

João Rodrigues

1. Breve história da organização	39
2. Objetivos estratégicos	40
2.1. Missão, visão, princípios, valores, vetores e compromissos	40
3. Sistema de planeamento	43
4. Processo de organização	46
5. Direção de pessoas, liderança, motivação e comunicação	51
6. Sistema de controlo de gestão	52

## **CAPÍTULO 3**

---

### **CNS – Campus Neurológico Sénior**

João Ferreira

1. Apresentação da organização	59
2. Objetivos estratégicos	62
3. Sistema de planeamento	65
4. Processo de organização	67
5. Direção de pessoas: liderança, motivação e comunicação	70
6. Sistema de controlo de gestão	73

## **CAPÍTULO 4**

---

### **Centro Zulmira Pereira Simões, ISSR**

João Miranda

1. Breve apresentação	77
2. Objetivos estratégicos	79
2.1. Contextualização	79
2.2. Breve diagnóstico	81
2.3. Objetivos estratégicos	84
3. Planeamento	92
4. Organização	93
5. Direção (liderança + comunicação = motivação^resultados)	95
6. Controlo de gestão	97

## **CAPÍTULO 5**

---

### **Clínica Santa Madalena**

Fernando Montellano • Gonçalo Rebelo Pinto

1. Breve apresentação da empresa	101
1.1. Enquadramento	101
1.2. Evolução	103
1.3. Missão, visão e valores	105
1.4. Projeto clínico	107
2. Objetivos estratégicos	108
3. Planeamento	109
4. Organização	110
4.1. Gestão de operações	111
4.2. Gestão de recursos humanos	112
4.3. Marketing e serviço ao cliente	114
4.4. Qualidade, ambiente e segurança	117
5. Direção (liderança, motivação e comunicação)	120

6. Controlo de gestão	121
7. Notas finais	122
7.1. Inovação	122
7.2. Aprender com os erros	125
7.3. Mensagem final	126

## **CAPÍTULO 6**

---

### **Centro de Medicina de Reabilitação de Alcoitão**

Maria de Jesus Rodrigues

1. Introdução	131
2. Breve história do Centro de Medicina de Reabilitação de Alcoitão	132
3. Objetivos estratégicos	134
3.1. Enquadramento institucional	134
3.2. Novo desenvolvimento estratégico da SCML	135
3.3. O CMRA no novo contexto estratégico	136
3.4. Missão, visão, valores, lema e atribuições	138
3.5. Órgãos de gestão	141
4. Sistema de planeamento	143
5. Processo de organização	145
5.1. Equipa multidisciplinar de reabilitação	145
5.2. Organização dos serviços	151
5.3. Organização dos Recursos Humanos (RH) por competências	152
6. Direção de pessoas	153
7. Sistema de controlo de gestão	156
8. O desafio para a gestão	156
9. O desafio da demografia	157
10. Conclusões	158



## **CAPÍTULO 7**

---

### **Hospital da Ordem Terceira do Chiado**

Luís Alvito

1. Breve história da organização	163
2. Objetivos estratégicos	164
3. Sistema de planeamento anual (com base nos objetivos estratégicos)	167
4. Processo de organização	168
5. Direção de pessoas: incluindo liderança, motivação e comunicação	169
5.1. Recrutamento e seleção	170
5.2. Formação	170
5.3. Comunicação	171
5.4. Motivação	171
6. Sistema de controlo de gestão	172
7. Conclusão	173

## **CAPÍTULO 8**

---

### **Casa de Saúde do Bom Jesus**

Pedro Meneses

1. Introdução	177
2. Sistema de planeamento e objetivos estratégicos	179
3. O Modelo Hospitaleiro como modelo de organização	183
3.1. O modelo assistencial	183
3.2. Modelo de gestão e administração	185
3.3. Modelo de relação com os colaboradores	187
3.4. Diálogo com a sociedade	188
4. Sistema de controlo de gestão	190

## CAPÍTULO 9

---

### **Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra**

Fernando J. Regateiro • Manuela M. Pinto Carlos Santos  
Francisco Parente • Áurea Andrade • Joana Cunha

1. Breve apresentação do CHUC	197
2. Objetivos estratégicos	198
3. Planeamento e controlo de gestão	200
4. Organização	202
5. Direção, liderança, motivação e comunicação	205
<b>Posfácio 1</b>	209
António Alvim	
<b>Posfácio 2</b>	213
Rui Miranda Julião	
<b>Notas biográficas</b>	215

# Prefácio

Carlos das Neves Martins

Recebi com muita honra e enorme responsabilidade o desafio do Prof. Doutor João Ralha para fazer o prefácio do livro *Da Gestão, em Saúde*, que é mais um contributo seu para todos os que se interessam ou exercem funções de gestão neste incontornável setor para os portugueses e para o país que é a área da saúde. De notar que este livro segue-se ao que anteriormente publicou em 2018, intitulado *Da Gestão, em Municípios*, sendo que estes dois livros decorrem da sua experiência de mais de vinte anos quer como consultor em projetos de organizações na área da saúde, desde o setor público ao privado, passando também pelo social, quer do seu brilhante percurso profissional e académico nesta área do conhecimento.

O tema do livro, o seu coordenador e os autores foram razão mais que suficiente para aceitar de imediato o convite e aguardar com muita expectativa a sua introdução e os seus entusiasmantes capítulos, que seguramente irão prender os leitores do princípio ao fim, tal como comigo sucedeu.

Mas tenho que confessar que o tema Gestão em Saúde é, para mim, muito caro, uma vez que a saúde e a sua gestão me acompanham desde 1993, data em que integrei a Comissão Instaladora da ARS Algarve, passando, em 1994, a ser o primeiro presidente do Conselho de Administração do novo modelo de gestão integrado da saúde na região do Algarve (Centros de Saúde, Saúde Pública e Hospitais), tendo tido o privilégio de viver intensamente a implementação de um modelo inovador de regionalização na saúde.

Esta experiência foi marcante, e embora com pequenos interregnos, nunca mais deixei, direta e indiretamente, o setor da saúde, tendo apren-

dido em todas as funções imenso. Faço aqui referência a três delas que, quer como pessoa, quer como gestor, me enriqueceram de um modo especial: Deputado e Coordenador na Comissão de Saúde da Assembleia da República, Secretário de Estado da Saúde e Presidente do Centro Hospitalar Universitário Lisboa Norte (que inclui o Hospital de Santa Maria e o Hospital Pulido Valente).

Nesta travessia pelos vários patamares da gestão em saúde, desde um nível regional até um nível nacional, gerindo instituições, legislando e administrando políticas, tive a oportunidade de conhecer a diversidade e o potencial do Sistema Nacional de Saúde, assente no secular pilar social, no empreendedor pilar privado e no fundamental pilar público.

Por isso, com conhecimento de causa e sem tabus ideológicos, desde há muito que defendo publicamente que, sem colocar em causa a importância e o papel do Serviço Nacional de Saúde, os fantásticos indicadores que nos orgulhamos de apresentar atualmente em muito se devem à rede integrada social, privada e pública, que é, sem sombra de dúvida, a melhor garantia para os portugueses de que a acessibilidade, a equidade, a qualidade, a excelência e a inovação continuarão a crescer e a ser o garante do desenvolvimento de forma sustentada do futuro da saúde.

Este livro, apresentando um conjunto de casos exemplares, abrangendo todos os setores do Sistema Nacional de Saúde, expõe e perspetiva os desafios que enfrentam e terão que enfrentar todos os agentes que operam na área da saúde e em especial os seus profissionais, fornecendo-lhes elementos para que alarguem e potenciem o futuro da boa saúde em Portugal.

Prefaciando este livro sobre a gestão em saúde impõe que recorde, de forma breve, alguns pontos concetuais que considero importantes e que me acompanharam enquanto homem do terreno, habituado a administrar instituições e a gerir recursos para cumprir metas com eficiência e eficácia face aos meios disponíveis, de modo a atingir objetivos sustentáveis e a potenciar com uma adequada prestação de serviços públicos.

A gestão é isto mesmo, ou seja, uma área das ciências humanas que se dedica à administração de organizações, que tem em vista o alcance dos seus objetivos de uma forma eficaz e eficiente. A função de um gestor é obter a melhor rentabilidade de todos os ativos colocados à sua disposi-

ção, desde os recursos humanos até aos recursos financeiros, passando pelas infraestruturas e pelas tecnologias, para concretizar as metas definidas no curto, no médio e no longo prazo.

O conceito de gestão assenta, desde há muito, em planeamento, organização, direção, que inclui a liderança e em controlo, tal como se percebe de forma clara nos exemplos aqui apresentados e na introdução a esta obra, redigida pelo seu coordenador.

No entanto, as mudanças a que temos vindo a assistir, na nossa *aldeia global* têm suscitado o aparecimento de novos modelos de gestão, mais inovadores e prospetivos, que visam adequar as organizações aos tempos atuais, dotando-as de uma melhor capacidade para antecipar situações que podem colocar em risco os resultados previstos e, inclusive, o futuro da instituição. Estes novos modelos de gestão assentam numa maior cultura de transparência e abertura na sua governação, o que se poderá confirmar numa leitura atenta às boas práticas transcritas nos vários capítulos desta obra.

Nota-se uma preocupação com a gestão estratégica, assumindo esta um trabalho constante de diagnóstico de oportunidades, de ameaças, de forças e fraquezas da instituição, de modo a permitir um planeamento cada vez mais dinâmico, mais sistematizado e mais informado. Outra dimensão que tem vindo a assumir relevância é a gestão participativa, que passa pela informação em tempo real, pela criação de mecanismos de interação bidirecional desde o topo até à base da pirâmide e pela partilha de responsabilidades nas decisões e nos resultados.

Foi em meados do século XX que surgiram os primeiros conceitos sobre o objeto e o campo de intervenção da gestão em saúde, designadamente quando em alguns países europeus, inicialmente na Grã-Bretanha, Suécia e União Soviética foram criados sistemas nacionais e públicos de saúde. Foi a partir daí que se desenvolveu toda uma cultura voltada para a organização de serviços e programas de saúde, segundo uma nova racionalidade, sendo o Estado responsabilizado pelo financiamento e gestão de uma rede de serviços de prestação de cuidados e sanitária, o que mereceu da Organização Mundial de Saúde (OMS), criada em 1948, uma particular atenção, tanto na produção de conhecimento nessa área como na sistematização da difusão dessas experiências, designadamente

em matéria de organização, planeamento, direção e controlo dos serviços de saúde.

Ligando a gestão em saúde à economia da saúde, em 1963, Kenneth Arrow (1921-2017), docente de Stanford, que foi o mais jovem Prémio Nobel da Economia (1972), escreveu um artigo na *American Economic Review* que o credenciou como o *pai* da economia da saúde, ramo da economia que se debruça sobre a eficiência, a efetividade, o valor, o comportamento da produção, o consumo e a assistência médica em saúde.

Este livro contém um conjunto de exemplos de boas práticas de gestão em saúde em unidades e instituições públicas, privadas e sociais, redigidas e partilhadas na primeira pessoa, que são inequivocamente excelentes contributos para a reflexão e o pensamento em economia da saúde. Estamos pois perante um inovador contributo de casos práticos que vai contribuir seguramente para o desenvolvimento das capacidades de gestão das organizações de saúde do nosso Sistema Nacional de Saúde, permitindo aprendizagens que melhorem a sua eficiência, a sua eficácia e a sua sustentabilidade, possibilitando deste modo mais e melhores serviços de qualidade e excelência, visando a satisfação do cidadão consumidor de saúde e o desenvolvimento de respostas integradas de proximidade.

Para terminar, quero felicitar o coordenador desta obra, Professor Doutor João Ralha, pelo contributo prestado à gestão das organizações da área da saúde através da publicação deste livro e agradecer a todos os autores dos casos práticos, que com o seu profundo conhecimento das organizações que dirigem se associaram a esta iniciativa, contribuindo eles também de modo muito importante para a melhoria da gestão das unidades de saúde em Portugal.

# Introdução

João Ralha

## 1. Da gestão

Concluí a minha licenciatura em Organização e Gestão de Empresas, na Universidade Católica em 1981. Nessa altura qualquer licenciado em Gestão tinha de imediato várias oportunidades de trabalho, pois era uma disciplina científica que tinha poucos praticantes em Portugal.

Nessa altura, as atividades de gestão nas organizações eram na sua maioria exercidas por pessoas com os mais diversos percursos académicos e profissionais, pois considerava-se que qualquer pessoa, com bom senso, poderia ser gestor. De algum modo esta realidade alterou-se significativamente pela entrada no mercado de trabalho de sucessivas vagas de finalistas de licenciaturas em gestão.

Contudo, persistem áreas de atividade, como a saúde, onde se considera que a gestão pode continuar a ser exercida por pessoas sem as competências de gestão adequadas. Gestor competente, entendo eu, devem ser pessoas com conhecimentos técnicos e científicos de gestão (licenciatura em gestão) e que possuam experiência prática (a capacidade) de materializar esses conhecimentos, para produzir os resultados previstos.

Na área da saúde, e particularmente em instituições públicas, existe um conjunto de pessoas a exercer funções de gestão sem que, na minha opinião, estejam capacitadas para tal.

Na Administração Regional de Saúde do Norte,<sup>1</sup> o presidente é médico, dois vogais são juristas e a terceira vogal é enfermeira. Existem conhecimentos essenciais para um gestor, como por exemplo, conhecer os princípios e regras da contabilidade, que um jurista ou um médico, certamente não terão.

Do conselho diretivo da Administração Regional de Saúde do Centro,<sup>2</sup> fazem parte três juristas, um dos quais é presidente e outro vice-presidente. No ano de 2018, o conselho era constituído apenas por três juristas.

No caso da Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo<sup>3</sup> a situação é diferente, pois dos quatros membros do conselho diretivo, dois são licenciados em Gestão, sendo o presidente médico e um vogal jurista.

Verifica-se por esta amostra de organismos chave na gestão pública em saúde, que há grandes oportunidades de melhoria.

Existem situações muito interessantes nesta área, das quais relato uma. Uma enfermeira, recentemente, ao referir as razões pelas quais iniciava uma pós-graduação em Administração e Gestão da Saúde, numa faculdade da Universidade de Lisboa, declarava mais ou menos isto: «eu já exerço funções de gestão, mas quis ver como era a gestão e por isso me inscrevi nesta pós-graduação».

Como é evidente, se um licenciado em gestão exercesse as funções de um enfermeiro seria imediatamente acusado de estar a usurpar funções, por não ter habilitação para exercer enfermagem. Mas é comumente aceite que pessoas possam exercer funções de gestão sem ter habilitação para tal.

Porventura esta será uma das causas de diversos problemas concretos de gestão, como a deficiente utilização de recursos e a menor eficiência, que existem em Portugal na área da saúde.

---

<sup>(1)</sup> <http://www.arsnorte.min-saude.pt/conselho-diretivo/>.

<sup>(2)</sup> <http://www.arscentro.min-saude.pt/Institucional/Paginas/CD.aspx>.

<sup>(3)</sup> <https://www.arslvt.min-saude.pt/pages/17>.



A minha mulher é médica internista e desempenha funções numa unidade de cuidados intensivos num hospital privado em Lisboa e do qual faz parte do quadro de profissionais. Por vezes, entra mais cedo ao serviço porque tem colegas médicos que, estando em regime de prestação de serviços na unidade e trabalhando em vários locais, estão condicionados ocasionalmente com horários que se sobrepõem, tendo de entrar ou sair mais cedo do que o estipulado. Como é um excelente ser humano, não se importa de ajudar os colegas, substituindo-os no espaço de tempo que necessitam para cumprir os seus compromissos profissionais.

Esta sobrecarga que muitos profissionais de saúde suportam pelo facto de serem prestadores de serviços, é certamente uma das causas dos altos índices de *burnout* registados pelos médicos portugueses, evidenciado num estudo nacional promovido pela Ordem dos Médicos!

No ponto 7, Resumo/Comentário Final do mencionado estudo é referido que:

«A amostra do estudo é uma amostra representativa constituída por 9176 médicos e corresponde a uma taxa de resposta de 29%, mais elevada do que a de estudos similares realizados noutros países.»

«Os resultados revelam que 66% dos médicos da amostra apresentam um nível elevado de exaustão emocional, 39% um nível elevado de despersonalização, e 30% um elevado nível de diminuição da realização profissional. Ainda assim, os médicos inquiridos apresentam níveis de *engagement* (envolvimento) com o trabalho acima da média e de bem-estar pessoal semelhantes aos identificados para a população Portuguesa em geral, constituindo estes dois resultados indicadores positivos de resposta às circunstâncias organizacionais adversas...»

«Em síntese, este estudo mostra que, apesar do contributo de outras variáveis na explicação das dimensões de *burnout*, são os FATORES DE NATUREZA ORGANIZACIONAL que estão associados de forma mais consistente a este fenómeno».

---

<sup>(1)</sup> *Burnout* na Classe Médica, principais resultados, 2016, Ordem dos Médicos.

Não por acaso, a principal causa identificada para este verdadeiro problema de saúde, são QUESTÕES ORGANIZACIONAIS que remetem para deficientes capacidades de gestão nas organizações públicas e privadas, onde os médicos desenvolvem a sua atividade.

Em oposição a este panorama, um excelente exemplo da perspectiva estratégica da gestão, é dado pelo Instituto das Irmãs Hospitaleiras do Sagrado Coração de Jesus (IIHSCJ), pertencente à província portuguesa da Congregação das Irmãs Hospitaleiras do Sagrado Coração de Jesus (CISCJ), que tem a sua Cúria em Roma e sendo possivelmente<sup>1</sup> uma das maiores organizações de saúde, a nível mundial, pois trata anualmente perto de dois milhões de doentes, em cerca de 350 centros, espalhados por 24 países em quatro continentes, com 1.000 Irmãs e mais de 11.000 profissionais.

Há 25 anos, e na sequência de diretivas emanadas da Congregação, o IIHSCJ iniciou o processo de contratação para diretor-gerente de cada uma das suas doze casas de saúde em Portugal, de um profissional licenciado em Gestão. Atualmente, apenas uma das suas unidades de saúde (das mais pequenas) não tem um diretor-gerente com formação e competências em Gestão.

O Capítulo 8 deste livro apresenta o caso de uma das casas de saúde do IIHSCJ em Portugal, a Casa de Saúde do Bom Jesus, em Braga, que com cerca de 350 camas de internamento, é uma das maiores do país.

A nível internacional, o desperdício nos cuidados de saúde tem sido exaustivamente analisado em estudos da OCDE<sup>2</sup>:

«Uma parte significativa dos gastos em saúde nos países da OCDE é na melhor das hipóteses, ineficaz e na pior, um desperdício<sup>3</sup>».

«Evidências sugerem que cerca de um quinto dos gastos em saúde é desperdiçado e poderia ser reduzido ou eliminado sem diminuir o desempenho dos sistemas de saúde<sup>4</sup>»

---

(1) <http://www.hospitalariasamerica.org/quienes-somos>.

(2) Organização para o Desenvolvimento e Cooperação Económica.

(3) <https://www.oecd.org/els/health-systems/Tackling-Wasteful-Spending-on-Health-Highlights-revised.pdf>, 2017, p. 3.

(4) OECD/European Union 2018: Health at a Glance: Europe 2018 State of Health in the EU Cycle, p. 46.

«... Este livro contém um conjunto de exemplos de boas práticas de gestão em saúde em unidades e instituições públicas, privadas e sociais, redigidas e partilhadas na primeira pessoa, que são inequivocamente excelentes contributos para a reflexão e o pensamento em economia da saúde. Estamos pois perante um inovador contributo de casos práticos que vai contribuir seguramente para o desenvolvimento das capacidades de gestão das organizações de saúde do nosso Sistema Nacional de Saúde, permitindo aprendizagens que melhorem a sua eficiência, a sua eficácia e a sua sustentabilidade, possibilitando deste modo mais e melhores serviços de qualidade e excelência...»

*Carlos das Neves Martins*  
*In Prefácio*

«... Assim, este livro é um excelente instrumento de estudo por dois motivos: (1) Pelo que aprendemos com o relato de cada um; (2) Porque, sem que os seus autores se apercebam, os vários testemunhos refletem de forma clara os vetores dos ambientes em que cada instituição está inserida...»

*António Alvim*  
*In Posfácio*

«... Este livro é mais um instrumento que nos pode ajudar a refletir, a tomar consciência de todos os desafios com que estamos e vamos ser confrontados e a perceber que só com profissionais de saúde e/ou outros, nomeadamente, gestores com formação na área da saúde, bem preparados e qualificados, poderemos olhar o futuro com otimismo.»

*Rui Miranda Julião*  
*In Posfácio*

## Coordenador



JOÃO RALHA, doutor em Gestão Empresarial Aplicada (ISCTE-IUL), MBA com especialização em Marketing, pós-graduado em Gestão de Unidades de

Saúde e licenciado em Gestão (Universidade Católica). Consultor de gestão, especialista em planeamento e controlo de gestão e medição do desempenho em unidades de saúde, empresas, IPSS e municípios. Professor Auxiliar Convocado – ISCSP, Universidade de Lisboa (2015-2019) e docente convidado, UCP-FCEE (1995-2007).

## Autores

António Alvim  
Áurea Andrade  
Carlos das Neves Martins  
Carlos Santos  
Filipe de Botton  
Fernando J. Regateiro  
Fernando Montellano  
Francisco Parente  
Gonçalo Rebelo Pinto  
Joana Cunha  
João Ferreira  
João Miranda  
João Ralha  
João Rodrigues  
Luís Alvito  
Manuela M. Pinto  
Maria de Jesus Rodrigues  
Nuno Moreira da Cruz  
Pedro Meneses  
Rui Miranda Julião

A publicação deste livro teve o apoio de:



ISBN 978-989-561-044-0



9 789895 610440