RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 03/10/2026 | aceito: 10/10/2026 | publicação: 15/10/2026

Desafios do gestor hospitalar face ao défice de recursos humanos qualificados: estudo descritivo no Hospital Municipal Olga Chaves, Lubango

Challenges faced by hospital managers in the context of a shortage of qualified human resources: a descriptive study at Olga Chaves Municipal Hospital, Lubango

Desafíos del gestor hospitalario ante el déficit de recursos humanos cualificados: estudio descriptivo en el Hospital Municipal Olga Chaves, Lubango

Josiney Luísa Bingo Cafela – Licenciada em Administração e Gestão Hospitalar pelo Instituto Superior Politécnico Sinodal (ISPS), Lubango, Huíla, Angola.
Suzana Tiago Augusto – Mestre em Administração e Gestão Hospitalar pela Universidad San Lorenzo. Docente no Instituto Superior Politécnico Sinodal – ISPS, Lubango, Huíla, Angola.
E-mail: suzana.tiago@ispsinodal.edu.ao - | ORCID: https://orcid.org/0009-0000-2453-3432

Resumo:
O presente artigo tem como objectivo descrever os desafios enfrentados pelo gestor hospitalar perante o défice de recursos humanos qualificados no Hospital Municipal Olga Chaves, no Lubango. O estudo justifica-se pela relevância crescente da gestão de pessoas em unidades hospitalares de recursos limitados, onde a escassez de profissionais qualificados compromete directamente a qualidade e a continuidade da assistência prestada à população. Do ponto de vista metodológico, trata-se de uma investigação descritiva quanto aos objectivos, de abordagem quantitativa e qualitativa, tendo recorrido à técnica de inquérito por questionário aplicado a uma amostra não probabilística intencional de 12 indivíduos. Os resultados mostram que a totalidade dos inquiridos reconhece a existência de défice de recursos humanos qualificados na unidade, que 91,67% considera este défice um dos principais desafios da gestão hospitalar, e que 58,33% afirma que essa escassez compromete frequentemente o planeamento, a organização e a supervisão dos serviços. A falta de formação contínua (41,67%) e a migração de profissionais (33,33%) surgem como as principais causas apontadas, enquanto as limitações orçamentais (75%) constituem a maior dificuldade na retenção e capacitação de pessoal. Conclui-se que o défice de recursos humanos qualificados representa um desafio estrutural para a gestão do Hospital Municipal Olga Chaves, exigindo a adequação do quadro de pessoal, o investimento em formação contínua e a melhoria das condições de trabalho e remuneração.

Palavras-chave: desafios; gestor hospitalar; défice; recursos humanos qualificados

Abstract:
This article aims to describe the challenges faced by hospital managers in addressing the shortage of qualified human resources at Olga Chaves Municipal Hospital in Lubango. The study is justified by the growing importance of human resource management in hospital facilities operating with limited resources, where the shortage of qualified professionals directly compromises the quality and continuity of healthcare provided to the population. From a methodological perspective, this is a descriptive study in terms of its objectives, adopting a quantitative and qualitative approach. Data were collected through a questionnaire survey administered to a purposive, non-probability sample of 12 individuals. The results show that all respondents acknowledge the existence of a shortage of qualified human resources at the hospital, while 91.67% consider this shortage one of the main challenges facing hospital management, and 58.33% state that it frequently compromises the planning, organisation and supervision of services. The lack of continuous professional training (41.67%) and the migration of healthcare professionals (33.33%) were identified as the main causes, while budgetary constraints (75%) constitute the greatest obstacle to staff retention and capacity-building. It is concluded that the shortage of qualified human resources represents a structural

challenge for the management of Olga Chaves Municipal Hospital, requiring adjustments to staffing levels, investment in continuous professional training, and improvements in working conditions and remuneration.

Keywords: challenges; hospital manager; shortage; qualified human resources.

Resumen:
El presente artículo tiene como objetivo describir los desafíos que afronta el gestor hospitalario ante el déficit de recursos humanos cualificados en el Hospital Municipal Olga Chaves, en Lubango. El estudio se justifica por la creciente relevancia de la gestión de personas en unidades hospitalarias con recursos limitados, donde la escasez de profesionales cualificados compromete directamente la calidad y la continuidad de la atención prestada a la población. Metodológicamente, se trata de una investigación descriptiva en cuanto a sus objetivos, con un enfoque cuantitativo y cualitativo, que recurrió a una encuesta mediante cuestionario aplicada a una muestra no probabilística intencional de 12 personas. Los resultados muestran que todos los encuestados reconocen la existencia de un déficit de recursos humanos cualificados en la unidad, que el 91,67 % considera este déficit uno de los principales desafíos de la gestión hospitalaria y que el 58,33 % afirma que esta escasez compromete frecuentemente la planificación, la organización y la supervisión de los servicios. La falta de formación continua (41,67 %) y la migración de profesionales (33,33 %) se señalan como las principales causas, mientras que las limitaciones presupuestarias (75 %) constituyen la mayor dificultad para la retención y capacitación del personal. Se concluye que el déficit de recursos humanos cualificados representa un desafío estructural para la gestión del Hospital Municipal Olga Chaves, que exige adecuar la plantilla, invertir en formación continua y mejorar las condiciones de trabajo y la remuneración.

Palabras clave: desafíos; gestor hospitalario; déficit; recursos humanos cualificados.

Introdução

A gestão hospitalar constitui um dos pilares fundamentais para o funcionamento eficaz dos serviços de saúde, sobretudo em contextos onde os recursos disponíveis são limitados. A presença de profissionais de saúde qualificados e em número suficiente é essencial para garantir a qualidade e a humanização do atendimento prestado à população, uma vez que é sobre as pessoas — e não apenas sobre a infra-estrutura ou a tecnologia disponível — que recai, em última instância, a capacidade de transformar recursos em cuidados de saúde efectivos.

A origem desta problemática remonta à constatação, cada vez mais documentada a nível internacional, de que muitos sistemas de saúde enfrentam uma desproporção crescente entre a procura por cuidados e a disponibilidade de profissionais qualificados para lhes dar resposta. Em Angola, e de modo particular no Hospital Municipal Olga Chaves, no Lubango, esta realidade não é excepção: verifica-se um défice significativo de recursos humanos qualificados, situação que compromete o desempenho organizacional e coloca grandes desafios aos gestores. Neste cenário, os gestores hospitalares assumem um papel central, pois precisam de encontrar

estratégias para lidar com a carência de quadros especializados, conciliar a procura crescente dos utentes com a escassez de pessoal e, simultaneamente, manter padrões aceitáveis de qualidade e eficiência nos serviços prestados.

A relevância de estudar os desafios do gestor hospitalar face ao défice de recursos humanos qualificados no Hospital Municipal Olga Chaves reside na possibilidade de compreender de que forma esta limitação impacta a qualidade da assistência, identificar as principais dificuldades de gestão enfrentadas e apontar estratégias que possam contribuir para a melhoria do funcionamento da instituição e do sistema de saúde local. No contexto específico desta unidade, situada numa zona de elevada densidade populacional e que recebe diariamente uma procura de pacientes que nem sempre consegue satisfazer, observam-se poucos profissionais de saúde, escassez de equipamentos e recorrentes queixas sobre a qualidade do atendimento — factores que, em conjunto, têm sido desafiantes para a gestão daquela unidade hospitalar.

Diante deste cenário, o presente artigo tem como objectivo geral descrever os desafios enfrentados pelo gestor hospitalar perante o défice de recursos humanos qualificados no Hospital Municipal Olga Chaves, no Lubango, desdobrando-se nos seguintes objectivos específicos: identificar os desafios enfrentados pelo gestor hospitalar e chefes de secção perante o défice de profissionais qualificados; avaliar as causas do défice de recursos humanos qualificados; examinar as estratégias utilizadas pela gestão hospitalar para suprir essa carência; e investigar as dificuldades enfrentadas pelos gestores e chefes de secção na retenção e capacitação de profissionais de saúde. Formulou-se, assim, o seguinte problema de investigação: quais são os desafios do gestor hospitalar face ao défice de recursos humanos qualificados no Hospital Municipal Olga Chaves, Lubango?

Revisão da literatura

Gestão hospitalar: conceito, evolução e complexidade organizacional

A gestão hospitalar constitui um conjunto de processos destinados a organizar, coordenar e orientar recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos para assegurar o funcionamento eficiente das instituições de saúde e a prestação de cuidados com qualidade. Neste sentido, existe um entendimento amplamente partilhado de que uma boa gestão contribui para melhorar o desempenho organizacional. Contudo, os hospitais distinguem-se de outras

organizações pela elevada complexidade das suas estruturas, pela diversidade dos profissionais envolvidos e pela natureza especializada dos serviços prestados. Por isso, a relação entre as práticas de gestão e os resultados dos cuidados de saúde não é linear. Uma revisão sistemática global, baseada em evidências quantitativas provenientes de diferentes países e níveis de rendimento, demonstrou que a adopção de práticas de gestão hospitalar está positivamente associada à qualidade estrutural e clínica dos serviços na maioria dos estudos analisados, embora a relação com a satisfação dos utentes seja menos consistente (Ward et al., 2025).

A complexidade da gestão hospitalar não se limita aos aspectos administrativos e técnicos, abrangendo igualmente as relações estabelecidas entre os diferentes actores organizacionais. Os hospitais dependem da articulação entre gestores, médicos, enfermeiros, técnicos, pessoal administrativo e outros profissionais, tornando a dimensão relacional fundamental para o seu funcionamento. Nesta perspectiva, a confiança entre os profissionais de saúde e as respectivas chefias assume particular relevância, uma vez que influencia a forma como as equipas interpretam e respondem às decisões de gestão. Uma revisão sistemática sobre as relações de confiança na gestão hospitalar evidenciou que a qualidade das relações entre os profissionais e os seus superiores hierárquicos constitui um elemento importante para o funcionamento das organizações de saúde, sobretudo em situações caracterizadas pela escassez de recursos (Varga et al., 2023).

Para além da organização dos recursos e da gestão das relações profissionais, a gestão hospitalar contemporânea exige capacidade de planeamento estratégico e de adaptação às transformações do ambiente institucional. Os sistemas de saúde são marcados por crescente complexidade, dinamismo e incerteza, factores que dificultam a adopção de respostas exclusivamente imediatistas. Neste contexto, os gestores hospitalares necessitam de desenvolver uma visão de longo prazo e um pensamento sistémico, capaz de relacionar os diferentes problemas organizacionais e antecipar os seus efeitos sobre a prestação de cuidados. Esta perspectiva torna-se particularmente importante perante desafios como a escassez de pessoal qualificado, a limitação de recursos e a necessidade permanente de garantir a continuidade e a qualidade dos serviços (Huebner & Flessa, 2022).

Assim, a evolução da gestão hospitalar evidencia uma passagem de uma perspectiva predominantemente administrativa para uma abordagem mais integrada, estratégica e relacional. O hospital deve ser compreendido como uma organização complexa, na qual a eficiência administrativa, a qualidade dos cuidados, a confiança entre os profissionais, a disponibilidade de recursos e a capacidade de planeamento estão interligadas. Consequentemente, a gestão hospitalar eficaz não depende apenas da existência de recursos,

mas também da capacidade institucional de os organizar, coordenar e utilizar de forma estratégica para responder às necessidades dos utentes e aos desafios do sistema de saúde.

Modelos e competências de gestão em contexto hospitalar

Não existe um modelo de gestão hospitalar único ou universalmente ideal, sendo comum a coexistência, nas instituições de saúde, de diferentes referenciais de gestão. Um deles é o modelo de gestão da qualidade, cuja aplicação prática foi demonstrada num estudo realizado em hospitais públicos etíopes, que utilizou o quadro de Donabedian — estrutura, processo e resultado — para avaliar a qualidade dos cuidados, evidenciando como a disponibilidade de estrutura e de profissionais adequados condiciona directamente os resultados assistenciais (Guta, 2022).

Outro modelo relevante é o da gestão participativa, que pressupõe a inclusão activa dos próprios profissionais na identificação de problemas e soluções organizacionais. Uma revisão sistemática sobre abordagens participativas para capacitar profissionais de saúde em países de baixo e médio rendimento mostra que as intervenções que envolvem as equipas de saúde na análise dos seus próprios desafios — em vez de lhes serem apenas transmitidas directrizes de forma unilateral — produzem mudanças mais consistentes no comportamento organizacional e na motivação dos profissionais (Olude et al., 2023).

Do ponto de vista das competências exigidas ao gestor, uma revisão de âmbito sobre a liderança em saúde identifica que os líderes hospitalares contemporâneos precisam de navegar uma complexidade crescente — tecnologias disruptivas, envelhecimento das populações e equipas sob pressão —, exigindo competências que vão além da gestão tradicional, como a capacidade de gerir a incerteza, comunicar eficazmente e adaptar continuamente os seus papéis (Spanos et al., 2024).

Recursos humanos em saúde: importância estratégica e distribuição global

Os recursos humanos constituem o elemento central de qualquer sistema de saúde, sendo determinantes para a eficiência, a acessibilidade e a qualidade dos serviços prestados. De acordo com a avaliação mais recente da força de trabalho em saúde a nível mundial, o efectivo global de profissionais de saúde ultrapassava os 65 milhões em 2020, mas a sua distribuição permanece profundamente desigual, com uma diferença de cerca de 6,5 vezes na densidade de

profissionais entre países de rendimento elevado e países de baixo rendimento (Boniol et al., 2022).

Esta desigualdade atinge de forma particularmente severa a região africana. O relatório de acompanhamento da Estratégia Global de Recursos Humanos para a Saúde da Organização Mundial da Saúde reconhece que, apesar de o efectivo global de trabalhadores de saúde ter crescido, o ritmo de progresso tem abrandado e mascara divergências consideráveis entre regiões, com uma revisão em alta da projecção de défice mundial para 11 milhões de profissionais até 2030, sendo a região africana uma das que apresenta menor progresso na redução deste défice (Abu-Agla et al., 2024).

Este cenário global exige que o próprio gestor assuma um papel activo na gestão dos recursos humanos disponíveis. A literatura sobre competências de gestão hospitalar identifica precisamente a gestão de pessoas — recrutamento, alocação e desenvolvimento de equipas — como uma das áreas centrais de actuação do gestor, especialmente relevante em contextos de escassez estrutural de profissionais (Ndayishimiye et al., 2023).

Défice de recursos humanos qualificados: causas e determinantes

As causas do défice de recursos humanos qualificados no sector da saúde são multifactoriais. Entre os principais determinantes documentados na literatura destaca-se a migração de profissionais qualificados. O estudo de Onah et al. (2022), conduzido na Nigéria, identifica como principais factores associados à emigração de médicos a insatisfação com a remuneração, a ausência de perspectivas de progressão na carreira e a percepção de melhores oportunidades de desenvolvimento profissional no estrangeiro, alertando que este fenómeno compromete directamente a capacidade dos sistemas de saúde de países em desenvolvimento de assegurar uma força de trabalho estável e qualificada.

Quanto à insuficiência de formação contínua, também apontada como uma das principais causas do défice de competências, a revisão de Deprez et al. (2023) sobre o desenvolvimento profissional contínuo em países de baixo e médio rendimento evidencia que a fragilidade dos sistemas de capacitação — decorrente da escassez de recursos financeiros, da limitada oferta de programas de formação e da falta de mecanismos institucionais de acompanhamento — compromete a actualização e a retenção das competências dos profissionais de saúde.

Um terceiro determinante, menos visível mas igualmente relevante, prende-se com a motivação dos profissionais. Uma revisão de âmbito sobre os contextos organizacionais e

socioculturais que moldam a motivação dos profissionais de saúde em África conclui que as reformas baseadas apenas em incentivos financeiros têm efeitos limitados, e que factores como o ambiente de trabalho, o reconhecimento institucional e o sentido de pertença à instituição são determinantes igualmente importantes para explicar a permanência — ou a saída — dos profissionais qualificados (Diallo et al., 2025).

Impactos do défice de recursos humanos na gestão e no desempenho hospitalar

O défice de recursos humanos qualificados tem impactos que ultrapassam a dimensão administrativa da gestão hospitalar, atingindo directamente a segurança e a qualidade da assistência prestada. Uma revisão sistemática e meta-análise recente, que reuniu dados de quase 290 mil enfermeiros em 32 países, demonstra que o esgotamento profissional (burnout), frequentemente associado a equipas sobrecarregadas por défice de pessoal, está consistentemente associado a uma menor qualidade e segurança do cuidado, bem como a uma menor satisfação dos pacientes (Li et al., 2024).

Do ponto de vista da retenção de profissionais, a aplicação do denominado Root Stem Model em contextos de baixo rendimento demonstra que a retenção da força de trabalho em saúde depende de um conjunto interligado de factores — remuneração adequada, condições de trabalho seguras, oportunidades de progressão na carreira e reconhecimento profissional —, e que a fragilidade em qualquer uma destas dimensões compromete a sustentabilidade da equipa e amplia o défice de competências ao longo do tempo (Makuku & Mosadeghrad, 2022).

Estes impactos reflectem-se ainda na própria relação entre os profissionais e a chefia. Quando as equipas percebem que a gestão não consegue responder de forma consistente às limitações de pessoal, a confiança na liderança tende a enfraquecer, o que, segundo a revisão sistemática sobre gestão de confiança em ambiente hospitalar, compromete a colaboração entre profissionais e supervisores e reduz a eficácia das próprias medidas de gestão adoptadas para mitigar o défice (Varga et al., 2023).

Metodologia

A presente investigação, quanto aos objectivos, assume um carácter descritivo, tendo procurado registar e descrever os factos observados relativamente aos desafios do gestor hospitalar sem neles interferir, caracterizando a realidade da gestão de recursos humanos no Hospital Municipal Olga Chaves. Quanto à abordagem, a pesquisa é simultaneamente

quantitativa e qualitativa: quantitativa na medida em que traduziu em números as opiniões e informações recolhidas, recorrendo a técnicas estatísticas descritivas (percentagens e frequências) para a sua análise; e qualitativa na interpretação do sentido atribuído pelos inquiridos aos fenómenos estudados, característica típica dos desenhos de investigação mistos, que combinam a análise numérica sistemática com a compreensão contextual dos fenómenos (Creswell & Creswell, 2023).

Para a concretização dos objectivos traçados, recorreu-se a um conjunto articulado de métodos: o método histórico-lógico, para compreender a evolução da problemática no tempo; o método dedutivo, para partir da fundamentação teórica geral até à análise concreta da realidade do Hospital Olga Chaves; o método indutivo, para generalizar, a partir dos dados particulares recolhidos, conclusões sobre o fenómeno em estudo; o método estatístico, para o processamento e tratamento das informações obtidas através do inquérito; o método de revisão de fontes bibliográficas, para a construção do enquadramento teórico; o método de análise e síntese; e o método de triangulação, utilizado para cruzar as informações obtidas de diferentes chefes de secção com a literatura consultada, reforçando a credibilidade dos resultados.

Como instrumento de recolha de dados, utilizou-se o inquérito por questionário, de perguntas fechadas e uma pergunta aberta, complementado pela técnica de observação directa no contexto hospitalar. A amostra, de tipo não probabilístico intencional — adequada quando o investigador selecciona os casos mais representativos face aos objectivos do estudo (Ahmed, 2024) —, foi constituída por 12 indivíduos: 11 chefes de secção das diferentes áreas do hospital (Banco de Urgência, Recursos Humanos, seis supervisores, Farmácia, Gabinete de Utentes e Planeamento e Finanças) e 1 gestor hospitalar.

Como critérios de inclusão, consideraram-se: estar vinculado ao Hospital Municipal Olga Chaves; possuir um tempo mínimo de seis meses de experiência na instituição; exercer funções de gestão, supervisão ou chefia; disponibilidade para participar voluntariamente na recolha de dados; e capacidade de comunicação em português. Foram excluídos os profissionais que não reunissem cumulativamente estes critérios. No que respeita aos aspectos éticos, a participação no estudo foi voluntária e devidamente esclarecida, tendo sido garantidos aos inquiridos o anonimato das respostas e a confidencialidade do tratamento da informação recolhida, condições que constituíram, aliás, um dos próprios critérios de inclusão dos participantes na amostra.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 03/10/2026 | aceito: 10/10/2026 | publicação: 15/10/2026

Discussão dos resultados

Caracterização sociodemográfica da amostra

A amostra foi constituída por 12 indivíduos, dos quais 5 (41,67%) do sexo masculino e 7 (58,33%) do sexo feminino. Quanto à faixa etária, 8,33% situam-se entre os 20 e os 30 anos, 33,33% entre os 30 e os 40 anos, 25% entre os 40 e os 50 anos e 33,33% entre os 50 e os 60 anos. Quanto à função, 11 inquiridos (91,67%) são chefes de secção — do Banco de Urgência, dos Recursos Humanos, da Farmácia, do Gabinete de Utentes, do Planeamento e Finanças, e seis supervisores — e 1 (8,33%) é gestor hospitalar.

O perfil da amostra revela um grupo de profissionais predominantemente maduro e experiente, com mais de metade dos inquiridos acima dos 40 anos de idade, e uma concentração intencional em cargos de chefia e gestão, garantindo que os dados recolhidos reflictam directamente a perspectiva de quem lida quotidianamente com a gestão de pessoas na instituição.

Esta opção metodológica é consistente com a literatura sobre gestão hospitalar, que recomenda que os gestores desenvolvam competências específicas de gestão de recursos humanos — recrutamento, alocação e desenvolvimento de equipas —, competências estas que só podem ser avaliadas de forma fiável através de amostras compostas por quem efectivamente exerce essas funções na instituição (Ndayishimiye et al., 2023).

Existência de défice de recursos humanos qualificados

À questão sobre se existe défice de recursos humanos qualificados no Hospital Municipal Olga Chaves, a totalidade dos 12 inquiridos (100%) respondeu afirmativamente.

Este resultado unânime revela um consenso absoluto entre os chefes de secção e o gestor hospitalar quanto à existência do problema, reforçando a validade interna do tema investigado.

Este resultado é coerente com o panorama internacional, segundo o qual a distribuição da força de trabalho em saúde permanece profundamente desigual entre regiões, com os países de rendimento mais baixo — entre os quais Angola se insere — a apresentarem as maiores lacunas de profissionais face às suas necessidades (Boniol et al., 2022).

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 03/10/2026 | aceito: 10/10/2026 | publicação: 15/10/2026

Défice como desafio central da gestão hospitalar

Relativamente à afirmação de que o défice de profissionais qualificados constitui um dos principais desafios para a gestão hospitalar, 91,67% dos inquiridos concordam, e 8,33% concordam totalmente — ou seja, a totalidade da amostra reconhece, em algum grau, esta condição como desafiante.

Este resultado demonstra que praticamente a totalidade da amostra reconhece a escassez de recursos humanos qualificados como um problema central para a administração hospitalar, capaz de dificultar o planeamento dos serviços e comprometer a eficiência organizacional.

A elevada concordância confirma o que a literatura recente identifica como um dos principais desafios enfrentados pelos líderes de saúde contemporâneos: a necessidade de navegar uma complexidade organizacional crescente, decorrente, entre outros factores, de equipas sob pressão constante devido à escassez de pessoal (Spanos et al., 2024).

Impacto do défice sobre o planeamento, a organização e a supervisão

Quanto ao impacto da escassez de recursos humanos qualificados sobre o planeamento, a organização e a supervisão dos serviços, 58,33% dos inquiridos afirmaram que isso acontece frequentemente, 25% afirmaram que acontece sempre, e 16,67% que acontece raramente — ou seja, 83,33% da amostra reconhece um impacto recorrente ou permanente.

Os resultados evidenciam que a insuficiência de profissionais qualificados afecta directamente as funções administrativas essenciais — planear, organizar e supervisionar —, sendo o problema estrutural e recorrente, e não meramente pontual, na realidade institucional analisada.

Este resultado é consistente com a evidência de que a adopção de práticas de gestão eficazes depende, em larga medida, da disponibilidade de pessoal em número e qualificação adequados, sendo esta disponibilidade um dos principais preditores identificados na literatura para a qualidade estrutural e organizacional dos serviços hospitalares (Ward et al., 2025).

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 03/10/2026 | aceito: 10/10/2026 | publicação: 15/10/2026

Causas do défice de recursos humanos qualificados

Quanto às causas do défice, 41,67% dos inquiridos apontaram a falta de formação contínua, 33,33% a migração de profissionais, 8,33% as condições de trabalho inadequadas, 8,33% a baixa remuneração e 8,33% assinalaram todas as opções anteriores em conjunto.

A falta de formação contínua e a migração de profissionais destacam-se, assim, como as causas de maior influência na incompetitividade de recursos humanos no Hospital Municipal Olga Chaves, sendo de referir que parte da força de trabalho se encontra, em determinados momentos, ausente por se encontrar em processo de formação, nem sempre regressando posteriormente à mesma unidade.

Este padrão de causas está em linha com a literatura: por um lado, a fragilidade dos sistemas de desenvolvimento profissional contínuo em contextos de baixo e médio rendimento compromete a actualização e a retenção das competências dos profissionais de saúde (Deprez et al., 2023); por outro, a migração de profissionais qualificados — motivada pela procura de melhores condições salariais, de carreira e de trabalho — tem sido identificada como um dos principais factores de esvaziamento dos sistemas de saúde de países em desenvolvimento (Onah et al., 2022).

Estratégias implementadas pela gestão e sua eficácia percebida

Relativamente à implementação de estratégias específicas para suprir o défice de recursos humanos qualificados, 75% dos inquiridos afirmaram que a gestão hospitalar tem implementado tais estratégias, enquanto 25% afirmaram que não. Quanto à eficácia dessas estratégias na redução do défice e na melhoria do desempenho institucional, novamente 75% dos inquiridos consideraram-nas eficazes, e 25% consideraram que não.

Os resultados indicam que a maioria dos inquiridos reconhece tanto a existência como a eficácia relativa das estratégias adoptadas pela gestão. Contudo, a existência de uma minoria significativa (25%) que não reconhece essas estratégias, ou a sua eficácia, sugere possíveis assimetrias na implementação ou na comunicação das medidas adoptadas entre as diferentes secções do hospital.

Esta divergência de percepções é consistente com a constatação de que a retenção da força de trabalho em saúde depende de um conjunto interligado de dimensões — remuneração, condições de trabalho e progressão de carreira —, e que quando estas não são trabalhadas de

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 03/10/2026 | aceito: 10/10/2026 | publicação: 15/10/2026

forma uniforme entre departamentos, parte dos profissionais tende a não reconhecer avanços nas políticas institucionais, mesmo quando estas existem (Makuku & Mosadeghrad, 2022).

Dificuldades na retenção, capacitação e motivação de profissionais

Quanto às principais dificuldades enfrentadas pela gestão na retenção, capacitação e motivação dos profissionais de saúde, 75% dos inquiridos apontaram as limitações orçamentais, 8,33% a falta de incentivos financeiros e não financeiros, 8,33% a ausência de planos de carreira estruturados, e 8,33% assinalaram todas as opções anteriores em conjunto.

Este resultado evidencia que os constrangimentos financeiros são percebidos como o factor mais crítico, influenciando directamente a capacidade da gestão em implementar políticas eficazes de recursos humanos, nomeadamente a formação contínua, a progressão na carreira e a criação de incentivos motivacionais.

Estes dados devem, contudo, ser lidos com alguma cautela: a evidência recente sobre motivação de profissionais de saúde em África mostra que os incentivos exclusivamente financeiros têm um efeito limitado quando isolados de outras dimensões — como o reconhecimento institucional e a qualidade do ambiente de trabalho —, o que sugere que a resposta da gestão do Hospital Olga Chaves às limitações orçamentais deve ser complementada por medidas não financeiras de valorização dos profissionais (Diallo et al., 2025).

Estratégias sugeridas pelos inquiridos

Quanto às estratégias que devem ser priorizadas pela gestão hospitalar, os inquiridos indicaram, de forma qualitativa, a adequação do número de funcionários à real necessidade de quadro de pessoal, a aposta em formações contínuas, a criação de condições de trabalho favoráveis e remunerações aceitáveis, e o aumento da força de trabalho qualificada como via para assegurar a qualidade da assistência médica prestada na unidade hospitalar.

Estas sugestões articulam-se directamente com as causas e dificuldades identificadas ao longo do inquérito, traduzindo uma visão coerente, por parte dos chefes de secção e do gestor hospitalar, sobre as prioridades de intervenção necessárias.

Esta coerência entre o diagnóstico dos inquiridos e as prioridades internacionais é notória: o acompanhamento da Estratégia Global de Recursos Humanos para a Saúde da Organização Mundial da Saúde recomenda precisamente o investimento sustentado em planeamento de pessoal, formação e condições de trabalho como via para reduzir os défices de

força de trabalho, sobretudo nas regiões onde o progresso tem sido mais lento, como é o caso de África (Abu-Agla et al., 2024).

Conclusão

A presente investigação permitiu descrever os desafios enfrentados pelo gestor hospitalar perante o défice de recursos humanos qualificados no Hospital Municipal Olga Chaves, Lubango, à luz dos objectivos traçados. Confirmou-se que o défice de profissionais qualificados constitui um dos principais desafios reconhecidos pela totalidade dos inquiridos, comprometendo de forma recorrente o planeamento, a organização e a supervisão dos serviços. As suas principais causas são a falta de formação contínua e a migração de profissionais, secundadas pelas condições de trabalho inadequadas e pela baixa remuneração. A gestão hospitalar tem implementado estratégias reconhecidas como eficazes pela maioria dos inquiridos, ainda que subsista uma parcela relevante sem essa percepção, e as limitações orçamentais destacam-se como a principal dificuldade na retenção, capacitação e motivação dos profissionais. Recomenda-se, assim, a adequação do quadro de pessoal, o investimento em formação contínua e a melhoria das condições de trabalho e dos mecanismos de incentivo.

Como limitação do estudo, destaca-se a amostra reduzida numa única instituição; sugere-se, para investigações futuras, ampliar a amostra a outros hospitais angolanos, em estudos comparativos.

Referências bibliográficas

Abu-Agla, A., Campbell, J., & McIsaac, M. (2024). Global Strategy on Human Resources for Health: Workforce 2030 – A five-year check-in. Human Resources for Health, 22, 68. https://doi.org/10.1186/s12960-024-00940-x

Ahmed, S. K. (2024). How to choose a sampling technique and determine sample size for research: A simplified guide for researchers. Oral Oncology Reports, 12, 100662. https://doi.org/10.1016/j.oor.2024.100662

Boniol, M., Kunjumen, T., Nair, T. S., Siyam, A., Campbell, J., & Diallo, K. (2022). The global health workforce stock and distribution in 2020 and 2030: A threat to equity and 'universal' health coverage? BMJ Global Health, 7(6), e009316. https://doi.org/10.1136/bmjgh-2022-009316

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (6ª ed.). SAGE Publications.

Deprez, D., Busch, A. J., Ramirez, P. A., Pedrozo-Araque, E., & Bidonde, J. (2023). Capacity-building and continuing professional development in healthcare and rehabilitation in low- and middle-income countries—a scoping review protocol. Systematic Reviews, 12, 22. https://doi.org/10.1186/s13643-023-02188-3

Diallo, D., Marchal, B., & Belrhiti, Z. (2025). How organisational and socio-cultural contexts shape healthcare workers' intrinsic, prosocial, and public service motivation in Africa: A scoping review. International Journal of Health Policy and Management, 14(1), 1–13. https://doi.org/10.34172/ijhpm.8861

Guta, N. M. (2022). Application of Donabedian quality-of-care framework to assess quality of neonatal resuscitation, its outcome, and associated factors among resuscitated newborns at public hospitals of East Wollega zone, Oromia, Western Ethiopia, 2021. BMC Pediatrics, 22, 611. https://doi.org/10.1186/s12887-022-03638-y

Huebner, C., & Flessa, S. (2022). Strategic management in healthcare: A call for long-term and systems-thinking in an uncertain system. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(14), 8617. https://doi.org/10.3390/ijerph19148617

Li, L. Z., Yang, P., Singer, S. J., et al. (2024). Nurse burnout and patient safety, satisfaction, and quality of care: A systematic review and meta-analysis. JAMA Network Open, 7(11), e2443059. https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2024.43059

Makuku, R., & Mosadeghrad, A. M. (2022). Health workforce retention in low-income settings: An application of the Root Stem Model. Journal of Public Health, 43(3), 445–455. https://doi.org/10.1057/s41271-022-00361-x

Ndayishimiye, C., Dubas-Jakóbczyk, K., Holubenko, N., & Domagała, A. (2023). Competencies of hospital managers – A systematic scoping review. Frontiers in Public Health, 11, 1130136. https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1130136

Olude, O., Vlassoff, C., Niyikora, J., & Krentel, A. (2023). A systematic review of participatory approaches to empower health workers in low- and middle-income countries, highlighting Health Workers for Change. International Health, 15(4), 462–473. https://doi.org/10.1093/inthealth/ihac070

Onah, C. K., Azuogu, B. N., Ochie, C. N., Akpan, N. U., Nwokpor, O. A., Nwatah, V. E., Okeke, C. C., & Ogbonnaya, L. U. (2022). Physician emigration from Nigeria and the associated factors: The implications to safeguarding the Nigeria health system. Human Resources for Health, 20(1), 85. https://doi.org/10.1186/s12960-022-00788-z

Spanos, S., Leask, E., Patel, R., Datyner, M., Loh, E., & Braithwaite, J. (2024). Healthcare leaders navigating complexity: A scoping review of key trends in future roles and competencies. BMC Medical Education, 24, 705. https://doi.org/10.1186/s12909-024-05689-4

Varga, A. I., Spehar, I., & Skirbekk, H. (2023). Trustworthy management in hospital settings: A systematic review. BMC Health Services Research, 23, 654. https://doi.org/10.1186/s12913-023-09610-5

Ward, C., Phiri, E. R. M., Goodman, C., Nyondo-Mipando, A. L., Malata, M., Manda, W. C., Mwapasa, V., & Powell-Jackson, T. (2025). What is the relationship between hospital management practices and quality of care? A systematic review of the global evidence. Health Policy and Planning, 40(3), 409–421. https://doi.org/10.1093/heapol/czae112