



KPMG 2025

Saúde

CEO Outlook

KPMG. Fazer diferente faz a diferença.

kpmg.pt/ceooutlook





Prefácio

Irá a IA salvar o setor da saúde? Nos últimos anos, em particular desde a pandemia global, a perspetiva para o setor tem parecido sombria. A crescente escassez de profissionais, o aumento da procura, os orçamentos reduzidos e as preocupações com ciberataques e com a próxima pandemia são temas que devem preocupar significativamente os CEOs. Contudo, o nosso inquérito sugere que a maioria dos líderes do setor acredita que a inteligência artificial (IA) e a digitalização poderão constituir a resposta para muitos destes problemas. E, em muitos aspetos, poderão efetivamente sê-lo.

Quando devidamente implementadas e amplamente adotadas, a IA e a digitalização podem ajudar a colmatar lacunas na força de trabalho e desbloquear ganhos significativos de produtividade ao longo de todo o *continuum* de saúde. Podem permitir poupanças relevantes e permitir que os profissionais se concentrem em atividades de maior valor acrescentado. Poderá contribuir para acelerar os objetivos ESG e reforçar a resiliência da cadeia de abastecimento. Contudo, muito dependerá da forma como estas novas tecnologias forem adotadas e integradas.

O nosso inquérito sugere que a maioria das organizações de saúde não está devidamente preparada para retirar o máximo partido desta oportunidade.

Os dados estão — assumidamente — mal organizados e muito pouco utilizados. Os sistemas estão fragmentados. Os cuidados são prestados em silos. A gestão da mudança parece algo secundário. O envolvimento dos colaboradores e a experiência do paciente figuram frequentemente no fim da lista de prioridades. Os CEOs do setor da Saúde terão de atuar de forma diferente e com maior celeridade se pretendem que a IA contribua para salvar o setor.

No presente relatório, a rede global de profissionais de saúde da KPMG analisa os resultados de um inquérito realizado recentemente a 110 CEOs do setor da Saúde, provenientes de diversas regiões do mundo. Embora as diferenças entre os sistemas nacionais de saúde sejam significativas, este inquérito demonstra que muitos dos desafios e oportunidades são universais.

Sustentado por insights práticos e recomendações, este relatório pretende apoiar líderes do setor, *stakeholders* e investidores na avaliação das principais tendências que estão a moldar o setor da Saúde, à medida que este procura ultrapassar obstáculos e libertar o valor da digitalização e da IA para benefício das suas comunidades, dos seus profissionais e dos seus sistemas. Muitas das conclusões poderão surpreendê-lo.

Em nome dos autores e da rede global da KPMG, esperamos que este relatório forneça insights valiosos. Recomendamo-o a contactar a firma membro da KPMG no seu país para saber mais sobre os dados e sobre como o podemos apoiar.



Beccy Fenton

*Global Head of Healthcare
KPMG International,
Partner, Head of Infrastructure,
Government and Healthcare
KPMG no Reino Unido*

Ao longo do presente documento, a “KPMG”, “nós” e “nosso” são referências à organização global ou a uma ou mais firmas-membro da KPMG International Limited (“KPMG International”), cada uma das quais é uma entidade jurídica separada.



Sumário executivo

À medida que a procura por serviços de saúde aumenta — impulsionada pelo envelhecimento das populações, pela prevalência de doenças e pelo surgimento de novas terapias e dispositivos — os CEOs do setor da Saúde estão a olhar para a digitalização e para tecnologias como a IA para ajudar a colmatar a lacuna da procura. No entanto, a IA está longe de ser uma solução para todos os desafios que o setor enfrenta. As alterações regulatórias, os desafios nas cadeias de abastecimento, riscos de cibersegurança e a escassez de profissionais continuam a representar obstáculos significativos para muitas organizações de saúde.

Embora seja expectável um investimento significativo em soluções potenciadas por IA, o nosso inquérito indica que as organizações de saúde também estão a investir noutras tecnologias com o objetivo de melhorar a coordenação, aumentar a eficiência e responder ao crescimento da procura. Prevê-se que, ao longo dos próximos anos, o financiamento aumente para um conjunto alargado de tecnologias digitais, incluindo registos clínicos eletrónicos, plataformas integradas de dados e tecnologias inteligentes. Os investimentos em cibersegurança terão de acompanhar este ritmo.

De várias formas, os CEOs do setor da Saúde esperam que a introdução e adoção da IA contribua para colmatar o crescente défice de profissionais. O nosso inquérito indica que muitos estão agora a reavaliar as suas estratégias de força de trabalho, não só para maximizar o impacto da IA através de formação e desenvolvimento, mas também para redefinir as suas capacidades, incorporando a IA nas rotinas diárias e automatizando processos de modo a reduzir a carga administrativa e libertar tempo para os cuidados clínicos junto dos seus doentes.

Paralelamente, muitos CEOs do setor afirmam estar a procurar responder aos desafios ESG mais prementes das suas comunidades — desde a sustentabilidade e resiliência até à melhoria do acesso e da prestação de cuidados — através de novas parcerias, inovação e investimento.

O que fica claro no nosso inquérito é que os CEOs do setor da Saúde estão otimistas em relação ao futuro. Contudo, reconhecem que os próximos anos trarão desafios significativos que terão de ser ultrapassados para desbloquear o futuro dos cuidados de saúde em benefício das comunidades, utentes e profissionais.



O aumento da procura costuma ser uma boa notícia para os negócios, mas o setor da Saúde é diferente. Quando os serviços públicos enfrentam uma procura crescente, os Governos são forçados a tomar decisões difíceis entre áreas como a saúde, a educação e a defesa. A produtividade não é opcional — é a chave para a sobrevivência de qualquer organização de saúde, pública ou privada.”

Beccy Fenton

Global Head of Healthcare, KPMG International, Partner, Head of Infrastructure, Government and Healthcare, KPMG no Reino Unido



Principais conclusões

O que está na mente dos CEOs do setor da Saúde?

Responder à crescente procura

85% estão confiantes no crescimento do setor da Saúde

3 principais prioridades operacionais para alcançar os objetivos de crescimento nos próximos 3 anos

Promover a digitalização e a conectividade em toda a empresa

Educação em IA, requalificação da força de trabalho e simplificação de processos

Execução de iniciativas do ESG

As 3 principais pressões dos desafios que impulsionam as decisões de curto prazo

Integração da IA nos processos e sistemas da organização

Pressões regulatórias

Resiliência da cadeia de abastecimento

Digitalizar o *continuum* de saúde

72% afirmam que a sua organização está a acompanhar o ritmo do desenvolvimento da IA

92% concordam que o seu Conselho de Administração está preparado para lidar com a adoção de tecnologias avançadas, como a IA

55% estão preocupados com a preparação dos seus dados

As 3 áreas mais importantes da transformação digital para os próximos 3 anos

- 1 Registos de saúde eletrónicos integrados
- 2 Plataformas de dados integradas
- 3 Hospitais inteligentes

Preparar a força de trabalho do futuro

Maior oportunidade

para colmatar a lacuna na força de trabalho: Desenvolvimento de capacidades da força de trabalho digital

71%

estão focados em reter e requalificar talentos de alto potencial

As três principais mudanças na estratégia de longo prazo para a força de trabalho (2 a 5 anos) em resposta à IA

- 1 Foco na retenção e requalificação de talentos de alto potencial
- 2 Reformular funções e planos de carreira para refletir a colaboração com IA
- 3 Contratação de novos talentos com competências em IA e tecnologia

Desbloquear a agenda de ESG

30%

incorporam totalmente os custos de sustentabilidade e o ROI em todas as decisões de capital

83%

concordam que envolver-se com as comunidades e promover culturas internas positivas é essencial para garantir a produtividade futura

Principal obstáculo ao Net Zero:

Falta de competências e experiência



Responder à crescente procura

Num contexto de envelhecimento da população e de inovação contínua em novas terapias, não é surpreendente que os CEOs do setor da Saúde esperem que o crescimento do setor supere o ritmo de expansão da economia. Com efeito, no nosso inquérito global a CEOs, 85% afirmaram estar confiantes no crescimento da indústria, enquanto apenas 62% manifestaram confiança nas perspetivas de crescimento da economia global.

Confiança nas perspetivas de crescimento para os próximos 3 anos

Perspetivas de crescimento para o seu setor



Perspetivas de crescimento para a sua empresa



Perspetivas de crescimento para a economia global



■ Confiante ■ Neutro ■ Não confiante



Muitos líderes do setor da Saúde estão a apostar na digitalização e na IA para impulsionar significativamente a produtividade. Em parte, acreditam que a IA poderá contribuir para colmatar o défice de produtividade ao reduzir a carga de trabalho dos profissionais, promover uma colaboração mais eficaz e eliminar atividades repetitivas.

Como resultado, os CEOs do setor da Saúde referem que as suas principais prioridades operacionais para alcançar os seus objetivos de crescimento nos próximos três anos incluem o avanço da digitalização e da conectividade em toda a organização, seguido da educação em IA, requalificação da força de trabalho e automatização de processos. Um em cada dez CEOs do setor destaca como prioridade principal compreender e implementar IA generativa e agentiva em toda a organização.

No entanto, o impulso para adotar e implementar rapidamente estas tecnologias está também a gerar alguns desafios. De acordo com a nossa amostra global de líderes do setor da Saúde, o maior desafio atualmente enfrentado pelas organizações reside na sua capacidade de integrar a IA nos seus processos e sistemas organizacionais. Muitos salientam igualmente dificuldades significativas em incorporar estas tecnologias nas atividades quotidianas das suas forças de trabalho, suas funções e responsabilidades.

As 3 principais prioridades operacionais para alcançar os objetivos de crescimento nos próximos 3 anos

Promover a digitalização e a conectividade em toda a empresa



Educação em IA, aperfeiçoamento profissional da força de trabalho e simplificação de processos



Execução de iniciativas ESG



Não há dúvidas que a digitalização será um catalisador determinante na definição do futuro dos modelos de prestação de cuidados. O principal desafio reside na extensão da transformação necessária para concretizar o retorno sobre o investimento esperado nas iniciativas digitais que os líderes têm em mente.”

Dr. Jaz Dhaliwal

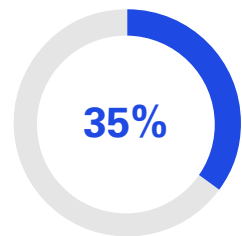
Global Digital Healthcare Lead KPMG International and Partner, KPMG no Reino Unido



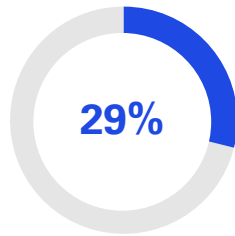
Embora os CEOs do setor da Saúde se mostrem confiantes relativamente ao crescimento da procura e à sua capacidade para impulsionar ganhos de produtividade, o nosso inquérito sugere que continuam preocupados com um conjunto de desafios significativos e persistentes. As pressões regulatórias permanecem bem presentes na agenda, sobretudo nos mercados onde a prestação de cuidados de saúde é financiada e assegurada pelo setor público. Com a experiência da pandemia ainda muito presente, a resiliência das cadeias de abastecimento mantém-se no topo da agenda. Os recentes ciberataques colocaram a cibersegurança ainda mais no topo da lista.

Mas não são apenas as questões que surgem no topo das prioridades e dos desafios que são interessantes. É igualmente o que está a perder relevância na lista. A experiência do cliente (neste contexto, a prestação de cuidados de saúde) foi referida como prioridade por apenas 2% da nossa amostra. Apenas 4% afirmam que a atração e retenção de talento constituem uma prioridade elevada, enquanto o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores ocupam uma posição próxima do final da lista de desafios; o que sugere que os CEOs estão a concentrar-se de forma excessiva na tecnologia em detrimento das pessoas.

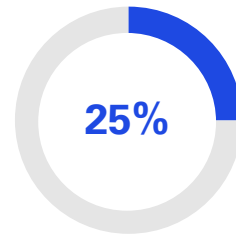
As 4 principais pressões ou desafios para a tomada de decisões a curto prazo



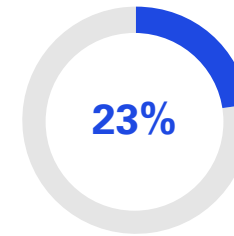
Integração da IA nos processos e sistemas da organização



Pressões regulatórias



Resiliência da cadeia de abastecimento



Cibersegurança

Principais recomendações

- **Adotar a tecnologia.** As tecnologias novas e emergentes, como a IA agentic, têm potencial para ajudar as organizações de saúde a colmatar a crescente lacuna de talento, impulsionar a produtividade e melhorar a experiência do paciente e do colaborador. Os CEOs do setor da Saúde devem adotar com entusiasmo estas novas tecnologias e trabalhar com os seus parceiros, fornecedores e colaboradores para promover uma rápida implementação e utilização em toda a organização.
- **Colocar as pessoas no centro.** As novas tecnologias não irão substituir a necessidade de pessoas e de contacto humano ao longo de todo o continuum de saúde. À medida que os processos e as interações se tornam mais suportados por tecnologia, as organizações de saúde terão de reforçar o seu foco na experiência do paciente e do colaborador, colocando as pessoas no centro das suas estratégias de crescimento e de tecnologia, de forma a garantir que os investimentos estão a gerar resultados reais para aqueles que realmente importam.



Digitalizar o continuum de saúde

Os CEOs do setor da Saúde parecem confiantes na capacidade das suas organizações para captar valor com a introdução da IA. Com efeito, 72% dos inquiridos afirmam que a sua organização está a acompanhar o ritmo de desenvolvimento da IA e o respetivo impacto. E 92% concordam que o seu Conselho de Administração está preparado para orientar a adoção de tecnologias avançadas, como a IA.

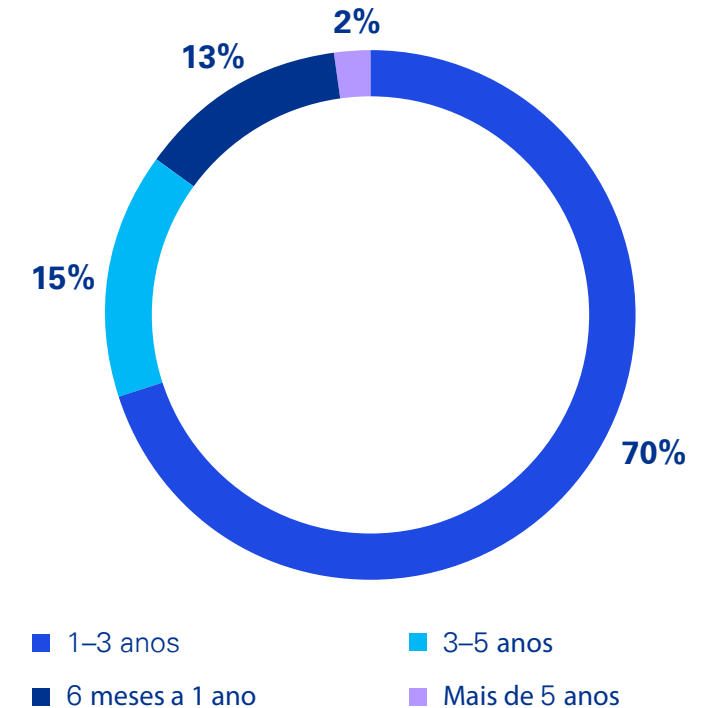
Muitos esperam começar a ver resultados imediatos. O nosso inquérito revela que 87% das organizações de saúde planeiam investir mais de 10% dos seus orçamentos em IA durante o próximo ano (12% destas prevê investir mais de 20%). E 83% afirmam esperar obter retorno sobre esses investimentos nos próximos três anos.

Contudo, permanecem desafios claros. De acordo com a nossa análise, 55% dos CEOs do setor acreditam que a preparação dos dados constituirá um desafio significativo na implementação da IA.

Logo a seguir surgem os desafios éticos, seguidos de preocupações relacionadas com a capacidade técnica e a disponibilidade de competências necessárias para implementar a tecnologia de forma adequada.

Embora a IA esteja a dominar as atenções dos CEOs do setor da saúde, o nosso inquérito sugere que o foco real do investimento tecnológico está na integração de dados, sistemas e processos, com o objetivo de potenciar maior interoperabilidade e produtividade. Os CEOs do setor parecem reconhecer que a transformação digital não se resume à implementação de uma tecnologia isolada, mas antes à construção das bases e plataformas que permitirão concretizar essa transformação.

Quanto tempo prevê que demorará até obter retorno sobre o seu investimento na implementação de IA?





A ênfase na digitalização deve ser acompanhada por um investimento concertado na infraestrutura central necessária para concretizar uma transformação significativa no setor da saúde. Para uma tomada de decisão eficaz, os CEOs do setor necessitam de dados normalizados, estruturados, interoperáveis e disponíveis em tempo real.”

Dr. Jaz Dhaliwal

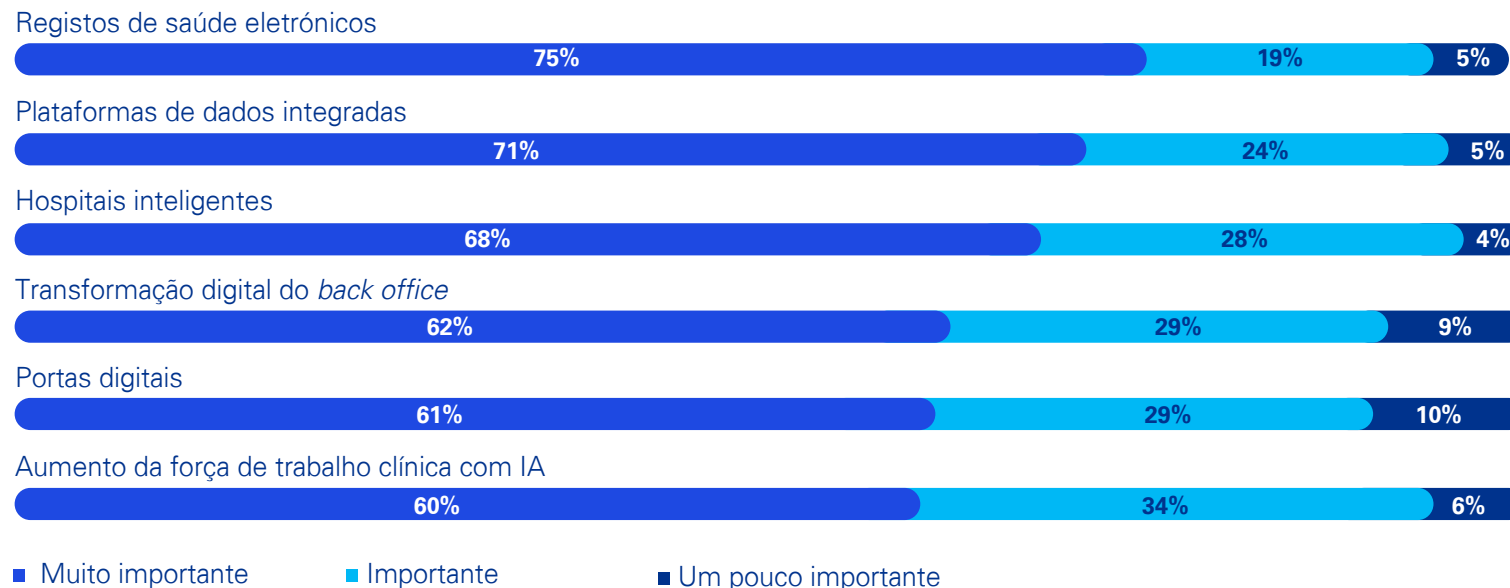
Global Digital Healthcare Lead
KPMG International
e *Partner*, KPMG no Reino Unido

Pedimos aos CEOs do setor da saúde que identificassem as áreas que consideram mais importantes para impulsionar a transformação nos próximos três anos. No topo da lista surgem os registos de saúde eletrónicos, seguidos de perto pelas plataformas integradas de dados e pelos hospitais inteligentes — sugerindo que os líderes do setor reconhecem a necessidade de criar bases sólidas sobre as quais possam desenvolver as suas transformações.

Reconhecem igualmente os potenciais riscos cibernéticos. À medida que a transformação digital

se aprofunda no setor da saúde, a cibersegurança e proteção de dados tornaram-se imperativos estratégicos para os CEOs. Com a rápida expansão dos registos de saúde eletrónicos, telemedicina e dispositivos médicos conectados, os líderes estão sobretudo preocupados com roubo de identidade e violações de privacidade de dados, fraude e ciberataques, priorizando o reforço das medidas de proteção contra estas ameaças. Riscos emergentes como o potencial impacto da computação quântica na encriptação e as vulnerabilidades associadas à IA estão também no radar, embora permaneçam secundários face aos desafios mais imediatos.

Áreas mais importantes da transformação digital nos próximos 3 anos





Há tantas mudanças a ocorrer no domínio da IA e as organizações de saúde melhor sucedidas são aquelas que garantem que os seus *senior leaders* e os seus Conselhos de Administração compreendem plenamente o panorama geral e mantêm os riscos sob controlo.”

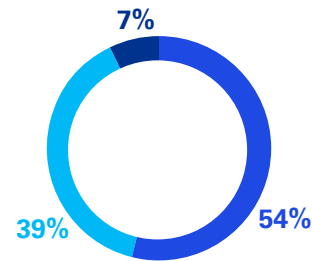
Drew Corrigan

US Sector Leader for Healthcare

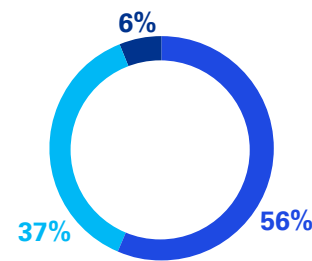
KPMG nos EUA

Em última análise, os nossos dados sugerem que os CEOs do setor da saúde se mantêm otimistas quanto à sua capacidade de alavancar a tecnologia para impulsionar a produtividade e melhorar o atendimento ao paciente, mas continuam focados em garantir que estão a construir a infraestrutura, os modelos de dados e as proteções de cibersegurança adequadas para o fazer de forma segura, ética e eficaz.

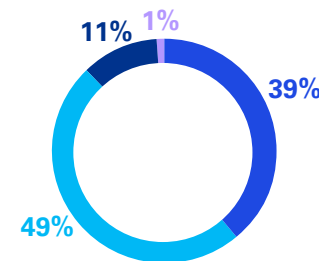
Riscos tecnológicos que afetam a cibersegurança



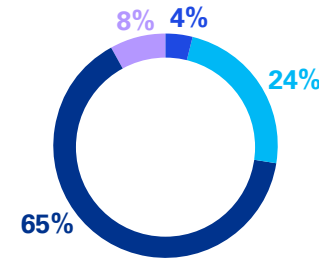
Vulnerabilidade a ciberataques



Riscos da computação quântica para a encriptação



Vulnerabilidade a ciberataques



Riscos da computação quântica para a encriptação

- Extremamente preocupados
- Preocupados
- Conscientes
- Não preocupados

Principais recomendações

- **Foco nas bases.** Embora a IA ofereça oportunidades significativas para impulsionar a produtividade e melhorar a experiência do paciente, é necessário que seja desenvolvida e implementada em infraestruturas e plataformas robustas, seguras e integradas. Paralelamente aos investimentos em novas tecnologias de IA, os executivos poderão também querer priorizar o trabalho de base e (conforme explorado no próximo capítulo) promover a adoção por parte dos colaboradores.
- **Proteger os sistemas.** Face à sucessão de ciberataques mediáticos dirigidos a grandes hospitais e unidades de saúde em todo o mundo, os CEOs do setor devem assegurar que estão a direcionar níveis adequados de investimento para proteger os seus sistemas e dados. Em simultâneo, os Conselhos de Administração devem refletir sobre as implicações éticas da adoção de IA, garantindo que os pacientes se sentem seguros à medida que as organizações aceleram essa adoção.



Preparar a força de trabalho do futuro

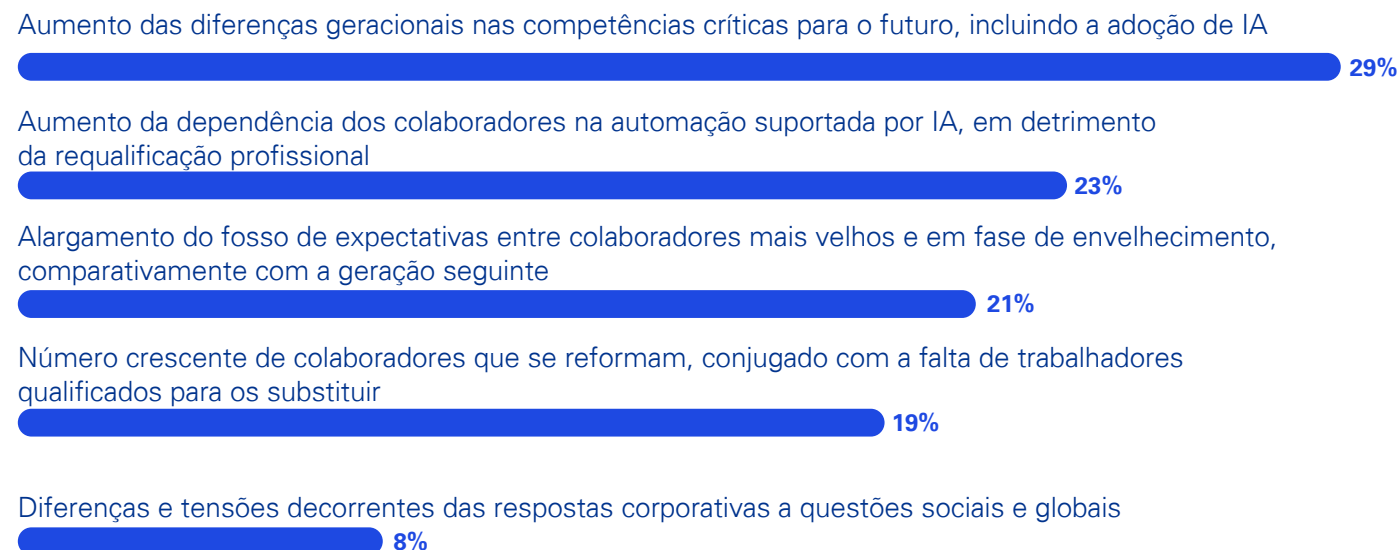
O mundo precisa de mais profissionais de saúde. Considere o seguinte: a Organização Mundial da Saúde estima um déficit projetado de 11 milhões de trabalhadores de saúde até 2030.¹ E essa lacuna continua a aumentar perante a crescente procura e os efeitos persistentes da pandemia. Não surpreende, portanto, que muitos líderes do setor da saúde esperem que a IA contribua para colmatar essa lacuna.

¹ *Health workforce data sheet*, World Health Organization website (<https://www.who.int/health-topics/>)

No nosso inquérito, perguntámos aos CEOs do setor da saúde que investimentos tecnológicos poderão ajudá-los a responder aos problemas de escassez de mão de obra nos próximos três anos. No topo da lista surge o desenvolvimento das capacidades digitais da força de trabalho — reconhecendo que muitos colaboradores e profissionais de saúde podem não ter ainda as competências digitais necessárias para adotar e utilizar novas tecnologias.

A par dos investimentos na requalificação digital, os nossos inquiridos destacam um foco significativo na disponibilização de ferramentas e tecnologias que permitam aumentar a produtividade das equipas e reduzir atividades de menor valor acrescentado. Os CEOs referiram uma forte aposta na implementação de análise preditiva e ferramentas de gestão da força de trabalho. Indicaram ainda que planeiam adotar agentes clínicos de IA, *Copilots* e *chatbots*. E salientaram também o foco na automação de tarefas administrativas.

Principal fator do mercado de trabalho que impacta a empresa





Muitos sistemas de saúde estão a concentrar-se em como incentivar as suas forças de trabalho a trabalhar de forma mais eficaz em equipas multidisciplinares, entre organizações, e a IA e a tecnologia desempenharão um papel fundamental para alcançar esse objetivo.”

Sarah Abbott

Partner, Health, Ageing & Human Services
KPMG na Austrália

Ao mesmo tempo, os CEOs que participaram no nosso inquérito parecem também reconhecer que as suas forças de trabalho poderão enfrentar desafios na adaptação à rápida adoção de novas tecnologias que procuram promover. Muitos afirmam estar a observar crescentes diferenças geracionais nas competências essenciais para o futuro, incluindo no que diz respeito à adoção de IA. Um número significativo manifesta igualmente preocupação com o alargamento do fosso de expectativas entre colaboradores mais velhos e em fase de envelhecimento e a geração seguinte.

Este contexto está a levar muitos CEOs do setor da saúde a recalibrar as suas estratégias da força de trabalho, de forma a responder a objetivos impulsionados por IA e a desafios de atração de talento. Talvez refletindo o desejo de avançar rapidamente com a adoção de IA utilizando a força de trabalho atual, a grande maioria dos inquiridos indica que planeia focar-se na retenção e

requalificação de talento de alto potencial nos próximos cinco anos. Uma proporção igualmente elevada afirma estar a reformular funções e planos de carreira para refletir as novas oportunidades que a IA está a criar.

Em menor grau, os nossos inquiridos indicam que planeiam contratar novo talento com competências em IA e tecnologia (ainda que, neste domínio, tenham de competir com todos os outros setores). E cerca de metade parece acreditar que a IA lhes permitirá eliminar algumas funções por completo — provavelmente funções administrativas e de *backoffice*, em vez daquelas diretamente envolvidas na prestação de cuidados.

Os dados sugerem que muitos líderes do setor da saúde estão otimistas de que a IA e as novas tecnologias poderão reduzir significativamente a escassez de mão de obra e — tendo em conta as suas expectativas de retorno a curto prazo — os ajudarão a evitar as carências dramáticas previstas pela OMS.

Mudanças na estratégia de longo prazo para a força de trabalho (2 a 5 anos) em resposta à IA

Foco na retenção e requalificação de talentos de alto potencial



Reformular funções e planos de carreira para refletir a colaboração com IA



Contratação de novos talentos com competências em IA e tecnologia



Planeamento para redução da força de trabalho em algumas áreas



Atualmente, estão a transferir colaboradores de funções tradicionais para funções que envolvem IA





Embora se espere que a IA venha a gerar ganhos de eficiência significativos — particularmente nas funções de *backoffice* — acredito que o conhecimento sólido no setor continuará a ser valorizado, à medida que as organizações de saúde realinham as suas funções administrativas.”

Drew Corrigan

US Sector Leader for Healthcare

KPMG nos EUA

Principais recomendações

- **Priorizar a gestão das mudanças.** Os investimentos em novas tecnologias e as mudanças nas estratégias da força de trabalho nunca produzirão os resultados esperados pelos líderes do setor da saúde sem um apoio sério e significativo em matéria de gestão da mudança. Tendo em conta as diferenças geracionais já identificadas e os desafios existentes na adoção de novas tecnologias entre os profissionais de saúde, esta é uma área que deve ser priorizada e devidamente financiada.
- **Requalificar e reter.** Em vez de utilizarem a tecnologia para reduzir o número de colaboradores, as organizações de saúde devem procurar formas de alavancar a tecnologia para eliminar atividades de baixo valor, melhorar a eficiência e reforçar a eficácia dos colaboradores — criando, assim, melhores experiências para os colaboradores e permitindo que os profissionais se concentrem nas atividades que realmente importam para os utentes, sistemas de saúde e comunidades.



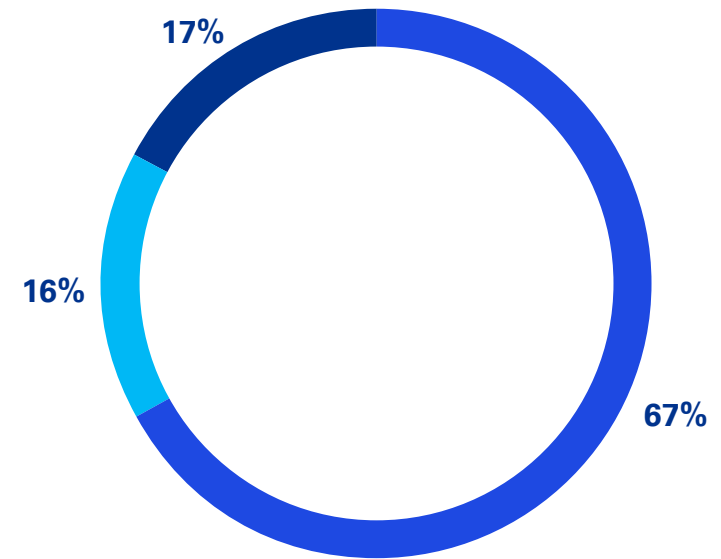
Desbloquear a agenda de ESG

Os CEOs do setor da saúde dizem estar confiantes na capacidade das suas organizações para navegar a agenda ESG em constante evolução. Contudo, uma análise mais profunda revela lacunas significativas. Apenas três em cada dez afirmam calcular e integrar de forma abrangente tanto os custos como o potencial retorno sobre o investimento associado aos objetivos de sustentabilidade em todas as decisões de investimento de capital relevantes. E apenas 12% se mostram altamente confiantes de que irão cumprir os seus objetivos de Net Zero até 2030.

O que está a comprometer a confiança dos CEOs? O nosso inquérito sugere que o maior obstáculo ao cumprimento dos objetivos climáticos reside na falta de competências e conhecimentos. Muitos também indicam estar a enfrentar dificuldades com a complexidade de descarbonizar as suas cadeias de abastecimento.

Em resposta, os CEOs do nosso inquérito afirmam estar a trabalhar numa série de estratégias para ajudar a colmatar o fosso entre a ambição e a ação. Mais de metade refere estar a colaborar com reguladores e decisores políticos para se antecipar a potenciais alterações regulamentares. 46% afirmam estar a desenvolver colaborações e parcerias com o objetivo de impulsionar a inovação, garantindo simultaneamente o cumprimento dos requisitos ambientais e regulatórios.

Qual o seu nível de confiança na capacidade da sua organização em lidar com as diferenças regulatórias e políticas entre os mercados no que diz respeito a ESG e sustentabilidade?



- Um pouco confiantes — estamos a aprender e a adaptar-nos a estas diferenças, porém enfrentamos desafios
- Não muito confiantes — temos dificuldade em manter consistência ou alinhamento na gestão destas diferenças
- Muito confiantes — dispomos de sistemas robustos e da liderança adequada para nos adaptarmos de forma eficaz

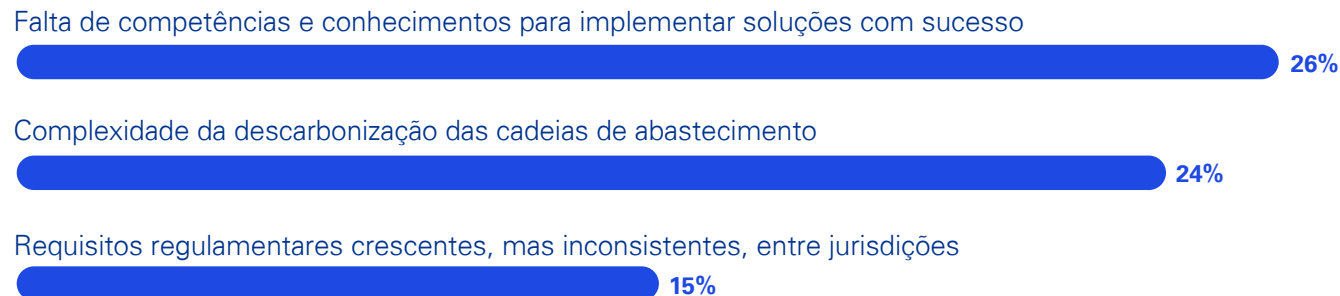


Naturalmente, o ESG no setor da saúde abrange muito mais do que considerações e metas ambientais. Neste contexto, marcado pela pandemia global e pelo aumento dos riscos climáticos (incluindo inundações, incêndios e desastres naturais), os nossos inquiridos referem um foco muito mais elevado na resiliência. Com efeito, 84% dos inquiridos afirmam que são cada vez mais solicitados a abordar o impacto de questões como o aumento dos conflitos políticos e as alterações climáticas nas suas comunidades locais.

84%

dos inquiridos afirmam que são cada vez mais solicitados a abordar o impacto de questões como o aumento dos conflitos políticos e as alterações climáticas nas suas comunidades locais.

As três principais barreiras para alcançar o *Net Zero*



Na Austrália, estamos a observar os sistemas de saúde a concentrarem-se verdadeiramente em reforçar a resiliência das populações que irão enfrentar desastres mais frequentes, abrangendo tudo, desde repensar o ambiente construído até reforçar a resiliência mental das comunidades.”

Sarah Abbott

Partner, Health, Ageing & Human Services
KPMG na Austrália



O acesso continua igualmente a ser um desafio crítico para as organizações e sistemas de saúde, particularmente em áreas rurais e em determinados grupos demográficos. O nosso inquérito mostra que 83% dos CEOs do setor acreditam que o envolvimento da comunidade e culturas internas positivas são fundamentais para melhorar o acesso e o envolvimento da comunidade. Cerca de um terço dos inquiridos acredita que as organizações deveriam ajudar a aliviar a crise do custo de vida para os pacientes.

83%

dos CEOs do setor acreditam que o envolvimento da comunidade e culturas internas positivas são fundamentais para melhorar o acesso e o envolvimento da comunidade.



A desigualdade na saúde não é exclusiva dos mercados emergentes e os Governos precisam realmente de começar a trabalhar em estreita colaboração com o setor público alargado, incluindo educação, infraestruturas e saúde em conjunto com os prestadores privados, para repensar de que forma os ecossistemas locais podem colaborar para influenciar os determinantes sociais da saúde, promovendo maior acesso e melhores resultados para as comunidades desfavorecidas.”

Beccy Fenton

Global Head of Healthcare, KPMG International Partner, Head of Infrastructure, Government and Healthcare, KPMG no Reino Unido

Principais recomendações

- **Foco na resiliência.** O sistema de saúde está no centro da capacidade de uma comunidade de se preparar, resistir e recuperar de crises. As organizações de saúde devem, portanto, concentrar-se em trabalhar com Governos, comunidades e players do setor privado para construir resiliência física, mental e sistémica diante de uma série de desafios potenciais.
- **Aplicar IA.** Com mais de três quartos dos inquiridos a afirmarem acreditar que a IA os poderá ajudar a melhorar a qualidade dos dados e o reporte em matéria de sustentabilidade, os CEOs do setor da saúde devem considerar de que forma podem potenciar as suas crescentes capacidades em IA para reforçar os seus objetivos e resultados ESG e de sustentabilidade.



Como pode a KPMG ajudar

Em todo o mundo, Governos, seguradoras e prestadores de cuidados de saúde privados recorrem às firmas da KPMG devido à nossa vasta amplitude e profundidade de conhecimento no setor.

A KPMG utiliza uma abordagem multidisciplinar, que nos permite mobilizar recursos de diversas geografias, disciplinas e áreas de especialização, a partir de uma rede de 5.000 profissionais dedicados ao setor da saúde, presentes em mais de 70 países, territórios e jurisdições. Esta rede inclui ainda quase 200 profissionais de saúde, que trazem uma vasta experiência na linha da frente em cuidados de saúde, adquirida no exercício das suas funções como médicos, enfermeiros, paramédicos, assistentes sociais e outras profissões.

Ao colaborarmos a nível global, conseguimos estimular a transformação através de uma abordagem “global-local”, que combina o conhecimento dos sistemas de saúde nacionais e dos seus *stakeholders* com insights globais, práticas líderes do setor, especialistas temáticos e um conjunto de soluções de saúde digital testadas no mercado.

Contacte a firma membro da KPMG no seu país para saber de que forma podemos apoiar a sua organização.



Metodologia

A 11.ª edição do CEO Outlook da KPMG, realizada com 1,350 CEOs entre 5 de agosto e 10 de setembro de 2025, oferece um *insight* único sobre a mentalidade, as estratégias e táticas de planeamento dos CEOs.

Este relatório baseia-se nas perspetivas de 110 líderes do setor da Saúde. Os países mais representados com base nas sedes organizacionais são os EUA, Canadá, China, Índia e Reino Unido.

O inquérito transversal a várias indústrias incluiu CEOs de 11 mercados-chave (Austrália, Canadá, China, França, Alemanha, Índia, Itália, Japão, Espanha, Reino Unido e Estados Unidos) e 12 setores-chave da indústria (gestão de ativos, automóvel, banca, consumo e retalho, energia, infraestruturas, saúde, seguros, ciências da vida, indústria transformadora, tecnologia e telecomunicações).

NOTA: alguns dos valores apresentados podem não corresponder a 100% devido aos arredondamentos.



Contacte-nos



Fernando Mascarenhas

Advisory Partner,
KPMG em Portugal
+351 917 345 975
femascarenhas@kpmg.com



Filipa Fixe

Advisory Director,
KPMG em Portugal
+351 964 255 245
ffixe@kpmg.com



kpmg.pt



A informação contida neste documento é de natureza geral e não se aplica a nenhuma entidade ou situação particular. Apesar de fazermos todos os possíveis para fornecer informação precisa e actual, não podemos garantir que tal informação seja precisa na data em que for recebida/conhecida ou que continuará a ser precisa no futuro. Ninguém deve atuar de acordo com essa informação sem aconselhamento profissional apropriado para cada situação específica.

© 2026 Direitos de autor (copyright) detidos por uma ou mais das entidades da KPMG International. As entidades da KPMG International não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados.

A “KPMG” é uma referência à organização global ou a uma ou mais firmas-membro da KPMG International Limited (“KPMG International”), cada uma das quais é uma entidade jurídica separada. A KPMG International Limited é uma sociedade inglesa de responsabilidade limitada por garantia que não presta serviços a clientes. Para mais informações sobre a nossa estrutura, consulte kpmg.com/governance.

O nome e logótipo da KPMG são marcas registadas usadas sob licença pelas firmas membro independentes da rede global KPMG.

Ao longo do presente documento, a “KPMG”, “nós” e “nosso” são referências à organização global ou a uma ou mais firmas-membro da KPMG International Limited (“KPMG International”), cada uma das quais é uma entidade jurídica separada.

Design pela Evalueserve. Nome da publicação: KPMG 2025 Healthcare CEO Outlook | Número de publicação: 140388-G | Data de publicação: Fevereiro de 2026