HCMC
Health Care Mangement Consultants

António Gonçalves | Sócio da HCMC - Healt Care Management Consultants

LIDERANÇA E SUCESSO NAS UNIDADES HOSPITALARES PÚBLICAS

Portugal confronta-se, atualmente, com imensos desafios. Alguns são comuns aos que enfrenta o denominado mundo ocidental, outros são específicos da nossa condição de Lusitanos. Nas últimas décadas, para além de um vertiginoso crescimento ao nível tecnológico nas mais diversas áreas, nomeadamente ao nível dos fármacos, técnicas médicas e capacidade de diagnóstico, a estrutura demográfica da nossa população alterou-se significativamente.

Por um lado, os investimentos na área da saúde, bem como os seus custos de funcionamento, tem crescido significativamente e, por outro, a estrutura demográfica da nossa população tem tido alterações muito rápidas com o aumento significativo do peso da população com mais de cinquenta anos de idade. Em todo o mundo ocidental, em particular a Europa e muito especialmente Portugal, tem tido quebras de natalidade elevadas, as quais conjugadas com o aumento da esperança de vida motivaram alterações profundas na estrutura demográfica das suas populações.

A acrescer a tudo o anteriormente referido, Portugal confronta-se com uma grave crise económica, financeira, social e de valores. Tal torna os investimentos na área da saúde, por parte de todos nós enquanto nação, cada vez mais difíceis de financiar. O Serviço Nacional de Saúde foi um fator essencial para a redução brutal da taxa de mortalidade infantil, para o aumento da esperança de vida dos portugueses e o aumento da qualidade do serviço hospitalar. Contudo, manter este desafio consiste num exercício difícil, uma verdadeira quadratura do circulo.

Um objetivo essencial consiste em aumentar os níveis de eficiência das nossas unidades hospitalares públicas. Não basta ser eficaz é necessário, cada dia, ganhar o combate da eficiência. É necessário, cada dia, assegurar que as diferentes Unidades do Serviço Nacional de Saúde sejam progressivamente mais eficientes. Não se trata de uma visão economicista, trata-se de continuar a garantir a qualidade de um serviço público universal e uma eficaz utilização dos recursos, nomeadamente numa fase em que os mesmos são escassos e as necessidades aumentam todos os dias. É importante estarmos conscientes destes objetivos, das restrições existentes e do caminho a percorrer.

A gestão estratégica, operacional e financeira do Serviço Nacional de Saúde assenta num modelo coerente e consistente que carece de aprofundamento na sua implementação e monitorização. Somos particularmente bons a efetuar diagnósticos genéricos, a definir grandes objetivos estratégicos mas falta-nos a capacidade para agir. Agir na implementação de planos de ação pormenorizados, detalhados, calendarizados e com objetivos e metas quantificados. Agir na monitorização dos sistemas que implementamos e agir

na redefinição de objetivos sempre que tal se justifique e em realimentar o modelo de forma continua. Obviamente o ciclo político não ajuda e a defesa de interesses pessoais ou de grupo ainda menos.

O modelo atual de gestão estratégica e financeira do setor hospitalar público assenta na definição de politicas governamentais para o setor que são posteriormente operacionalizadas para cada unidade através de um processo de negociação e contratualização dos seus objetivos particulares, através dos denominados Contratos Programas, os quais deveriam dar origem a um processo de contratualização interna, o qual é real apenas nalgumas unidades.

Tal como abordado num artigo anterior, ser líder implica capacidade de imaginar, construir, reavaliar e manter o processo permanentemente alinhado. Ser líder implica conhecer profundamente a organização, os seus objetivos, os processos e as pessoas. Ser líder implica saber comunicar, motivar e saber fazer acontecer e não esperar que os planos definidos aconteçam. Tal implica a capacidade para definir sistemas de informação que garantam um adequado acompanhamento da atividade hospitalar, da produção alcançada e dos custos necessários, bem como do cumprimento dos objetivos orçamentais definidos, assim como dos objetivos ao nível da produção.

Ser líder implica a capacidade de agir no momento certo sempre que ocorram alteração ao planeado de modo a corrigir o que não estiver adequado e saber comunicar tal necessidade com os diferentes responsáveis da organização. Ser líder é algo que é bastante exigente e apenas se é líder quando tal é reconhecido pelos outros. A liderança é algo que não se impõe ou se decreta, é algo que resulta do reconhecimento dos outros.

No contexto da unidades hospitalares do setor público liderar para atingir o sucesso, ou seja prestar um adequado nível de cuidados de saúde às populações na sua área de influência, exige a capacidade, entre outros aspetos, para:

- Saber defender a instituição e os seus utilizadores na definição dos objetivos estabelecidos no Contrato Programa ao nível da produção a alcançar e meios financeiros disponibilizados;
- Saber motivar os seus quadros, em particular os profissionais de saúde, médicos e enfermeiros, através de um processo de contratualização interna que os motive e, simultaneamente, garanta que os recursos são utilizados de forma adequada;
- Saber definir um modelo de controlo orçamental e acompanhamento do processo de contratualização interna, dos custos administrativos, de logística e outros da unidade hospitalar, capaz de permitir o compromisso com a eficiência operacional e um adequado relato financeiro;
- Saber comunicar os resultados do processo de monitorização e motivar os diferentes intervenientes a definirem planos de ação que promovam a tomada de medidas adequadas;
- Saber manter em funcionamento um adequado sistema de controlo interno.

Ou seja, ser líder é algo particularmente exigente porque obriga a:

(i) conhecer em detalhe a unidade, as pessoas, os seus processos, osmecanismos de controlo e os fatores externos que sejam relevantes para assegurar uma adequada liderança;

(ii) ter a capacidade de saber motivar os outros, saber fazer com que os outros entendam o caminho a percorrer e que sejam eles a participar na definição das suas etapas garantindo o objetivo pretendido;

(iii) ser líder implica saber comunicar com os outros em cada momento concreto;

(iv) deixar que sejam os outros a reconhecer a liderança, a reconhecer a competência a atitude e o exemplo. Porque para liderar é preciso saber dar o exemplo e ser-se exigente consigo mesmo.

Obviamente que existem imensos lideres no Serviço Nacional de Saúde e boas práticas. É contudo necessário divulgá-las, comunicá-las e permitir que as mesmas se alarguem a outras unidades e se aprofundem. Essa é a responsabilidade dos lideres do sistema no seu topo.
Ao nível das unidades existe, ainda, um imenso caminho a percorrer no processo de efetiva liderança. É nossa convicção que uma ferramenta indispensável para qualquer líder consiste em promover um efetivo processo de monitorização ao nível da unidade ou estrutura orgânica pela qual é responsável.

O processo de monitorização desenvolve-se, regra geral, em três etapas:

- **Estabelecer as bases:** comunicar os objetivos e o compromisso no processo;
- **Planear e executar:** com bases nos riscos identificados promover a conceção e implementação dos procedimentos de monitorização;
- **Avaliar e reportar:** concluir face aos resultados obtidos, divulgá-los e redefinir objetivos, se necessário e planos de ação que visem a implementação ou reforço das medidas definidas como necessárias.

É nossa convicção que o momento atual do Sistema Nacional de Saúde e, obviamente, das suas unidades operacionais requer, exige, lideres fortes, capazes não só de fixarem objetivos mas também de monitorizarem o seu cumprimento. Para tal é fundamental que adotem o processo de monitorização como uma ferramenta essencial para reforçarem a sua liderança garantirem o cumprimento dos objetivos:

(i) estratégicos;
(ii) do contrato programa;
(iii) definidos ao nível da contratualização interna;
(iv) fixados no plano orçamental;
(v) do sistema de controlo interno.

Um efetivo líder é aquele que é capaz de conciliar todas as dimensões em questão e, simultaneamente, ser capaz de comunicar, de motivar. Caso tal aconteça então a Liderança estará orientada para o sucesso.

O sucesso da organização, dos seus responsáveis e dos seus colaboradores depende de líderes fortes os quais assegurarão que a unidade seja capaz de promover cuidados médicos adequados à população, razão da existência do Serviço Nacional de Saúde e o seu maior indicador de sucesso.

António Gonçalves
Sócio da HCMC - Healt Care Management Consultants