

Saúde

Inovação e Desenvolvimento para a Melhoria da Qualidade

Manuel Cardoso de Oliveira

Escola de Estudos Pós-Graduados e de Investigação, Universidade Fernando Pessoa

A Saúde vive um momento de extrema complexidade, reconhecendo-se que a sua organização tem sido, antes de mais, uma confederação livre de grupos que, não obstante, tinham objectivos comuns. Não é por mero acaso que a integração dos cuidados de saúde é uma das prioridades para o século XXI. Preparar para a Saúde um futuro melhor é uma obrigação social que a todos compromete. Para isso torna-se indispensável que se processe uma verdadeira revolução a vários níveis, sabendo-se que as mudanças organizacionais, em qualquer circunstância, são difíceis. Efectivamente passámos de modelos organizacionais em que se misturavam, em proporções várias, heroicidade, romantismo, autoritarismo e até alguma ingenuidade, para uma organização de tipo completamente diferente e de importância crucial para que possamos harmoniosa mas decididamente dar passos no sentido certo; é mesmo uma revolução, no bom sentido do termo.

O aumento exponencial dos custos da Saúde e a multiplicação das ofertas por razões dos avanços científicos e tecnológicos espectaculares a que temos assistido (e que não vão parar) conduziram naturalmente ao reconhecimento de que é indispensável conter custos, fazendo mais com menos dinheiro. Sabendo-se que o desperdício em organizações de Saúde atingiu valores insuportáveis, foi tentador aplicar ao sector regras de gestão já testadas noutros tipos de instituições. Cabe-nos a nós, profissionais mais directamente ligados à Saúde, reconhecer o mérito desta orientação, sem perder de vista as medidas correctoras indispensáveis para que se atinja um equilíbrio sensato e não se caia na obscenidade de equiparar as organizações de Saúde às organizações industriais. Nós não somos vendedores, nem os doentes são compradores, é bom que se entenda. Não se trata de um mercado, mas de um sector de serviços de características muito especiais.

Como é habitual nas revoluções, há excessos que importa corrigir, por isso é urgente criar espaço para as áreas emergentes em causa, assumindo compromissos e estabelecendo prioridades para garantir a mudança e a sustentabilidade. Obviamente que as modernas unidades de Saúde não dispensam o apoio de equipas multidisciplinares. Mas a questão dos sistemas de Saúde não é apenas um *business case*. Para que os sistemas de saúde sejam seguros (quanto possível), efectivos, eficientes e acessíveis torna-se imperioso dispor de líderes preparados para levar a bom termo uma verdadeira revolução, pois são estes os maiores responsáveis e a

melhor garantia para uma nova cultura organizacional. Em íntima ligação com a gestão está a liderança. Ainda que alguns não estabeleçam diferenças entre elas, é prudente reconhecer a sua importância. A gestão é em grande parte um fenómeno do Sec. XX que emerge com a criação de grandes organizações e está especialmente relacionado com a implementação de decisões; percorre um caminho de cima para baixo, servindo-se de ferramentas explicitamente analíticas e de tomada de decisão, e baseia-se em técnicas de racionalidade. A gestão preocupa-se principalmente em mudar as estruturas e em organizar processos de trabalho, sendo um atributo dirigido aos desempenhos. A liderança está mais relacionada com ideias, oferecendo novas abordagens para velhos problemas; os líderes nem sempre são sinónimos de posição hierárquica, procuram relacionar e reforçar padrões de relações sociais já existentes e influenciam o relacionamento interpessoal. Digamos, como Neil Goodwin, que liderança e gestão, sendo diferentes, não se excluem mutuamente.

Para além da gestão e da liderança muitas outras áreas ganharam especial atenção. Todos reconhecemos a importância dos Sistemas de Informação em Saúde, da Bioestatística, da Epidemiologia, da Psicologia, da Sociologia e da Antropologia Médicas, e da Economia em Saúde, entre outros. Também sabemos que especialmente na última década do Século XX emergiram conceitos fundamentais como o valor social da vida, o interesse dos doentes e da sociedade em geral, a qualidade dos desempenhos, a gestão de conflitos, a negociação de interesses, a gestão das reclamações, a contenção dos custos e os sistemas retributivos, as normas éticas, a análise da causalidade dos erros, a gestão do risco clínico, a segurança dos doentes, a gestão do stresse e da complexidade, a regulação e a política de Saúde, a governação clínica, o marketing em Saúde, o planeamento estratégico, o *benchmarking*, o desenvolvimento e aplicação do conhecimento, o poder da comunicação e o direito da medicina.

Sendo evidente a urgência e a indispensabilidade dos avanços nestas áreas, e reconhecido o peso enorme das diversas rotinas profissionais, torna-se imperioso reconhecer a necessidade de acções de formação que, pela sua própria natureza, estão naturalmente destinadas às Universidades que à área da Saúde dedicam especial interesse. E, nestas, devem assumir principais responsabilidades aqueles que pelo exemplo das suas trajectórias, tempo disponível, e provas dadas, possam

liderar processos de grande exigência profissional, cultural e humana.

Com o furacão de mudanças que se abateram nas nossas instituições nas duas últimas dezenas de anos, e perante o incómodo de estarmos pressionados entre custos insustentáveis e cortes inaceitáveis nas despesas, necessitamos de novas ideias, de respostas claras, confiança e o conhecimento da nossa cada vez maior interdependência. Para que estes objectivos mais facilmente sejam conseguidos é indispensável um trabalho de base em que o ensino e o treino de todos os implicados nestas tarefas estejam assegurados.

Pela sua própria natureza a Universidade tem a missão de educar, criar e aplicar conhecimentos e investigar. Para isso necessita de um suporte (recursos humanos, equipamentos e planos de acção) que possa dar respostas adequadas a estas exigências. A missão social da Universidade e a criação e difusão da cultura numa interdisciplinaridade que defendemos são também componentes fundamentais dos seus deveres e valores.

A área de trabalho que elegemos – gestão de risco clínico, melhoria da qualidade e segurança dos doentes – só muito recentemente tem sido encarada (e apenas nos centros mais diferenciados) com a profundidade que a

sua importância justifica. As suas potencialidades para a inovação e o desenvolvimento conferem-lhe as características de uma área emergente, de grande sentido social, em que, com custos aceitáveis e justificados e aplicação prática evidente, se pode efectuar investigação.

Correspondência:

Prof. Dr. Manuel Cardoso de Oliveira
Escola de Estudos Pós-graduados e de
Investigação
Universidade Fernando Pessoa
Praça 9 de Abril, 349
4249-004 Porto

e-mail:maco0410@gmail.com