

Os Médicos e a Gestão Hospitalar

José Miguel Boquinhas
Médico, ex-Secretário de Estado da Saúde

Autor

Uma das questões que mais tem sido colocada nos últimos anos em matéria de reformas na saúde, prende-se com o papel dos médicos na gestão hospitalar, quer seja nos órgãos da gestão de topo, quer ao nível das chefias intermédias. Trata-se de uma questão da maior relevância para a organização do modelo de gestão em que o trabalho médico e a envolvimento com as matérias gestionárias são da mais elevada importância.

Nos hospitais identifica-se claramente uma dupla linha de autoridade muito característica das organizações de saúde. Uma mais formal, gestionária representada pelo órgão de administração e pelos gestores e administradores hospitalares, outra mais técnico-profissional, representada pelos médicos e seus órgãos técnicos e de direcção. Esta dupla linha de autoridade tem subjacente, muitas vezes, conflitos, nem sempre fáceis de dirimir, entre preocupações de natureza económica (em especial de controlo de custos) e preocupações técnico-profissionais de natureza ética e deontológica. O sentimento que os médicos possuem de quererem o melhor para os seus doentes, a par do desejo de reconhecimento entre os pares e perante a sociedade da sua elevada competência e capacidade profissional e tecnológica, são manifestações frequentes, legítimas e compreensíveis mas que, face à sempre necessária contenção de despesas, podem levar a situações de conflituosidade para as quais se exige grande habilidade e capacidade de mediação por parte dos gestores no sentido de escolhas equilibradas em benefício dos doentes, mas que sejam simul-

taneamente motivadoras dos profissionais de saúde e levem ao prestígio das unidades de saúde perante a comunidade onde se inserem, e ao mesmo tempo apresentem uma relação custo/benefício e custo/efectividade adequadas.

A par das preocupações com o bem-estar dos doentes e com uma prestação de cuidados de saúde de elevada qualidade, os médicos têm sentido desde sempre a necessidade de uma formação contínua estimulante para as suas carreiras que, infelizmente, têm sido esquecidas nos últimos anos, aguardando-se que cheguem a bom porto as negociações com as estruturas sindicais acerca desta tão importante matéria. Programas de investigação e de implementação de centros de excelência de elevada diferenciação tecnológica, em certas circunstâncias, de uma maneira racional e planeada, são importantes para o desenvolvimento do país e uma forma adequada de procurar criar nas organizações de saúde estímulos eficazes a um bom desempenho. Está, aliás, demonstrado em diversos estudos, que os hospitais que se preocupam com a investigação clínica e a formação profissional apresentam indicadores de qualidade assistencial superiores aos que não têm esse tipo de preocupações.

A par destas questões, uma das matérias que mais tem estado em cima da mesa nas discussões relativas ao papel dos médicos na gestão, prende-se com o desenvolvimento dos mais recentes conceitos relativos à governação clínica.

Inicialmente limitado às questões da boa governação dos cuidados de saúde prestados aos doentes na vertente da qualidade

assistencial, o conceito de governação clínica foi-se estendendo até à área da gestão naquela interface entre as duas linhas de autoridade, numa relação mais estreita com a *corporate governance* falando-se mesmo na chamada *integrated governance*.

Na sua origem, os conceitos de *clinical governance* estão “intimamente associados à função de regulação, exercendo-se, em larga medida, no cumprimento dos objectivos e *standards* definidos pela entidade tutelar e entendidos como níveis mínimos de qualidade de desempenho clínico (*standards* essenciais) ou a atingir num prazo determinado (*standards* de desenvolvimento)”.

Os modernos conceitos de governação clínica, são assim encarados como “um conjunto de políticas, estratégias e processos baseados na qualidade, capazes de assegurar a melhoria contínua na forma como o hospital cuida e trata os seus doentes, no modo como presta contas à comunidade e à tutela e na eficiência como administra os recursos que lhe são confiados”.

É esta ideia na procura de uma maior eficiência na forma como os profissionais administram os recursos que lhes são disponibilizados, que faz toda a diferença no modo como hoje deve ser encarada a gestão hospitalar e na relação mais estreita que deve existir entre o órgão de gestão dos hospitais e os profissionais mais directamente ligados à prestação de cuidados.

Podemos deste modo afirmar, que o papel do médico na moderna gestão hospitalar apresenta duas vertentes que se inter-relacionam entre si e que hoje em dia não devem excluir-se. Por um lado, a sua vertente natural, a prestação de cuidados de saúde



de acordo com o estado da arte e dos princípios éticos e deontológicos que regem a profissão médica. Por outro lado, as preocupações que hoje não devem ser excluídas do comportamento médico, e que se prendem com a necessidade de cuidar dos doentes de acordo com a sua consciência dentro dos referidos princípios, mas tendo em conta que os recursos são escassos e devem ser utilizados de uma forma racional, ou seja, com a melhor relação custo/benefício e custo/efectividade possíveis. A racionalização da forma como se utilizam os recursos, sempre escassos, deve estar presente na mente do médico. É bom lembrar a propósito da recente polémica acerca do parecer do Conselho Nacional de Ética para as Ciências da Vida, que a racionalização deve ser o caminho a prosseguir, embora o racionamento seja utilizado em saúde sempre que o poder político pretende reduzir a despesa, sendo as listas de espera uma forma habilidosa e clássica do princípio do racionamento e a redução do número de medicamentos comparticipados pelo Estado outra forma bem conhecida de aplicação desse princípio.

Dito isto, parece-nos evidente que o papel do médico na moderna gestão hospitalar é

determinante para a boa evolução da despesa em saúde, e é com os médicos que as administrações hospitalares devem contar para conseguir uma redução da despesa efectiva de uma forma racional. Existe hoje evidência que os hospitais onde os médicos estão profundamente empenhados na gestão e bem articulados com as administrações, são mais eficientes do que aqueles onde esse empenhamento não se faz sentir, havendo mesmo evidência de que a presença dos médicos nos órgãos de administração é altamente benéfica para as organizações e para a melhoria da eficiência, devido ao profundo conhecimento das estruturas e mecanismos hospitalares, e de um diálogo mais fácil e compreensivo entre pares.

Diversos instrumentos podem ser utilizados de modo a conseguir-se uma maior eficiência com a colaboração dos médicos. Desses, os mais importantes são a contractualização interna em que aos médicos se exige o cumprimento integral de diversos objectivos de produção e de qualidade a partir de determinados indicadores predefinidos, e a organização do trabalho médico tendo em conta as necessidades de cada unidade funcional alocando os recursos de

acordo com essas necessidades de modo a que sejam os estritamente necessários ao cumprimento dos referidos objectivos. Por fim, parece-nos também importante que o presidente da comissão de farmácia e terapêutica seja o director clínico ou um médico que faça parte do conselho de administração. Quando assim acontece, existe uma maior preocupação e cuidado com a entrada de novos medicamentos, e com o alargamento de indicações terapêuticas em determinadas patologias onde o seu efeito pode ser duvidoso. Ainda uma questão aparentemente menor mas relevante, tem a ver com as comissões de escolha dos consumíveis e equipamentos médicos para as quais é absolutamente determinante implicar os médicos, a par do pessoal de enfermagem consoante as circunstâncias, para escolhas de acordo com a melhor relação preço/qualidade.

Por razões que se prendem com a linha de autoridade técnico-profissional própria dos médicos, nem sempre os gestores e administradores hospitalares estão nas melhores condições para conseguirem ganhos de eficiência sem a sua colaboração, pelo que, quem não entenda isto, irá ter muitas dificuldades em atingir esse objectivo.