

## CONCLUSÕES XII CONFERÊNCIA ANUAL



**XII Conferência Anual**  
O que a pandemia nos ensinou? O que temos a melhorar e a mudar?

24 novembro 2021  
14:00 – 18:30

Nova School of Business and Economics  
Carcavelos  
+ Online

Cofinanciado por

COMPETE 2020 PORTUGAL 2020

Health Cluster Portugal

A XII Conferência Anual do Health Cluster Portugal (HCP) teve lugar no passado dia 24 de novembro. Nessa tarde beneficiamos da opinião de 16 oradores e comentadores, todas elas e eles especialistas na sua área. Depois de ouvir a voz do cidadão cobrimos o sistema de saúde, o sistema científico, o digital e a indústria que serve a Saúde no nosso país. É de notar que as conclusões mais importantes que identificámos são transversais a todas as áreas.

As pessoas, neste caso “Os Portugueses”, saíram claramente por cima desta pandemia. Demonstraram capacidade de mobilização, agilidade e entreaajuda. Encontraram formas de ultrapassar problemas e de enfrentar a incerteza. Vimos bons comportamentos e vimos muitas iniciativas da sociedade civil. Verificámos todos que tínhamos mais recursos do que pensávamos, e descobrimos capacidades onde julgávamos já nada mais existir. E isto em todas as áreas da sociedade.

De repente a casa ficou ocupada pela família toda, 24 sobre 24 horas, 7 dias por semana. Mas, apesar de um registo negativo quanto a um aumento da violência doméstica, as famílias encontraram forma de continuar a sua vida, como nos sugere a diminuição em 17% de divórcios.

Não se sabe quantos empregadores ajudaram e quantos desajudaram neste sucesso. Quantos souberam apoiar os seus trabalhadores perante a adversidade, e souberam dar flexibilidade para permitir às pessoas formas de encontrar novos equilíbrios e novas soluções. Ou terá sido o inverso: as empresas a abusarem e a aproveitarem o estender das horas de trabalho? Nunca saberemos, mas sabe envergonhado quem tomou a decisão errada, e sabe o empregado que valoriza quem o apoiou, ou que despreza quem não fez prova de humanidade na hora em que mais importava.

Verificámos que nenhum país, nenhum governo, conduziu a luta contra a pandemia consistentemente bem – todos tiveram altos e baixos, todos foram reativos e nenhum acreditou plenamente na ciência.

Todos, em certo momento, vacilaram misturando-lhe as suas agendas pessoais, políticas e ideológicas apesar deste combate ser eminentemente técnico-científico.

Não é razoável esperar que a nossa sociedade seja capaz de estar sempre preparada para um choque destes. Olhando aos dados macroeconómicos o que aconteceu ao planeta Terra a partir de janeiro de 2020 até agora tem a ordem de magnitude de uma guerra mundial, quer na medida na redução do PIB, quer no aumento de dívida, ou no número de mortes.

Mas se não é razoável esperar que a sociedade seja capaz de estar preparada para lidar com um tsunami destes, que acontece uma vez por século, permanece inaceitável que aquelas instituições cuja razão de ser é a saúde pública não tenham sido capazes de ter um papel de relevo no combate à pandemia. É de questionar que a instituição que leva o nome do Ricardo Jorge, que soube ser o nosso Anthony Fauci quando se tratou de lutar contra a peste no Porto em 1886 e contra a gripe espanhola em 1918, não tivesse liderado mais nestes 2 anos. Por outro lado, sabemos que o vírus é completamente obediente à matemática. Infelizmente os modelos de que dispunham os epidemiologistas no início da pandemia eram muito elementares. Nem o FDA, nem a EMA, nem o WHO nem o CDC ou o ECDC estavam preparados com modelos matemáticos capazes. Urge, por isso, sofisticá-los para o patamar daqueles que nos dão previsões macroeconómicas.

E foi às pessoas que continuaram no seu posto de trabalho, àquelas que mantiveram os autocarros e os comboios a funcionar, àquelas que preencheram as prateleiras dos supermercados e das farmácias, a quem se faltou mais ao respeito. Foi a elas -no momento de maior ansiedade- a quem se disse que as máscaras de nada serviam. Mentiu-se em vez de se dizer a verdade -que todos teriam compreendido- que não havia máscaras que chegassem e que a prioridade era proteger as equipas dos hospitais, as mais expostas ao risco.

Falhaço, falhanço total, foi a incapacidade de elevação. Os líderes são imprescindíveis pois há momentos em que precisamos de pessoas invulgares que, galvanizadas pelas situações que aqueles sob a sua responsabilidade enfrentam, são capazes de se elevar e estar à altura do desafio. Em 2021 Portugal bateu o recorde do número de amputações de pés devido, nomeadamente, à falta de acompanhamento médico dos doentes diabéticos durante a pandemia, tornando-se, de acordo com o relatório da OCDE de 2021, o país europeu com maior número de casos por habitante. Isto, porventura, pela simples razão que quem deveria estar com maior elevação e não a tratar do detalhe da pandemia, deveria ter sabido que há muito mais saúde para além da Covid. A condução da saúde a 360 graus, a definição de prioridades, a comunicação à população, a transparência dos dados, a distribuição de responsabilidades, a otimização dos recursos através de uma colaboração entre hospitais públicos e privados, entre saúde e academia, entre empresas e estado – tudo ficou subordinado ao tema do Covid – tudo foi sacrificado ao altar da ideologia, e nada mais se tratou. Estamos e estaremos a pagar caro por essa miopia, essa pequenez, essa falta de elevação.

Na evolução da pandemia assistimos nos primeiros meses a um grau de colaboração espontânea inédito. Vimos durante algum tempo uma redução drástica dos custos de contexto que habitualmente castram o vigor deste país. Durante uns tempos todos colaboraram, houve iniciativas transversais que furaram a mentalidade de silos, e foi possível implementar soluções rapidamente, obtendo os

resultados desejados. Todos conhecemos exemplos de como quando há vontade, quando é mesmo necessário, queremos e somos capazes.

Há que prestar tributo a quem esteve na linha da frente e tanto fez por iniciativa própria. Não foi o sistema, nem a organização que venceu, foram equipas de pessoas nos hospitais e nos lares e em tantas outras situações que, sem auxílio ou orientação das estruturas de direção, tomou conta do desafio mobilizou e organizou muitas vezes sem autorização superior e salvou vidas.

Infelizmente a partir do verão de 2020 essa energia foi ceifada e os custos de contexto regressaram. Vimos fraca liderança, fraca capacidade de organização, os silos e os quintais voltaram a vencer. Apesar das mortes, dá a impressão de que tudo voltou ao normal em termos de sistemas de organização e de capacidade de decisão. Apesar das mortes voltou essa aversão ao risco, vimos decisores de novo congelados na incerteza, incapazes de decidir, definir, orientar.

Outro vencedor da pandemia foi a ciência. Demonstrou sentido de urgência, partilhou conhecimento, trabalhou sem hesitação. O vírus foi descodificado em janeiro de 2020 e em abril, 4 meses depois, tínhamos vacinas em ensaios clínicos. Em menos de um ano estávamos a vacinar massivamente. Vimos as nossas instituições de investigação também a tomar iniciativas inéditas, a colaborar entre si e com as empresas. Todos juntos fizeram acontecer - testes, produção de antígenos, caracterização de mutações nas estirpes de vírus, produção de zaragatoas, máscaras, ventiladores etc.

Também aqui esta colaboração aconteceu no início e com o tempo perdeu-se essa energia. Era importante que o país trabalhasse mais em rede e que as empresas inovadoras e as instituições de investigação se conhecessem mais.

O digital foi o terceiro grande herói da pandemia. Graças a ele foi possível a massificação de atividades remotas. Foi ele que protegeu empregos e permitiu a continuidade de uma grande parte da produção de riqueza que é a missão chave da sociedade. Foi o digital que nos manteve em contacto, que permitiu a escola, a universidade, o trabalho, o comércio e a produção dos agentes económicos. Aprendemos também a pôr aplicações a funcionar em tempo recorde. O SNS brilhou com a sua app que sem alarido nos entrega o certificado de vacinação. E assim se marcou o arranque da disponibilização ágil de dados de saúde ao cidadão. O que fomos capazes de fazer em digital durante a pandemia tem de ser o arranque de uma aposta séria, coletiva, integrada e articulada na digitalização da Saúde como instrumento de modernização, de mudança e de resposta aos grandes desafios nos domínios da investigação, do tratamento e da gestão. Ao criarmos mais saúde digital, ao criarmos o lago de dados da saúde, estamos muitíssimo mais bem preparados para a próxima pandemia, e não só. Aqui também as barreiras público-privado têm de cair.

Um *data lake* irá melhorar a saúde dos Portugueses, reduzir os custos que lhe estão associados e potenciar massivamente o conhecimento, nomeadamente das patologias e de como melhor as debelar. No entanto, é imperativo recordar que os desafios da transformação digital não estão maioritariamente do lado da tecnologia mas sobretudo do lado organizacional e motivacional – é preciso ganhar as pessoas para chegar a bom porto.

Quando houve falhas -e o exemplo da *StayAwayCovid* é de registar- estas não resultaram da falha do *software*, mas sim falha do sistema na sua incapacidade de coordenar e de fechar os *loops*. As pessoas mobilizaram-se e cerca de 3 milhões de cidadãos fizeram o *download* da *app*, mas ninguém fez o *upload* dos casos positivos! A organização falhou. Rapidamente se percebeu que a testagem e o *contact tracing* tinha muito valor quando feito rapidamente, mas quando atrasava perdia a sua capacidade de travar as infeções.

Por fim, a área temática da indústria que serve a saúde verificou que estamos, e vamos continuar, muitíssimo dependentes da China. Mais de  $\frac{3}{4}$  dos medicamento das farmácias portuguesas são produzidos com princípios ativos feitos na China. A Europa, os Estados Unidos, o Japão... todos os países têm as suas cadeias de fornecimento de medicamentos genericamente dependentes da China.

Convergemos em que esta dependência já vem de trás, vem de décadas de miopia da Comissão Europeia que legisla regionalmente uma economia fortemente globalizada. Regulação exigente e bem-vinda empurrou muita indústria para fora da Europa, e produtos oriundos da China entram com muita facilidade nos mercados Europeus. São muito mais baratos não porque os Europeus não sabem produzir de forma competitiva, mas porque as fabricas na China não têm os mesmos custos com segurança, com a proteção do ambiente, com a qualidade ou com a proteção dos postos de trabalho – mas quando os seus produtos passam na alfândega e entram para dentro da EU fechamos os olhos! E não é só ao Ministério da Finanças que dá jeito serem estes medicamentos tão baratos, também quem vai ao IKEA, ou quem compra Apple, esta a preferir o seu benefício pessoal ao sucesso coletivo no longo prazo.

Durante a pandemia muitos quiseram lançar novos produtos, mas os reguladores Portugueses não souberam ter o pragmatismo e a flexibilidade de outros reguladores da Europa, e foram esses que nos valeram. Dito isto é importante reconhecer que não houve, para além de atrasos, reais falhas nas entregas ou na escassez do fornecimento de medicamentos.

No final da conferência alguém perguntou “Se não tivéssemos pandemia o que estaríamos a dizer de forma diferente?”. Os 4 membros do painel a quem foi colocada esta questão, convergiram na mesma resposta: “não estaríamos a dizer nada diferente, os problemas são sempre os mesmos, a pandemia fez-nos ver a mesma verdade de sempre, mas ainda mais crua”, e alguém acrescentou “[são] problemas que se arrastam há anos, que a pandemia agravou e [para os quais] urge haver resposta”.

Não podemos não aprender depois das provações da pandemia. O grande objetivo do Estado não pode ser querer voltar, de forma preguiçosa, a 2019. As lições que a pandemia nos ensinou, e que têm de passar a ser realidade são:

1. Planeamento, organização, antecipação
2. Autonomia na gestão do SNS
3. Investimento plurianual programado
4. Recursos humanos motivados e qualificados
5. Orçamentos reais para as instituições
6. Combater as desigualdades na literacia e no acesso à saúde – foco nos mais vulneráveis
7. Prevenção da doença e promoção da saúde

8. Gestão do SNS em rede
9. Articulação com o social e o privado
10. Digitalização da saúde

É para dar resposta a problemas que o HCP existe.

O modelo de organização, o modelo de gestão da máquina do Estado tem de mudar, assim como a sua cultura. E não porque é só o estado que trabalha mal, não – há muito a melhorar em todos os outros setores do país, e também na capacidade de gestão das nossas empresas. Muitos no Estado trabalham muito bem, mas o Estado emprega diretamente cerca de 15% da população ativa, e impacta todo o resto do país, todas as empresas têm ligação ao Estado. O Estado tem a obrigação de dar o bom exemplo, e de ser o primeiro a efetuar reformas, pois o seu poder de alavanca é o maior que temos e tem de ser empregue para o bem do país e dos que neles vivem e trabalham. Não temos aqui uma questão de ideologia, mas sim de simples aritmética.

Durante uma fase da pandemia foi possível ver uma forte mobilização das pessoas e das instituições e vimos os custos de contexto a evaporar. A burocracia durante uma fase atendeu e resolveu, e não foi força de bloqueio. Temos que voltar a conseguir essa energia e essa boa vontade, e esse paradigma tem de passar a ser a nossa nova rotina.

Temos de passar a ser uma sociedade mais exigente consigo própria.

Guy Villax  
Presidente da Direção  
Health Cluster Portugal