

## LIDERANÇA

# "A abordagem centralista em curso deixa margem restrita para motivar as pessoas"

António Lobo Ferreira, presidente do Conselho de Administração do Centro Hospitalar de São João, gere uma entidade pública empresarial que "é cada vez mais tratada como se pertencesse ao setor público administrativo", pelo que a sua tarefa fulcral é "resistir à tradicional abordagem administrativista e tentar gerir". Alerta ainda que os setores da saúde público e privado enfrentam a ameaça da insustentabilidade a curto prazo

## ESPAÇO DE ENTREVISTA

► **ARMANDA ALEXANDRE**  
aalexandre@oje.pt

## Quais os pontos fortes que um bom líder em administração pública deve potenciar?

A organização onde trabalho não pertence ao setor público administrativo. Trata-se de uma entidade pública empresarial. No entanto, é cada vez mais tratada como se pertencesse ao setor público administrativo. Nestas condições, a tarefa fulcral de um líder é a de resistir à tradicional abordagem administrativista do setor público e tentar gerir.

## E os pontos fracos proibitivos?

Assumir-se como chefe. O poder não se outorga, mas a liderança conquista-se.

## Qual a maior conquista do hospital sob o seu comando?

É difícil individualizar apenas um



## INICIATIVA LEADERSHIP COM O APOIO DO OJE

Os Best Leader Awards têm por objetivo distinguir anualmente as personalidades que se destacam enquanto líderes em várias áreas. O critério fundamental desta iniciativa da consultora Leadership Business Consulting é o impacto positivo que têm nas organizações onde trabalham e nas pessoas que lideram. Os nomeados e galardoados são selecionados e avaliados segundo um processo que conta com duas comissões, uma de nomeação, presidida por José Lamego, e outra de avaliação, encabeçada por Eduardo Catroga. As categorias de atribuição dos prémios são: Líder na Internacionalização; Líder na Administração Pública; Líder nas Novas Tecnologias; Líder na Gestão de Empresa Pública; Líder Internacional; Líder na Gestão de Empresa Privada. Ao longo das próximas semanas, o OJE apresenta os premiados nas diferentes categorias e tenta perceber o que os distingue enquanto líderes nos domínios em que atuam. António Lobo Ferreira, presidente do Conselho de Administração do Centro Hospitalar de São João, é o vencedor da categoria de Líder na Administração Pública de 2013.

processo entre muitos que têm vindo a ser implementados no hospital. Talvez a maior conquista dos últimos anos tenha sido o desenvolvimento de uma capacidade ímpar de dispor de informação em tempo real, sem a qual é impossível gerir.

## E o maior risco?

A ameaça da insustentabilidade sempre presente.

## Enquanto líder, como interpreta a atual liderança política europeia?

Não reconheço a existência de uma liderança europeia. Quando muito, existe um país hegemónico que, progressivamente, vem condicionando o presente e o futuro da Europa. A entrada de Portugal na Comunidade Europeia correspondeu à opção de trocar fundos europeus pela destruição do setor produtivo, incluindo indústria, pescas e agricultura, transformando Portugal num mero país de serviços. A adesão à moeda única (entenda-se marco) concluiu o cenário. Simultaneamente, esses fundos (dos quais uma percentagem significativa voltou para os países de origem) foram, em grande parte, utilizados para ajudar a manter viva a economia dos contribuintes líquidos, nomeadamente a Alemanha (através das importações). Finalmente, a abertura do mercado europeu aos produtos dos países do Oriente (onde o desprezo pelos direitos humanos minimiza o custo do fator trabalho), de muito interesse para a Alemanha porque garante, como contrapartida, um enorme mercado para os seus produtos industriais, leva a que os países europeus percam competitividade e a sua economia esmoreça, só a podendo recuperar se encerrarem as fronteiras (coisa que a Alemanha jamais permitirá) ou se diminuírem o custo da mão de obra (processo em curso na Europa, principalmente nos países mais endividados). Não é possível, portanto, vislumbrar um processo de liderança europeu mas antes o predomínio dos interesses de um país hegemónico.

## E a portuguesa? Há algum "crash course" que aconselharia?

Um "crash course" é, por definição, um curso rápido e intenso de formação ou investigação. O problema da liderança política portuguesa, e das opções estratégicas por ela realizadas nos últimos 30 ou 40 anos, não se resolve com uma abordagem deste tipo. Nem, neste momento, pode existir uma liderança política em Portugal, mas antes, consequência das opções estratégicas, apenas uma situação de protetorado mais ou menos paternalista.

## De que forma as empresas portuguesas no exterior estão a contribuir para a imagem do País junto dos mercados?

Apesar de não dominar o tema,



atrever-me-ia a dizer que, comparativamente com outros países, Portugal não tem muitas empresas e marcas universalmente conhecidas. Para além dos setores mais ou menos tradicionais e das parcerias e cooperação internacional de algumas empresas, emerge a área da inovação em vários setores, permitindo uma afirmação internacional que julgo muito favorável à imagem do País.

## Quais os obstáculos que esta crise coloca aos atuais líderes empresariais?

No contexto das pseudoempresas, como é o caso dos Hospitais Empresas Públicas Empresariais, o principal obstáculo é o reforço, cada vez maior, do administrativismo centralista, que impede qualquer processo de gestão.

## Como se mantém a moral/ânimo de colaboradores em organizações que estão a fazer downsizing?

De momento, e perante as restrições orçamentais, atento o enquadramento da organização em que trabalho, a motivação das pessoas obriga a ter a coragem de, em primeiro lugar, separando o trigo do joio, dispensar os que não têm capacidade nem querem aprender, os que estão de baixa fraudulenta e os improdutivos e, implementando políticas de reconhecimento (monetárias e não monetárias), empenhar os outros nos objetivos estratégicos das organizações. A abordagem administrativista e centralista em curso, promovendo reduções cegas apenas baseadas em critérios percentuais universais, deixa uma margem muito restrita para a motivação das pessoas. É o predomínio do centralismo e da desconfiança nos gestores e na autonomia das instituições que está a minar a, mais do que necessária, reforma do setor público.

## Quais as dificuldades que o seu setor enfrenta, a curto e a médio prazo?

O setor da saúde, quer público quer privado, enfrenta a ameaça da insustentabilidade a curto prazo. Sem uma reforma profunda do sistema de saúde (que, a meu ver, deve preservar o Serviço Nacional de Saúde) essa ameaça não terá remédio nem no curto nem no médio prazo.

## E oportunidades?

Sempre ouvi dizer que as reformas do Estado devem ser feitas em contraciclo, isto é, em períodos de crescimento, em que a economia está saudável, em que, tal como já acon-

teceu em Portugal, o desemprego é marginal. O País perdeu, por decisão própria, essa oportunidade há vários anos. A presente crise económico-financeira e social constitui, simultaneamente, uma oportunidade (pela inevitabilidade) e uma enorme dificuldade acrescida para a realização destas reformas, nomeadamente a do sistema de saúde (que jamais pode ser vista isoladamente). Mas se mantivermos a cegueira coletiva em que parece quereremos persistir e recusarmos, uma vez mais, a necessidade de reformar para garantir a sustentabilidade, além de nos condenarmos estamos a, egoisticamente, condenar as gerações futuras.

## Percurso do líder

Licenciado e doutorado em medicina pela Faculdade de Medicina da Universidade do Porto, António Lobo Ferreira é membro do grupo de Programa do Medicamento Hospitalar do Gabinete do Secretário de Estado da Saúde e investigador na Unidade de Investigação e Desenvolvimento Cardiovascular do Porto. Numa altura em que o País ainda não se tinha apercebido das dificuldades financeiras atravessadas pelas instituições do Serviço Nacional de Saúde, António Lobo Ferreira avançou, na qualidade de presidente do Conselho de Administração (CA) do Centro Hospitalar de São João (CHSJ), no Porto, com 38 medidas de contenção de custos (em que a última impunha a redução da própria remuneração e a dos restantes membros do CA). O professor tem vindo a impulsionar várias ações para aumentar a eficiência, a transparência, a reorganização da rede hospitalar, a informatização ou a gestão dos recursos humanos. Daí que não seja de admirar que o CHSJ registre equilíbrio económico desde 2007. Aliás, terminou 2012 com um lucro de 1,76 milhões de euros, dez vezes mais que os 167 mil euros do ano anterior. Desde que António Lobo Ferreira assumiu a presidência do CA que o CHSJ liderou por cinco vezes o ranking da Escola Nacional de Saúde Pública dos melhores hospitais portugueses. O seu grande objetivo é modernizar a instituição, com uma visão para o futuro, cimeira na Europa. Neste âmbito, o Centro Hospitalar tem uma média de idades jovem nos quadros intermédios de gestão (rompendo com uma tradição enraizada nos organismos públicos), que são incentivados a assumir riscos e a inovar. Hoje a unidade é reconhecida como tendo os melhores indicadores de produtividade, qualidade e sustentabilidade, com os profissionais motivados, centrada nos utentes, integrada na comunidade e aberta ao mundo (neste último ponto, o professor impulsionou a cooperação com países africanos de língua portuguesa, da qual resultaram parcerias com unidades de saúde em São Tomé e Príncipe e na Guiné Bissau).