

## **Título: Controlo de Gestão nas Instituições Públicas de Cuidados Primários: Estudo de Caso**

A filosofia do NPM (New Public Management) tem sido explícita ou implicitamente usada nas recentes reformas introduzidas na Administração Pública Portuguesa. O conceito de NPM foi introduzido no final da década de 80, primeiro nos países anglo-saxónicos, e depois foi-se disseminando por vários outros países em todo o mundo. Na sua origem propõe uma aproximação dos princípios da gestão privada à gestão pública. A área da saúde, que representa uma percentagem significativa da despesa pública no orçamento nacional, afigura-se como um campo privilegiado de estudo. Esta ideia sai ainda mais reforçada quando um estudo exploratório recente (Silva, 2007) mostra que ainda há muito para fazer no que concerne à maximização da eficiência dos recursos aplicados e à consistência e coerência das práticas de gestão.

### **Quadro teórico de referência**

A comunicação a apresentar sustenta-se na literatura do NPM (Hood, 1991) e no modelo de Merchant (Merchant, 1998).

O conceito NPM surge no final da década de 80 no Reino Unido e em outros países anglo-saxónicos. As ideias principais desta abordagem são a de aproximar os princípios da gestão privada à gestão pública, colocando maior ênfase nos resultados do que nos processos (Hood, 1995). Para além disso, o NPM preconiza o desmembramento das instituições públicas de maior dimensão em unidades mais pequenas, a criação de um ambiente mais competitivo dentro do sector público, e a promoção do uso mais eficiente dos recursos públicos colocados à disposição do gestor (Hood, 1991; Hood, 1995).

Para Merchant (1998) são três os motivos mais importantes para que os indivíduos não tenham sucesso quando pretendem agir no melhor interesse das organizações para as quais trabalham: falta de direcção, falta de motivação e falta de capacidades. Para resolver estes problemas Merchant propõe três tipos de controlos: controlos de resultados, controlos de acções e controlos pessoais. O estudo a levar a cabo terá como quadro teórico de referência esta abordagem.

### **Metodologia e questões de investigação**

Neste estudo foi usada a metodologia do estudo de caso. Com base nesta metodologia procedeu-se à análise das práticas de gestão e dos potenciais problemas de controlo em três Centros de Saúde localizados no distrito do Porto. Este estudo realizou-se durante os anos de 2004 e 2005. Nos Centros de Saúde foram realizadas 12 entrevistas semi-estruturadas a profissionais das instituições, incluindo directores, médicos de família, enfermeiros e responsáveis administrativos. Todas estas entrevistas foram gravadas e transcritas na sua totalidade. No sentido de validar os dados obtidos, foram também efectuadas reuniões e telefonemas com profissionais da Sub-Região de Saúde, bem como analisados documentos públicos e internos das organizações.

Com esta metodologia procurou-se responder às seguintes questões de investigação: no contexto das mudanças na administração pública portuguesa, que práticas de gestão são utilizadas nos Centros de Saúde?; em que medida estas práticas são consistentes com as

expectativas dos vários *stakeholders*?; se existem ou não problemas de controlo?; e se sim, porquê?.

### **Principais resultados alcançados**

Os resultados obtidos nas entrevistas realizadas e na documentação consultada sugerem que existe alguma falta de consistência e coerência nas práticas de gestão do desempenho nestas instituições. Tal problema potencia um desempenho inferior ao que seria de esperar. Os controlos hierárquicos parecem ser muito fracos e a responsabilização muito deficiente, levando a uma falta de direcção, baixa motivação, e, em certos casos, a insuficientes capacidades de gestão.

### **Bibliografia**

Hood, C. (1991). "A Public Management for All Seasons?" Public Administration **69**: 3-19.

Hood, C. (1995). "The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a Theme". "Accounting, Organizations and Society **20**(2/3): 93-109.

Merchant, K. (1998). Modern Management Control Systems: Texts and Cases. New Jersey, Prentice Hall.

Silva, P. L. (2007). Performance Measurement and Management of Primary Healthcare Centres. Management. Porto, University of Porto - Escola de Gestão do Porto. **Master Degree**: 128.