

Gestão de Talento Médico num Mundo VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)

Physician Talent Management in a VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) World

Ana Paula Mendes Prates¹

Autor Correspondente:

Ana Paula Mendes Prates [ana.prates@jmellosaude.pt]
Rua António Vilar nº 40, 2815-684 Sobreira Almada, Portugal

RESUMO

Num mundo caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, como o de hoje, onde assistimos ao incremento exponencial do conhecimento científico e à revolução tecnológica - com fortes impactos no exercício da medicina - aliados a uma situação de profunda transformação do setor na saúde em Portugal, será necessário repensar estratégias da gestão do talento em geral e do talento médico em particular.

Neste artigo iremos apresentar uma perspetiva da gestão do talento médico, assente sobretudo na experiência adquirida na José de Mello Saúde, e através da qual possamos contribuir para enriquecer o debate sobre metodologias de atração, desenvolvimento e motivação, com impacto na satisfação do talento médico, na qualidade da prestação do serviço e reconhecimento dos pacientes e suas famílias.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão da Prática Médica; Inovação Organizacional; Objetivos Organizacionais; Papel do Médico; Portugal; Setor da Saúde

ABSTRACT

In a world characterized by volatility, uncertainty, complexity and ambiguity, such as today, where we witness the exponential increase of scientific knowledge and a technological revolution - with strong impacts on the practice of medicine - allied to a situation of profound transformation of the health sector in Portugal, it will be necessary to rethink talent management strategies in general and physician talent management, in specific.

In this article, we will present a perspective of the physician talent management, mainly based on the experience acquired in José de Mello Saúde, and through which we can contribute to enrich the debate on methodologies of attraction, development and motivation, with impact on satisfaction, quality of service delivery and recognition of patients and their families.

KEYWORDS: Health Care Sector; Organizational Innovation; Organizational Objectives; Physician's Role; Planning Techniques; Portugal; Practice Management, Medical

1. Gestor de Talento da Direção de Recursos Humanos da José de Mello Saúde.

Recebido: 10/02/2017 - Aceite: 23/02/2017

O TALENTO MÉDICO E O CONTEXTO

*“A hospital, no matter the size or type, can only be as good as the talent that it employs (...) Only those hospitals that know how to recruit, retain and advance the best talent will succeed...”*¹

A gestão de talento - entendida como a forma de gerir que permite a cada profissional potenciar o seu impacto na criação de valor - está no topo das prioridades de muitas organizações e que podemos encontrar bem evidenciado num estudo da Deloitte Consulting (*Predictions for 2016, A bold new world of talent, learning, leadership, and HR technology ahead*): *“Engagement, Retention, and Culture Persist as Top Priorities (...) The number one topic on the minds of CEOs and Senior HR Leaders is culture and engagement (...)”*²

A gestão do talento na área da saúde integra-se num contexto em forte mudança e no qual encontra singular complexidade. Por um lado, os desafios globais do setor, dos quais destacamos o desenvolvimento de uma *Nova Medicina*, conceito que nos remete para o exponencial crescimento do conhecimento científico, da inovação, da tecnologia e da complementaridade de diferentes ciências. Por outro, a situação de reconhecida turbulência do setor em Portugal onde se colocam questões de difícil e sensível resolução no setor público e a crescente representatividade do setor privado, mais centralizado e concorrencial.

Neste contexto, turbulento e em mudança, acresce ainda o desafio de responder a pacientes melhor informados, mais exigentes na qualidade e resultado do serviço e na forma como é prestado (relação com o profissional de saúde) cujas necessidades se caracterizam cada vez mais por forte diversidade.

Quando falamos em gestão de talento dos profissionais de saúde, falamos também de gerir pessoas com níveis de qualificação elevados e, em muitas áreas, escassos, com funções especialmente expostas a situações de risco e exigentes na dedicação e serviço aos outros. Por isso também, exigentes na resiliência, no compromisso e na relação.

Pensar talento médico exige, em primeira mão, conhecer, não só a função, as suas exigências e os seus requisitos, mas sobretudo conhecer quem as exerce, com a consciência que estamos perante um grupo profissional muitas vezes retratado de forma peculiar como o faz João Lobo Antunes: *“(...) uma comunidade solidária e universal, que fala uma língua singular com mais de dois mil anos de existência (...)”*³; ou ainda como o cirurgião Atul Gawande:

*“Os médicos pertencem a um mundo à parte - um mundo de hemorragias e testes de laboratório e gente aberta ao meio. (...) O nosso é um mundo que nem as nossas famílias conseguem compreender. (...)”*⁴

A peculiaridade deste grupo profissional aconselha que a gestão do talento médico se suporte numa metodologia contínua de escuta ativa e envolvimento, que permita perceber o que é valorizado em termos de expectativas profissionais e projeto clínico diferenciador, bem como as variáveis percebidas como críticas para atrair, desenvolver e motivar as equipas médicas.

A gestão do talento deverá assim ter como um dos seus alicerces uma relação de parceria com o quadro Médico.

Nos últimos anos e tendo como referência a informação recolhida no âmbito do denominado *Programa de Talento Médico*, na José de Mello Saúde, no qual foram realizadas inúmeras *reuniões de talento* com médicos, estruturadas para o efeito e apoiadas num questionário pré definido, foi possível identificar um padrão de opiniões em torno de um conjunto de variáveis entendidas como importantes na atração e motivação destes profissionais e que poderão constituir um ponto de partida para a reflexão da gestão de talento médico num mundo VUCA.

A CULTURA E OS VALORES

Das principais variáveis identificadas, ficou clara a importância estruturante que a cultura e valores de uma organização poderão ter na atração e motivação dos médicos.

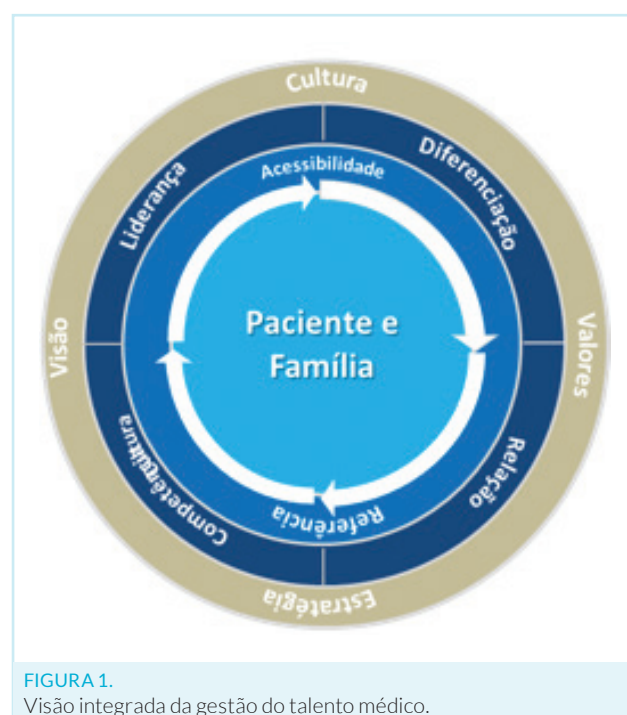


FIGURA 1.
Visão integrada da gestão do talento médico.

Se a cultura da organização privilegiar atitudes e comportamentos dos profissionais que, dotados das competências técnicas necessárias, exercem a sua atividade de acordo com a ética e deontologia profissional, inspirados em valores fundamentais como o respeito pela dignidade e bem-estar e aspirem a ser um exemplo de referência na relação com os pacientes e família, as organizações terão uma maior capacidade de atrair e motivar talento.

No âmbito do *Programa de Talento Médico*, acima mencionado, foram frequentes as opiniões sobre:

- Necessidade de construir equipas de referência, dedicadas, com competências diferenciadas, focadas na qualidade e no paciente e a funcionar em rede;
- Criticidade do apoio à aquisição, atualização e desenvolvimento das competências técnicas e relacionais através do estímulo à atividade científica, formação/ensino;
- Importância de manter vivo um espírito de inovação que permita a adoção de metodologias e tecnologias de excelência;
- Persistência com a preocupação pela excelência operacional e o rigor da gestão como garantia, entre outras, da sustentabilidade da atividade;
- Capacidade de saber evidenciar o que as equipas fazem bem - divulgação e acessibilidade;
- Robustez e usabilidade do sistema de informação.

Estas opiniões tornam claro que atrair, desenvolver e motivar o talento médico é essencialmente um tema de cultura, valores, ambição e organização no qual a gestão do talento terá um papel fundamental como facilitador e potenciador de uma proposta de valor para médicos que integre estes desafios.

PROPOSTA DE VALOR PARA MÉDICOS

UMA PROPOSTA COM UMA VISÃO HOLÍSTICA DA GESTÃO DO TALENTO MÉDICO

Uma proposta de valor para médicos, que permita uma maior eficiência da gestão do talento, não poderá deixar de ter como pressupostos:

- A valorização de equipas médicas de referência (diferenciação, competência técnica e relacional);
- A promoção da atualização e desenvolvimento do quadro médico;
- O reconhecimento do contributo do médico e das equipas;
- A garantia da sustentabilidade da atividade.

EQUIPAS MÉDICAS DE REFERÊNCIA

Cada vez mais, com a complexidade e evolução do conhecimento da medicina, mais do que um médico de referência, assistimos à construção de equipas de referência, onde a diferenciação se intensifica num quadro de exigente complementaridade e multidisciplinaridade.

Admitir médicos para estas equipas implica redobrado investimento na identificação de perfis diferenciados, que saibam trabalhar em equipa, aprendam e partilhem conhecimento, cuja relação e dedicação à Organização garantam metodologias de colaboração com impacto na qualidade da prestação.

Desta forma, a gestão do talento médico implicará o envolvimento das lideranças clínicas na identificação desses profissionais bem como na criação de condições que valorizem essa diferenciação, dedicação e trabalho de equipa.

ATUALIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO TALENTO MÉDICO

“Olhamos para a medicina como um campo organizado de conhecimentos e procedimentos. Mas não o é. É uma ciência imperfeita, um empreendimento de conhecimentos em mudança constante, de informação incerta, de indivíduos imperfeitos e, ao mesmo tempo, de vidas em jogo”⁴⁴

“(...) Acabamos por ser realmente bons em algumas coisas, diz-me o meu pai [médico], mas, mal o conseguimos, descobrimos que o que sabemos foi ultrapassado. Emergem novas tecnologias e operações para suplantar as antigas e a curva de aprendizagem recomeça a partir do zero”⁴⁴

O aumento exponencial do conhecimento, com impacto no exercício da medicina, tornou evidente e indispensável a preocupação com o apoio à atividade científica e formativa de forma a garantir a atualização e desenvolvimento dos profissionais. Na verdade, promover essa atualização e desenvolvimento é entendido por muitos como uma questão de sobrevivência profissional e garantia da qualidade do serviço prestado.

Em muitos países o tema da atualização é um tema de recertificação médica. Veja-se o exemplo, da Inglaterra onde o processo de recertificação foi iniciado pelo General Medical Council, em 2011; ou a Irlanda, onde o Medical Council tutela, também desde 2011, a manutenção de competências que constitui requisito legal; ou nos EUA onde a recertificação é comum ou ainda outros,

como os referenciados no estudo *Continuing Professional Development - the international perspective*⁵ onde, dos 22 países estudados, 50% têm processos mandatórios de recertificação.

Em Portugal, onde o tema tem vindo a público, é do âmbito de decisão das instituições com competência para o efeito, mas terá muito provavelmente como pressão acrescida, a exigência futura dos pacientes.

Para as unidades de saúde e para o médico, a atualização e desenvolvimento (com ou sem recertificação formal) são um tema de sobrevivência à qual a gestão de talento deverá responder com uma estrutura que permita, entre outros, apoiar e estimular:

- A cooperação com o meio académico e instituições de referência nacionais e internacionais, na área de ensino, investigação e pesquisa;
- Estágios curriculares, pré-graduados, pós-graduados e profissionais;
- Internato médico;
- Eventos clínicos de carácter formativo e científico;
- Apoio a Doutoramentos;
- Publicação de livros e artigos.

O RECONHECIMENTO DO CONTRIBUTO

A gestão do talento médico deve criar metodologias que permitam reconhecer de forma diferenciada os diferentes contributos dos profissionais, suportadas em processos e instrumentos claros e conhecidos.

Um sistema de avaliação que oriente e avalie o quadro médico em objetivos de atividade, de qualidade clínica, de atividade científica e formativa e indicadores de referência comportamental, tem impacto no reconhecimento, permitindo igualmente a participação do médico na gestão, clarificar objetivos e identificar áreas de desenvolvimento e melhoria.

A existência de uma carreira médica, estruturada em torno de um processo de evidência de atualização e desenvolvimento de competências, permite igualmente o reconhecimento da senioridade e da diferenciação do médico, contribuindo para a sua motivação.

SUSTENTABILIDADE

A gestão do talento médico não pode deixar de incorporar a preocupação da sustentabilidade nos seus diferentes âmbitos.

A sustentabilidade vista pelos “olhos” da excelência operacional e rigor de gestão, exige o compromisso das lideranças clínicas, que deverão estar fortemente envolvidas na atividade de gestão, em parceria com a estratégia e objetivos da organização.

A gestão do talento médico deverá proporcionar a aquisição e desenvolvimento de competências de gestão bem como estimular processos de participação ativa dos seus líderes médicos na governação de projetos clínicos diferenciadores.

A sustentabilidade vista pelos “olhos” da componente retributiva exigirá uma gestão que garanta mecanismos que privilegiem a equidade, a diferenciação, mas também o acesso a retribuição variável, associada à criação de valor e resultados alcançados, quer de produção quer no âmbito da qualidade.

A sustentabilidade, percebida pelos “olhos” de um ambiente de trabalho saudável e inclusivo, remete a gestão do talento para medidas complementares como acesso a benefícios, ações de carácter agregador e medidas com impacto na prevenção de situações de risco e burnout.

Se vista pelos “olhos” da relação com o paciente e a sua família, a gestão do talento médico, tem de ser capaz de responder com mecanismos que, além da qualidade do ato clínico, garantam a qualidade da relação clínica através de programas de formação ou outras iniciativas focadas no reforço da empatia, na comunicação e no trabalho de equipa, que contribuam para uma relação irrepreensível com o paciente.

CONCLUSÃO

Atrair, desenvolver e motivar o talento médico só é possível com uma gestão integrada e holística - que capitalize o desenvolvimento e promova a motivação através de um projeto clínico diferenciador - alicerçada numa relação de parceria com cada médico e numa cultura e valores fortes que ambicione uma prestação de excelência aos seus pacientes.

CONFLITOS DE INTERESSE: Os autores declaram a inexistência de conflitos de interesse na realização do trabalho.

FONTES DE FINANCIAMENTO: Não existiram fontes externas de financiamento para a realização deste artigo.

CONFLICTS OF INTEREST: The authors declare that they have no conflicts of interest.

FINANCIAL SUPPORT: This work has not received any contribution, grant or scholarship.

REFERÊNCIAS

1. Physician Leadership Institute. Physician Talent Management: The Special Challenges and Rewards of Engaging, Retaining, and Integrating Physicians in Today's Healthcare Organizations, A complimentary whitepaper. Ottawa: PLI; 2015.
2. Bersin J. Deloitte Consulting LLP - Predictions for 2016 - A Bold New World of Talent, Learning, Leadership, and HR Technology Ahead - Research Report. 2016. [accessed Dec 2016] Available from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/bersin-predictions-2016.pdf>.
3. Lobo Antunes J. A Nova Medicina. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos; 2012.
4. Gawande A. A mão que nos opera, confissões de um cirurgião sobre uma ciência imperfeita. Lisboa: Leya; 2015.
5. Murgatroyd BG. General Medical Council - Continuing Professional Development - the international perspective, Jul 2011. [accessed Dec 2016] Available from: http://www.gmc-uk.org/static/documents/content/CPD__The_International_Perspective_Jul_11.pdf_44810902.pdf.