

GOVERNAÇÃO E LIDERANÇA CLÍNICA

Data de aceite: 02/05/2025

Fernando Barroso

Enfermeiro Gestor da Unidade Local de Saúde Arrábida

INTRODUÇÃO

A crescente complexidade dos sistemas de saúde exige modelos organizacionais que garantam não apenas a eficiência na utilização dos recursos, mas, sobretudo, a segurança e a qualidade dos cuidados prestados aos doentes. Neste contexto, o conceito de **governação clínica** emerge como uma abordagem integradora, que visa assegurar padrões elevados de prática clínica através da responsabilização institucional, da liderança profissional e da criação de uma cultura de melhoria contínua. A presente comunicação, teve como objetivo abordar os fundamentos e os pilares essenciais da governação clínica, articulando-os com o papel da liderança como elemento impulsionador da qualidade e segurança nos serviços de saúde.

A governação, no seu sentido mais amplo, refere-se ao sistema de direção

e controlo das organizações. Segundo Cadbury (1992), é o conjunto de princípios e mecanismos através dos quais as empresas (ou instituições) são conduzidas. No setor da saúde, esta definição ganha uma profundidade adicional, dado que a prestação de cuidados envolve múltiplas dimensões éticas, técnicas e humanas. Tal como enfatizado por Silva (2006), a governação deve garantir que a instituição realiza eficazmente os fins para os quais foi criada, respeitando as responsabilidades sociais inerentes à sua existência.

A governação clínica, conceito desenvolvido no contexto do National Health Service (NHS) no Reino Unido, é definida como uma estrutura através da qual as organizações são responsáveis pela melhoria contínua da qualidade dos serviços, assegurando elevados padrões de prática clínica. Esta abordagem procura, acima de tudo, criar um ambiente onde a excelência se torne possível e sustentável, colocando a segurança do doente e a eficácia dos cuidados no centro da ação organizacional.

METODOLOGIA

A apresentação baseou-se numa análise conceitual e organizacional dos fundamentos da governação clínica, com recurso a referências clássicas e contemporâneas do setor da saúde. Foram utilizados documentos-chave como os relatórios do **Department of Health** do Reino Unido e o artigo seminal de **Gabriel Scally e Liam Donaldson** publicado no *BMJ* em 1998. Com base nesses referenciais, foi construída uma narrativa estruturada que permitiu abordar os elementos centrais da governação clínica, bem como os seus mecanismos de operacionalização nas instituições de saúde.

O conteúdo foi sistematizado em seis componentes principais: efetividade clínica, formação, inovação e desenvolvimento, transparência, gestão do risco e auditoria clínica. A metodologia baseou-se na exposição didática destes pilares, com articulação entre os conceitos teóricos e a sua aplicação prática. Foram também destacados os princípios transversais necessários para a implementação eficaz da governação, nomeadamente a responsabilização, a melhoria contínua e a liderança clínica.

Esta estrutura permitiu não apenas a apresentação dos conceitos fundamentais, mas também a discussão das condições organizacionais necessárias à implementação da governação clínica como modelo operativo.

RESULTADOS

A análise apresentada revelou que a governação clínica não é um conceito isolado ou meramente técnico, mas antes uma estrutura organizacional abrangente que integra diferentes áreas de atuação com um objetivo comum: garantir a qualidade e a segurança dos cuidados prestados. Os resultados desta abordagem podem ser observados em várias dimensões do desempenho institucional.

O primeiro resultado identificado prende-se com o fortalecimento da **responsabilidade clínica**. A governação clínica exige linhas claras de responsabilização, tanto ao nível individual como organizacional. Cada profissional deve assumir a qualidade do seu desempenho, mas também colaborar na melhoria sistemática dos processos de cuidado. Esta visão integrada permite um ambiente mais transparente, no qual os erros podem ser discutidos, corrigidos e prevenidos.

A implementação de **programas de auditoria clínica** foi outro resultado destacado. Estes programas permitem avaliar continuamente a prática clínica, identificar áreas de risco, detetar não conformidades e propor ações corretivas. A auditoria não é vista como um mecanismo punitivo, mas sim como uma ferramenta de aprendizagem e desenvolvimento.

A **gestão do risco** surge como uma área prioritária dentro da governação. Através de políticas e procedimentos claros, é possível identificar eventos adversos, quase-incidentes e fragilidades nos processos assistenciais. A análise de risco torna-se assim parte da rotina institucional, contribuindo para a prevenção de falhas e para o fortalecimento da segurança do doente.

Outro resultado da governação clínica é o reforço da **formação contínua** dos profissionais. A aprendizagem torna-se um processo permanente, permitindo que os enfermeiros e outros profissionais de saúde atualizem os seus conhecimentos e desenvolvam competências essenciais para responder às exigências clínicas e éticas do seu papel.

A **inovação e o desenvolvimento** institucional são também impulsionados por uma cultura de governação. Através da análise sistemática dos resultados e da valorização da evidência científica, as organizações de saúde tornam-se mais ágeis na adoção de novas tecnologias, práticas e modelos de organização do trabalho.

Por fim, foi evidenciado que a **liderança clínica** tem um papel catalisador na concretização destes resultados. Um modelo de governação sem liderança é estéril; são os líderes — formais e informais — que operacionalizam as políticas, mobilizam as equipas e promovem a cultura de segurança. A liderança deve ser distribuída, partilhada e sustentada por uma visão ética e humanista da prestação de cuidados.

CONCLUSÃO

A governação clínica constitui, atualmente, um dos pilares fundamentais da gestão em saúde. A sua implementação efetiva exige uma transformação cultural profunda, que reconheça a importância da qualidade, da segurança e da responsabilização coletiva. Através da articulação entre os diferentes elementos que a compõem — efetividade clínica, auditoria, risco, formação, inovação e transparência —, é possível construir organizações mais resilientes, eficientes e centradas no doente.

A governação clínica não é apenas um modelo técnico, mas sobretudo uma filosofia de atuação institucional. É através dela que se cria um ambiente organizacional onde a excelência clínica se pode desenvolver. A liderança clínica, enquanto expressão prática dessa filosofia, assume um papel determinante, pois é através dela que se promovem mudanças, se constroem consensos e se mobilizam vontades.

Apesar dos desafios — entre os quais a resistência à mudança, a escassez de recursos e a falta de formação em liderança, a governação clínica é uma oportunidade. Uma oportunidade para repensar modelos de prestação de cuidados, para reforçar a segurança dos doentes, para valorizar os profissionais e para garantir que os serviços de saúde cumprem com a sua missão ética, social e clínica.

A governação clínica não se faz apenas a partir da gestão de topo, mas sim da participação ativa de todos os profissionais de saúde. Cuidar melhor é, também, governar melhor.