

Vacinação COVID-19 – Notas sobre um processo atípico e complexo

COVID-19 Vaccination – Notes on an atypical and complex process

Vaccination COVID-19 – Notes sur un processus atypique et complexe

Henrique Gouveia e Melo

Coordenador da *task force* para a elaboração do “Plano de vacinação contra a COVID-19 em Portugal” (fevereiro a setembro de 2021);
Chefe do Estado-Maior da Armada. Lisboa, Portugal.

Uma pandemia, como a COVID-19, é um exemplo daqueles acontecimentos ou situações relativamente aos quais, mesmo com a certeza de que mais cedo ou mais tarde teremos de os enfrentar, a natureza humana teima em preferir adiar a sua resolução, a protelar a tomada de decisões tendentes ao seu termo.

A pandemia apareceu do nada, apanhou-nos distraídos, pouco preparados e espalhou-se, tal um tsunami inesperado. Confinámos duas vezes, facto que só a mera ideia teria, poucos meses antes, feito, mesmos os mais pessimistas, rir de incredulidade. Fomos obrigados a uma alteração profunda, sem igual na nossa memória coletiva recente, dos nossos hábitos e rotinas do dia-a-dia, com um impacto, ainda hoje, difícil de avaliar no âmbito psicossocial e económico.

Em resposta a esta urgência, foi criada em Portugal, em novembro de 2020, a *Task Force* (TF) para a elaboração do «Plano de vacinação contra a COVID-19 em Portugal». Esta TF tinha como objetivo garantir, como única forma de assegurar o sucesso da operação, a execução do plano de vacinação de forma coerente, através de uma efetiva coordenação do trabalho já a ser realizado por uma miríada de entidades, bem como, a sua articulação com as Regiões Autónomas e auscultação e envolvimento de organismos relevantes. Estas atribuições funcionais traduziam-se em definir a estratégia de vacinação, coordenar e controlar a sua execução e, sempre que necessário, desenvolver novos processos e adaptar as estruturas existentes de forma a envolvê-las e capacitá-las para alcançar dos objetivos definidos.

Tendo integrado a TF desde o início, cedo ganhei consciência da complexidade da tarefa. Representava um desafio simultaneamente massivo, porque se propunha vacinar um elevado número de pessoas, e urgente, porque tinha que se concretizar num breve e curto espaço de tempo. Neste quadro e na minha perspetiva, este era um processo que requeria uma liderança focada e determinada, uma organização resiliente e flexível, bem como, uma comunicação, interna e externa, capaz de transmitir segurança e exemplar na simplicidade e clareza das suas mensagens.

Neste contexto, quando assumi a coordenação em fevereiro de 2021, realizei de forma expedita, porque o tempo urgia e a saúde dos portugueses assim o exigia, uma análise aos procedimentos implementados e à organização estabelecida. Identifiquei os principais nós de estrangulamento do processo: o ritmo de entrega das vacinas a Portugal; o sistema de distribuição; os mecanismos de convocação e a capacidade de vacinação. E decidi atuar em três áreas específicas: no planeamento estratégico, na organização e na comunicação estratégica. Em conjunto com a minha equipa, estruturámos a atividade da TF balizando-a em quatro prioridades de ação:

- Dar maior resiliência à organização, melhorando a arquitetura de governação, afastando, no tempo, o planeamento da execução, robustecendo as soluções dos sistemas de informação, implementando mecanismos de verificação e estruturando o processo de comunicação interna;
- Exponenciar a capacidade de resposta do sistema, alargando o número dos postos de vacinação e os seus horários de funcionamento, em colaboração com as autarquias, criando postos de vacinação rápida e incrementando os recursos humanos disponíveis;
- Responsabilizar a estrutura, restringindo a interpretação extensiva das normas, melhorando a sua clareza e simplicidade, exigindo relatórios amígdos e rigorosos, e reforçando os mecanismos de verificação e auditoria interna, penalizando desvios;
- Comunicar preservando a iniciativa, detetando e antecipando narrativas e perceções desfocadas da realidade, por forma a intervir e informar com clareza, simplicidade e com a informação essencial.

A implementação efetiva destas prioridades de ação implicou uma intervenção transversal a todos os componentes do sistema, tornando o processo mais inclusivo e participativo, implementando um diálogo construtivo, responsável e aberto com um conjunto muito alargado de atores relevantes da sociedade. Simultaneamente, a direção foi assertiva e clara em termos de responsabilização desses mesmos atores nas atividades a desenvolver. Passou, de igual forma, pela habilidade de agregar vontades

des, capacidades e conhecimento de entidades e pessoas muito distintas, com interesses e padrões de atuação, por vezes, muito díspares, em torno de objetivos e tarefas comuns. Só com uma ação coerente, coordenada e amplamente divulgada, se poderia garantir um serviço de qualidade aos portugueses, mas igualmente aos muitos estrangeiros aqui residentes e, mesmo, numa fase posterior, aos inúmeros migrantes a trabalhar em Portugal, sem residência permanente.

Nesta atuação, deparamo-nos com duas áreas nucleares ao processo: a capacidade logística providenciada pelo Serviços de Utilização Comum dos Hospitais (SUCH), que se revelou exímia na qualidade e profissionalismo dos serviços prestados, e a capacidade de agendamento, através da identificação e a convocação dos utentes de forma controlada, da responsabilidade dos Serviços Partilhados do Ministério da Saúde (SPMS).

A capacidade de agendamento, muito dependente das bases de dados centrais do sistema de saúde e da qualidade da informação nelas disponível, bem como, da capacidade de resposta e integração dos sistemas de informação existentes, representou o maior desafio à eficácia do processo. A sua inerente exigência e as necessidades operacionais identificadas pela TF, obrigaram a SPMS a um esforço permanente de atualização dos seus processos, mas também ao desenvolvimento de novas e centralizadas soluções web, com as inerentes “dores de parto”, em especial considerando tratar-se de um processo em andamento, sem tempo para o desenvolvimento e testagem.

Agora, alguns meses depois de terminada a atividade da TF, acredito que as linhas de ação acima indicadas foram determinantes. A sua implementação permitiu uma liderança consentida, assente em objetivos simples e valores claros. Estabelecer uma organização flexível, com capacidade de resposta célere e responsabilizável em todos os patamares de decisão, bem como desenvolver uma comunicação cla-

ra, coerente, honesta, e com um propósito inequívoco de informar de maneira simples, foram essenciais Estes foram os pilares que permitiram, no processo de vacinação, criar a vital confiança em torno da capacidade e desempenho da TF e, por conseguinte, na transmissão da confiança no Estado e na sua capacidade em dar a resposta necessária e adequada ao complexo desafio.

Ao longo do caminho percorrido no combate a este extraordinário desafio colocado aos Estados e em particular aos seus serviços de saúde, mesmo num país que se pode orgulhar de ter uma antiga e consolidada tradição de vacinação e uma população, em grande medida, disponível e habituada a ser vacinada, fomos obrigados a recorrer ao que melhor existia em cada um de nós para superar a adversidade.

Por isso, não posso deixar de reconhecer o extraordinário, incansável e essencial desempenho e dedicação dos inúmeros profissionais da saúde, em especial, os enfermeiros, médicos e auxiliares, dos serviços públicos e dos muitos voluntários que na linha da frente, contribuíram decisivamente, todos os dias, durante meses a fio, para concretizar o plano definido, para satisfação muito generalizada dos utentes, após a sua experiência pessoal de vacinação.

Quero também apresentar uma palavra de apreço e reconhecimento aos autarcas pela disponibilidade e o empenho, sempre demonstrado, com recursos humanos e material, contribuindo efetivamente para o sucesso desta missão.

Foi um processo em que todos aprendemos muito sobre o mundo de capacidades e competências que nos rodeia e que, distraídos, nunca o tínhamos constatado. Soubemos estabelecer pontes sobre princípios até à data vistos como inultrapassáveis, em que fomos capazes de ser solidários sem olhar a quem e de mostrar resiliência muito para além do que imaginávamos ser possível.

O processo de vacinação contra a COVID-19 apelou ao nosso espírito de comunidade, sem fronteiras, internas e externas, e, por essa razão, estou certo, somos, hoje, uma

comunidade, um país mais capaz, mais unido, mais exigente, mas também mais generoso e com menos preconceitos. Estou confiante que saberemos carregar esta experiência connosco e transmitir, às próximas gerações, sábias e singulares aprendizagens.

