

# Alavancar a Capacidade do Sector Privado para Sistemas de Saúde Público mais Fortes e Sustentáveis

Uma Perspectiva de Envolvimento do Sector Privado por Joseph Roussel



*Percepção dos primeiros cinco anos: Depois de me juntar à VillageReach em 2017 como líder do Engajamento com o Sector Privado, mesmo com os meus 25 anos de experiência no sector privado, aprendi rapidamente que integrar a capacidade do sector privado nos sistemas de saúde público não é fácil. Neste artigo, partilho algumas conclusões-chave sobre o que é necessário para acelerar o engajamento do sector privado ao público e a integração da sua capacidade para obtermos sistemas de saúde público fortes e sustentáveis nos países de rendimento baixo e médio.*

## Porquê é importante o Engajamento com o Sector Privado?

---

Em muitos países de rendimento baixo e médio (PRBM) o sector público possui recursos limitados para disponibilizar os cuidados de saúde necessários para que todos possam prosperar. Os governos precisam de utilizar todos os recursos disponíveis, incluindo os recursos do sector privado, para alcançar a Cobertura Universal de Saúde (CUS) até 2030. O sector privado possui recursos financeiros, competências especializadas, bens físicos e tecnologias que o governo necessita. Alavancar estes vários recursos para satisfazer necessidades específicas do Ministério de Saúde requer um domínio das áreas de competências do sector privado.

# Opções de Engajamento com o Sector Privado

O que é exactamente o sector privado e como pode ser envolvido na saúde pública? O sector privado é constituído por diferentes tipos de organizações. Para efeitos deste artigo, vamos nos concentrar nas empresas comerciais. Embora a definição de empresa comercial seja geralmente limitada a empresas com fins lucrativos, incluímos também as empresas sem fins lucrativos que custeiam as suas despesas operacionais e de investimento através da venda de produtos e serviços.

Há várias formas para o governo e o sector privado se envolverem uns com os outros, como mostra a Figura 1:



Figura 1: Opções para o Engajamento com o Sector Privado

- ***Os Serviços Ecosistémicos<sup>1</sup> e Produtos*** permitem ao governo alavancar os bens e especializações do sector privado necessários para operar os sistemas de saúde público. Os exemplos incluem serviços e produtos relacionados com soluções digitais, análise de dados, transporte e armazenamento de produtos médicos, formação profissional e manutenção da cadeia de frio.
- ***A Prestação de Serviços e Produtos de Saúde*** inclui a prestação de serviços de saúde, seguro de saúde, produção e distribuição de produtos de saúde (isto é, medicamentos, vacinas, suprimentos e equipamento), grossistas e distribuidores de medicamentos. A maioria dos governos confia no sector privado para os produtos e/ou serviços necessários para alcançar os seus objectivos para CUS.
- ***O Financiamento e Assistência Técnica*** são frequentemente a prioridade dos doadores multilaterais e das equipas do envolvimento com o sector privado que asseguram as contribuições de empresas e fundações para financiar o fornecimento de medicamentos e fortalecer os sistemas de saúde. A VillageReach, como muitas ONGs, beneficia deste tipo de ESP-Engajamento com o Setctor Privado que também pode incluir serviços gratuitos, redução de preço ou assistência técnica (AT) gratuita.

A pandemia da COVID-19 aumentou o volume do ESP bem como a demanda do governo. Para além de um aumento bem divulgado de financiamento e assistência técnica para o fornecimento de vacinas, tem havido um enfoque no fortalecimento da prestação de serviços e produtos de saúde com o lançamento pela OMS, em Dezembro de 2021, do [Country Connector On Private Sector In Health](#), uma plataforma de apoio aos países para a gestão das contribuições do sector privado em resposta à pandemia e em conformidade com as prioridades nacionais do sistema de saúde. Os *Serviços Ecosistémicos e Produtos* também aumentaram à medida que os governos precisaram de rapidamente aumentar capacidade da cadeia de frio no armazenamento e transporte para vacinas durante a pandemia e tornar a informação sobre a COVID-19 mais acessível aos cidadãos. Um bom exemplo de sistema de informação em saúde é [719 COVID-19 Central de Chamadas](#) apoiado pela Safaricom no Quénia. Se mantido este interesse crescente do ESP terá o potencial de ajudar a criar sistemas de saúde público mais fortes e sustentáveis.

## FOCO DA VILLAGEREACH NO ENGAJAMENTO COM O SECTOR PRIVADO

*Serviços Ecosistémicos e Produtos* é o principal foco da VillageReach no ESP em apoio à missão de transformar a prestação de cuidados de saúde para alcançar a todos. Juntamos governos e parceiros do sector privado para colaborar na concepção, desenvolvimento e implementação de soluções em duas áreas primárias. Essas soluções são maioritariamente financiadas por doadores e o Governo orienta e gere. A primeira área [Acesso aos cuidados de saúde primários através de tecnologias](#) que se foca nos sistemas de informação e dados para saúde, inclui soluções como [Centro de Saúde por telefone](#) para garantir que todos recebem informação de saúde e [Registos de Vacinação Electrónicos](#) (RVE) que apoiam o rastreio electrónico dos registos de vacinação para garantir que todas as crianças recebem as vacinas de que necessitam. Para estas soluções, empresas privadas tais como operadoras de telefonia móvel e empresas tecnológicas são fundamentais, uma vez que fornecem aplicativos para saúde, mensagens, marketing orientado ao consumidor, centro de atendimento especializado e conectividade de rede. Na Costa do Marfim, estamos a trabalhar com o Ministério da Saúde e Orange Côte d'Ivoire na implantação de [M-Vaccin](#), uma solução de RVE.

A segunda área é [Produtos para as pessoas](#) que se foca na entrega de produtos de saúde e amostras de laboratório através de sistemas robustos da cadeia de abastecimentos. Para estas soluções da cadeia de abastecimentos, os intervenientes-chave incluem empresas de logística, tais como empresas de transporte e armazenagem, operadores de Drones, bem como empresas que fornecem tecnologias facilitadoras, tais como sistemas electrónicos de prova de entrega. Por exemplo, em Moçambique, Bolloré Transport & Logistics está a gerir uma rede de transportadores locais que asseguram que os medicamentos e vacinas chegam todos os meses às unidades sanitárias de todo o país. Na República Democrática do Congo (RDC) estamos a trabalhar com a Swoop Aero para o transporte de vacinas e amostras de laboratório de forma rotineira.

Embora o nosso foco principal seja Serviços Ecosistémicos e Produtos, estamos também a trabalhar na *Prestação de Serviços e Produtos de Saúde* através do nosso trabalho na RDC para o aumento da participação de distribuidores farmacêuticos privados que podem gerir a aquisição, armazenamento e transporte de medicamentos para abastecer tanto as unidades sanitárias públicas como privadas.

## Percepções sobre Serviços Ecosistémicos e Produtos

---

### PERCEPÇÃO #1: AS EMPRESAS DO SECTOR PRIVADO NÃO SÃO TODAS IGUAIS

Os governos e doadores podem considerar todas as empresas do sector privado como semelhantes, mas ao engajarem com empresas de Serviços Ecosistémicos e Produtos, precisam de ir mais fundo na sua análise. Os governos e os doadores devem fazer as seguintes perguntas sobre cada empresa:

- São apenas financiados por doadores ou são empresas comerciais que geram receitas com a venda de bens e serviços para custear as suas despesas e necessidades de investimento?
- Se são empresas comerciais, são com ou sem fins lucrativos?
- Estão focados apenas no sistema de saúde público, ou servem vários segmentos do mercado?

As empresas comerciais com fins lucrativos que servem vários segmentos de mercado têm geralmente uma maior capacidade de custear as suas necessidades de capital de funcionamento e investir nas suas operações versus as empresas sem fins lucrativos financiadas por doadores. As empresas privadas com fins lucrativos têm mais probabilidades de serem especializadas na redução de custos, uma vez que esta é uma alavanca importante para aumentar a sua rentabilidade. No entanto, no nosso trabalho que envolve cadeias de abastecimento de medicamentos, vemos frequentemente empresas sem fins lucrativos financiadas por doadores que transportam medicamentos.

Quando contratadas por doadores, as empresas com fins lucrativos raramente são incentivadas a buscar eficiências e a reduzir custos. Acreditamos que uma compreensão mais profunda da dinâmica das diferentes empresas pode ajudar tanto a aumentar o envolvimento das empresas com fins lucrativos no sistema de saúde público, como levar a contratos que motivem as empresas com fins lucrativos a alcançar melhorias de custos contínuas.

## **PERCEPÇÃO #2: UMA ESTRATÉGIA DE PARCERIA COM O GOVERNO É UM PRÉ-REQUISITO PARA O ENGAJAMENTO COM O SECTOR PRIVADO**

É difícil envolver o sector privado para uma dada solução sem uma estratégia de parceria com o governo. A estratégia de parceria descreve o que a organização (governo, empresas com fins lucrativos, empresas sem fins lucrativos) realizará do ponto de vista de actividades para uma dada solução. O governo fará sempre actividades de "governar" (isto é, estabelecer normas e procedimentos padrão) mas pode delegar a "gestão" (isto é, gerir sistemas de informação, pessoas e fornecedores) e "implementação" (isto é, executar operações do dia-a-dia) para parceiros.

Estamos actualmente a trabalhar com um Ministério da Saúde em África numa estratégia de parceria relacionada com as linhas telefónicas directas para a saúde a nível nacional. Este país tem várias linhas telefónicas directas para questões de saúde independentes e geridas por diferentes empresas sem fins lucrativos, cada uma com os seus próprios processos e ferramentas de TI. Este ambiente é difícil de manter e não irá atrair empresas privadas devido à falta de potencial de mercado. Acreditamos que uma estratégia de parceria ajudarão este Ministério da Saúde a compreender como diferentes opções de envolvimento de parceiros podem afectar o desempenho, a acessibilidade e a sustentabilidade das soluções, fornecendo assim a base para uma linha telefónica directa para a saúde a nível nacional mais robusta.

## **PERCEPÇÃO #3: ALAVANCAR A CAPACIDADE EXISTENTE DO SECTOR PRIVADO LOCAL COMO PONTO DE PARTIDA**

Alguns países podem ter uma lacuna que só pode ser preenchida por uma empresa internacional que entra no mercado, mas em muitos países, existe um sector privado dinâmico que oferece serviços que incluem telecomunicações, transportes, educação e análise de dados. Este sector privado local, que pode incluir filiais locais de empresas internacionais, já sabe como operar no contexto do país, mas estas empresas podem não ser bem conhecidas pelos doadores internacionais ou ter experiência de trabalho com o governo.

No nosso trabalho no aumento do ESP, constatamos que o envolvimento com as associações comerciais nacionais, e os seus subgrupos é relevante e é um ponto crucial para alavancar e deve ser feito em paralelo com as discussões com cada empresa. As associações comerciais fornecem uma excelente plataforma para apresentar a saúde pública como um mercado viável, educar as empresas sobre os requisitos e estimular o diálogo entre os sectores público e privado. Estamos a seguir activamente esta abordagem em vários países, incluindo na RDC, onde estamos a trabalhar com a Fédération des Entreprises Congolaises (FEC) e em Moçambique, onde estamos a trabalhar com a Confederação das Associações Económicas de Moçambique (CTA). Em ambos os países, estamos a estimular a participação de empresas privadas como provedoras de serviços ecossistémicos à saúde pública e a aumentar a visibilidade das empresas locais através do desenvolvimento de directórios de empresas qualificadas para trabalhar com o sector da saúde pública.

## **PERCEPÇÃO #4: É NECESSÁRIA UMA ABORDAGEM ESTRUTURADA DA COLABORAÇÃO PÚBLICO-PRIVADA**

O envolvimento com o sector privado é um processo longo e requer muito diálogo entre o sector público e o privado. Como pode ser visto na Figura 2 abaixo, requer uma série de passos, começando pela definição de estratégias do ESP nacionais e a níveis das empresas, onde o governo identifica a necessidade do ESP para preencher uma lacuna específica

no sistema de saúde público. É igualmente necessário que existam quadros legais e regulamentares que especifiquem o papel do sector privado e outros requisitos. Os governos terão posteriormente de encontrar os parceiros certos do sector privado, e uma vez identificados e acordos definidos, os sectores público e privado podem colaborar para definir e implementar uma solução que satisfaça a necessidade identificada. O sucesso exigirá uma coordenação contínua de todas as partes interessadas do país.



Figura 2: Etapas principais do ESP

Muitos esforços para o ESP se limitam a uma fase inicial de pesquisa devido a barreiras como:

- falta de pré-requisitos legais;
- percepções negativas sobre a justeza dos preços aplicados aos serviços do sector privado;
- preocupações do sector privado com relação ao pagamento;
- dificuldade em encontrar o(s) parceiro(s) certo(s).

A VillageReach constatou que a implementação de uma abordagem estruturada pode ajudar a lidar com os desafios e a ultrapassar muitas barreiras para o sucesso. O governo e as empresas do sector privado também precisam de ter pessoas com competências no ESP e as ferramentas. A [Africa Resource Centre \(ARC\)](#) desenvolveu [Outsourcing Toolkit \(OSTK\)](#) que contém várias ferramentas úteis para a colaboração.

### PERCEPÇÃO #5: A GESTÃO DE CUSTOS É NECESSÁRIA PARA A SUSTENTABILIDADE

A gestão de custos proporciona uma compreensão dos custos reais de uma solução específica como o Transporte Terceirizado ou o Centro de Saúde por Telefone, e depois ajuda a determinar os passos a seguir para atingir os custos definidos. As principais actividades incluem o desenvolvimento de modelos de custos, o cálculo de custos reais, a estimativa de custos e a comparação de custos, que ajudam a abordar as principais preocupações de acessibilidade e sustentabilidade. Os profissionais de saúde pública estão mais familiarizados com estudos de custo-benefício e avaliações de custos do que com a gestão de custos. Este é um problema, uma vez que os governos muitas vezes consideram o sector privado "demasiado caro" e, sem aplicar a gestão de custos, existe um elevado risco de que os esforços sejam interrompidos. A VillageReach considera a gestão de custos crucial e tem um Analista de Custos de Soluções baseado em África que trabalha com pessoal do governo para compreender o impacto de projectos nos custos de soluções e para encontrar eficiências de custos.

### PERCEPÇÃO #6: AS CAPACIDADES DE COLABORAÇÃO SÃO TÃO IMPORTANTES COMO OS BONS CONTRATOS

Diferentes tipos de ESP requerem diferentes competências nas equipas do governo e nas empresas do sector privado. O *Financiamento e Assistência Técnica* requerem fortes capacidades de gestão dos doadores. A *Prestação de Serviços e Produtos de Saúde* requer fortes capacidades de gestão de contratos, aquisições e custos. A integração da capacidade do sector privado para *Serviços Ecosistémicos e Produtos* requer todas estas competências mais as competências de colaboração. As competências de colaboração são tanto técnicas como de gestão e incluem a capacidade de concepção

conjunta de formas de trabalho mutuamente benéficas, e de definir e gerir coordenadamente os planos de acção para melhorar as soluções de custo e qualidade.

O governo considera frequentemente a sua relação com empresas do sector privado como sendo principalmente sobre gestão de contratos e raramente está familiarizado com práticas de gestão colaborativa. Sem práticas e ferramentas de colaboração, a coordenação para tomada de decisões e actividades não acontecem e os benefícios de utilizar empresas do sector privado são significativamente reduzidos. Felizmente, existem ferramentas e abordagens de colaboração comprovadas que podem ajudar a melhorar a qualidade e reduzir o custo dos serviços do sector privado. Em Moçambique, a VillageReach está a formar o pessoal do governo e das empresas de logística sobre a utilização de Acordos de Nível de Desempenho<sup>ii</sup> para permitir a colaboração entre departamentos do governo e empresas do sector privado, tanto a nível nacional como provincial. Utilizaremos ferramentas semelhantes na RDC como parte do nosso trabalho para aumentar a participação de distribuidores farmacêuticos privados com fins lucrativos no sistema de saúde público.

## Perspectiva para o Futuro

---

A VillageReach investiu recursos para garantir que o ESP seja incluso nas nossas soluções. Para além de nomear líderes do ESP em cada um dos nossos principais países (Malawi, Moçambique e RDC), lançámos uma série de esforços centrados no engajamento sustentável com o sector privado [Centro de Recursos para Terceirização dos Serviços de Transporte](#) baseado em Moçambique, trabalho em distribuidores privados na RDC e desenvolvimento da capacidade dos drones nos três países. Enquanto continuamos a aprender, esperamos partilhar as nossas experiências no ESP com outras partes interessadas, à medida que colaboramos para reforçar os sistemas de saúde público e assegurar que os serviços de saúde estejam disponíveis para todos, em todo o lado.

*Para mais informação, contacte:*

Joseph ROUSSEL [joseph.rousseau@villagereach.org](mailto:joseph.rousseau@villagereach.org)

República Democrática do Congo - Martin MAHOMBISA [martin.mahombisa@villagereach.org](mailto:martin.mahombisa@villagereach.org)

Malawi – Ndasowa CHITULE [ndasowa.chitule@villagereach.org](mailto:ndasowa.chitule@villagereach.org)

Moçambique – Alvaro LOPES [alvaro.lopes@villagereach.org](mailto:alvaro.lopes@villagereach.org)

---

<sup>i</sup> O autor agradece a Ed Llewellyn por sugerir o termo Serviços Ecosistémicos

<sup>ii</sup> Os Acordos de Nível de Desempenho (ANDs) são acordos de colaboração entre organizações que visam formalizar a sua relação de trabalho e apoiar a melhoria contínua. Os ANDs são consistentes mas não substituem, os contratos comerciais. Normalmente contêm requisitos de desempenho, actividades e responsabilidades, objectivos, mecanismos de revisão e planificação conjunta para melhorias.