

山頂醫院的乘法奇跡

Milagre da multiplicação no São Januário



在等待氹仔新醫院建成之前，譚俊榮為應急預案開綠燈：延長服務時間並在未來五年內使工作人員翻倍。也就是將兩間醫院安放在單一結構內，直至真正存在兩家醫院為止。「如果你有100澳門元，我再給你100，你會很高興。但如果我再給你500，會更好。這就是我們現在面臨的：一種非常強勁的動力正在牽引我們，讓我們可以進行一個更雄心勃勃的計劃」，郭昌宇解釋道。

Enquanto espera pelo novo hospital da Taipa, Alexis Tam deu luz verde para o plano de contingência: estender os horários de atendimento e duplicar o pessoal no São Januário, nos próximos cinco anos. No fundo, montam-se dois hospitais numa só estrutura, até que haja, de facto, dois hospitais. “Se tiver 100 patacas e eu lhe oferecer mais 100, já fica contente. Mas se eu lhe oferecer mais 500, é muito melhor. É isso que temos agora: uma força motriz muito forte a puxar por nós, que assim podemos conduzir um projeto muito mais ambicioso”, explica Kuok Cheong U.

ENTREVISTA II-VI





所有優先事項中 最重要的事

A mãe de todas as prioridades

譚俊榮正站在因著未來氹仔離島醫院建設延誤引發的攻擊的風口浪尖。他說了句葡萄牙諺語：「沒狗的人用貓打獵」。在這種情況下；如果沒有，也不會這麼快有第二間醫院的話——第二間醫院將花費至少五年時間——就將山頂醫院現有的能力翻倍使用。

從臨床角度而言，這一戰略不像看起來那麼簡單；然而，從政治溝通語義來看，這一解決方案是作為翻倍的魔法被提出：「將一間醫院當作兩間使用」，該行業的負責人解釋說，這是一場山頂醫院和醫療中心靜悄悄起的革命：第二支隊伍，人數是現有隊伍的兩倍——包括醫生、護士、管理和後勤人員——正在按部就班招聘，目的是減少輪候名單上的人數，確保延長時間內的接診。如果可能，服務時間將延長至凌晨並延長週末的服務時間。

這是個好消息。立法會通過了開墾兩塊可能不穩定的土地的決定。出於兩個原因：一方面，在集體記憶中，社會文化司司長去年所做的承諾還記憶猶新。其承諾在第一任任期內完成新醫院的建設；目前來看可能很難完成。而且，證明這一點是運輸工務司司長羅立文的緘默，他在立法會談到這一話題時從不承諾在2019年年底完成新醫院工程。另一方面，人們對公共部門

提供的醫療服務印象很差，明顯可以看出這一部門未被投放資源。尤其是與私營部門提供的服務相比——鏡湖——這也成為加劇政府形象的又一證據。

要求更高

這一真實且顯而易見的問題拖了很長時間。政府的官方研究表明，人們對醫療體系的要求和期待更多了，並將在不久的將來越來越多。不僅是初級保健領域，專科諮詢也是。

譚俊榮向立法會展示了在該領域採取的最初一些舉措的結果：「1月至10月，山頂醫院等候急診的時間較去年同期減少。8個專科門診在減少初診等待時間方面取得積極效果，較2014年同一時期減少26.3%至64.6%。在醫院的專科門診等候取藥時間，從平均25分鐘降至17分鐘，等候時間減少32%。隨著今年7月兩個衛生中心夜間工作時間的延長，8月至10月，較去年同期，7個衛生中心夜間接待的患者人數增加150%」。

同時，新醫療專業人士的聘請被認為是該體系進步的證明。早在2013年，衛生局局長李展潤就已承認缺少工作人員。當時，

Alexis Tam ataca de frente o problema causado pelo atraso na construção do futuro complexo hospitalar da Taipa. Diz o velho ditado português: “Quem não tem cão, caça com gato”. Neste caso; se não há, nem tão cedo haverá segundo hospital – que levará pelo menos cinco anos – então dobra-se a capacidade existente no São Januário.

Do ponto de vista clínico, a estratégia não será tão simples como parece; contudo, na semântica da comunicação política, a solução é apresentado como uma espécie de magia da multiplicação: fazem-se “dois hospitais num só”, explicam os responsáveis pelo setor, gestores de uma espécie de revolução tranquila no São Januário e nos centros de saúde: uma segunda equipa, dobrando a existente – incluindo médicos, enfermeiros, pessoal administrativo e logístico – está a ser contratada por fases, com o objetivo assumido de reduzir as listas de espera, assegurando o atendimento ao público em horários estendidos. Pela madrugada dentro, se for preciso, e com reforço aos fins de semana. O anúncio caiu bem. O governante passou bem pela Assembleia Legislativa desbravando dois terrenos que arriscavam ser movediços. E por

duas ordens de razão: por um lado, porque na memória coletiva, bem como nos bastidores do Hemiciclo, estava ainda fresca na memória a promessa feita no ano passado pelo secretário para os Assuntos Sociais e a Cultura. O novo hospital, disse, estaria concluído durante este seu primeiro mandato; horizonte, esse, que hoje em dia parece que difícil de cumprir. Prova disso, aliás, são as reticências com que o secretário para as Obras Públicas, Raimundo do Rosário, voltou a abordar o tema na sua passagem pela Assembleia Legislativa, nunca se comprometendo com o fim das obras do novo hospital em 2019. Por outro lado, a percepção negativa da população em relação à prestação dos cuidados de saúde no setor público, onde houve um desinvestimento indisfarçável, sobretudo em comparação com os apoios que nunca faltaram ao setor privado – Kiang Wu - tornou-se uma evidência com riscos acrescidos para a imagem do governo, senão do próprio regime.

Mais exigente

O problema, sendo real e perceptível, arrastava-se há muito tempo. Estudos oficiais na posse

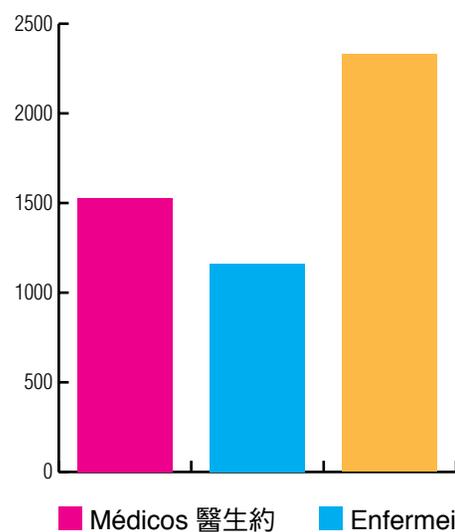
他表示，尤其是缺護士。然後，只有譚俊榮到來後，該體系才獲得一些推動力。「他推動所有服務的改善」，山頂醫院新院長在接受本報增刊專訪時表示。但也因為他為解決這一問題提供了經濟手段的保證，郭昌宇總結道。「我們全力以赴聘請醫療專業人士。已聘請529位醫療專業人士，去年預期聘請的62位工作人員的聘用也在今年完成。因此，共591位工作人員將履行其在醫療領域的職責」，譚俊榮最初在立法會表示，他還解釋了服務品質的突變，也算是為衛生局局長贖罪。而李展潤亦在公眾壓力下獲得了改進。

風險預測

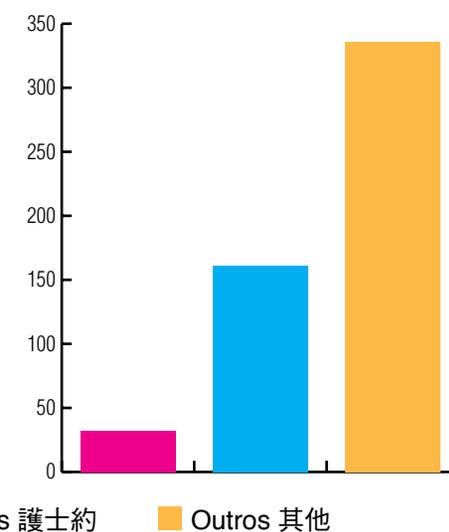
在醫療領域已許下的承諾和承擔的政治風險，令譚俊榮這第二次列席立法會討論施政方向的路程非常敏感。通過多位議員的讚揚以及大眾媒體的總體評價，似乎這一有關離島醫院建設延誤的替代方案效果不錯。

最後，依照討論之前所做的調查，醫療不再是人們關注的主要問題，在立法會有關優先事項的政治討論中，譚俊榮發表總結時表示，「我們理解各位的意見和言論，並表示理解及尊重，作為社會文化司長，我的施政必須從整個澳門社會的利益作為出發點，以大局作前瞻考慮，『以人為本』作為基礎，不能以少數人的利益為本，今後我們亦會朝這些目標方向而努力」。

衛生局現有人員
Pessoal atual dos
Serviços de Saúde
(截止11月30日 30 de novembro)



衛生局現有人員
Novas Contratações



今年已完成招聘529名醫護人員的項目，連同去年原計劃招聘的62名人員，共招聘了591人，當中有188位護士，明年預計將招聘337名人員，進一步回應服務需求。

明年方面，衛生局計劃增聘278人，填補名額59人，合共337個名額，當中包括專科醫生、普通科醫生、診療技術員、護士、護理助理員。

Este ano já foi concluído o projeto de contratação de 529 profissionais de saúde, juntamente com o recrutamento de 62 trabalhadores que estava originalmente planeado para o ano passado, sendo contratado um total de 591 funcionários, entre eles 188 enfermeiros. Está prevista a contratação de mais 337 pessoas no próximo ano, atendendo assim melhor às necessidades dos serviços.

Quanto ao próximo ano, os Serviços de Saúde tencionam contratar 278 funcionários e preencher 59 vagas, num total de 337 postos de trabalho, incluindo especialistas, clínicos gerais, técnicos de diagnóstico e terapêutica, enfermeiros e auxiliares de enfermagem.



以大局作前瞻考慮，『以人為本』作為基礎，不能以少數人的利益為本

É persistindo na prossecução do interesse geral, que implementamos o princípio de “ter por base a população” em vez de considerar como prioritário satisfazer o interesse de uma qualquer minoria.

Alexis Tam, secretário para os Assuntos Sociais e a Cultura

do governo mostram que a população exige e espera muito mais do sistema de saúde, ao qual pretende recorrer cada vez mais no futuro próximo. Não só no campo dos cuidados de saúde primária, mas também nas consultas da especialidade.

Alexis Tam expôs Assembleia Legislativa os resultados dos primeiros passos que deu na área: “O tempo de espera em geral para uma consulta médica no CHCSJ de Janeiro a Outubro reduziu-se substancialmente face ao período homólogo do ano passado. Oito serviços especializados alcançaram resultados muito positivos em termos de redução do tempo de espera pela 1.ª consulta, registrando-se uma diminuição de 26.3% a 63.6%, face ao mesmo período de 2014. O tempo de espera para o levantamento de medicamentos na farmácia dos serviços especializados dos Serviços de Saúde diminuiu, em média, de 25 minutos para 17 minutos, o que representa cerca de 32%. Com o prolongamento do horário de funcionamento noturno de dois centros de saúde, em Julho do ano corrente, o número total de utentes atendidos em sete centros de saúde, durante período noturno, entre Agosto e Outubro, aumentou 150%, em comparação com o período homólogo do ano passado”.

Entretanto, a contratação de novos profissionais de saúde foi apresentada como

prova de evolução do sistema. Já em 2013, o diretor da Saúde, Lei Chin Ion, admitia o drama da falta de pessoal. Na altura, dizia, sobretudo enfermeiros. Contudo, só a chegada de Alexis Tam parece ter dado um empurrão no sistema. “Ele puxa muito pela melhoria de todos os serviços”, explica o novo diretor do São Januário, na entrevista que publicamos neste suplemento. Mas também porque garante os meios financeiros para atacar o problema, concluiu Kuok Cheong U. “Envidámos todos os esforços para recrutar profissionais na área da saúde. Concluímos a contratação de 529 profissionais de saúde, e ainda o processo de recrutamento de 62 trabalhadores que estava previsto ter sido em parte concluído no ano passado. Assim, no total, são 591 os trabalhadores que vão exercer as suas funções na área da Saúde, lembrou Alexis Tam no discurso inicial perante os deputados, explicando ainda que o salto de qualidade, tal como o descreveu, serviu também para resgatar o diretor dos Serviços de Saúde. Recorde-se que Lei Chin Ion viveu durante todo o sob a ameaça pública de ser demitido, caso as coisas não melhorassem.

Risco calculado

A frontalidade das promessas que fez e os riscos políticos que assumiu, sobretudo no

「將一間醫院當作兩間使用」，該行業的負責人解釋說，這是一場山頂醫院和醫療中心靜悄悄起的革命

Fazem-se “dois hospitais num só”, explicam os responsáveis pelo setor, gestores de uma espécie de revolução tranquila no São Januário e nos centros de saúde

campo da Saúde, tornava particularmente sensível esta segunda passagem de Alexis Tam pelo debate das Linhas de Ação Governativa. A julgar pelos elogios que recebeu da parte de vários deputados, bem como pela

generalidade dos comentários nos meios de comunicação social, parece ter-se saído bem com a apresentação de medidas alternativas à demora na construção do hospital, do qual se apresenta agora claramente como “cliente”; ele próprio, incomodado por não o poder ter mais cedo.

Por fim, e politicamente escudado pelo inquérito feito antes do debate, segundo o qual a Saúde já não nem sequer é a principal preocupação da população, quando confrontada com as prioridades do debate político no Hemiciclo, Alexis Tam deixou na Assembleia uma declaração final em tom pouco habitual na relação entre o poder executivo e os deputados: “Entendemos e respeitamos as opiniões e os comentários feitos. Todavia, enquanto secretário para os Assuntos Sociais e Cultura, entendo como imprescindível que a ação governativa tenha permanentemente em consideração o interesse de toda a sociedade de Macau e a satisfação do desenvolvimento de Macau. E é persistindo na prossecução do interesse geral, que implementamos o princípio de “ter por base a população” em vez de considerar como prioritário satisfazer o interesse de uma qualquer minoria. No futuro, são estes os objetivos que continuarão a orientar a nossa ação governativa e que nos ajudarão a superar todos os obstáculos”.



「五年時間很長 Cinco anos é muito tempo」

「我們不會等待」，山頂醫院院長郭昌宇解釋說，他承認該體系進入決裂時期，在氹仔離島醫院建成之前，「很多事必須改變」。氹仔離島醫院最快2019年建成，然而，山頂醫院正在發生一場真正的革命：延長服務時間——可能直至凌晨兩點——建立新科室，如老年病科室。未來五年將聘請2000人，包括醫生、護士和管理人員。我們的想法是使該體系的應急能力翻倍，現在所有職位都在按部就班招聘，準備好當一切就緒時入駐新醫院

“Não vamos ficar à espera”, explica o diretor do Hospital São Januário, Kuok Cheong U, reconhecendo que o sistema entrou em rutura e “muita coisa tem de mudar” antes de haver novo hospital na Taipa. Em 2019, na melhor das hipóteses. Entretanto, está em curso uma verdadeira revolução no São Januário: da extensão dos horários de atendimento – podem ir até às 02h00 – à criação de novas valências, como a geriatria. Nos próximos cinco anos serão contratadas 2.000 pessoas, entre médicos, enfermeiros e administrativos. A ideia é dobrar a capacidade do sistema, em regime de exceção, estando toda a gente a postos e preparada para ocupar o novo hospital, quando estiver pronto

澳門平台：在討論施政方向期間，社會文化司長譚俊榮宣佈延長服務時間並使山頂醫院的工作人員翻倍。這種解決方法將以何種速度和方式進行？

郭昌宇：當涉及公共衛生時，我們不應該過度關注變化。最重要的價值是穩定。首先，我們必須保證醫療服務的品質；這是我們的首要任務。顯然，我們知道對我們的服務的需求正在增長。

澳門平台：有資料表明這一需求嗎？

郭昌宇：在譚俊榮指出的2016年醫療方面的施政方向背後有一系列研究。我們知道來這家醫院求診的病人數量已有所增加。10年前，大約有40萬居民，如今超過了60萬。因此，為保證我們希望的品質標準，很多事必須改變。我們不能維持回歸前的水準。這間創於20世紀80年代的醫院水準很高，無論是空間，設備和臨床品質方面，都贏得過國際讚譽，特別是初級保健方面。但這是很久以前的事.....

澳門平台：最近有關醫療服務水準下降的批評和抗議層出不窮，尤其是山頂醫院的.....

郭昌宇：是的。近五年來討論不斷，我們知道需要一間新醫院。我們現在所做的都是基於這場討論。然而，人口需要更多的醫療保健設施，也在等待五年後氹仔離島

醫院的建成，五年是很長的時間。

澳門平台：為什麼拖延這麼久？

郭昌宇：我們不是工程師，我們不懂如何建造。我們的工作是做規劃，並把設計給運輸工務司。這項工作已接近尾聲，但我們還有別的責任。我們必須投資於人力資源，一旦準備就緒就可以投入新醫院的運行。

澳門平台：運輸工務司的職責範圍是什麼？

郭昌宇：我們必須準備好我們希望建造的大樓的最終圖紙。這些計劃是我們的責任；之後，運輸工務司會作出最後調整。我不懂工程學，但因為我們是使用者，我們有權利說我們希望牆是白色的，自然採光等等。我們也必須決定如何使用這些設施以及知道在哪裡安放設備。這很重要。例如，對於我們，明顯放射服務必須在地下室進行，因為需要隔離輻射的危害。必須謹慎這種類型的決定。

澳門平台：運輸工務司司長羅立文對確保新醫院在2019年前建成保持沉默.....

郭昌宇：我們不會等待，我們面臨很多工作。首先，我們正在完成基於所作的研究和滿足未來需求的新醫院的規劃。例如，我們必須知道癌症病人數量的趨勢，並決定是否繼續在鏡湖和香港提供化療。在多

個領域，我們正在決定是否安裝和購買新設備或是否繼續在品質更高且給我們更多保障的地方提供治療。

澳門平台：這一決定的標準是什麼？因為這是批評最多的一點：一間沒有這些服務和專科的公立醫院.....

郭昌宇：考慮到購買和維護價格，如果我們沒有顧客，買這些設備是沒有意義的。我們正在分析需求曲線，如果五年後，病人人數需要我們購買這些設備，我們可以買。我們還沒有決定新醫院的牆壁顏色，但已決定了我們將通過什麼設備提供什麼服務以及需要多少專業人士。

澳門平台：新的優先事項是什麼？

郭昌宇：解釋這些需要一天。但我必須強調，一間醫院不只依賴醫生和護士。我們必須謹慎地預測所需要的行政和後勤人員。我可以保證，新醫院將擁有技術更先進的設備。目前我們重點關注於需要什麼樣的人才。

澳門平台：因此山頂醫院的工作人員將翻一倍？

郭昌宇：正如譚俊榮司長公開表示的，我們必須開始將這間醫院當作兩間用。這意味著，我們將一步一步將人力資源翻倍。我們已開始將急診病人分流至其他區域和地方；之後我們將致力於縮短專科門診的

輪候時間，尤其是需求壓力最大的科室；而且我們已延長衛生中心的服務時間。

澳門平台：你計劃在多長時間內令山頂醫院的工作人員翻倍？

郭昌宇：我們不能只使工作人員數量翻倍，就像7-Eleven所做的。首先，我們做了一個調查，以瞭解這些使用者是否會在新的諮詢時間內前來。如果沒人來，我們就不會有醫生待到晚上。第二個問題是延長服務時間是否確實減少了專科門診的等候時間。最後，我們必須測試，除管理人員和後勤外，延長服務時間對醫生和護士造成的壓力。

澳門平台：調查結果是什麼？

郭昌宇：調查顯示，我們必須延長服務時間。我們還得出結論，這將緩解輪候名單的壓力。明顯，為此我們必須增加工作人員。這也是我們根據需求而按部就班正在做的。每年，每一科室都將增加醫生、護士和協作者數量，直至總數不僅滿足這間醫院的需求，也滿足未來的需求。這是未來五年的計劃。

澳門平台：山頂醫院將服務至幾點？

郭昌宇：沒人明確地知道。我們將從四個科室開始，根據輪候時間的演變以及我們聽到的且認為合理的投訴，其他科室將按照現有的服務時間服務。例如：腫瘤科是

Plataforma – Durante a discussão das Linhas de Ação governativa, o secretário para a Saúde, Alexis Tam, anunciou a extensão de horários e a duplicação do pessoal no Hospital São Januário. A que ritmo e de que forma se vai processar essa revolução?

Kuok Cheong U – Quando falamos de saúde pública, não nos devemos focar em demasia nas mudanças. O valor mais importante é o da estabilidade. Antes de mais, temos de manter a qualidade dos serviços médicos; essa é a nossa grande prioridade. Obviamente, sabemos que a procura dos nossos serviços está a aumentar.

- Essa procura está contabilizada?

K.C.U. – Há uma série de estudos por detrás das considerações que foram tecidas por Alexis Tam durante a discussão o debate das Linhas de Ação Governativa para 2016. Sabemos que o número de pacientes que procuram este hospital tem aumentado; também sabemos que a população está a aumentar. Há dez anos seriam cerca de 400 mil residentes; hoje são mais de 600 mil. Por isso, para manter o padrão de qualidade que queremos, muita coisa tem de mudar. Não podemos continuar como se estivessemos antes da transição de poderes. Este hospital, criado na década de 1980, tinha padrões de excelência, quer em termos de espaço,

de equipamentos e qualidade clínica, tendo merecido elogios internacionais, sobretudo em relação aos cuidados primários. Mas isso foi há muito tempo...

- Mais recentemente multiplicaram-se as críticas e os protestos contra a degradação da prestação dos cuidados de saúde, nomeadamente no São Januário...

K.C.U. – Sim; nos últimos cinco anos esgotou-se o debate e sabemos que é preciso um novo hospital. Tudo o que fizemos agora baseia-se nessa decisão. Contudo, a população precisa de mais cuidados de saúde e esperar cinco anos pelo complexo hospitalar da Taipa é muito tempo.

- Por que razão o atraso foi tão grande?

K.C.U. – Não somos engenheiros, não sabemos como construir. O nosso trabalho é fazer o planeamento e dar os desenhos às Obras Públicas. Esse trabalho está praticamente concluído, mas isso não esgota as nossas responsabilidades. Temos de apostar já nos recursos humanos e estar preparados para pôr o novo hospital a funcionar, assim que estiver pronto.

- Qual é o caderno de encargos para as Obras Públicas?

K.C.U. – Temos de preparar os desenhos finais do edifício que queremos que seja construído. Esses planos são da nossa responsabilidade; depois as Obras Públicas farão os ajustes finais. Não sei nada de engenharia, mas como somos nós os utilizadores, temos o direito de dizer de dizer se queremos as paredes brancas, luz natural, etc. Também temos de decidir como utilizar as instalações e tomar saber onde instalar os equipamentos. Isso é muito importante. Por exemplo, para nós é claro que os serviços de radiologia têm de ficar na cave, para isolar o perigo de radiações. É preciso muito cuidado com este tipo de decisões.

- O secretário para as Obras Públicas, Raimundo Rosário, está reticente em garantir o novo hospital para 2019...

K.C.U. – Não vamos ficar à espera; temos muito trabalho pela frente. Primeiro, estamos a acabar a planificação do hospital que teremos, com base nos estudos que fizemos e no levantamento das necessidades futuras. Por exemplo, temos de perceber qual é a evolução do número de pacientes com câncer e decidir se continuamos a ministrar a quimioterapia no Kiang Wu e em Hong Kong. Em várias áreas, estamos a decidir se instalamos novas capacidades e adquirimos novos

equipamentos, ou se continuamos a suportar os tratamentos onde eles têm mais qualidade e nos dão mais garantias.

- Qual é o critério dessa decisão? Porque essa é uma das críticas mais correntes: serviços e especialidades que não existem no hospital público...

K.C.U. – Não faz sentido comprar equipamentos se não tivermos clientes que justifiquem o seu preço de aquisição e de manutenção. Estamos a analisar e, nos casos em que a curva das procura nos diz que, daqui a cinco anos, haverá pacientes que justificam a aquisição de determinado equipamento, podemos adquiri-lo. Não estamos a decidir a cor das paredes do novo hospital, mas sim que serviços teremos, com que equipamento e quantos profissionais serão precisos.

- Quais são as novas prioridades?

K.C.U. – Se for explicar isso passamos aqui o dia. Mas tenho de frisar que um hospital não depende apenas de médicos e de enfermeiros. Temos de ver prever também com cuidado o pessoal administrativo e logístico. Posso garantir que no novo hospital terá o equipamento tecnologicamente mais avançado. Neste momento estamos muito focados em perceber qual é o pessoal de que necessitaremos.

我們第二階段打算延長服務時間的科室之一。但這些病人白天需要在其他地方接受治療。在治療期間，他們需要醫生和護士的陪伴，但他們必須在晚上休息和睡覺。初期，晚上開門診沒有意義，但我們可以，例如，在週末做這件事。我們正在研究的是這一類型的調整。一旦我們作出新的決定，就會有新的隊伍加入。所有人都同意減少輪候名單人數的目標，但沒人同意以其個人生活為代價而加班。另一方面，我們不希望這種特殊的制度持續太長時間，我們希望新醫院儘快就緒，以便我們之後為這兩種結構分配我們現在將強化的隊伍。

澳門平台：從臨床角度來看，有哪些重點事項？

郭昌宇：當我任職時我做的第一件事是逛了逛所有的部門，親自看看為什麼公

.....

- É por isso que vai dobrar o pessoal no São Januário?

K.C.U. – Tal como o secretário Alexis Tam disse publicamente, temos de começar a usar este hospital como se já tivéssemos dois. Isso significa é que, passo a passo, vamos duplicar os recursos humanos. Já começámos a desviar pacientes dos serviços de urgência para outras áreas e locais; depois concentrámo-nos na redução das listas de espera para as consultas de especialidade, sobretudo nas áreas mais pressionadas pela procura; e já prolongamos os horários dos centros de saúde.

- Em quanto tempo pretende duplicar o pessoal no São Januário?

K.C.U. – Não podemos simplesmente duplicar o número de trabalhadores, como isto fosse o 7-Eleven. Primeiro fizemos um inquérito para perceber se os utentes aderiam a novos horários para as consultas. Não vamos ter aqui médicos à noite se ninguém cá vier. A segunda questão era perceber se o prolongamento dos horários de facto diminui o tempo de espera para as consultas da especialidade. Por último, temos de ir testando a pressão que a extensão dos horários causa sobre os médicos e os enfermeiros, para além do pessoal administrativo e da logística.

- Quais são os resultados desse inquérito?

K.C.U. – O que nos mostrou o inquérito é que temos de prolongar os horários de atendimento. Chegámos também à conclusão de que isso vai mesmo aliviar as listas de espera. Como é óbvio, para isso temos de aumentar o pessoal. E é isso que já estamos a fazer, passo a passo, de acordo com as necessidades que vamos detetando. Todos os anos, cada um dos serviços será reforçado com

os outros tantos médicos, enfermeiros e colaboradores, até que o número total cumpra não só as necessidades deste hospital, mas também do próximo. Esse é o plano para os próximos cinco anos.

澳門平台：你發現什麼？

郭昌宇：經過近一個月的觀察，我認知到急診科大部分病人是老年人。除此以外，他們是被各種扶持老年人的機構帶來的。自20世紀60或70年代以來，老年病科在全世界非常流行；但澳門卻沒有這一專科。所以我決定成立這一新專科，它將緩解急診科的壓力。另一方面，在這間醫院，我們不能向上或向下，或向兩側建設。必須通過我們所擁

médicos, enfermeiros e colaboradores, até que o número total cumpra não só as necessidades deste hospital, mas também do próximo. Esse é o plano para os próximos cinco anos.

- O São Januário vai abrir até que horas?

K.C.U. – Ninguém pode saber ao certo. O que vamos fazer é começar com quatro áreas de especialidade e, de acordo com a evolução das listas de espera, e das queixas que ouvirmos e considerarmos razoáveis, outras áreas serão estendidos os horários de atendimento. Deixe-me dar-lhe um exemplo: a oncologia é um dos serviços que pretendemos estender, numa segunda fase. Mas estes pacientes precisam de quimioterapia, que é ministrada noutro local, durante o dia. Durante esse tratamento, precisam de acompanhamento médico e de enfermagem; mas têm de descansar e dormir à noite. Em princípio não fará sentido marcar consultas para a noite, mas podemos fazê-lo, por exemplo, aos fins de semana. É esse tipo de adaptações que temos estado a estudar, caso a caso. À medida que formos tomando decisões, entram as novas equipas. Toda a gente está de acordo com o objetivo de diminuir as listas de espera, mas ninguém pode trabalhar mais do que o normal, em prejuízo das suas vidas pessoais. Por outro lado, não queremos que este regime de exceção se prolongue demasiado tempo. Esperamos que o novo hospital esteja pronto, o mais breve possível, para depois distribuir estas equipas que agora vamos reforçar pelas duas estruturas.

- Quais são as suas prioridades, do ponto de vista clínico?

K.C.U. – A primeira coisa que fiz

有的去生存。但衛生局在科大醫院租了100多張床，那裡也有急診服務。由於這一空間未得到充分利用，我們將劃分急診服務：山頂醫院提供基本的急診服務，例如最迫切的創傷處理；在氹仔則設立老年專科。

澳門平台：你什麼時候能實現這一想法？

郭昌宇：在不久的將來。隨著時間的推移，我們將根據我們所感知的需求，創建其他專科。

澳門平台：但假如澳門永遠不會有在各臨床專科方面的自主性.....

郭昌宇：澳門是個小城市，我們比不了香港，更比不了中國內地。統計顯示，某些疾病的發病率是百萬分之一。我們必須為此做好準備；還是將病人轉至地區大的醫院，在那裡能保證治療病人，

quando tomei posse foi dar a volta a todos os departamentos para verificar pessoalmente porque havia tantas queixas por parte do público, sabendo eu que havia um grande esforço por parte de todo o pessoal para garantir serviços a toda a gente; incluindo no serviço onde eu estava: na radiologia. Um dos casos que mais me interessou foi o dos serviços de urgência, aquele onde mais se investiu no passado recente. A nova ala criou-nos um problema, porque é muito grande e tem muitas camas, o que provocou um congestionamento que entendi ser urgente resolver. Comecei então a fazer a minha própria investigação.

- O que é que descobriu?

K.C.U. – Durante cerca de um mês de observação, percebi que grande parte dos pacientes nos serviços de urgências eram idosos. Aliás, muitos deles eram trazidos pelas mais diversas instituições de apoio à terceira idade. A geriatria é muito popular em todo o mundo, desde as décadas de 1960/70; mas em Macau não temos essa especialidade. Já decidi criar essa nova especialidade, que vai aliviar muito os serviços de urgência. Por outro lado, neste hospital já não podemos construir para baixo, ou para cima, nem para os lados. Temos de viver com o que temos. Mas os Serviços de Saúde alugaram mais 100 camas no Hospital da Faculdade de Ciências e Tecnologia, onde também há serviços de urgência. Como esse espaço está subaproveitado, vamos dividir os serviços: aqui, no São Januário, ficam as urgências clássicas, os traumas mais urgentes; para a Taipa vai a geriatria.

- Quando é que consegue implementar essa ideia?

K.C.U. – Num futuro muito próximo. Com o tempo, criaremos outras

especialidades, de acordo com as necessidades que formos detetando.

澳門平台：例如？

郭昌宇：高血壓患者可能遭受相關問題，如動脈瘤或大動脈破裂。根據統計，在全世界，70%患有這些疾病的病人最終死亡。然後，去年，澳門有五例這樣的病例，我們成功救治了四例。表現很好，從救護車的運送，到急救、診斷、手術、重症監護以及治療。公眾應該知道，我們在很多領域的工作表現都很出色，無論是初級保健或專科治療。但我們不會提供所有治療，因為這從經濟角度而言沒有任何意義。我們需要保證這些人可以在澳門或其他地區接受最好的治療。■

- Assume, contudo, que Macau nunca terá autonomia em várias especialidades clínicas...

K.C.U. – Macau é uma cidade pequena; não nos podemos comparar com Hong Kong, muito menos com a China. As estatísticas demonstram que em certas doenças aparece um caso a cada milhão de pessoas. Devemos estar aqui preparados aqui para o assistir; ou fará mais sentido enviá-lo para um grande centro na região, onde temos garantias de que será bem tratado? Veja que ao enviar os nossos pacientes estamos também a contribuir para que esse centro hospitalar tenha mais pacientes, dando-lhe a oportunidade de evoluir. Noutras especialidades, estamos a fazer um grande trabalho, mesmo comparando com Hong Kong ou com a China.

- Por exemplo?

K.C.U. – As pessoas com hipertensão podem sofrer de problemas associados, tais como aneurisma e ruptura da aorta. De acordo com as estatísticas, em todo o mundo, 70 por cento destes casos acaba por provocar a morte. Contudo, no ano passado, tivemos cinco casos em Macau e tratámos quatro com sucesso. É uma performance muito boa, desde o transporte em ambulância, aos cuidados de emergência, diagnóstico, cirurgia, cuidados intensivos e tratamento. O público tem de entender que em muitos campos estamos a fazer um grande trabalho, quer nos cuidados primários, quer no tratamento especializado. Mas não vamos assumir todos os tratamentos, porque isso economicamente não faz sentido. O que é preciso é garantir que as pessoas tenham acesso ao melhor tratamento possível, em Macau ou no exterior. ■

「再多兩千人 Mais duas mil pessoas」

澳門平台：今年已聘請了529人，包括醫生、護士和管理人員。你將聘請更多人嗎？以什麼樣的速度？

郭昌宇：未來五年，我們將繼續聘請，直到我們有為兩家醫院服務的必需人員。

澳門平台：到五年後，共需要多少人？

郭昌宇：新醫院的規模和這間差不多，工作人員剛剛超過1900人。不久，我們將再聘請2000人。

澳門平台：將去哪裡聘請？中國內地和葡萄牙？

郭昌宇：這不重要。我們是專業人士。我們必須明白，每個地方都有自己的文化和規則。我們在澳門，我們有我們的規則和嚴格的標準。因此，當醫生們從中國、葡萄牙或其他地區來時，他們將有一段適應時期。我們不介意改變，必須向所有人學習，改善我們的服務並實施我們的標準。

澳門平台：譚俊榮宣佈，這間醫院很快.....

- Já contrataram este ano 529 pessoas, entre médicos, enfermeiros e pessoal administrativo. Vai contratar mais gente? A que ritmo?

K.C.U. – Vamos continuar a contratar pessoas, nos próximos cinco anos, até que tenhamos o pessoal necessário aos dois hospitais.

- Ao fim de cinco anos, quantas pessoas serão necessárias?

K.C.U. – O novo hospital terá mais ou menos do tamanho deste, onde trabalham pouco mais de 1.900 pessoas. Logo, vamos precisar de mais 2.000 pessoas.

- Aonde é que os vai contratar? China e Portugal?

- K.C.U. – Isso não importa. Somos profissionais. Temos que entender que cada local tem a sua cultura e os seus regulamentos. Estamos em Macau, temos as nossas regras e os nossos padrões de exigência. Logo, quando os médicos veem da China, de Portugal ou de outras origens, têm um período de tempo em que se adaptam a nós. Não nos importamos de mudar; temos de aprender com toda a gente, melhorar os nossos serviços e impor os nossos padrões.

- Alexis Tam anunciou que o hospital abriria em breve até às 02h00. Afinal, não será bem assim...

K.C.U. – Deixe-me explicar-lhe uma coisa: Alexis Tam não é médico; eu é que

將服務延至凌晨兩點。最終，卻不是這樣.....

郭昌宇：讓我向你解釋一件事：譚俊榮不是醫生，我是醫生。所以他需要我來決定這件事。

澳門平台：一步一步，根據需求決定？

郭昌宇：我不排除將服務至凌晨兩點的可能性。但這間醫院不可能成為24小時開放的醫院。我們必須做的是通過整合更多人力資源增加流動性。如何正確地整合，我會決定，因為我是醫院院長。

澳門平台：公眾的看法是，公共醫療衛生服務水準近幾年下降了很多。然而，受政府委託的研究表明，醫療已不再是政府施政方向討論關注的主要問題。為什麼變化如此之快？過去發生了什麼糟糕的事？

郭昌宇：人們認識到政府正在加大力度改善醫療衛生部門。過去，醫院的領導團隊做了很多工作，但沒有遵循這一新方針。



譚俊榮不是醫生，我是醫生。所以他需要我來決定這件事。

Alexis Tam não é médico; eu é que sou. É por isso que ele precisa de mim para decidir isso [extensão de horários no São Januário]

sou. É por isso que ele precisa de mim para decidir isso.

- Passo a passo, de acordo com a procura?

K.C.U. – Não excludo a possibilidade de estar aberto às 02h00. Aliás, este hospital nunca para; trabalha-se aqui 24 horas por dia. O que temos é que aumentar os fluxos, à medida que integramos mais recursos humanos. Como fazê-lo, exatamente, vou decidindo isso, porque sou eu o diretor do hospital.

- A percepção pública é de que os serviços públicos de saúde degradaram-se muito nos últimos anos. Contudo, estudos

我們明顯感受到譚俊榮正在大力改善醫療體系。

澳門平台：還要增加預算.....

郭昌宇：如果你有100澳門元，我再給你100元，你會很高興。但如果我再給你500，更好。這就是我們現在面臨的：一種非常強勁的動力正在牽引我們，所以我們才可以開展一個更雄心勃勃的項目。如今，醫療明顯是這一屆政府的重點。我們已經擁有一間頂尖的醫院，而且我們將再次成長。

澳門平台：衛生中心伴隨這場運動？

郭昌宇：有些衛生中心規模很大，並且向所有人提供免費醫療服務。我們已延長了衛生中心的服務時間，而且我們將在兩個最大的衛生中心安放30張床——黑沙和嘉模聖母堂——以接待老年病患者；或已從醫院出院但仍需要幫助的正在接受物理療法的患者。現在，我可以宣佈另一個我們將推出的新

encomendados pelo governo dizem que a saúde já não era a principal preocupação para a discussão das Linhas de Ação Governativa. O que mudou tão depressa? E o que é que correu tão mal no passado?

K.C.U. – As pessoas percebem a energia que está a ser posta no setor da Saúde e sentem as melhoras. No passado, as equipas que lideravam o hospital trabalharam muito, mas não seguiam esta nova linha. Sentimos, muito claramente, que Alexis Tam está a forçar muito as melhorias do sistema de saúde.

- E a aumentar orçamentos...

K.C.U. – Se o Paulo tiver 100 patacas e eu lhe oferecer mais 100, já fica contente. Mas se eu lhe oferecer mais 500, é muito melhor. É isso que temos agora: uma força motriz muito forte a puxar por nós, que assim podemos conduzir um projeto muito mais ambicioso. É hoje claro que a Saúde tornou-se uma prioridade deste governo. Já tivemos um hospital de ponta e vamos voltar a crescer.

- Os centros de saúde acompanham este movimento?

K.C.U. – Alguns centros de saúde têm uma grande dimensão e prestam cuidados de saúde, de forma gratuita, a toda a população. Já estendemos os horários nos centros de saúde e agora vamos instalar 30 camas em dois dos maiores - Areia Preta e Nossa Senhora do Carmo - para

機制：患者回家後，將有一個團隊打電話給他以確定一切都好、詢問是否遵循醫生囑咐以及臨床表現如何。如果有必要，我們將派救護車，直接將他送至醫療中心或醫院。

澳門平台：後續服務.....

郭昌宇：這很重要，例如慢性病的情況。根據政府的指示，我們現在給予這些疾病及其預防特別重視。然而，如果有患者，我們將給予全線醫療照護。

澳門平台：這是一個非常雄心勃勃的計劃.....

郭昌宇：這是我的工作。我對這一計劃很有信心。📌



a recuperar pacientes de geriatria; ou fisioterapia, que ainda precisem de assistência mas que já podem ter alta do hospital.

Já agora posso anunciar outro mecanismo novo que vamos lançar: depois do paciente voltar a casa, haverá uma equipa que regularmente lhe vai telefonar para verificar se está tudo bem, se está a cumprir o tratamento, como está a evoluir o quadro clínico. Se houver necessidade, mandaremos uma ambulância, com carta verde para conduzi-lo ao centro de saúde ou ao hospital.

- Um serviço de follow-up...

K.C.U. – Que é muito importante, por exemplo, no caso das doenças crónicas. De acordo com as indicações do governo, damos agora especial prioridade à prevenção é das doenças. Contudo, se já estiver doente, daremos o acompanhamento médico em toda a linha.

- É um plano muito ambicioso..

K.C.U. – É o meu trabalho. E estou muito confiante neste plano. 📌

熱烈祝賀 澳門特別行政區政府 成立十六周年

CELEBRA O 16º ANIVERSÁRIO DO
ESTABELECIMENTO DA REGIÃO
ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE MACAU

