

Seminário Internacional sobre Gestão de Hospitais Universitários

Jordi Riba Hibernón
Director-Gerent
Fundació Sant Hospital
Pg. Joan Brudieu 8
25700-La Seu d'Urgell
Tel. 973 352411
j.riba@fsh.cat

Março 2010

Índice

- Sistema universitário espanhol
 - » Formação médica, enfermagem e outras
- Sistema de saúde espanhol
- Legislação relativa à vinculação entre universidades e hospitais
- Características dos hospitais universitários e dos profissionais
- Linhas estratégicas do futuro

Ministério da Educação

Competências

- Garante a qualidade de um serviço essencial
- Estabelece as políticas educacionais
- Regula todas os ensinos do sistema educativo
- Expedição de Títulos
 - » Não universitários
 - Ensino Geral Básico, Bacharelado, Formação Profissional e Cursos de Arte
 - » Universitários, de terceiro ciclo
- Validação e homologação de títulos estrangeiros

O ensino universitário na Espanha.

- Sistema Universitário espanhol
 - » 77 universidades:
 - 50 públicas
 - 27 privadas
 - » 5 universidades são não-presenciais
 - uma pública e quatro privadas
 - » 2 universidades especiais que somente oferecem programas especializados de pós-graduação (Mestrado e Doutorado):
 - Universidade Internacional Menéndez Pelayo
 - Universidade Internacional de Andaluzia.

1 milhão e quinhentos mil estudantes

Fonte: Ministério de educação

O ensino universitário na Espanha.

Demanda universitária

Ciências sociais e jurídicas	50,9%
Engenharia e arquitetura	24,5%
Ciências da saúde	9,2%
Artes e humanidades	9,0%
Ciências exatas	6,4%

Fonte: Ministério de educação

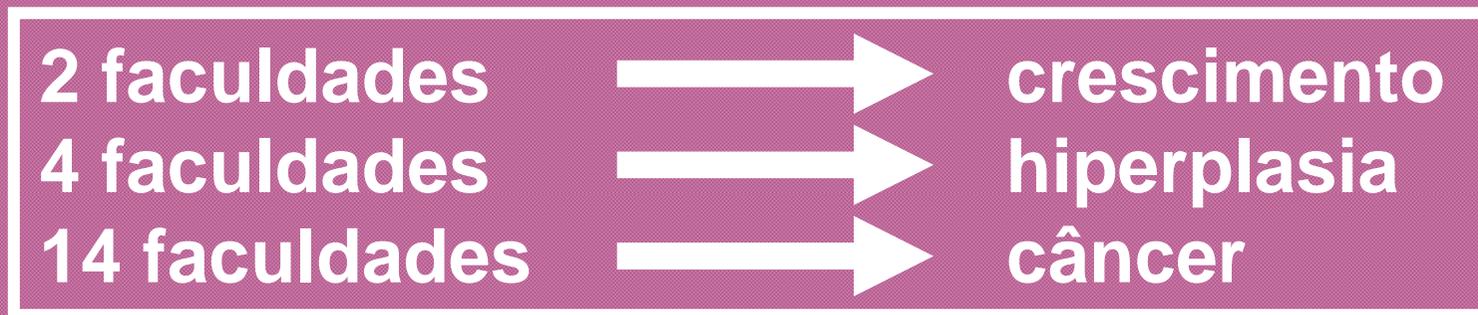


Total universidades:	77
Total campus :	232



O ensino médico na Espanha.

- Formação na área de saúde
 - » 29 facultades de medicina:
 - 27 públicas
 - 2 privadas
 - 5.300 novos estudantes (prev 7.000 ao ano)



Fonte: Ministério de educação

O ensino de enfermagem na Espanha.

- Formação na área de saúde
 - » 109 escolas de Enfermagem
 - 92 públicas
 - 17 privadas
 - 8.500 novos estudantes

Fonte: Ministério de educação



Escolas de Enfermagem (total): 109
(17) Privadas

13.800 estudantes de primeiro ano (M y E)
55.000 estudantes de todos os cursos

Medicina

Oferta de vagas 2009/2010	Notas de acesso 2008/2009		
		PAU	Outras vias
TOTAL 5.343	Máxima	9,04	9,51
	Mínima	8,1	7,7

Enfermagem

Oferta de vagas 2009/2010	Notas de acesso 2008/2009		
		PAU	Outras vias
TOTAL 8.573	Máxima	8,1	9,6
	Mínima	5,27	6,3

Fonte: Ministério de educação

Sistema de saúde espanhol

Características

- Sistema integrado de cobertura universal
- Cobertura integral das prestações de serviços
- Gestão descentralizada
- Financiamento público via impostos
- Organização por níveis assistenciais

Sistema de saúde espanhol

Sistema integrado de cobertura universal

- **Direito universal** à assistência sanitária para os cidadãos nacionais e residentes.
- **Varias vias de acesso ao direito**, que dão lugar a casos especiais de seguro à saúde :
 - funcionários públicos
 - acidentes de trabalho

Sistema de saúde espanhol

Características

- Sistema integrado de cobertura universal
- Cobertura integral das prestações de serviços
- Gestão descentralizada
- Financiamento público via impostos
- Organização por níveis assistenciais

Sistema de saúde espanhol

Cobertura integral das prestações de serviços

- Ampla carteira de serviços sanitários, incluindo serviços de prevenção primária e secundária de alcance populacional, organizada em função do nível de assistência em contínua ampliação
- Tíquete moderador em farmácia com exceções
- Livre escolha do médico de família
- Portabilidade do direito no território nacional e no âmbito da União Européia

Sistema de saúde espanhol

Características

- Sistema integrado de cobertura universal
- Cobertura integral das prestações de serviços
- **Gestão descentralizada**
- Financiamento público via impostos
- Organização por níveis assistenciais

Sistema de saúde espanhol

Gestão descentralizada

- Sistema Nacional de Saúde, formado por **17 serviços** de saúde das CA
- A **coesão** do sistema
 - » Programas e políticas nacionais de saúde
 - » Sistema de informação sanitária
 - » Procedimentos comuns (de associação, reconhecimento de prestações e portabilidade do direito no território nacional)
- A **governança** do sistema, através do Conselho Interterritorial, e o marco normativo compartilhado
 - » Farmácia e prestações de serviços
 - » Formação de recursos humanos
 - » Pesquisa e desenvolvimento

Sistema de saúde espanhol

Gestão descentralizada

COMPETÊNCIAS DAS ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS EM MATÉRIA SANITÁRIA

Administração do Estado	Bases e Coordenação da Saúde	CONSELHO INTERTERRITORIAL DO SNS
	Saúde Exterior	
	Política dos Medicamentos	
	Gestão da INGESA	
Comunidades Autônomas	Planejamento Sanitário	
	Saúde Pública	
	Gestão dos Serviços de Saúde	
Corporações Locais	Salubridade	
	Colaboração na Gestão dos Serviços Públicos	

Fonte: Divisão de competências segundo a Constituição da Espanha, a Lei Geral de Saúde e a Lei de Coesão e Qualidade do Sistema Nacional de Saúde.

Sistema de saúde espanhol

Características

- Sistema integrado de cobertura universal
- Cobertura integral das prestações de serviços
- Gestão descentralizada
- Financiamento público via impostos
- Organização por níveis assistenciais

Sistema de saúde espanhol

Financiamento público via impostos

- O sistema de financiamento global das Comunidades Autônomas **garante o financiamento** de todas as prestações sociais, inclusive a sanitária
- O cálculo das **necessidades** de financiamento à saúde das regiões se baseia na **população corrigida** por outros critérios.
- O financiamento é complementado com um **fundo para** retribuir a atividade a **pacientes de outras regiões**

Sistema de saúde espanhol

Características

- Sistema integrado de cobertura universal
- Cobertura integral das prestações de serviços
- Gestão descentralizada
- Financiamento público via impostos
- Organização por níveis assistenciais

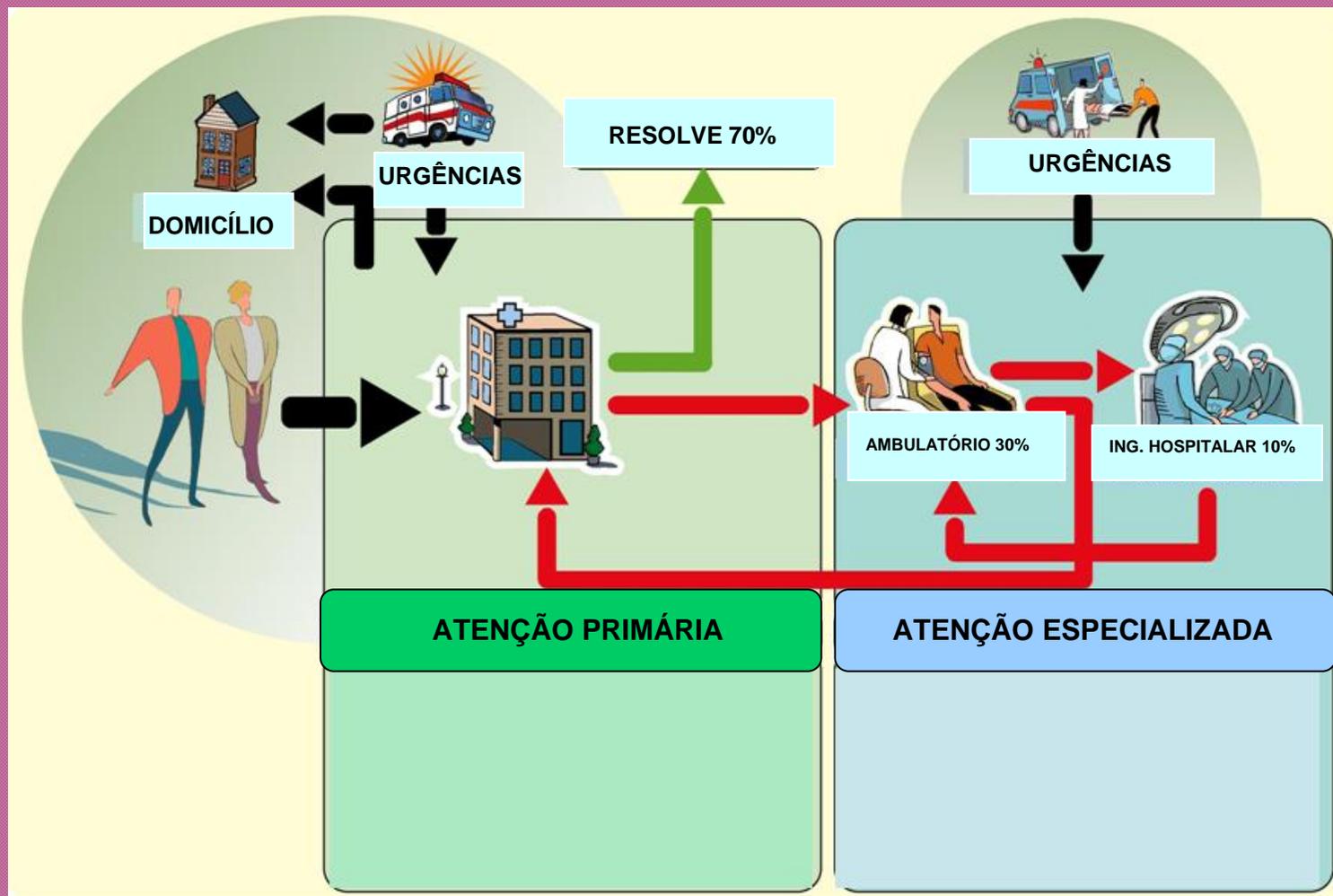
Sistema de saúde espanhol

Organização por níveis assistenciais

- A assistência é estruturada em atenção **primária**, atenção **especializada** (com hospitais nacionais de referência em determinadas patologias) e **emergências** sanitárias
- O sistema **contrata** uma proporção variável (segundo regiões) da assistência especializada **junto a hospitais privados** (com ou sem fins lucrativos).
- Determinadas regiões estão **inovando nas modalidades de gestão** das instituições sanitárias mediante fórmulas de colaboração com o setor privado.

Sistema de saúde espanhol

Níveis assistenciais



Sistema de saúde espanhol

Números Significativos

- ✓ 13 mil centros de saúde e consultórios de atenção primária
- ✓ 804 hospitais
- ✓ 160 mil leitos
- ✓ 5,2 milhões de ingressos hospitalares/ano
- ✓ 165 mil médicos em atividade
- ✓ 110 mil no sistema público
- ✓ 161 mil especialistas
- ✓ 275 mil enfermeiras
- ✓ 325 médicos / 100 mil habitantes
- ✓ 319 especialistas / 100 habitantes

Formação especializada 2009

Médicos 7.027 Enfermeiras 599 Demais 267

Biologia (4 especialidades 4 anos)

Enfermagem (2 especialidades 1 a 2 anos)

Farmácia (8 especialidades 2 a 4 anos)

Medicina (49 especialidades 3 a 5 anos)

Psicologia (1 especialidade 3 anos)

Química (4 especialidades 3 a 4 anos)

Radiofísica (1 especialidade 3 anos)

Fonte: Ministério de educação

Legislação entre Universidade e Hospital

- A Lei da Reforma Universitária (11/1.983) define que **“as Universidades deverão dispor de hospitais e outras instituições sanitárias para o desenvolvimento de seus programas de pesquisas e dos docentes de primeiro, segundo e terceiro graus”**.

Legislação entre Universidade e Hospital

- O artigo 104.3 da Lei Geral de Saúde (14/1.986) define que “**as administrações públicas competentes em educação e saúde definirão o regime de acordos entre as universidades e as instituições sanitárias**”.

Legislação entre Universidade e Hospital

- El O Decreto Real 1588/1.986 (no qual posteriormente foram introduzidas algumas emendas) define as **bases gerais do regime de acordos entre as instituições universitárias e os hospitais**, entre as quais se destacam:
 - » Docentes
 - » Assistenciais
 - » De Pesquisas

Legislação entre Universidade e Hospital

- A Lei 53/1.984 de 26 de dezembro, **sobre incompatibilidades do pessoal a serviço das administrações públicas.**
- Decreto Real 598/1.985 **sobre incompatibilidades do pessoal a serviço da administração do Estado, da previdência social, e dos entes, organismos e empresas dependentes.**

Acordo entre Universidade e hospital

Características

- Acolhe os departamentos e centros assistenciais incluídos no acordo e as unidades e hospitais que lhes darão suporte.
- Delimita o número de estudantes que serão capacitados pelo mesmo.
- Relaciona o número de cargos assistenciais vinculados e os professores que os ocupam no momento de sua assinatura.

Acordo entre Universidade e hospital

Características

- Define a **estrutura organizacional** mínima que a hospital deva ter.
- Fixa as **relações entre ambas instituições** per meio da Comissão mista, e como é a participação da Universidade nos órgãos de direção da unidade sanitária.
- Por último, introduzem-se em cada acordo as **considerações singulares** que tenham sido consideradas oportunas.

Tamanho de Hospitais

Leitos

Total Nacional	Hospitais	Leitos
Ate 99 leitos	349	18.110
100 - 199 leitos	234	32.684
200 - 499 leitos	145	44.652
500 ou mais leitos	76	65.535
Total	804	160.981

Fonte: Ministério de Saúde (EESRI)

Tipos de Hospitais

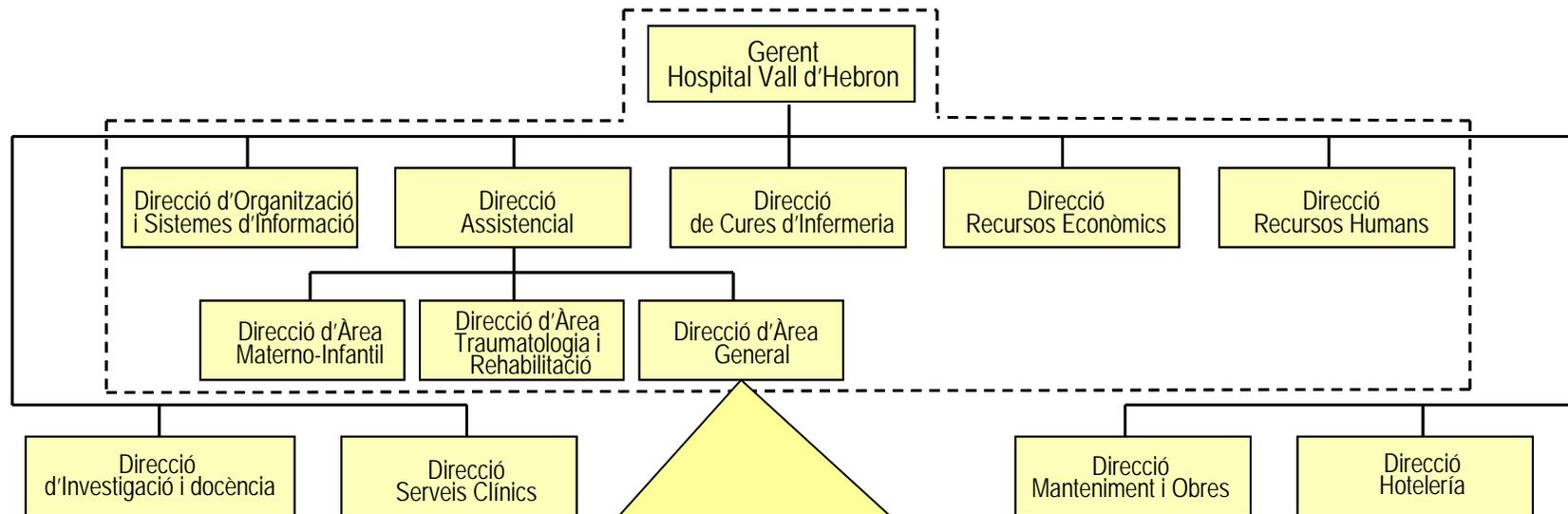
Formação

- Hospitais **clínicos**. (Aqueles que tiveram as primeiras escolas ou faculdades de medicina).
- Hospitais **universitários** (Incorporam posteriormente a formação completa da graduação)
- Hospitais **colaboradores** (Participam parcialmente na formação. Práticas clínicas, plantões etc. na graduação)
- Hospitais credenciados para a **formação na pós-graduação** (Formação de especialistas)

Hospitais universitários

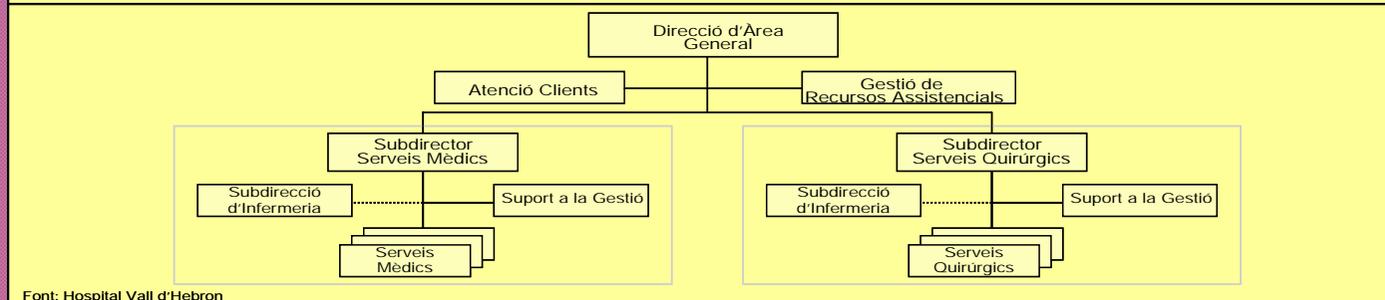
- Organização muito complexa

Estrutura de gestão d'Hospital Vall d'Hebron.



Font: Hospital Vall d'Hebron

Estrutura de gestió assistencial de l'Àrea General.

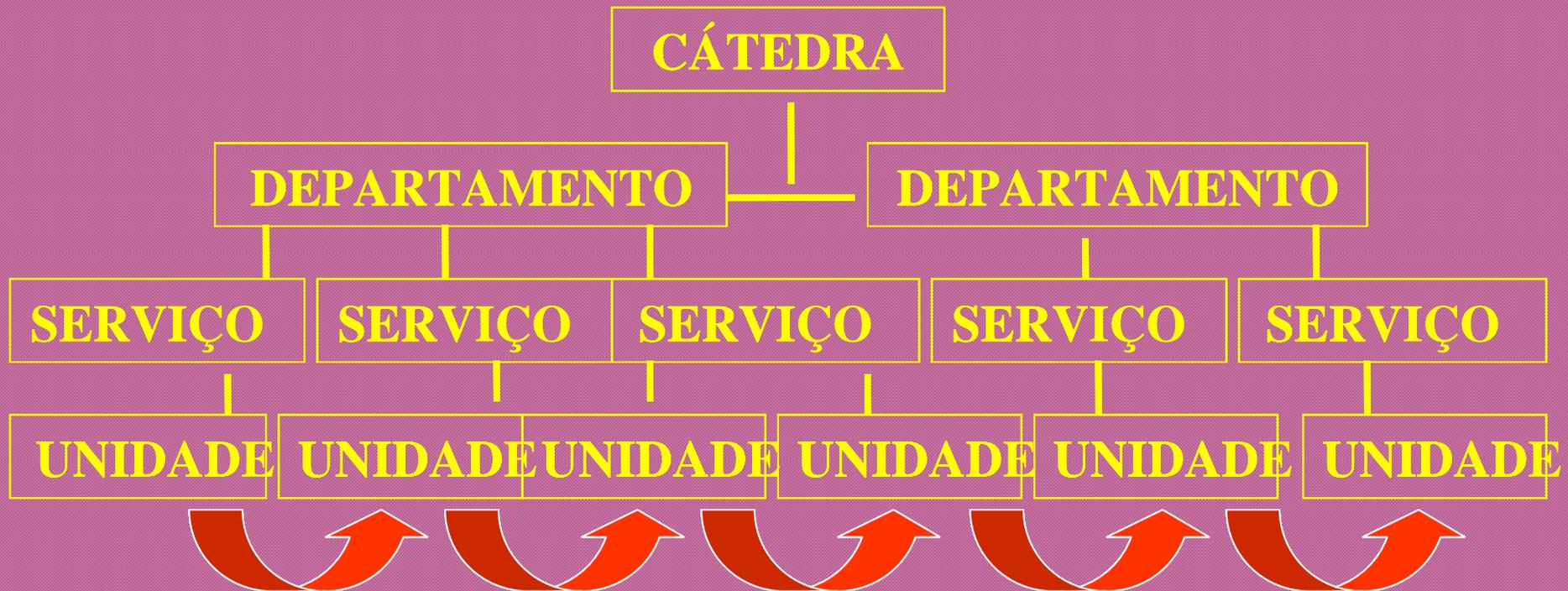


Font: Hospital Vall d'Hebron

Hospitais universitários

- Organizados em torno de cátedras e serviços

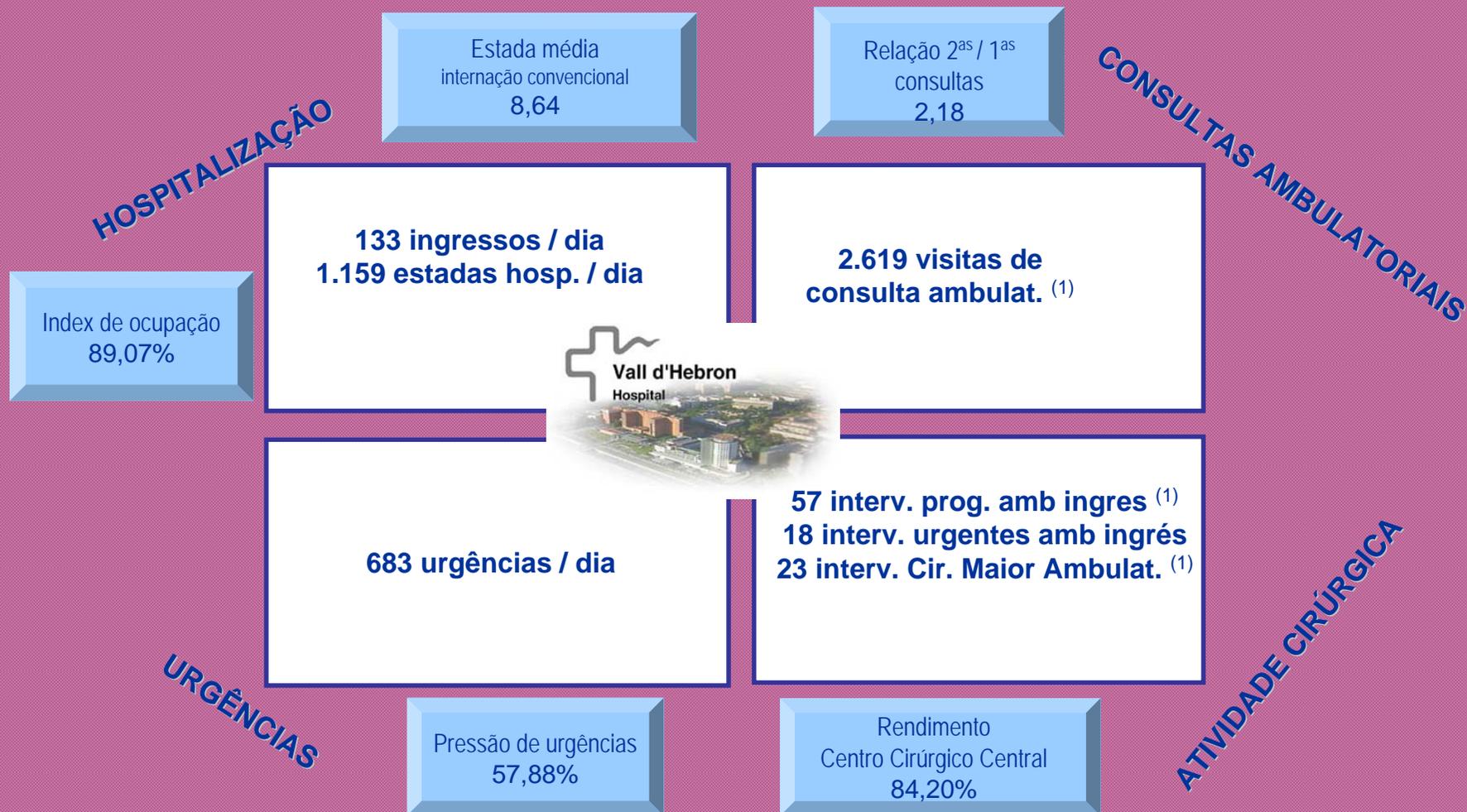
Alguns duplicados e triplicados.



**ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR POUCO
CENTRADA NO PACIENTE**

Hospitais universitários

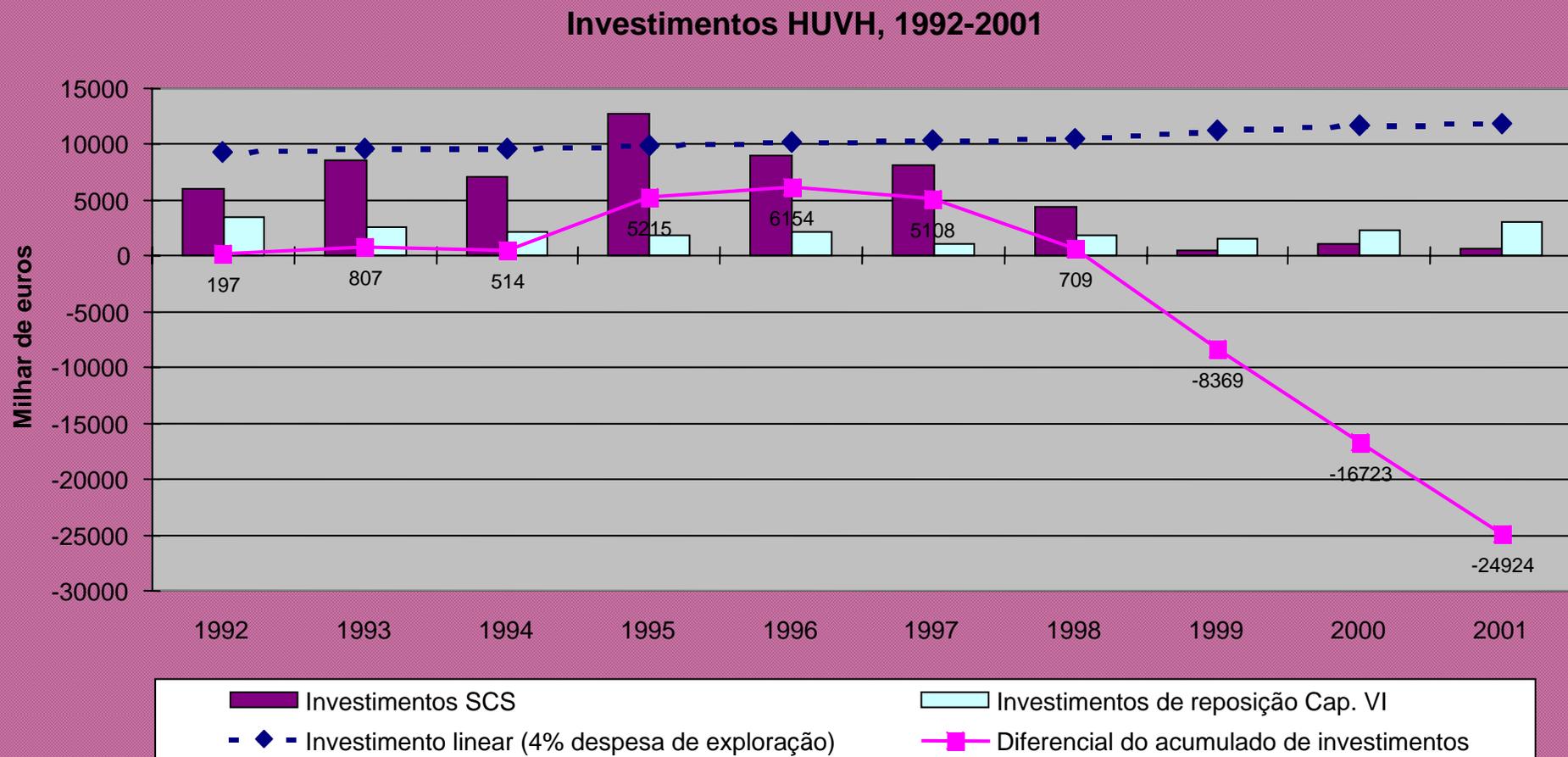
- Com muita pressão assistencial



(1) Média diária - dias úteis

Hospitais universitários

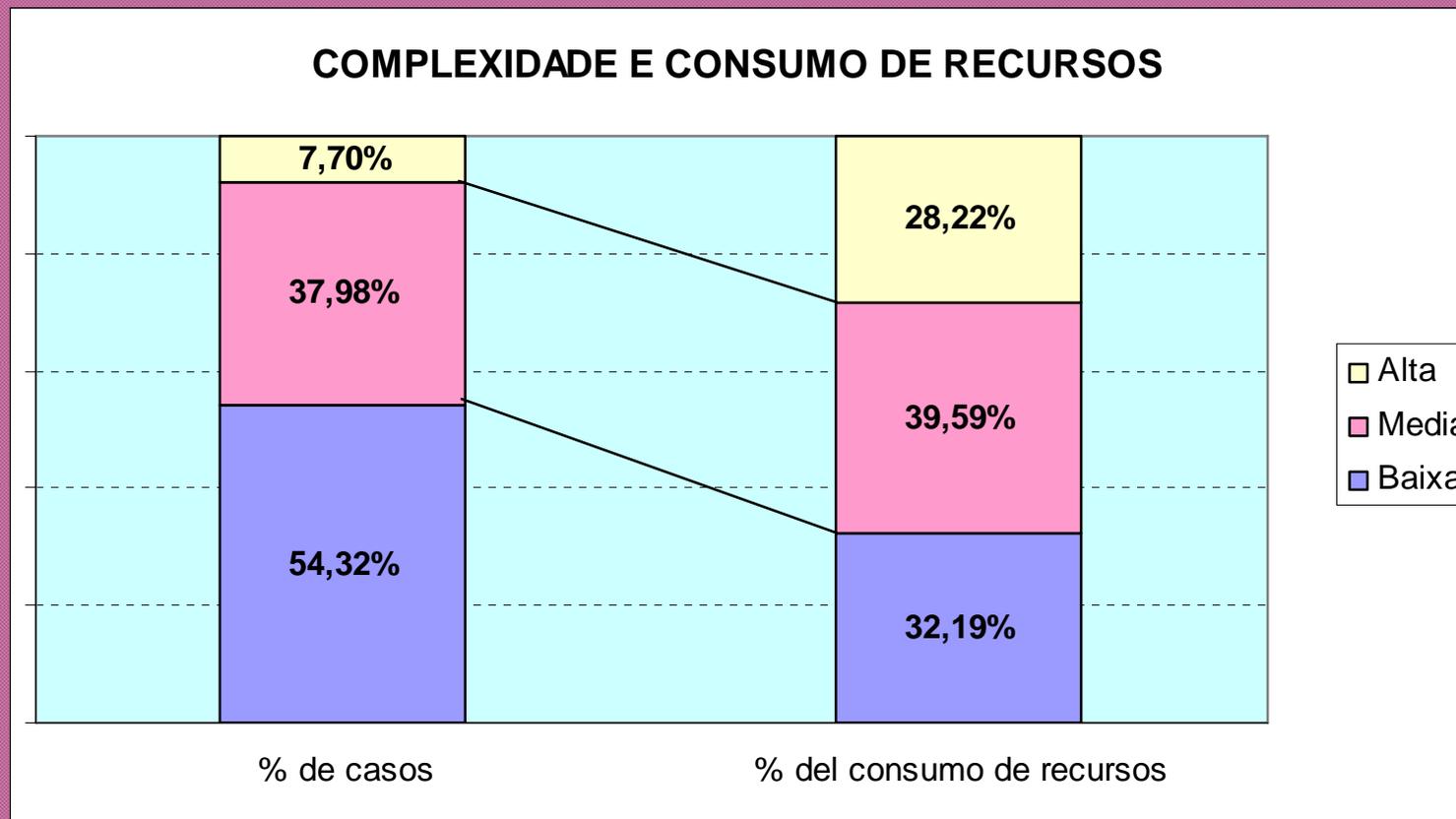
- Antigos, instalações obsoletas e subfinanciados



Hospitais universitários

- Alto consumo de recursos econômicos

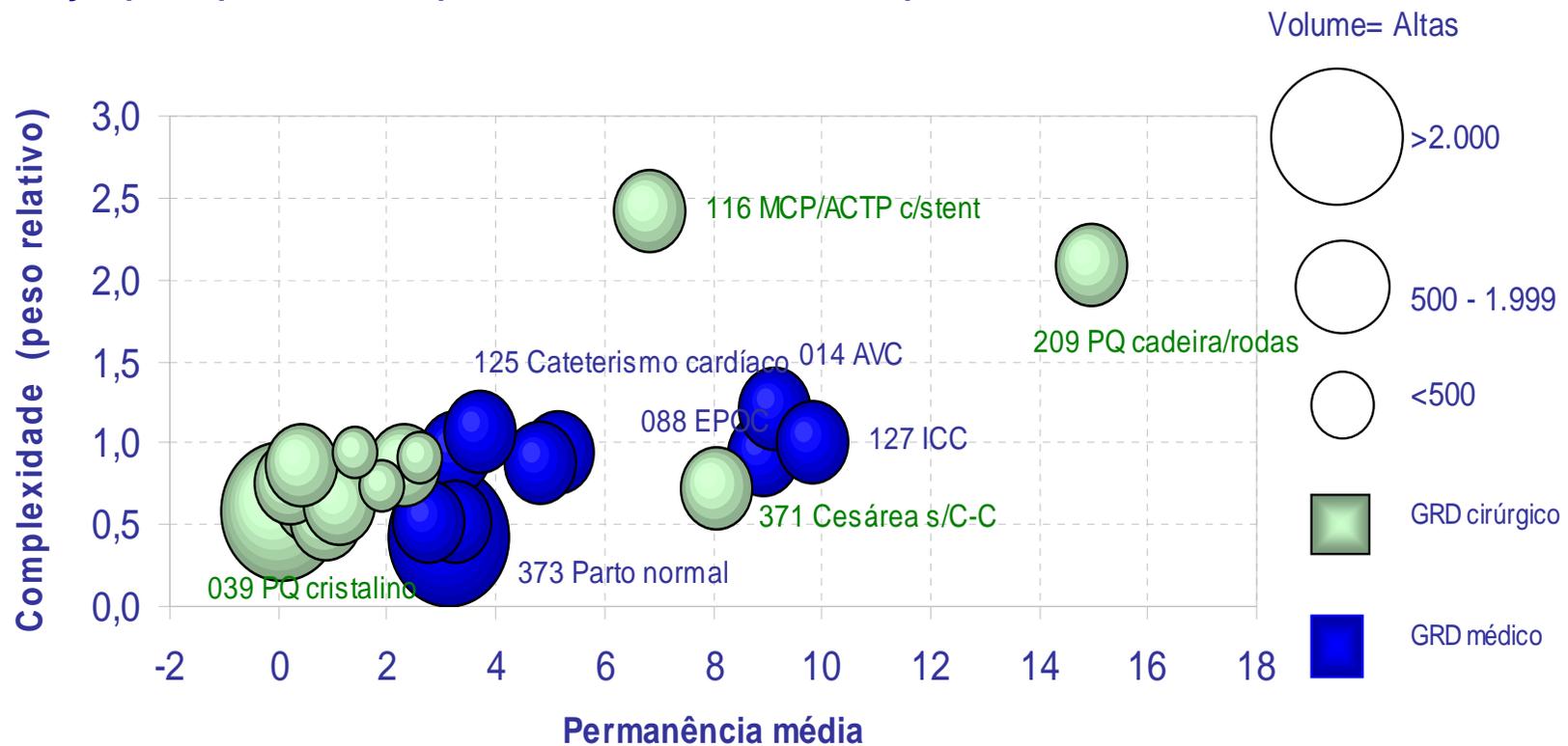
Vinte e oito vírgula vinte e dois por cento (28,22%) dos recursos consumidos, com base no peso relativo dos GRDs, são atribuíveis à alta complexidade.



Hospitais universitários

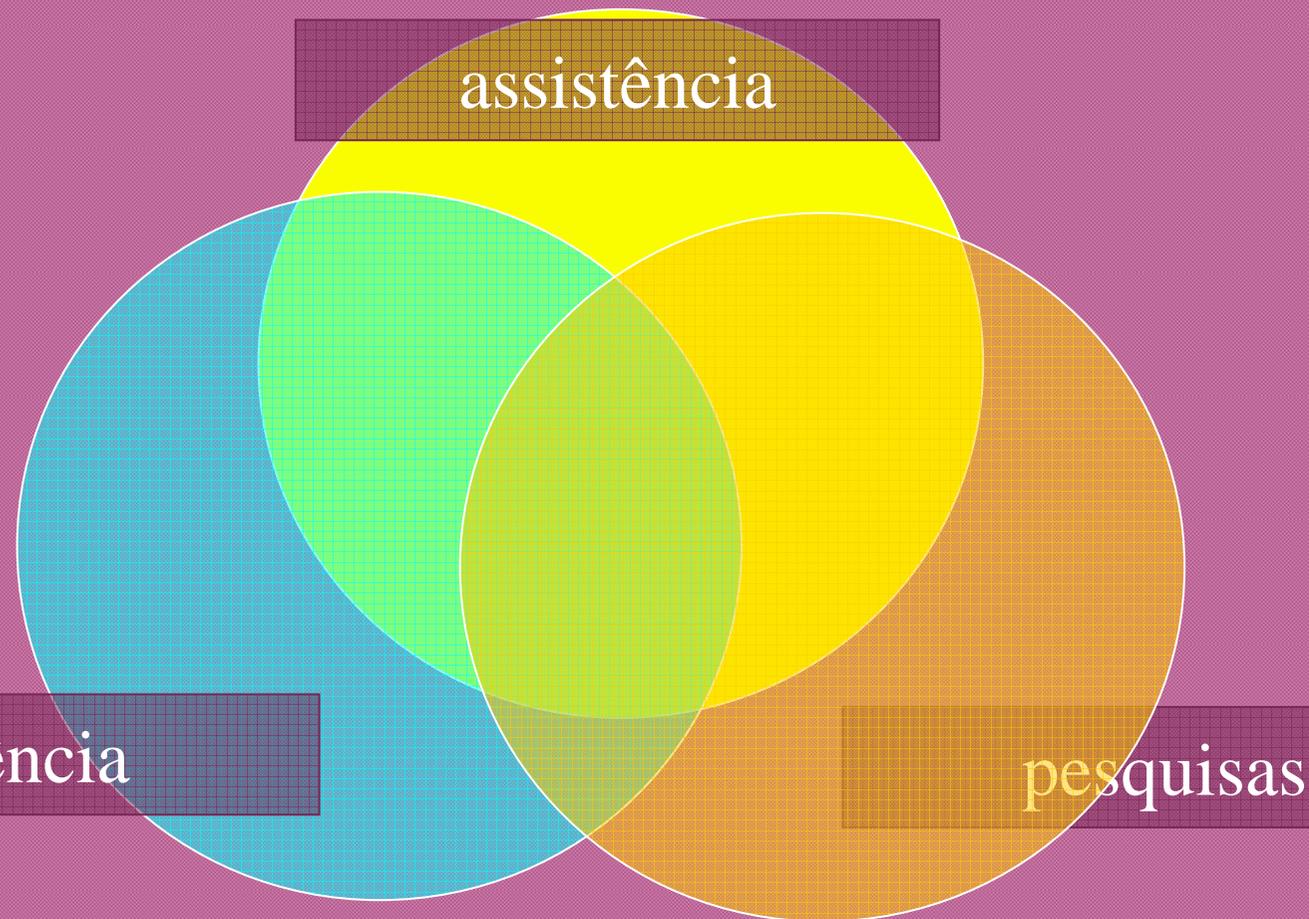
- Hospital com dupla função (básico geral e de referência) Todos os serviços médicos.

Distribuição por especialidades e peso médio dos GRDs mais frequentes.



Hospitais universitários

- Mescla de atividades (Assistência, docência e pesquisas)



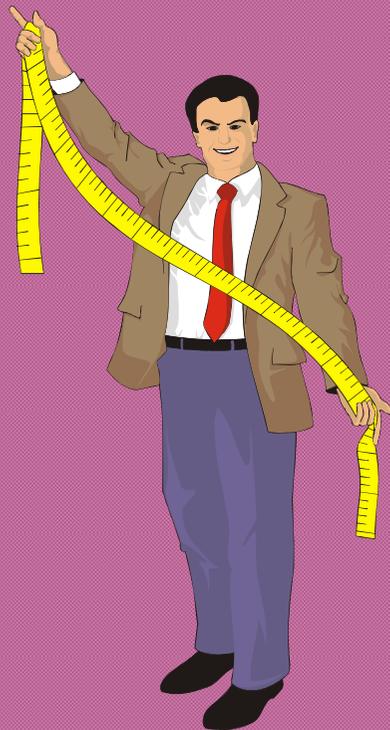
Hospitais universitários

- Sistemas de informação para a gestão em desenvolvimento

Indicadores

“Se não é possível medir, não se pode gerir”

R.Kaplan



Hospitais universitários

- Hospitais geralmente com mais de 800 leitos
- Mais de 5.800 funcionários
- Mais de 1.200 médicos (400 MIRs)
- Orçamento superior a 300 milhões de euros
- Orçamento para pesquisas superior a 7 milhões de euros

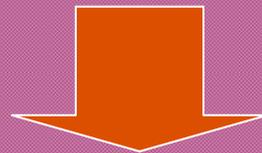
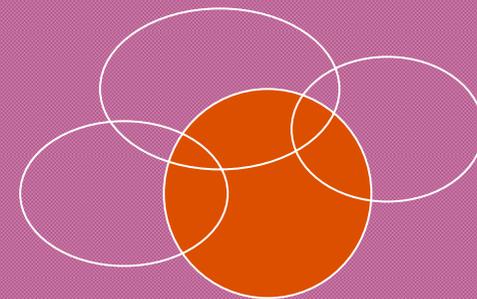
Hospitais universitários

- Hospitais universitários e aumento de custo. Entre cerca de 14 e 44% segundo o número de residentes ou estudantes
- Os hospitais universitários mais seguros
- Pagar ao sistema público por ter ensino, e não por ensinar. Versus a profissionalização do ensino

Hospitais universitários

Principais orientações estratégicas

- HOSPITAL DE FUNÇÃO DUPLA: DE ALTA COMPLEXIDADE E COMUNITÁRIO
- CLIENTE MAIS EXIGENTE: PENSAR COMO PACIENTE
- ADAPTAR O HOSPITAL: TENDÊNCIAS ATUAIS

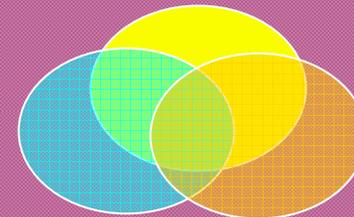


- INOVAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZATIVO

Hospitais universitários

Linhas do futuro

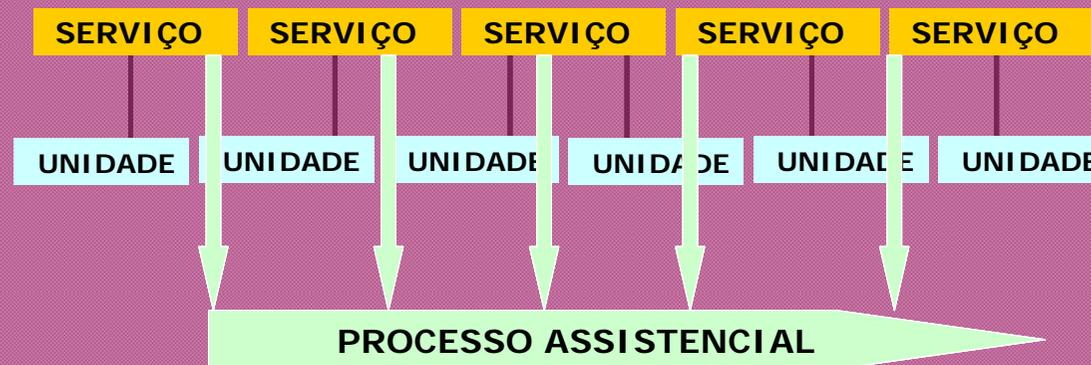
- Definir o modelo do hospital em seus três aspectos: assistencial, docente e de pesquisas (paciente fator vs impacto fator). Os hospitais são iguais aos de 50 anos atrás. Os perfis profissionais não são os mesmos. Tampouco, a sociedade
- Deve incorporar-se a gestão da docência e da pesquisa



Hospitais universitários

Linhas do futuro

- Introduzir novas fórmulas de gestão e organização. Unidades funcionais, unidades de gestão clínica



- Definir um modelo de financiamento suficiente, estável e previsível

Hospitais universitários

Linhas do futuro

- Profissionais protagonistas mais implicados e comprometidos, e para isso rever sua formação curricular tanto nas aptidões como nas atitudes renovando aqui os princípios éticos convencionais, preparando-os para trabalhar em um marco empresarial e para ser não somente defensores do enfermo mas também da sociedade. Revisar de forma positiva o dilema especialista - *expert*, apostando no profissional e não no técnico de alta qualificação, além de reajustar o equilíbrio entre gestores e profissionais nos centros de provisão

Hospitais universitários

Linhas do futuro

MÉDICOS

GESTORES

Sim	Formação clínica	Não necessariamente
Pelo paciente	Interesse	Pelo hospital
Não	Formação em gestão	Sim
Não	Preocupação com custos	Sim
Não	Preocupação em gerir	Sim
Longa	Permanência	Curta/média
Relação de agente	Papel	Compromisso com a organização

Características dos profissionais do setor
sanitário

Hospitais universitários

Linhas do futuro

HOSPITAIS ANTIGOS



HOSPITAIS DO FUTURO

Pouca

Atividade

Pouca

Não

Piramidal

Rígido

Lentos, muita estrutura

Pouca, pouco criativos

Competitividade

Orientação

Qualidade

Orientado ao paciente

Estrutura

Capacidade de resposta

Rapidez

Criatividade

Alta

Resultados

Muita

Sim

Plana

Flexíveis

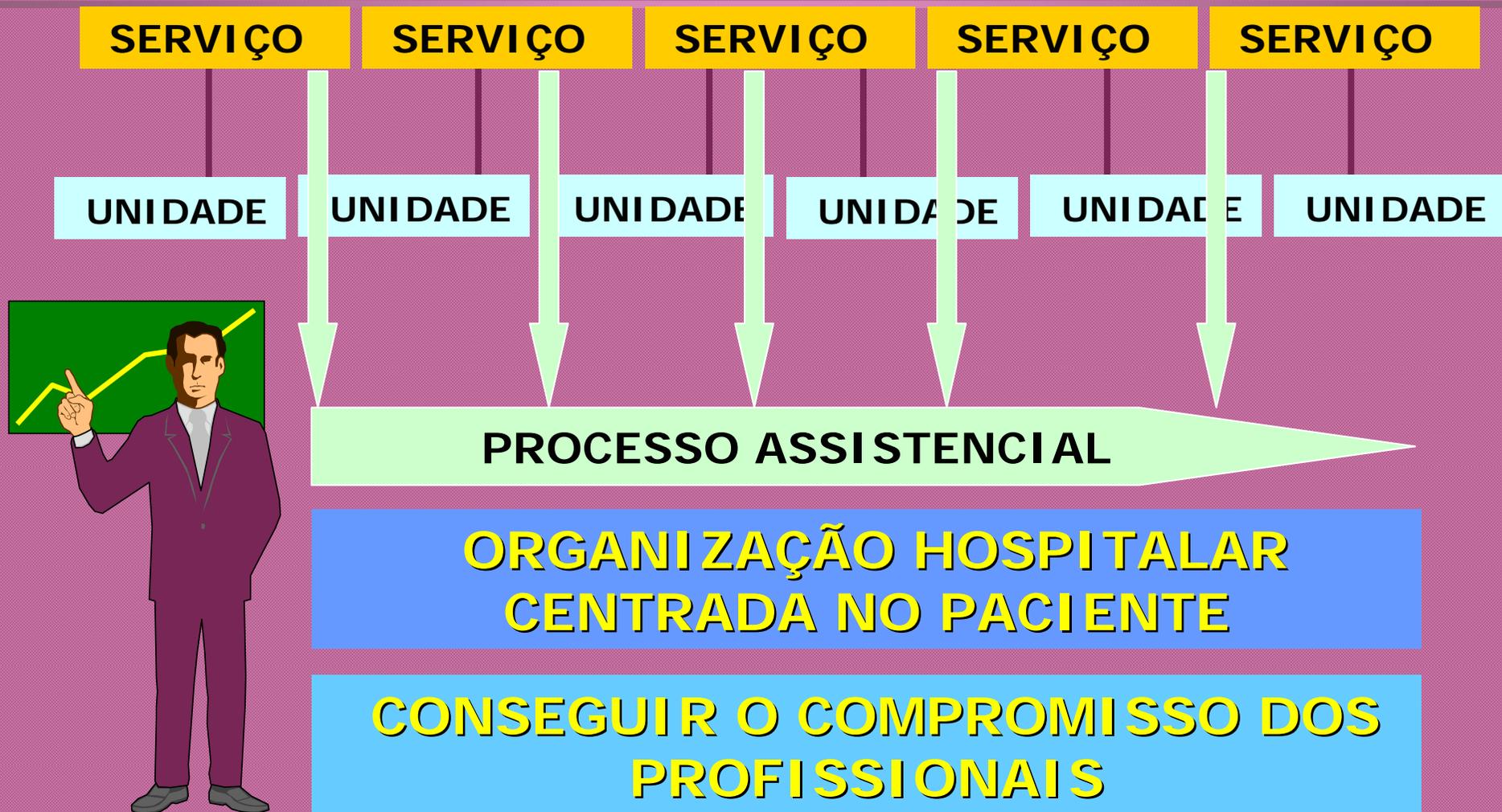
Ágeis

Inovadores

Câmbio dos hospitais

Hospitais universitários

Linhas do futuro



Hospitais universitários

Unidades de Gestão Clínica

Chaves do êxito

IMPRESCINDÍVEL

- **Profissionais muito implicados na mudança e, simultaneamente, comprometidos com a organização**
- **Mudança consensuada**
- **Não é conveniente copiar modelos**
- **Deve-se atuar consolidando os avanços**
- **Não devemos ter uma instrumentalização**

Hospitais universitários

Unidades de Gestão Clínica

Chaves do êxito

Mudança no modelo de organização

- Pacientes
- Profissionais
- Dirigentes
- Restante da organização

Hospitais universitários

Unidades de Gestão Clínica

Chaves do êxito

Pacientes

- Possibilidade de satisfazer suas demandas ou necessidades
- O interlocutor deles é o médico
- Facilita a fidelização à instituição
- Mais proximidade e participação

Hospitais universitários

Unidades de Gestão Clínica

Chaves do êxito

Profissionais

- Possibilidade de satisfazer suas expectativas e o desenvolvimento
- Permite uma maior implicação
- Permite que eles usem todo seu conhecimento clínico, capacidade de decisão e iniciativa

Hospitais universitários

Unidades de Gestão Clínica

Chaves do êxito

Dirigentes

- Novas ferramentas de gestão
- Compartilhamento de decisões
- Maior competência profissional

Hospitais universitários

Unidades de Gestão Clínica

Chaves do êxito

Restante da organização

- Aumenta a eficiência global
- Reorganiza a oferta assistencial
- Exemplo a seguir
- Orienta o hospital até a qualidade total

Perfil das Unidades Clínicas de Gestão

Melhora do Paciente

- ✓ Melhora do atendimento ao paciente
- ✓ Melhora da qualidade científica
- ✓ Melhora da qualidade percebida (enfoque dos processos ao paciente)

- ✓ Aumento da satisfação dos profissionais
- ✓ Trabalho em equipe
- ✓ Desenvolvim. pessoal
- ✓ Participação na gestão (autogestão)

- ✓ Redução de custos
- ✓ Motivação
- ✓ Aproveitamento melhor dos recursos

Melhoras para os profissionais

Melhoras para a organização



Tres de deu amb
folre i manilles

Muito obrigado per a
sua assistência

Jordi Riba