

Iº CONGRESSO NACIONAL SOBRE OS NOVOS HOSPITAIS: CONTRATAÇÃO, PROJECTO, CONSTRUÇÃO E GESTÃO

NOVOS MODELOS DE GESTÃO HOSPITALAR: DESEMPENHO E AVALIAÇÃO

Pedro Lope
APAH



NOVOS MODELOS DE GESTÃO HOSPITALAR: DESEMPENHO E AVALIAÇÃO

■ Agenda

- A Administração dos Estabelecimentos e Serviços Públicos
- Constrangimentos do Hospital Público Português
- A Reforma da Administração Pública
- A Nova Gestão Hospitalar
- Conclusão



A ADMINISTRAÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS E SERVIÇOS PÚBLICOS

Até aos anos 30 os estabelecimentos comerciais e industriais do Estado, bem como os serviços públicos locais, eram geridos pelas próprias colectividades públicas;



A ADMINISTRAÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS E SERVIÇOS PÚBLICOS

Posteriormente surgem os estabelecimentos e serviços públicos personalizados – **institutos públicos** – subordinados, ainda, às regras próprias do direito público em matéria de gestão económico-financeira, relações de trabalho e responsabilidade civil.



A ADMINISTRAÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS E SERVIÇOS PÚBLICOS

Depois da Segunda Guerra Mundial, com o processo das nacionalizações, surge a figura da **empresa pública**, entidade dotada de personalidade jurídica, mas submetida ao direito privado.



A ADMINISTRAÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS E SERVIÇOS PÚBLICOS

A partir de certo momento, as iniciativas empresariais do Estado (incluindo os serviços públicos) começam a adoptar a forma de sociedades comerciais por acções – **sociedades de capitais públicos**.

Trata-se de pessoas colectivas de direito privado, mas integradas no sector empresarial público.



A ADMINISTRAÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS E SERVIÇOS PÚBLICOS

Surgem recentemente organismos públicos dotados de estrutura e gestão empresarial – **organismos públicos empresarializados**.



CONSTRANGIMENTOS DO HOSPITAL PÚBLICO PORTUGUÊS

Plano Interno

- Área dos recursos humanos
- Área económico-financeira
- Aquisições
- Administração e organização interna

Plano Externo

- Integração da função financiadora e prestadora



CONSTRANGIMENTOS DO HOSPITAL PÚBLICO PORTUGUÊS

Área dos Recursos Humanos

- Inadequação do quadro legal da **função pública**;
- **Quadros** de pessoal dissociados da actividade;
- Processo de **recrutamento** incompatível com as necessidades imediatas;
- **Remuneração** igualitária sem atender ao mérito,
- Sistema de **avaliação** reportado à antiguidade e não desempenho



CONSTRANGIMENTOS DO HOSPITAL PÚBLICO PORTUGUÊS

Área económico-financeira

- Natureza meramente formal do **orçamento**;
- Financiamento assente numa forte componente de **custos**;
- **Desresponsabilização** face a um orçamento que não reflecte as efectivas necessidades da organização;
- Pouca exigência na **facturação** dos serviços prestados;
- Dificuldades na **cobrança**;
- **Saneamentos** financeiros que desresponsabilizam as entidades mais gastadoras



CONSTRANGIMENTOS DO HOSPITAL PÚBLICO PORTUGUÊS

Aquisições

- Procedimentos fortemente **burocratizados** e **morosos**;
- Valorização excessiva da **componente formal** com impacto negativo na dimensão económica;
- Protelamento do desenvolvimento do processo com base na **impugnabilidade**, nem sempre justificável;
- Duplicação da **documentação** exigível



CONSTRANGIMENTOS DO HOSPITAL PÚBLICO PORTUGUÊS

Administração e Organização Interna

- Práticas de “risco” originadas pela necessidade inadiável de tomar medidas, sob pena de pôr em causa a função da organização;
- Falta de definição da **missão** da organização, de determinação de **objectivos** e **estratégias**;
- Indefinição das linhas de hierarquia, que impossibilitam a **responsabilização**.



CONSTRANGIMENTOS DO HOSPITAL PÚBLICO PORTUGUÊS

PRODUTOR

EMPRESÁRIO

PRESTADOR DE
SERVIÇOS PÚBLICOS

REGULADOR

ORGANIZADOR

COMPRADOR DE
SERVIÇOS



A REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

New Public Administration

As reformas da Administração Pública tiveram impacto nas demais reformas da Administração, nomeadamente na Saúde.

O modelo pós-burocrático ou *NPA*, apesar de apresentar as mais variadas casuísticas nos diversos países que formam a OCDE assentam basicamente em três pressupostos essenciais a saber :

- Controlo da despesa pública
- Adopção de instrumentos de gestão empresarial
- Mudança do estatuto dos profissionais
- Sistemas de incentivos



A REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Mudanças na Gestão Pública

Novos instrumentos de gestão

Privatização de Funções do Estado

Introdução de nova linguagem do mercado na Administração pública

Transferência de funções do governo central para agências autónomas

Criação de Instrumentos de análise

Criação de entidades reguladoras

Políticas de benchmarking

Sistemas de avaliação de desempenho



A REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Quasi -Market

Este modelo caracteriza-se pela interiorização dos conceitos de competência, eficiência e consumidor e actua no enquadramento do chamado Estado-Providência.

Assenta no princípio da **contratualização** envolvendo no processo as entidades nacionais regionais e locais.



A REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Modelo Contratual

A **contratualização** surge como instrumento de gestão de grande utilidade na implementação dos objectivos de política de saúde e de coordenação, facilitador do processo de afectação de recursos às instituições ao permitir a mimetização das formas de funcionamento do **mercado** (XXX CEAH - Maria Teresa Brito)



A REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

«Encontramo-nos num momento no qual existe a tendência para recorrer o menos possível à actividade autoritária e mesmo à gestão directa, nos vários sectores da actividade pública, enquanto se regista uma tendência para o emprego de instrumentos contratuais, para a criação de entes instrumentais ou auxiliares, para outras formas de gestão mais ou menos afastadas das administrações públicas. De facto, a actividade administrativa de direito privado tornou-se entretanto numa forma normal de actividade, relativamente à actividade autoritária, quando anteriormente era considerada secundária. Além disso, trata-se de uma realidade ainda em evolução, que pode vir a dar corpo provavelmente a um *novo modelo de administração* .»

Tullio Parezzan , in CENTRO STUDI ADMINISTRATIVI , 1997



NOVA GESTÃO HOSPITALAR

- Cultura da Organização
- Planeamento Estratégico
- Gestão por Objectivos
- Contratualização
- Mercado da Saúde
- Avaliação



CONCLUSÃO

“Dizem sempre que o tempo muda as coisas, mas na realidade somos nós próprios quem tem que as mudar”

(Andy Warhol)

