



SEMINÁRIO

# Então Prefeito!... E a Saúde?

DIAS 7, 8, 9 - NOVEMBRO DE 2016

Gestão Produtiva de Serviços de Saúde:  
**Resiliência e Sustentabilidade**



Gestão Produtiva de Serviços de Saúde  
**Resiliência e sustentabilidade**

# Contexto





# OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

17 OBJETIVOS PARA TRANSFORMAR NOSSO MUNDO

SEMINÁRIO  
Então Prefeito!...  
E a Saúde?

# ODS



## OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL



“Garantir uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades”

3.8 atingir a cobertura universal de saúde, incluindo a proteção do risco financeiro, o acesso a serviços de saúde essenciais de qualidade e o acesso a medicamentos e vacinas essenciais seguros, eficazes, de qualidade e a preços acessíveis para todos.

**Resiliência e Sustentabilidade**  
Gestão Produtiva de Serviços de Saúde





# Eficiência de Serviços de Saúde

SEMINÁRIO  
Então Prefeito!...  
E a Saúde?

A despesa sanitária mundial é de aproximadamente **US\$ 5,3 bilhões** ao ano. Com as doenças transmissíveis e a prevalência das doenças não transmissíveis a despesa sanitária não faz mais que aumentar.

Relatório Mundial da Saúde: Financiamento dos sistemas de saúde. O caminho para a cobertura universal. . OMS/OPS. 2010

## Principais causas:

1. Sobre custos em medicamentos
2. Utilização de medicamentos de qualidade inferior.
3. Utilização inapropriada e ineficiente de medicamentos.
4. **Sobre utilização ou excesso de oferta de serviços.**
5. Estrutura de pessoal inapropriada ou dispendiosa.
6. Admissões hospitalares e duração dos internamentos.
7. **Dimensão hospitalar inapropriada (baixa utilização).**
8. Erros médicos e qualidade dos cuidados sub óptima.
9. Desperdício, corrupção e fraude.
10. **Intervenções em saúde inapropriadas e ineficientes.**

**20% - 40%** de todo os gastos em saúde são atualmente desperdiçados por ineficiência

Gestão e financiamento são alguns dos principais problemas do SUS, segundo especialistas

**Resiliência e Sustentabilidade**  
Gestão Produtiva de Serviços de Saúde





# Resiliência de Serviços de Saúde

SEMINÁRIO  
**Então Prefeito!...  
E a Saúde?**

**68ª Assembleia Mundial da saúde**

**Maio de 2015**

**Quadro geral de reflexão**

“construir resiliência nos sistemas de saúde”

## Resiliência + Sustentabilidade

**A resiliência:** capacidade de um sistema ajustar suas atividades de modo a preservar suas funcionalidades básicas quando ocorrem desafios, falhas e alterações ambientais.

**Adaptar e sobreviver**

**CD55/9 - OMS**

**Julh0 2016**

**Sistemas de Saúde Resilientes**

“Enfrentamos a necessidade de sistemas de saúde sólidos e resilientes, capazes de responder de forma eficaz às emergências de saúde e ao mesmo tempo **garantir o acesso universal e equitativo aos serviços de saúde de qualidade.** Ministro de Saúde da Colômbia



**Resiliência e Sustentabilidade**

Gestão Produtiva de Serviços de Saúde



# Resiliência de Serviços de Saúde

SEMINÁRIO  
Então Prefeito!...  
E a Saúde?

A resiliência é um atributo de qualquer sistema de saúde que possua bom desempenho e esteja caminhando em direção ao acesso universal à saúde e cobertura universal em saúde. **Estratégia de Saúde Universal.**

**Linha estratégica 1:** expansão do acesso equitativo a serviços de saúde integrais, de qualidade e centrado nas pessoas e nas comunidades.

**Linha estratégica 2:** fortalecimento do papel condutor e da governança.

**Linha estratégica 3:** aumento e melhoria do financiamento com equidade e eficiência e avanço rumo à eliminação do pagamento direto, que se transforma em barreira ao acesso no momento da prestação dos serviços.

**Linha estratégica 4:** fortalecimento da coordenação intersetorial para abordar os determinantes sociais da saúde.

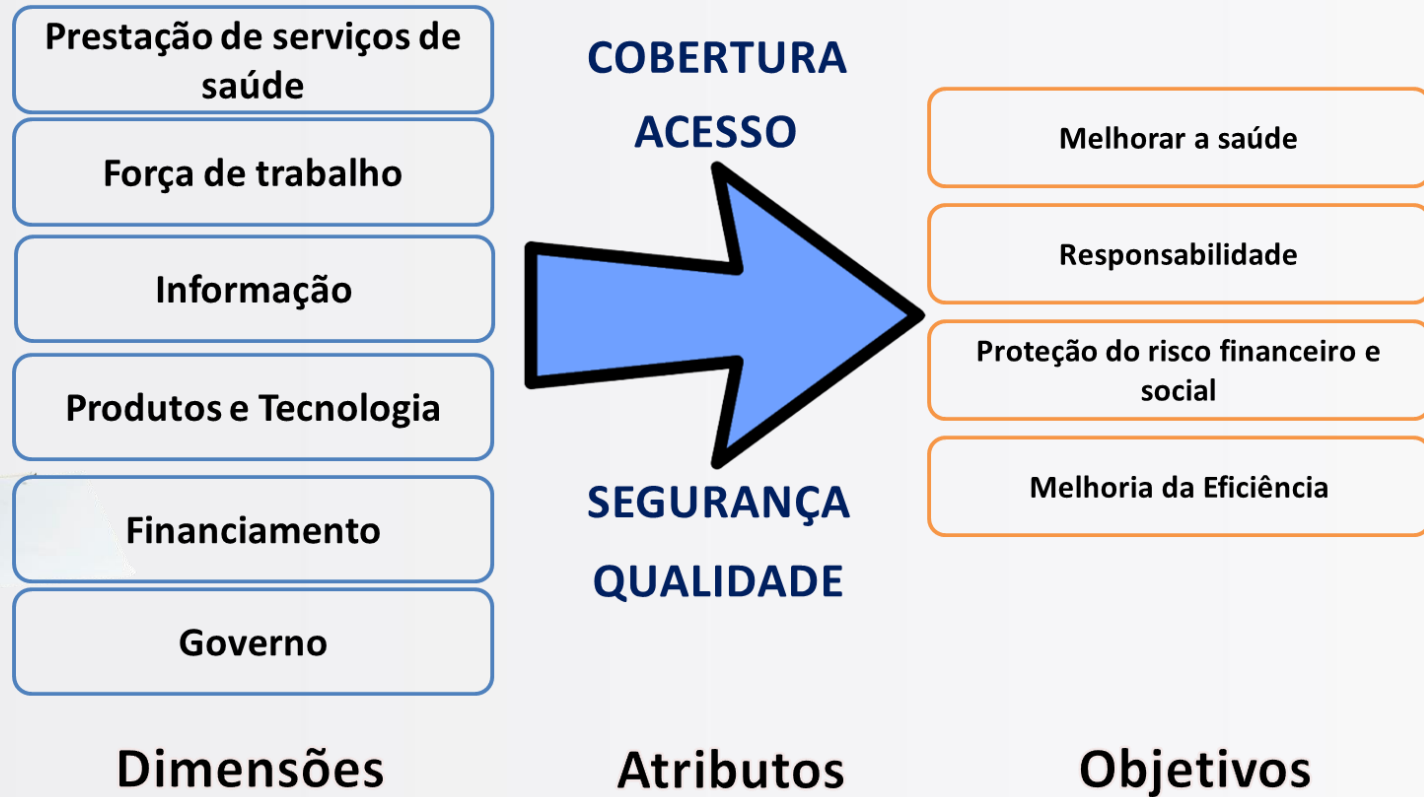




# Rede de Atenção em Saúde

SEMINÁRIO  
Então Prefeito!...  
E a Saúde?

Definição para Redes de Serviços de Saúde  
Objetivos e Responsabilidades **Redes de Atenção**



**Resiliência e Sustentabilidade**  
Gestão Produtiva de Serviços de Saúde



# Processo da Atenção em Saúde

SEMINÁRIO  
Então Prefeito!...  
E a Saúde?







# Gestão em saúde

SEMINÁRIO  
**Então Prefeito!...  
E a Saúde?**

Planejar, organizar, dirigir, controlar, coordenar e avaliar os recursos e procedimentos pelos quais a demanda por cuidados médicos e de saúde, e as necessidades de um ambiente saudável são atendidos, mediante a provisão de serviços a clientes individuais, organizações e comunidades. (Charles J. Austin)

## **Aceitabilidade:**

É a avaliação positiva do serviço hospitalar pela comunidade e a sociedade.

## **Qualidade:**

Entendida como a correspondência entre aquilo que o serviço se propõe oferecer à comunidade e sua efetiva consecução. Oferecer serviços de qualidade é uma obrigação da gestão hospitalar.

## **Equidade:**

Oferta de recursos de atenção a saúde à população segundo critérios de justiça social, observando sua adequação às necessidades da comunidade, à facilidade de acesso, com segurança e as expectativas dos profissionais neles envolvidos.

## **Efetividade:**

É a medida do nível de obtenção dos objetivos globais dos serviços de saúde.

## **Eficiência:**

É a relação de otimização do uso dos recursos na consecução de um produto (efeito ou resultado). Eficiente é o serviço que tem um custo otimizado.



## **Resiliência e Sustentabilidade**

Gestão Produtiva de Serviços de Saúde



## Desafios dos Serviços de Saúde

- Resultados desiguais
- Baixa cobertura de saúde
- Processos ineficientes
- Financiamento com limitações
- Fragmentação e segmentação
- Riscos multifatoriais

## Sustentabilidade

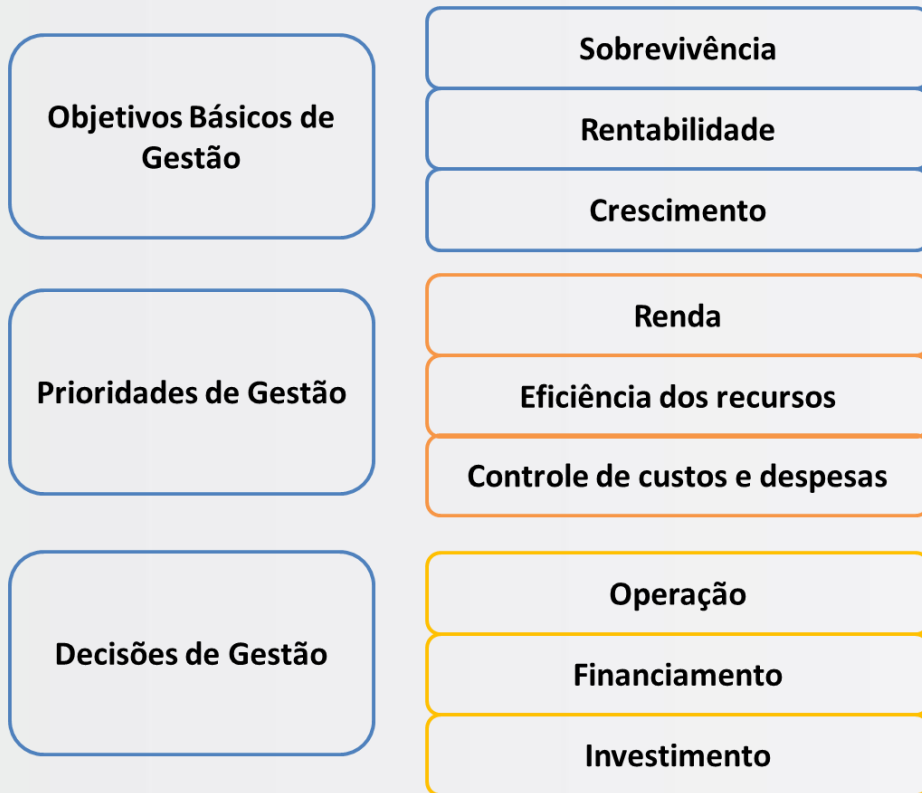
- Refere-se ao equilíbrio de uma organização com os recursos do seu ambiente. Equilíbrio económico, político e ecológico.
- Sistemas que mantêm a produtividade ao longo do tempo.
- Capacidade de sustentar – se ao longo do tempo sem esgotar seus recursos.





## Objetivos das Organizações e Rede de Atenção de Saúde

SEMINÁRIO  
Então Prefeito!...  
E a Saúde?



### ***Instituição:***

*Grupo social que, através da gestão dos seus recursos, o capital e o trabalho produz bens ou serviços destinados a satisfazer as necessidades de uma comunidade*



## Resiliência e Sustentabilidade

Gestão Produtiva de Serviços de Saúde

Gestão Produtiva de Serviços de Saúde  
**Resiliência e sustentabilidade**

# Proposta



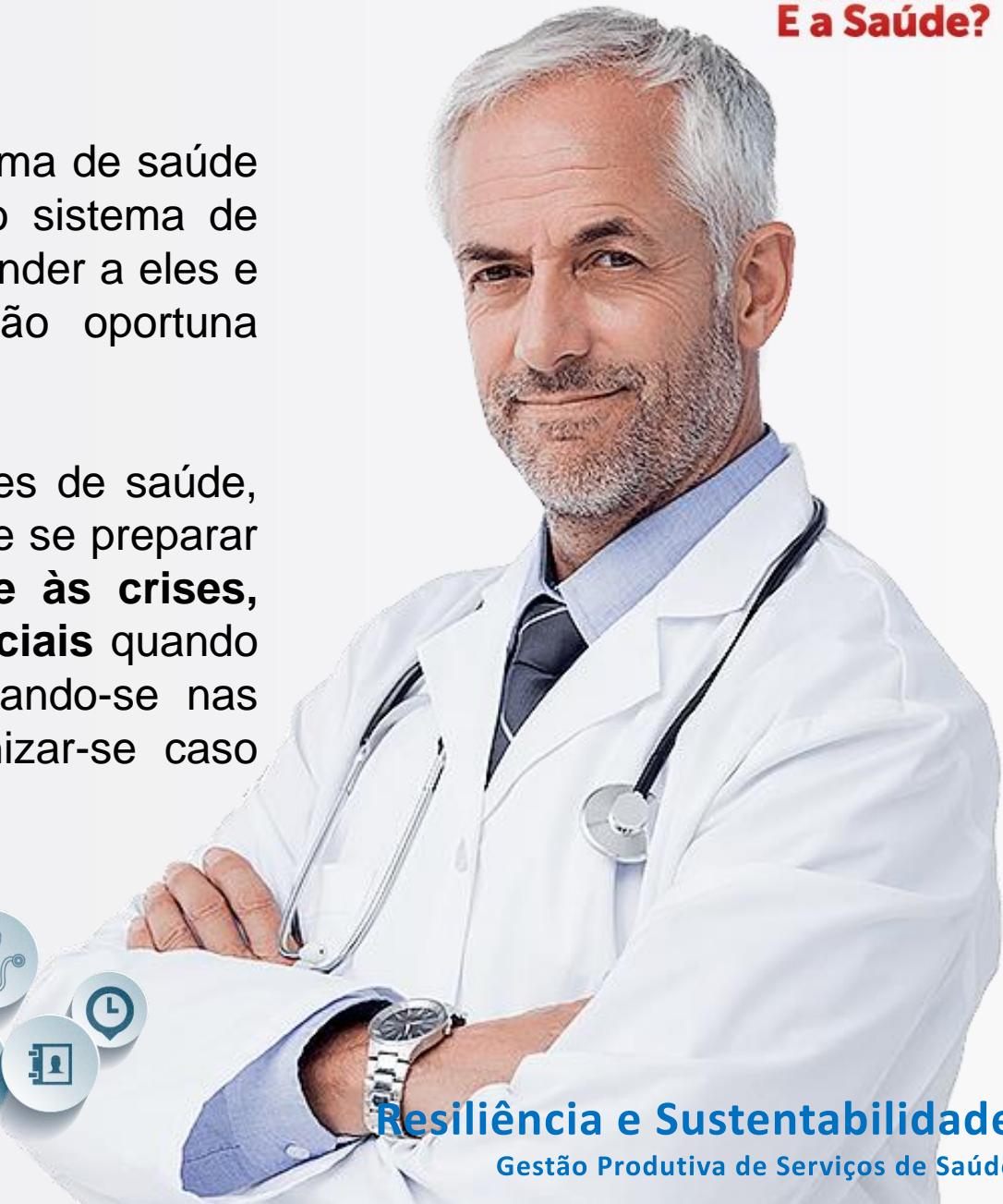


# Resiliência

SEMINÁRIO  
Então Prefeito!...  
E a Saúde?

A **resiliência** de um sistema de saúde se refere à capacidade do sistema de absorver transtornos, responder a eles e recuperar-se com prestação oportuna dos serviços necessários.

É a capacidade dos agentes de saúde, instituições e populações de se preparar e **responder efetivamente às crises, manter as funções essenciais** quando uma crise ocorre e, baseando-se nas lições aprendidas, reorganizar-se caso as condições o exijam



**Resiliência e Sustentabilidade**  
Gestão Produtiva de Serviços de Saúde



# Sistemas de saúde resilientes

SEMINÁRIO  
Então Prefeito!...  
E a Saúde?



**Informação e evidência:** capazes de coletar e assimilar rapidamente dados e evidências, inclusive da rede de vigilância em saúde, para subsidiar ações de planejamento estratégico, preparação, tomada de decisão e resposta.



**Preditivos:** capazes de responder como esperado e previsto durante processos de planejamento estratégico e redução de risco.



**Adaptativos:** capazes de reorganizar-se rapidamente, transformando as funções e operações do sistema de saúde em situações de crise para enfrentar um risco ou situação específica, e recuperar-se em pouco tempo.



**Integrados:** ou seja, garantem o acesso universal a serviços de saúde integrais, com o nível de atenção primária integrado a redes de serviço de saúde.

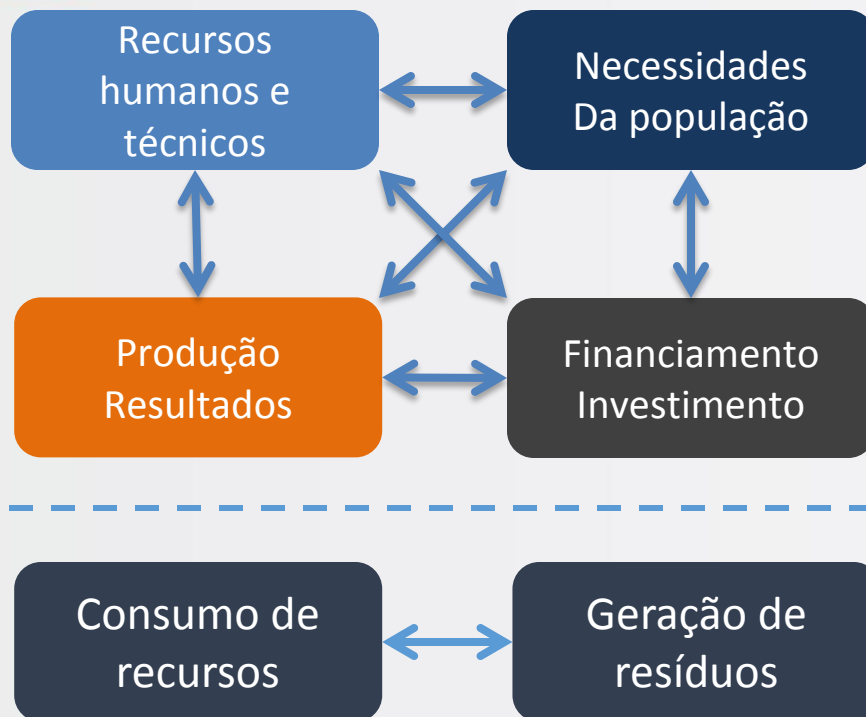
**Resiliência e Sustentabilidade**

Gestão Produtiva de Serviços de Saúde



# Sustentabilidade

SEMINÁRIO  
Então Prefeito!...  
E a Saúde?



- Ter a capacidade técnica de prestar os cuidados de saúde necessários à população
- Ter capacidade de pagar os cuidados que queremos ter

## Resiliência e Sustentabilidade

Gestão Produtiva de Serviços de Saúde



# Sustentabilidade de Serviços de Saúde

## Desempenho dos Serviços de Saúde

### Acesso + Cobertura:

Capacidade do sistema de saúde de atender às necessidades da população, incluindo a disponibilidade de infraestrutura, de recursos humanos, de tecnologias da saúde e de financiamento

### Continuidade:

Capacidade do Sistema de Saúde de prestar serviços de forma ininterrupta e coordenada entre diferentes níveis de atenção

### Efetividade:

Grau com que assistência, serviços e ações atingem os resultados esperados.

### Aceitabilidade:

Grau com que os serviços de saúde ofertados estão de acordo com os valores e expectativas dos usuários e da população.

### Eficiência:

Relação entre o produto da intervenção de saúde e os recursos utilizados.

### Segurança:

Capacidade do Sistema de Saúde de identificar, evitar ou minimizar os riscos potenciais das intervenções em saúde.



**Resiliência e Sustentabilidade**  
Gestão Produtiva de Serviços de Saúde





# Os objetivos da organização

## Eficácia

Capacidade de obter resultados através da ênfase nos objetivos a serem alcançados, com o máximo potencial dos processos.

**Atividades**

## Eficiência

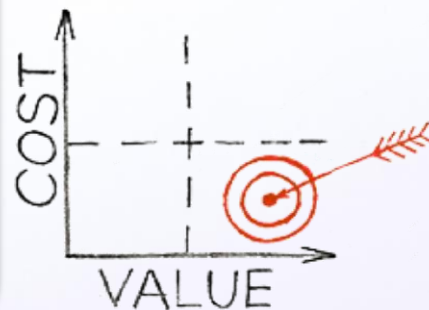
Capacidade de obter bons produtos/serviços utilizando a menor quantidade de recursos possíveis o mais produtos utilizando a mesma quantidade.

**Custo/benefício**

## Efetividade

Capacidade de obter bons resultados: cumprindo as expectativas do paciente, organização e sociedade.

**Resultado Impacto**



**Resiliência e Sustentabilidade**

Gestão Produtiva de Serviços de Saúde



# Os objetivos da organização

SEMINÁRIO  
Então Prefeito!...  
E a Saúde?

## MGPSS

Melhora de eficiência e resultados nos serviços de saúde

Melhorar a capacidade de tomada de decisões nos gestores

Avaliação de desempenho: produção, rendimento, eficiência, custos e qualidade

Caixa de ferramentas

Modelo de gestão de custos

## PMAQ

Melhora de acesso e qualidade de atenção

Incentivar a os gestores a melhorar a qualidade dos serviços

Avaliação de desempenho resultados e qualidade

Auto avaliação

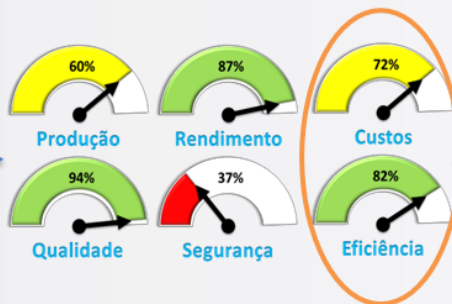
Indicadores

Apoio institucional

Educação

Avaliação nas unidades

Desenvolvimento de painéis de monitoramento para a gestão de ABS



Tomada de decisões

**Eficácia + Eficiência + Efetividade**

**Resiliência e Sustentabilidade**  
Gestão Produtiva de Serviços de Saúde



# Gestão de custos

## Gastos

Desembolsos \$

SEMINÁRIO  
Então Prefeito!...  
E a Saúde?

### Custos

Gastos de produção

### Despesas

Gastos administrativos

### Investimentos

Benefícios futuros

### Perdas

Gastos involuntários

### Desperdícios

Não agregam valor

Todo gasto requer, necessariamente, a existência de um desembolso que pode ocorrer antes, durante o após a entrada de um bem o serviço.

## Análise de custos

### Monitoramento

Fornecer dados para estabelecimento de padrões, orçamentos e previsões. Comparação de resultados.

### Tomada de decisões

Fornecer informações sobre valores relevantes sobre medidas de produtos o serviços: custo de produção, margem, opções de venda.

### Resultados

Fornecer informações sobre eficiência das operações.  
**Custo/benefício**



## Resiliência e Sustentabilidade

Gestão Produtiva de Serviços de Saúde



# Experiência de Sucesso

SEMINÁRIO  
Então Prefeito!...  
**E a Saúde?**

Desenvolvimento de metodologia de análises e gestão de custos para o Atenção Primária em Saúde – Nível Municipal

## Passo 1. Avaliação de necessidades

- Análises de custos de rede de atenção básica em saúde.
- Análises de custos por tipo de unidade de serviços.
- Análises de custos por tipo de custo e despesa.
- Análises de custos por região de saúde.
- Análises de custos por centro de custos.
- Análises de custos por atividade.
- Sistema de custeio similar APURASUS.
- Gestão de custos.
- Gestão das unidades de serviços.
- Gestão da rede de serviços.
- Planejamento, monitoramento e controle.



**Tomada de decisões  
baseada em informação**

**Resiliência e Sustentabilidade**  
Gestão Produtiva de Serviços de Saúde



# Experiência de Sucesso





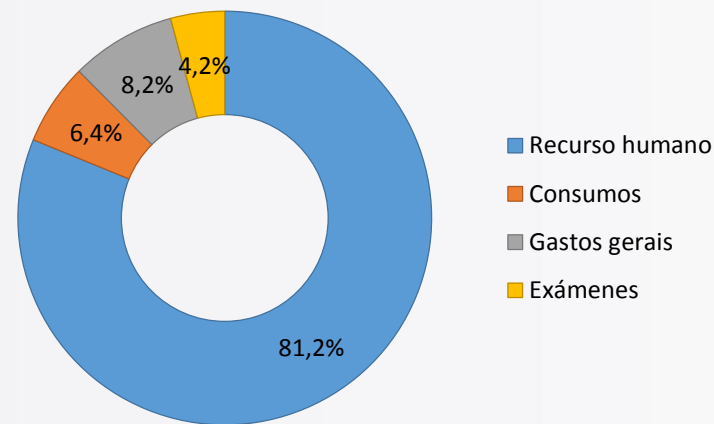
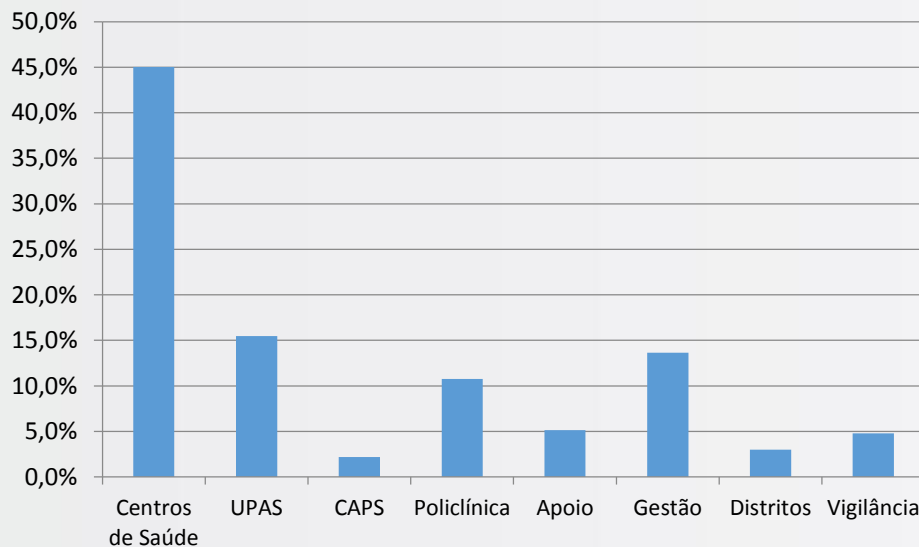
# Experiência de Sucesso

SEMINÁRIO  
Então Prefeito!...  
E a Saúde?

Município de Grande porte: más de 400.000 habitantes

Estrutura Geral de custos

	Recurso humano		Consumos		Gastos gerais		Exámenes		Total	Dist. %		
Centros de Saúde	R\$	82,840,277	R\$	11,088,226	R\$	9,073,635	R\$	7,931,399	R\$	110,933,537	45.0%	78.6%
UPAS	R\$	32,957,340	R\$	2,133,188	R\$	2,772,986	R\$	221,337	R\$	38,084,851	15.5%	
CAPS	R\$	4,617,461	R\$	28,158	R\$	713,233	R\$	55,789	R\$	5,414,641	2.2%	
Policlínica	R\$	20,947,281	R\$	1,284,418	R\$	2,123,209	R\$	2,188,118	R\$	26,543,025	10.8%	
Apoio	R\$	11,480,506	R\$	471,020	R\$	673,923	R\$	-	R\$	12,625,449	5.1%	21.4%
Gestão	R\$	29,379,981	R\$	334,449	R\$	3,880,731	R\$	1,132	R\$	33,596,292	13.6%	
Distritos	R\$	6,852,611	R\$	183,942	R\$	314,023	R\$	1,771	R\$	7,352,347	3.0%	
Vigilância	R\$	10,913,131	R\$	216,742	R\$	696,534	R\$	-	R\$	11,826,407	4.8%	
<b>Total</b>	<b>R\$</b>	<b>199,988,588</b>	<b>R\$</b>	<b>15,740,144</b>	<b>R\$</b>	<b>20,248,273</b>	<b>R\$</b>	<b>10,399,545</b>	<b>R\$</b>	<b>246,376,550</b>		
Dist. %		81.2%		6.4%		8.2%		4.2%				



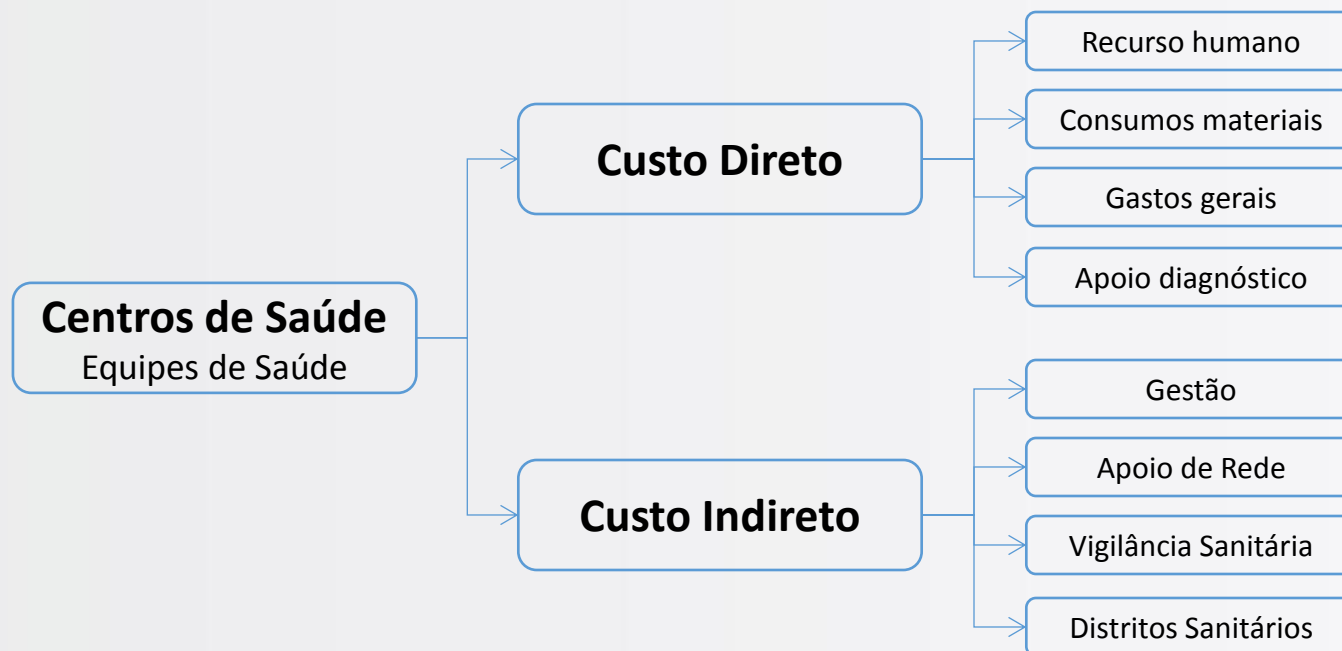
**Resiliência e Sustentabilidade**  
Gestão Produtiva de Serviços de Saúde



# Experiência de Sucesso

SEMINÁRIO  
**Então Prefeito!...  
E a Saúde?**

	Custo direto		Custo indireto		Custo total		Dist. %
Centros de Saúde	R\$	110,933,536.97	R\$	40,531,541.28	R\$	151,465,078.25	61.5%
UPAS	R\$	38,084,851.45	R\$	13,488,565.09	R\$	51,573,416.55	20.9%
CAPS	R\$	5,414,641.10	R\$	1,946,399.40	R\$	7,361,040.50	3.0%
Policlínica	R\$	26,543,025.15	R\$	9,433,989.72	R\$	35,977,014.87	14.6%
Total	R\$	180,976,054.68	R\$	65,400,495.49	R\$	246,376,550.17	
		<b>73.5%</b>		<b>26.5%</b>			



**Resiliência e Sustentabilidade**  
Gestão Produtiva de Serviços de Saúde



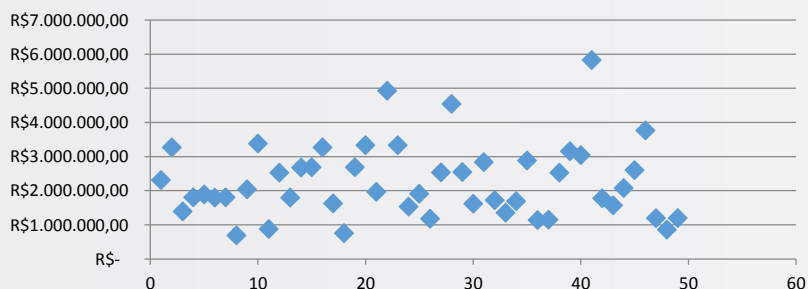
# Experiência de Sucesso

SEMINÁRIO  
Então Prefeito!...  
**E a Saúde?**

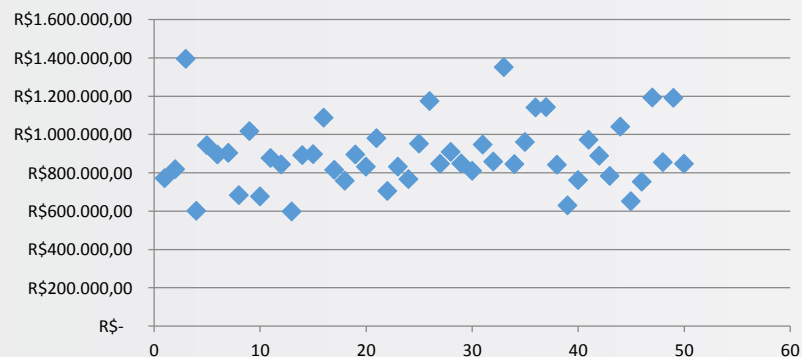
Custo médio por Atividade	Custo total	Produção	Custo médio de atenção	Custo médio direto	Custo médio indireto
Centros de Saúde	R\$ 151,465,078	1,381,159	R\$ 109.67	R\$ 80.32	R\$ 29.35
UPAS	R\$ 51,573,416	402,187	R\$ 128.23	R\$ 94.69	R\$ 33.54
CAPS	R\$ 7,361,040	62,023	R\$ 118.68	R\$ 87.30	R\$ 31.38
Policlínica	R\$ 35,977,014	285,908	R\$ 125.83	R\$ 92.84	R\$ 33.00
Custo Total SMS	R\$ 246,376,550				

Centro de Saúde	Custo médio direto
1 Equipe	R\$ 124.83
2 Equipes	R\$ 81.78
3 Equipes	R\$ 89.50
4 Equipes	R\$ 80.51

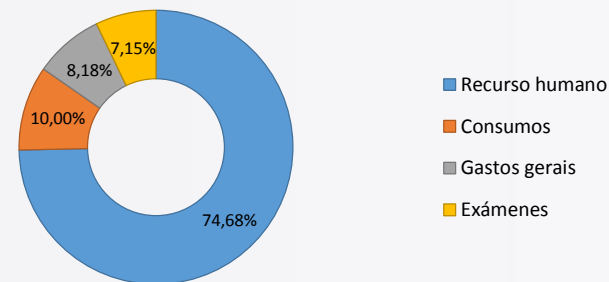
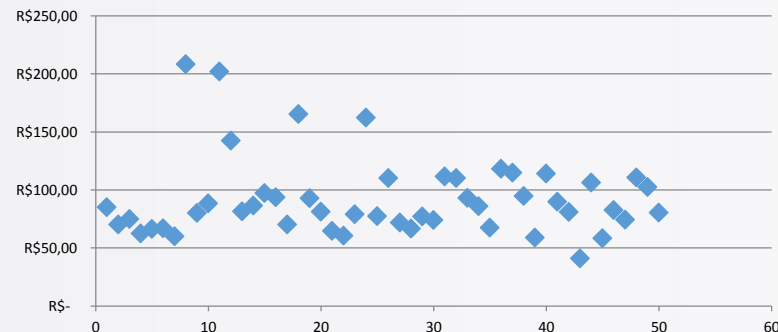
Custo por CS



Media custo por equipe



Media de custo por atividade



**Resiliência e Sustentabilidade**  
Gestão Produtiva de Serviços de Saúde





# Experiência de Sucesso

SEMINÁRIO  
Então Prefeito!...  
**E a Saúde?**

	Média de produção por unidade x ano	Média de custo x atividade x ano	Média de custo Total x ano
CS x 3 ES	29,329	R\$ 89,50	R\$ 2.542.176

	Média de produção por unidade x ano	Média de custo x atividade x ano	Média de custo Total x ano
UPA	117,153	R\$ 162,54	R\$ 18,939,096

	Média de produção por unidade x ano	Média de custo x atividade x ano	Média de custo Total x ano
Policlínica	71,477	R\$ 92,84	R\$ 6,635,756



**Resiliência e Sustentabilidade**

Gestão Produtiva de Serviços de Saúde



[galloe@paho.org.co](mailto:galloe@paho.org.co)

**Edgar Hernán Gallo Montoya**

**Consultor Internacional**

**Unidade Técnica de Sistemas e Serviços de Saúde**

**OPAS/OMS PWR – BRA**

