

## ÍNDICE

LISTA DAS PRINCIPAIS ABREVIATURAS	11
PREFÁCIO	13
NOTA PRÉVIA	17
INTRODUÇÃO	19

## I INTRODUÇÃO À “GESTÃO EM SAÚDE”

1. DIAGNOSTICAR O “ESTADO DA SAÚDE”	25
1.1. Diagnosticar	25
1.2. Identificar sintomas e compreender as causas	26
1.3. Problemas estruturais do setor	27
1.3.1. Colocar o utente no centro do sistema	28
1.3.2. Organização da rede prestadora de cuidados	31
1.3.3. Equilíbrio das contas da saúde	32
2. ESPECIFICIDADES DA GESTÃO EM SAÚDE	37
2.1. Organização complexa e diferenciada	37
2.2. A especialização e a divisão do trabalho	40
2.3. Estrutura de gestão	41
2.3.1. Departamentos	42
2.3.2. Centros de Responsabilidade	43
2.3.3. Centro de Responsabilidade – Departamento	47
2.4. Instrumentos fundamentais da gestão	48

3. PILARES DA GESTÃO – 5 SENTIDOS, 5 POLÍTICAS	51
3.1. Gestão Financeira	52
3.1.1. Os mapas financeiros e os rácios	52
3.1.2. Organização da gestão financeira	55
3.2. Gestão de Recursos Humanos	56
3.2.1. Recrutar, motivar e valorizar	56
3.2.2. Organização da gestão de recursos humanos	58
3.3. Gestão Logística	60
3.3.1. Logística – pressuposto da implementação da estratégia	60
3.3.2. Organização da gestão logística	65
3.4. Gestão da Produção	70
3.4.1. Processo de transformação	70
3.4.2. Organização da função	72
3.5. Gestão do Marketing	73
3.5.1. A abordagem do Marketing	73
3.5.2. Os Instrumentos da Política de Marketing	75
4. REDE DE PRESTAÇÃO DE CUIDADOS DE SAÚDE	77
4.1. Evolução Histórica	77
4.2. Redes de Referenciação	80
4.3. Centros de Referência	84
4.4. Cuidados de Saúde Primários	85
4.5. Cuidados Diferenciados	87
4.6. Cuidados Continuados Integrados	91
4.7. Cuidados Paliativos	93
4.8. Urgência/Emergência	95
4.8.1. Centro de Emergências em Saúde Pública	99

## II

### ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO INTERNA DOS SERVIÇOS DE SAÚDE

1. MODELO DE GOVERNAÇÃO	103
1.1. Função e Estrutura	103
1.2. Gestão de Operações – “Corporate Governance”	105
2. ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO, FISCALIZAÇÃO, AUDITORIA E CONSULTA	109
2.1. Órgãos de Administração	109
2.2. Órgão de Fiscalização	110

2.3. Órgão de Auditoria	111
2.4. Órgão de Consulta	112
2.5. Órgãos de Direção Técnica	113
3. ÓRGÃOS DE APOIO TÉCNICO	115
3.1. Comissões de Apoio Técnico	115
3.1.1. Comissões de Ética	116
3.1.1.1. Ensaios e Estudos Clínicos – Papel das Comissões de Ética	116
3.1.1.2. Comissão de Qualidade e Segurança do Doente	119
3.1.1.3. Controlo da Infeção e Antimicrobianos	121
3.1.1.4. Comissões de Farmácia e Terapêutica	123
3.1.1.4.1. Comissão Nacional de Farmácia e Terapêutica	124
3.1.1.4.2. Comissões de Farmácia e Terapêutica das ARS	126
3.1.1.5. Comissão de Coordenação Oncológica	127
3.1.1.6. Comissão Técnica de Certificação de IG	127
3.1.1.7. Comissão de Catástrofe e Emergência	129
3.1.1.8. Comissões para o Sangue e Hemoderivados	131
3.1.1.9. Comissão de Normalização e Novos Produtos	132
3.1.1.10. Comissão de Proteção Radiológica	133
3.2. Núcleos, Equipas e Grupos de Trabalho	135
3.2.1. Equipa de Gestão do Risco	135
3.2.2. Equipas de Cuidados Continuados Integrados	136
3.2.3. Equipas de Cuidados Paliativos	139
3.2.3.1. Unidades de internamento de cuidados paliativos	140
3.2.3.2. Equipas intra-hospitalares de suporte em cuidados paliativos	140
3.2.3.3. Equipas comunitárias de suporte em cuidados paliativos	141
3.2.4. Gestão do Acesso ao SNS	141
3.2.4.1. Unidade Hospitalar de Gestão de Inscritos para Cirurgia	141
3.2.4.2. Consulta a Tempo e Horas	143
3.2.4.3. SIGA SNS	144
3.2.5. Equipa de Emergência Médica Intra-Hospitalar	144
3.2.6. Equipa de Trauma	145
3.2.7. Unidades Coordenadoras Funcionais	147
3.2.8. Equipas para Prevenção da Violência	148
3.2.8.1. Violência Contra os Profissionais de Saúde	148
3.2.8.2. Apoio a Crianças e Jovens em Risco	150
3.2.8.3. Prevenção da Violência em Adultos	154

4. SERVIÇOS ASSISTENCIAIS E DE APOIO – FUNÇÃO E ESTRUTURA	157
4.1. Apoio Clínico	160
4.1.1. Farmácia	160
4.1.1.1. Sistema Nacional de Avaliação de Tecnologias de Saúde – SiNATS	163
4.1.1.2. Nutrição e Dietética	165
4.1.1.3. Esterilização	166
4.1.1.4. Investigação, Epidemiologia Clínica e Saúde Pública Hospitalar	168
4.2. Ação Social	170
4.2.1. Gabinete do Cidadão	171
4.2.2. Assistência Religiosa	175
4.2.3. Voluntariado	178
4.3. Apoio Complementar	179
4.3.1. Segurança e Saúde no Trabalho – Saúde Ocupacional	179
4.3.2. Centro de Formação e de Documentação	181
4.4. Apoio Logístico	182
4.4.1. Aprovisionamento	182
4.4.2. Gestão do Imobilizado	186
4.4.3. Instalações e Equipamentos	187
4.4.4. Hoteleiros	188
4.5. Apoio Técnico de Administração	188
4.5.1. Serviço de Recursos Humanos	188
4.5.2. Serviços Financeiros	189
4.5.3. Jurídico e Contencioso	190
4.5.4. Informática e Sistemas de Informação	191
4.5.5. Gestão de Doentes	192
4.5.6. Arquivo e gestão documental	193
4.5.7. Codificação e Auditoria Clínica	194
4.5.8. Apoio à Gestão	195
4.5.9. Comunicação e Imagem	195

**III**  
**A REFORMA DO SISTEMA DE SAÚDE**

1. DE ESTADO PRESTADOR A REGULADOR	199
2. MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	203
2.1. New Public Management	203
2.2. New Public Service	205

3. EMPRESARIALIZAÇÃO DOS HOSPITAIS	209
3.1. Hospitais SA	210
3.2. Hospitais PPP	211
3.3. Hospitais EPE	213
3.4. Pressupostos e Objetivos do Processo de Empresarialização	214
3.5. Impacto na Eficiência dos Hospitais	218
4. INCONSISTÊNCIAS DAS POLÍTICAS	221
4.1. Aparente Fracasso da Empresarialização	221
4.2. Reorganização Adiada das Urgências – Regime de Trabalho Médico	224
4.3. Insucesso na Equidade e Sustentabilidade Económica	228
5. MEDIDAS E POLÍTICAS DE QUALIDADE	235
OBRAS CITADAS	239
DIPLOMAS CITADOS	243