



ADMINISTRAÇÃO CENTRAL  
DO SISTEMA DE SAÚDE, IP

OTIMIZAR RECURSOS  
GERAR EFICIÊNCIA

## ANEXO II



REPÚBLICA  
PORTUGUESA

SAÚDE

ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DO SISTEMA DE SAÚDE, IP

Parque de Saúde de Lisboa, Edifício 16, Avenida do Brasil, 53 | 1700-063 Lisboa, Portugal  
Telefone Geral (+) 351 21 792 58 00 Fax (+) 351 21 792 58 48 E-mail [geral@acss.min-saude.pt](mailto:geral@acss.min-saude.pt) [WWW.ACSS.MIN-SAÚDE.PT](http://WWW.ACSS.MIN-SAÚDE.PT)

# *Referencial de Formação 2016-2018*

## Ação Formação de Suporte ao Modelo de Contratualização nos Serviços de Saúde



## Índice

INTRODUÇÃO.....	2
FICHA TÉCNICA .....	3
ACRÓNIMOS e SIGLAS.....	4
1. ENQUADRAMENTO .....	5
2. FUNDAMENTAÇÃO .....	6
3. OBJETIVOS .....	6
4. METODOLOGIA .....	7
5. AVALIAÇÃO .....	8
6. PROGRAMA .....	8
7. ESTRUTURAS CURRICULARES .....	11
8. BIBLIOGRAFIA .....	15

## INTRODUÇÃO

O presente documento constitui o quadro de referência a utilizar nos planos de formação contínua institucionais para os profissionais de saúde que, no ensino e prática clínica e, igualmente, na organização e gestão dos serviços de saúde, asseguram a implementação de todos os programas do Plano Nacional de Saúde estendido até 2020, e define, ao mesmo tempo, a prioridade formativa a considerar para a Saúde pelos fundos comunitários no período 2014-2020 – PORTUGAL 2020 – Programas Operacionais Temáticos do Continente.

## FICHA TÉCNICA

### Edição

#### Título

Ação - Formação de Suporte ao Plano Nacional para a Segurança do Doente – Referencial de Formação

#### Autor

Administração Central do Sistema de Saúde  
Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Hospitalar

#### Editor

Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Hospitalar

#### Local

Lisboa

### Coordenação Técnica Geral

#### ACSS

Ricardo Mestre

#### APDH

Ana Escoval  
António Santos  
Ana Lívio  
Rute Ribeiro  
Luísa Alves Dias

#### Data

Janeiro 2016

## ACRÓNIMOS e SIGLAS

ACSS - Administração Central do Sistema de Saúde

APDH - Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Hospitalar

SNS - Serviço Nacional de Saúde



## 1. ENQUADRAMENTO

A Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Hospitalar (APDH) representa uma pessoa coletiva de direito privado, dotada de personalidade jurídica e sem fins lucrativos.

Segundo os estatutos, a APDH tem por fins, entre outros: promover e desenvolver a inovação no âmbito da gestão hospitalar; promover a melhoria dos cuidados hospitalares; promover a efetividade, eficiência e humanização nos hospitais; divulgar informação técnica e em geral a que se revestir de interesse para os hospitais; promover e desenvolver programas de formação a nível nacional e internacional, participando em programas de intercâmbio para profissionais de saúde, designadamente com a Federação Europeia dos Hospitais, com a European Health Care Management Association; e com a European Association of Hospital Managers e; promover e participar em processos de acreditação e melhoria da qualidade dos hospitais.

Para o cumprimento destes fins, a APDH apoia e desenvolve iniciativas de formação-ação que contribuam para a melhoria do acesso, numa ótica da qualidade, privilegiando a equidade, a efetividade e a eficiência, bem como o modelo de contratualização nos serviços de saúde, que progressivamente assumem maior importância na área da saúde para responder adequada e atempadamente aos atuais desafios.

Desde 2012, têm vindo a ser desenvolvidos planos de formação suportados pelo diagnóstico de necessidades de formação, formulado a partir da interação entre os serviços do Ministério da Saúde, da Direção-Geral da Saúde (DGS), da Administração Central do Sistema de Saúde (ACSS) e das Administrações Regionais de Saúde, com a APDH, assegurando esta a qualidade de entidade formadora associativa e parceira na montagem do dispositivo de formação, na captação de financiamento junto de programas de fundos comunitários, na coordenação científica e pedagógica e na organização de formação.

Presentemente é amplamente reconhecido que o processo de contratualização externa e interna se assume como um fator estratégico para a melhoria do desempenho do Serviço Nacional de Saúde (SNS) e do sistema de saúde do país, sendo capital contribuir para o seu aprimoramento e implementação rigorosa, a par dos procedimentos em vigor e, assegurando em simultâneo, a equidade para os utentes, as instituições, os serviços, as equipas e os profissionais (MS, ACSS, 2016).

Em alinhamento com esta necessidade, o modelo de contratualização tem vindo a ser aperfeiçoado pela introdução de algumas melhorias em 2016, estando ainda previstas alterações de fundo para o triénio de 2017-2019, designadamente, entre outras: a disponibilização de novas ferramentas de monitorização do desempenho das instituições, com a criação do Portal do SNS; o reforço dos mecanismos de eficiência pela utilização racional dos recursos (como é o caso da desmaterialização da receita médica, entre outros); a criação dos Centros de Referência (CRe); a alteração do modelo de pagamento dos Serviços de Urgência, através de um conjunto de indicadores que reforcem a qualidade do desempenho e; a inclusão de um índice relacionado com área da Gestão do Risco e da Segurança do Doente, em paralelo com o desenvolvimento de outro índice de controlo de Infecção Hospitalar (MS, ACSS, 2016).

Este contexto motivou a celebração de um protocolo entre a ACSS e a APDH, cujo foco assenta no desenvolvimento da qualidade do desempenho do sistema de saúde, através da promoção das capacidades técnico-científicas e aprofundamento permanente das aptidões e competências dos profissionais de saúde, nomeadamente, nas áreas temáticas da Contratualização em Serviços de Saúde, enquanto instrumento sensível de suporte ao financiamento dos cuidados de saúde que respondem efetivamente às necessidades dos cidadãos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO

É hoje evidente que a estratégia de financiamento de cuidados de saúde adotada por cada país constitui o instrumento fundamental que, no futuro, poderá conduzir a medidas de racionalização e a alterações de fundo na organização e funcionamento das instituições de saúde.

Considerando que mais de metade dos recursos financeiros do Serviço Nacional de Saúde (SNS) são distribuídos através de contratos-programa, e atentos ao atual momento de crise económico-financeira, verifica-se um reconhecimento crescente da importância do modelo de contratualização. Este assume-se assim como instrumento fundamental, dado que contribui não só para a afetação custo-efetiva dos recursos, mais transparente e flexível, mas também para a promoção do desenvolvimento de uma cultura de negociação e incentivo da competição interna e cooperação e, para a descentralização do processo de decisão nas estruturas locais (Despacho n.º 2445/2012, de 30 de novembro).

Ademais, serão, entretanto, incorporadas as alterações profundas que estão a ser trabalhadas pela ACSS para o próximo ciclo de contratualização trianual (2017-2019).

## 3. OBJETIVOS

Responder às crescentes exigências da prestação de cuidados nas organizações de saúde, em particular na promoção da melhoria dos processos de contratualização, com particular destaque para, conhecimentos científicos e técnicos pertinentes e atualizados.

Importa assim, contribuir, em alinhamento com o modelo de contratualização vigente, para:

- Definir a Visão, Missão, Estratégia e Objetivos da organização;
- Identificar as variáveis de tarefa e de relação num trabalho de equipa eficaz e adotar modos cooperativos de funcionamento;
- Identificar e estruturar unidades operacionais que agrupam serviços e/ou unidades funcionais, por áreas homogêneas de atividade, com dimensão gestonária adequada e com afinidades funcionais;
- Definir objetivos por unidades, alinhados com os objetivos da organização e responsabilizar-se pelo cumprimento dos mesmos;



- Definir um conjunto de indicadores que permita acompanhar a prossecução destes objetivos por unidades;
- Definir metas quantificáveis para os indicadores a utilizar;
- Efetuar a análise e controlo dos indicadores face ao objetivado, bem como realizar as correções necessárias que sejam identificadas.

É objetivo último deste plano de formação dar enfoque ao atual modelo de contratualização nos serviços de saúde, com principal destaque para conhecimentos científicos e técnicos pertinentes e atualizados. Pretende-se ainda promover uma reflexão multidimensional, interpessoal e inter e multidisciplinar, em que os problemas no processo de contratualização interna e externa sejam encarados como uma oportunidade para adequar conhecimentos e competências, contribuindo assim para minimizar as ineficiências e evitar o desperdício e, em simultâneo, estabelecer uma maior responsabilização de todos os níveis de gestão num controlo efetivo do crescimento da despesa.

Os formandos deverão ficar aptos a saber analisar, interpretar e integrar no seu processo de decisão os contributos das matérias que constam dos programas na área da Contratualização nos Serviços de Saúde, nomeadamente, reconhecer as implicações do contrato-programa nas atividades do seu serviço e identificar os elementos necessários à elaboração dos planos de ação dos serviços.

## 4. METODOLOGIA

Propõe-se o desenvolvimento de um plano de formação, cujas ações deverão ser frequentadas por profissionais de saúde que estejam envolvidos, ou venham a estar, em funções de gestão, designadamente profissionais com responsabilidades e competências nas unidades de gestão e processo de contratualização.

Deverá ser encarada preferencialmente a participação dos profissionais baseada na iniciativa institucional, baseada no seu diagnóstico de necessidades de formação, mas poderá também haver espaço para a participação formativa por iniciativa individual.

As ações de formação compreendem os seguintes conteúdos formativos: introdução à contratualização de serviços de saúde, contratualização nos cuidados primários e continuados, gestão por objetivos, motivação das equipas de gestão, técnicas de negociação e de apoio à decisão, e planeamento e controlo de gestão.

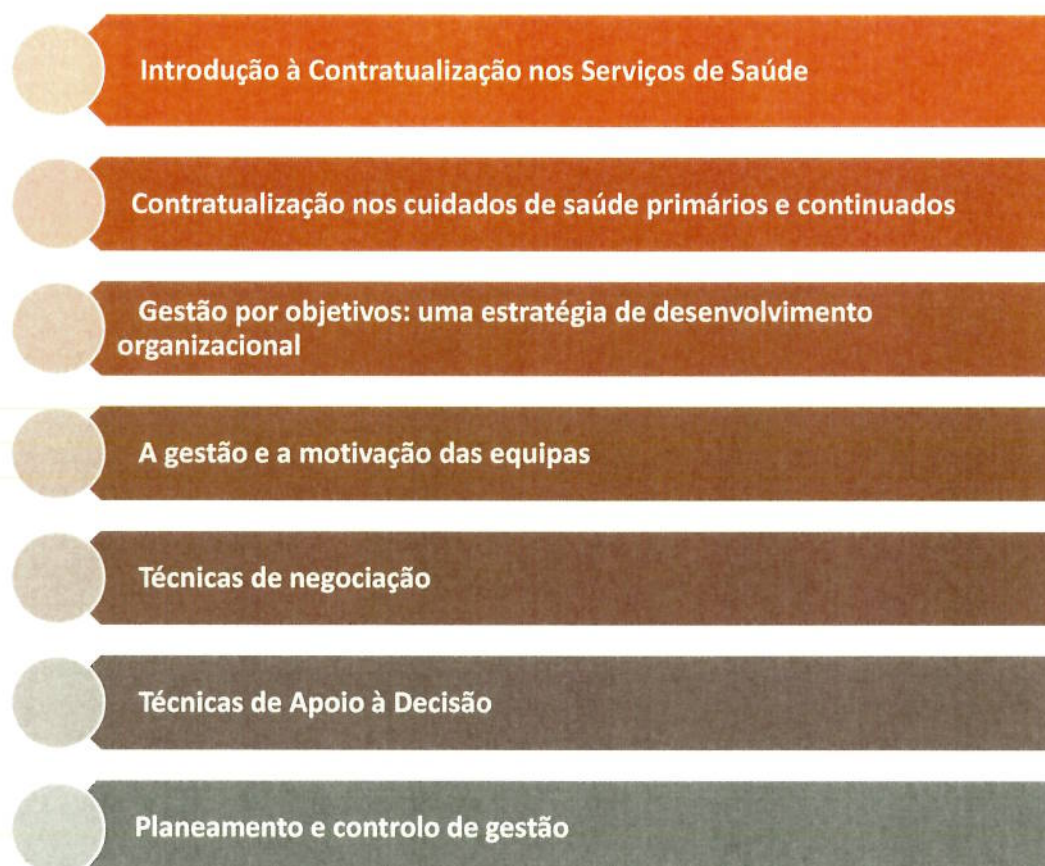
A carga horária prevista para cada um destes conteúdos pode variar em função do nível de formação dos profissionais e do tipo de formação inicial ou de atualização em cada um dos conteúdos.

## 5. AVALIAÇÃO

No primeiro dia da formação, os participantes recebem o respetivo dossier com todos os materiais de estudo – textos e casos – necessários ao acompanhamento das matérias lecionadas e de preparação para a avaliação. Estas, poderão ser definidas como um trabalho, individual ou de grupo e/ou uma apresentação oral, para aplicação dos conceitos e temáticas desenvolvidas ao longo da formação.

## 6. PROGRAMA

As ações de formação serão compostas pelos conteúdos conforme programa a seguir discriminado:





## Contratualização nos Serviços de Saúde

### Ação - Introdução à Contratualização nos Serviços de Saúde

- **Objetivos**

- Definir os conceitos e princípios de um processo de contratualização nos serviços/instituições de saúde
- Capacitar os profissionais para a operacionalização e melhoria dos processos de contratualização nos serviços/instituições de saúde

- **Destinatários:** Profissionais com responsabilidades e competências nas unidades de gestão e processo de contratualização

- **Duração:** 7h

### Ação - Contratualização nos cuidados de saúde primários e continuados

- **Objetivos**

- Compreender a metodologia da contratualização ao nível dos CSP nas suas diferentes perspetivas (saúde pública, cuidados na comunidade, cuidados primários, entre outras)
- Capacitar os profissionais para a operacionalização e melhoria dos processos de contratualização ao nível dos CSP e continuados nos serviços/instituições de saúde

- **Destinatários:** Profissionais com responsabilidades de direção/coordenação de unidades de gestão, dirigentes superiores (elementos dos Conselhos de Administração), administradores e chefias intermédias de unidades de gestão.

- **Duração:** 21h

### Ação - Gestão por objetivos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional

- **Objetivos**

- Compreender os conceitos e objetivos de uma gestão estratégica
- Capacitar os profissionais para a utilização das diferentes ferramentas das metodologias de avaliação, acompanhamento e monitorização dos resultados do desempenho organizacional
- Capacitar os profissionais para a operacionalização e melhoria dos processos de contratualização nos serviços/instituições de saúde

- **Destinatários:** Profissionais com responsabilidades e competências nas unidades de gestão e processo de contratualização

- **Duração:** 7h

### Ação - A gestão e a motivação das equipas

- **Objetivos**

- Sensibilizar para a importância da liderança no ambiente organizacional na gestão e motivação das equipas

- **Destinatários:** Profissionais com responsabilidades de direção/coordenação de unidades de gestão, dirigentes superiores (elementos dos Conselhos de Administração), administradores e chefias intermédias de unidades de gestão.

- **Duração:** 7h

## Contratualização nos Serviços de Saúde (Cont.)

### Ação - Técnicas de negociação

- **Objetivos**

- Sensibilizar para a importância da negociação e da preparação da negociação, para a efetivação de processos de contratualização satisfatórios

- **Destinatários:** Profissionais com responsabilidades de direção/coordenação de unidades de gestão, dirigentes superiores (elementos dos Conselhos de Administração), administradores e chefias intermédias de unidades de gestão.

- **Duração:** 14h

### Ação - Técnicas de Apoio à Decisão

- **Objetivos**

- Conhecer diferentes ferramentas e técnicas de auxílio aos processos decisórios ao nível da gestão de topo e da gestão intermédia

- **Destinatários:** Profissionais com responsabilidades de direção/coordenação de unidades de gestão, dirigentes superiores (elementos dos Conselhos de Administração), administradores e chefias intermédias de unidades de gestão.

- **Duração:** 14h

### Ação - Planeamento e controlo de gestão

- **Objetivos**

- Capacitar os profissionais para a utilização de diferentes ferramentas de apoio à de gestão previsional e medidas de controlo dos recursos

- **Destinatários:** Profissionais com responsabilidades e competências nas unidades de gestão e processo de contratualização

- **Duração:** 7h



## 7. ESTRUTURAS CURRICULARES

### Introdução à Contratualização nos Serviços de Saúde (7horas)

<b>Objetivos específicos</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Definir os conceitos e princípios de um processo de contratualização nos serviços/instituições de saúde;</li><li>2. Capacitar os profissionais para a operacionalização e melhoria dos processos de contratualização nos serviços/instituições de saúde.</li></ol>
<b>Conteúdos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Enquadramento histórico e conceptual</li><li>- O pensamento estratégico do Financiamento e da Contratualização em serviços de saúde</li><li>- Modelos de financiamento vs. Modalidades de pagamento</li><li>- O ciclo da Contratualização</li><li>- Metodologias de contratualização nos serviços de saúde (o contrato-programa)</li><li>- Contratualização Externa vs Contratualização Interna. O desdobramento dos indicadores, desde a vertente organizacional à vertente operacional</li></ul>
<b>Destinatários</b>	Profissionais com responsabilidades e competências nas unidades de gestão e processo de contratualização

### Contratualização nos cuidados de saúde primários e continuados (21horas)

<b>Objetivos específicos</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Compreender a metodologia da contratualização ao nível dos CSP nas suas diferentes perspetivas (saúde pública, cuidados na comunidade, cuidados primários, entre outras)</li><li>2. Capacitar os profissionais para a operacionalização e melhoria dos processos de contratualização ao nível dos CSP e continuados nos serviços/instituições de saúde</li></ol>
<b>Conteúdos</b>	<p><b>Dia 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Percurso e história da contratualização nos Cuidados de Saúde Primários em Portugal</li><li>- A reforma dos Cuidados de Saúde Primários: as primeiras USF e a constituição dos ACES</li><li>- A gestão matricial nos ACES, enquanto processo gestor de suporte à contratualização</li><li>- O caso da contratualização com as Unidades de Saúde Pública</li></ul> <p><b>Dia 2</b></p> <p>Construção de um plano de ação: indicadores, objetivos e metas</p> <p><b>Dia 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Estudo de caso: a contratualização nos Cuidados Continuados Integrados</li><li>- Articulação com os diferentes níveis de cuidados</li></ul>
<b>Destinatários</b>	Todos profissionais com cargos de chefia em organizações de saúde (Diretores de serviços, Enfermeiros chefes, técnicos coordenadores, e outras chefias intermédias)

## Gestão por objetivos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional (7horas)

<b>Objetivos específicos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compreender os conceitos e objetivos de uma gestão estratégica</li> <li>2. Capacitar os profissionais para a utilização das diferentes ferramentas das metodologias de avaliação, acompanhamento e monitorização dos resultados do desempenho organizacional</li> </ol>
<b>Conteúdos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Capacitar os profissionais para a operacionalização e melhoria dos processos de contratualização nos serviços/instituições de saúde</li> </ol>
<b>Destinatários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Gestão Estratégica - Missão, Visão e Valores</li> <li>- Instrumento de apoio à gestão estratégica - Contratualização externa e interna</li> <li>- Os objetivos estratégicos e a sua ligação ao contrato-programa</li> <li>- A definição dos objetivos anuais e indicadores de desempenho associados</li> <li>- Matrizes de indicadores de desempenho</li> <li>- Instrumentos de Monitorização do Desempenho</li> <li>- Metodologias de Avaliação dos Resultados do Desempenho Organizacional</li> </ul> <p>Profissionais com responsabilidades e competências nas unidades de gestão e processo de contratualização</p>

## A gestão e a motivação das equipas (7horas)

<b>Objetivos específicos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sensibilizar para a importância da liderança no ambiente organizacional na gestão e motivação das equipas</li> </ol>
<b>Conteúdos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A liderança e a negociação no controlo de gestão e nos processos de contratualização</li> <li>- Liderança e comunicação</li> <li>- Fases de desenvolvimento de uma equipa de sucesso</li> <li>- Estratégias e técnicas de motivação das equipas</li> <li>- A contratualização com as equipas e trabalhadores</li> </ul>
<b>Destinatários</b>	<p>Profissionais com responsabilidades de direção/coordenação de unidades de gestão, dirigentes superiores (elementos dos Conselhos de Administração), administradores e chefias intermédias de unidades de gestão.</p>

## Técnicas de negociação (14horas)

### Objetivos específicos

1. Sensibilizar para a importância da negociação e da preparação da negociação, para a efetivação de processos de contratualização satisfatórios

### Conteúdos

#### Dia 1

- A negociação enquanto mecanismo de cooperação
- Princípios básicos da negociação
- Arquitetura básica da Negociação
- Negociações inter-grupos e intra-grupos
- Preparação da negociação intra-grupos: identificação do BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement)
- Estilos negociais
- Como Proceder à Mesa das Negociações

#### Dia 2

- Subjetiva (o princípio da culpa)
- Objetiva
- Responsabilidade Criminal do Profissional
- Responsabilidade Disciplinar do Profissional
- Direito ao consentimento informado
- Proteção da Informação de Saúde

#### Dia 3

- Role play

### Destinatários

Profissionais com responsabilidades de direção/coordenação de unidades de gestão, dirigentes superiores (elementos dos Conselhos de Administração), administradores e chefias intermédias de unidades de gestão



## Técnicas de Apoio à Decisão (14horas)

<b>Objetivos específicos</b>	1. Aprendizagem de diferentes ferramentas e técnicas de auxílio aos processos decisórios ao nível da gestão de topo e da gestão intermédia
<b>Conteúdos</b>	<p><b>Dia 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O Balanced ScoreCard</li> <li>- A Análise SWOT</li> <li>- Forças em Presença</li> <li>- Cenarização (Backcasting)</li> <li>- Técnicas de consenso (Grupo Nominal e Delphi)</li> </ul> <p><b>Dia 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicação de uma Técnica de Grupo Nominal</li> <li>- Discussão</li> </ul>
<b>Destinatários</b>	Profissionais com responsabilidades de direção/coordenação de unidades de gestão, dirigentes superiores (elementos dos Conselhos de Administração), administradores e chefias intermédias de unidades de gestão.

## Planeamento e controlo de gestão (7horas)

<b>Objetivos específicos</b>	1. Aprendizagem de diferentes ferramentas de apoio à de gestão previsional e medidas de controlo dos recursos
<b>Conteúdos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrumentos de gestão previsional e medidas de controlo dos recursos, informação para a gestão, sistemas de acompanhamento e avaliação</li> <li>- Noções de gestão hospitalar: custos de produção, indicadores e metas de produção, centros de custos e o apuramento de custos de produção e acompanhamento e controlo/avaliação da gestão</li> </ul>
<b>Destinatários</b>	Profissionais com responsabilidades e competências nas unidades de gestão e processo de contratualização



## 8. BIBLIOGRAFIA

Despacho n.º 2445/2012, de 30 de novembro. Ministério da Saúde – Gabinete do Secretário de Estado da Saúde. Disponível em [http://www.acss.min-saude.pt/Portals/0/20121130\\_Despacho%20SES%20contratualiza%C3%A7%C3%A3o%20HH.pdf](http://www.acss.min-saude.pt/Portals/0/20121130_Despacho%20SES%20contratualiza%C3%A7%C3%A3o%20HH.pdf)

Escoval, A. – O processo de contratualização na saúde em Portugal (1996-2005). Revista Portuguesa de Saúde Pública. Volume temático: 9 (2010) 7-24. <https://www.ensp.unl.pt/dispositivos-de-apoio/cdi/cdi/sector-depublicacoes/revista/2010/pdf/volume-tematico-contratualizacao/EC-02-2009.pdf>.  
Revistaindexada na Scopus e no Scielo Citation Index.

Escoval, A.; Matos, T. - A contratualização e regulação nos hospitais. In: Campos, L.; Borges, M.; Portugal, R., ed. lit. - Governação dos hospitais. Lisboa: Casa das Letras: ARSLVT, 2009. 149-186. ISBN 978-972-46-1930-9.

Matos, T.T.; Ferreira, A.C.; Lourenço, A.; Escoval, A. - Contratualização interna vs. contratualização externa. Revista Portuguesa de Saúde Pública. Volume temático: 9 (2010) 161-180. <https://www.ensp.unl.pt/dispositivos-de-apoio/cdi/cdi/sector-depublicacoes/revista/2010/pdf/volume-tematico-contratualizacao/EC-13-2009.pdf>. Revista indexada na Scopus e no Scielo Citation Index.

MS. ACSS - Termos de Referência para Contratualização de Cuidados de Saúde Hospitalares no SNS | Contrato-Programa 2016. Lisboa : Administração Central do Sistema de Saúde Ministério da Saúde, março de 2016.

Valente, M.C. - Contratualização interna vs contratualização externa. Revista Portuguesa de Saúde Pública. Volume temático: 9 (2010) 25-39. <https://www.ensp.unl.pt/dispositivos-de-apoio/cdi/cdi/sector-depublicacoes/revista/2010/pdf/volume-tematico-contratualizacao/EC-02-2009.pdf>. Revistaindexada na Scopus e no Scielo Citation Index.