

Que prioridades para a Saúde em Portugal?

O que os principais agentes do sector da Saúde esperam dos programas eleitorais que irão a votos nas próximas eleições legislativas.



Quanto melhor a pergunta. Melhor a resposta.
Melhor trabalha o mundo.

APAH
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA
DE ADMINISTRADORES HOSPITALARES

EY
Building a better
working world

Índice

Sendo a Saúde um pilar central das políticas públicas, cuja importância foi reforçada durante a pandemia, é fundamental conhecer a visão dos partidos sobre o futuro da saúde em Portugal, nomeadamente quanto ao Serviço Nacional de Saúde (SNS).

A Associação Portuguesa de Administradores Hospitalares (APAH) e a EY auscultaram alguns dos principais atores do sector, incluindo administradores hospitalares, gestores, profissionais de saúde e associações de utentes, sobre o que esperam ver nos programas eleitorais que irão a votos.

Espera-se com as conclusões deste *survey* dar um contributo para que o próximo Programa de Governo incorpore as matérias que são consideradas prioritárias por quem melhor conhece o sector da Saúde em Portugal.

Mensagens iniciais	3
1. Sumário Executivo	4
2. Análise das respostas	6
3. Respostas abertas	13
4. Caracterização da amostra	15



Paulo Luís Silva

Health Sciences and Wellness Leader

Partner

“

A realidade dos últimos dois anos tornou ainda mais clara a importância da infraestrutura e da capacidade de resposta dos serviços de saúde, com particular destaque para o SNS.

Mesmo quando não se vive em pandemia, é importante que os cidadãos conheçam a estratégia e as principais medidas que os candidatos a governantes se propõem implementar. Com este survey quisemos contribuir para que quem melhor conhece o sector identifique quais os temas prioritários em saúde – aqueles que não deveriam ficar fora dos programas eleitorais.

Porque ajudar a tomar decisões informadas é uma parte importante de construir um melhor mundo de negócios.



Alexandre Lourenço

Presidente

“

Num momento em que são tantas as solicitações aos profissionais de saúde, incluindo os gestores hospitalares, e sendo muitos os desafios que se colocam a todos os intervenientes no SNS, pareceu-nos especialmente importante dar voz àqueles que são os principais atores do sector.

Tendo a pandemia deixado evidente que as decisões de política pública em matéria de saúde têm um impacto direto e relevante na vida de todos, para a APAH torna-se especialmente importante ouvir quem tem conhecimento direto do sector sobre quais as matérias que considera essencial serem detalhadas nos programas eleitorais.





1

Sumário Executivo

Sumário Executivo

As respostas ao *survey* promovido pela EY e pela APAH indicam existir um consenso alargado entre os especialistas do sector da saúde quanto às principais medidas que gostariam de ver explicitadas nos programas eleitorais.

Há uma preocupação clara quanto à retenção e desenvolvimento de recursos humanos, que se estende à revisão de carreiras e dos regimes de compensação e benefícios praticados no SNS.

É também salientada a importância de se conhecerem os modelos propostos em matéria de organização do SNS, nomeadamente relativos à integração da rede de cuidados e de prioridades de investimento.

Finalmente, resulta das respostas um apelo claro a que as medidas de política se centrem na experiência do utente, associando o financiamento à obtenção de resultados de saúde (*Value-Based Healthcare*) e promovendo acesso mais fácil e mais célere a cuidados de saúde através de uma melhor articulação com a rede de prestadores sociais e privados.



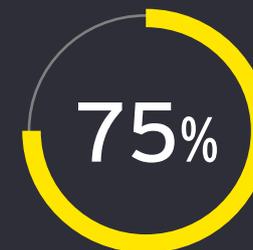
Para 2/3 da amostra é essencial saber de que forma os programas eleitorais se propõem reter e desenvolver os profissionais de saúde do SNS.



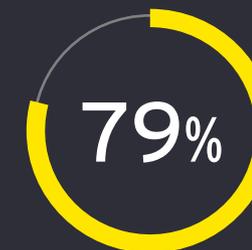
Considera importante conhecer o modelo organizativo proposto para o SNS, incluindo o papel das ARS. O modelo de integração da rede de cuidados de saúde e o modelo de desenvolvimento do SNS são também destacados como temas centrais.



Considera essencial que o modelo de financiamento do SNS faça parte dos programas eleitorais, que devem destacar a ligação entre cuidados primários e secundários e promover resultados em saúde (*Value-Based Healthcare*).



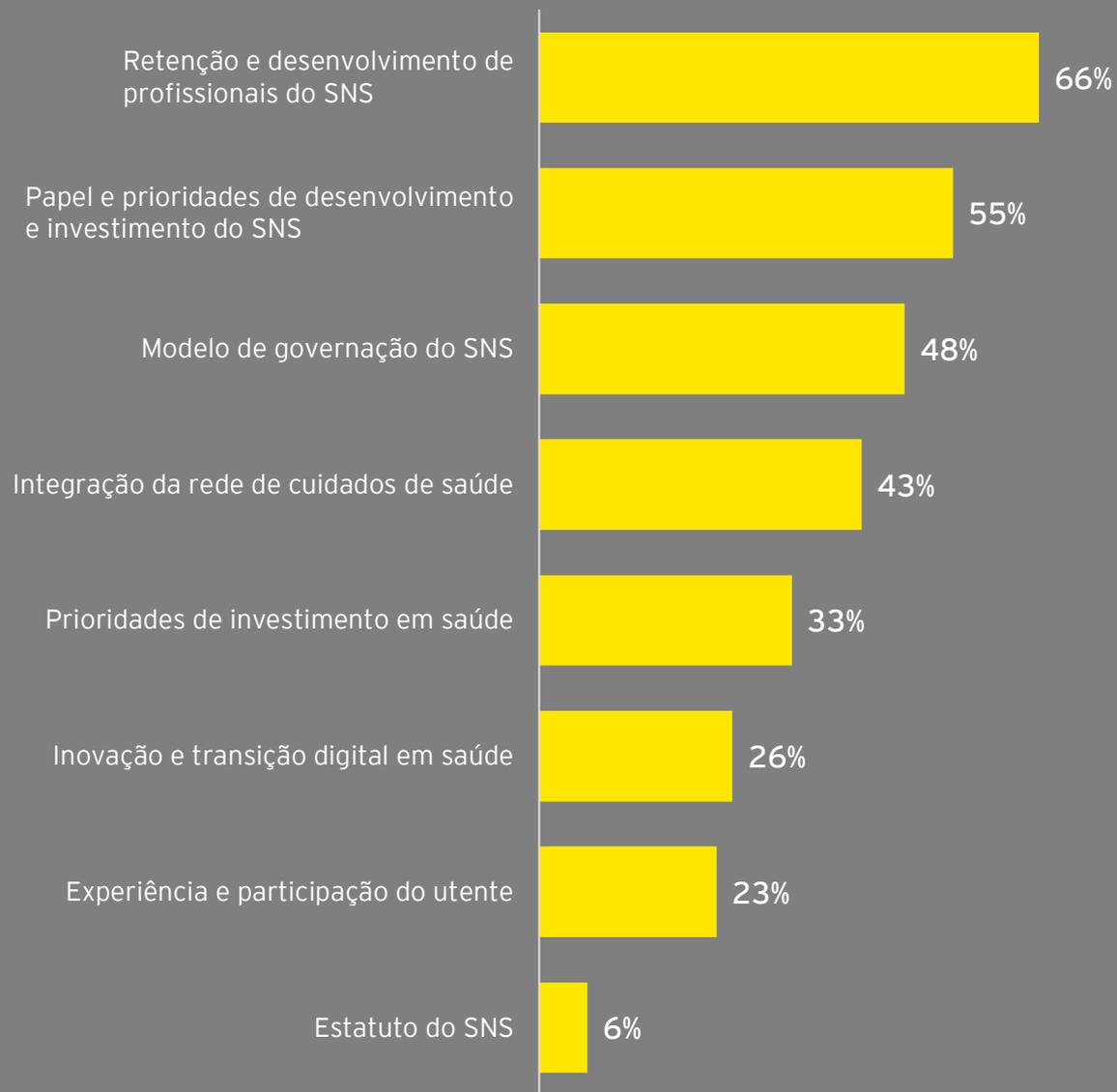
Quer ver nos programas eleitorais medidas claras no sentido da revisão dos modelos de compensação e benefícios dos profissionais do SNS. Importância semelhante é dada à revisão de carreiras de médicos e enfermeiros e à possibilidade de maior autonomia na contratação de pessoal.



Quer ver nos programas eleitorais sinais de aposta na melhoria da jornada do utente, tornando o acesso ao SNS mais simples, melhorando a comunicação entre utentes e profissionais de saúde e reduzindo os tempos de espera por consultas, cirurgias e exames.



Análise das respostas



141 respondentes

Matérias a incluir nos programas eleitorais

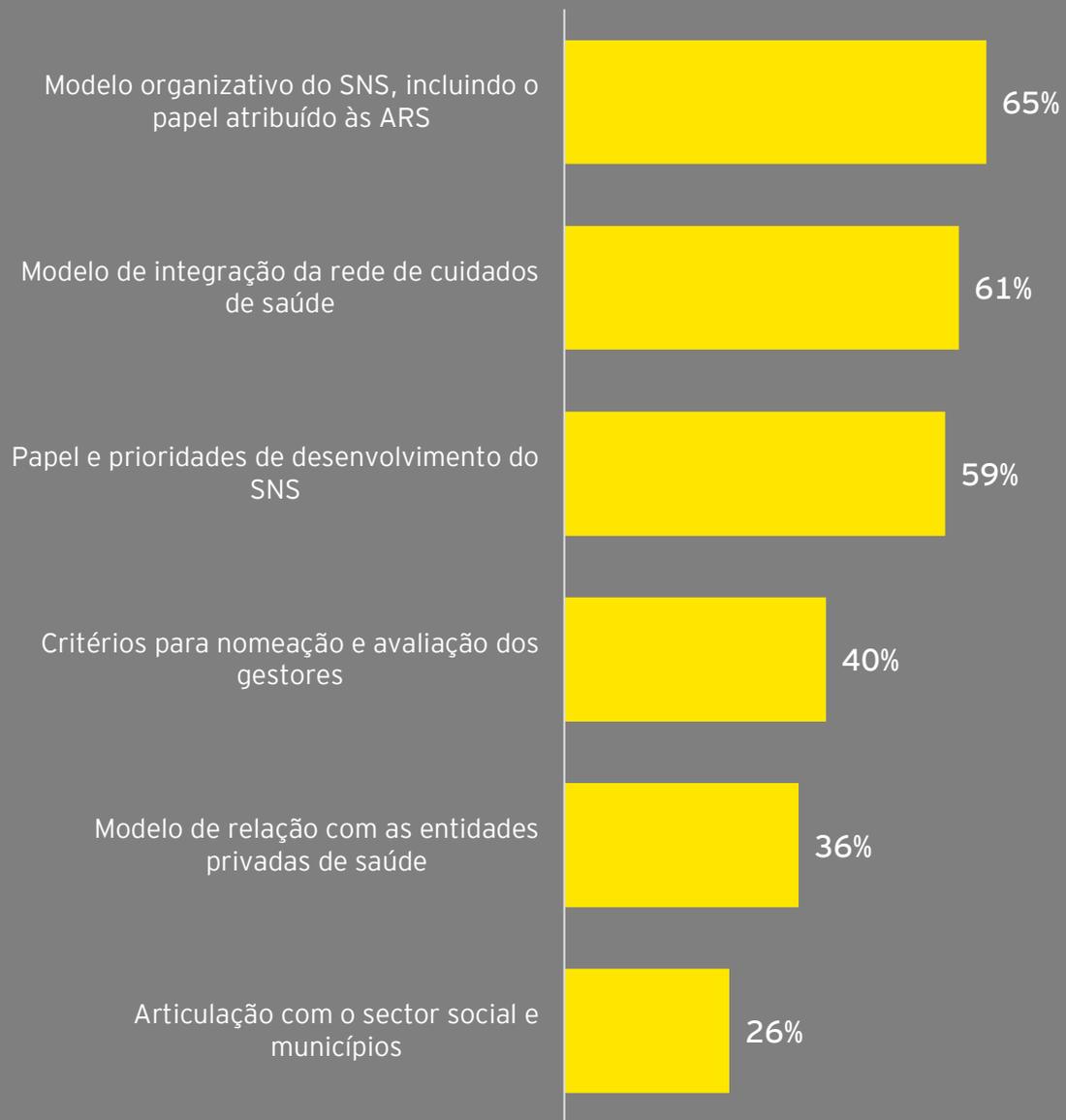
Face à sua relação com o sector da Saúde em Portugal, quais os três tópicos que considera essencial constarem dos programas eleitorais?

(% dos respondentes que escolheu cada opção - cada respondente indicou 3 opções)

Para quem conhece o sector da Saúde em Portugal, o tema mais premente é o dos recursos humanos, com 2/3 da amostra a considerar essencial que os programas eleitorais a apresentar às eleições indiquem as medidas a tomar no sentido de reter e desenvolver os profissionais do Serviço Nacional de Saúde (SNS).

A segunda prioridade, identificada por 55% da amostra, é que sejam conhecidas as propostas de cada partido no que diz respeito ao papel que o SNS deve ter, incluindo a identificação das prioridades que cada um defende em matéria de desenvolvimento e de investimento.

Para sensivelmente metade dos respondentes (48%), é importante que os eleitores tenham acesso à visão dos partidos sobre o modelo de governação que pretendem para o SNS.



141 respondentes

Estatuto do Serviço Nacional de Saúde

Quais das seguintes perspetivas gostaria de ver clarificadas nos programas eleitorais a apresentar nas próximas eleições legislativas?

(% de respondentes que escolheu cada opção - cada resposta podia selecionar até 3 opções)

As respostas mostram uma grande consonância sobre os três temas que consideram essenciais no que diz respeito à posição dos partidos sobre o Estatuto do Serviço Nacional de Saúde:

- ▶ O modelo de organização do SNS, incluindo o papel que as ARS devem desempenhar (opção selecionada por 65% da amostra). Recorde-se que esta discussão inclui a definição do grau de descentralização de competências e responsabilidades de gestão.
- ▶ Modelo de integração da rede de cuidados de saúde (61%). Aqui pretende-se conhecer a visão proposta para a forma como se devem organizar e relacionar entre si os cuidados de saúde primários (ex. Centros de Saúde), os especializados (ex: Hospitais) e os continuados (ex: Unidades de Cuidados Continuados), de forma a maximizar a eficiência na utilização de recursos e os resultados para os utentes.
- ▶ Papel e prioridades de desenvolvimento do SNS (59%), matéria que envolve as áreas de investimento, integração da oferta de cuidados, inovação organizacional e tecnológica.

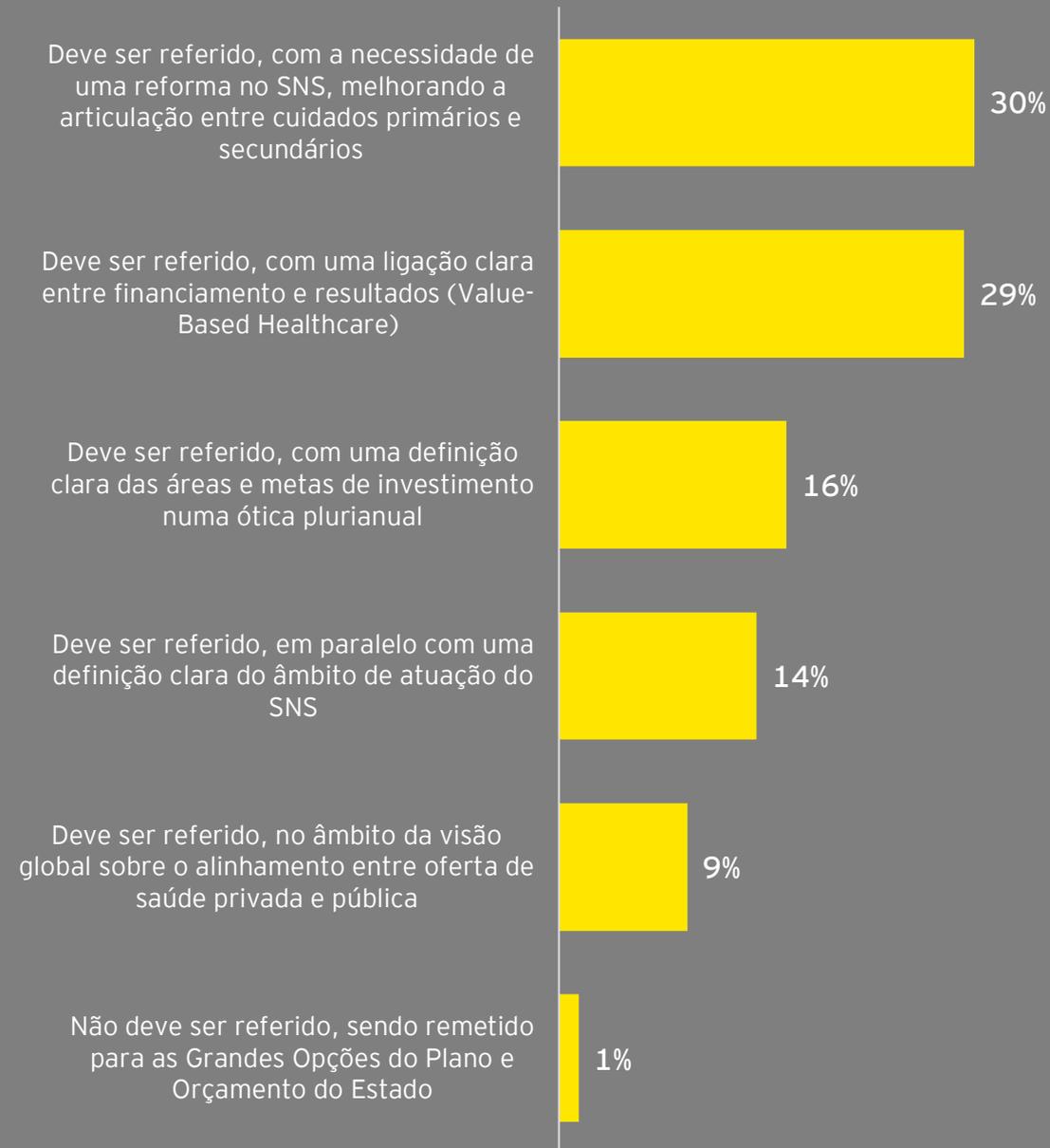
Financiamento do Serviço Nacional de Saúde

Qual a sua opinião sobre como deve o financiamento do SNS ser abordado nos programas eleitorais?

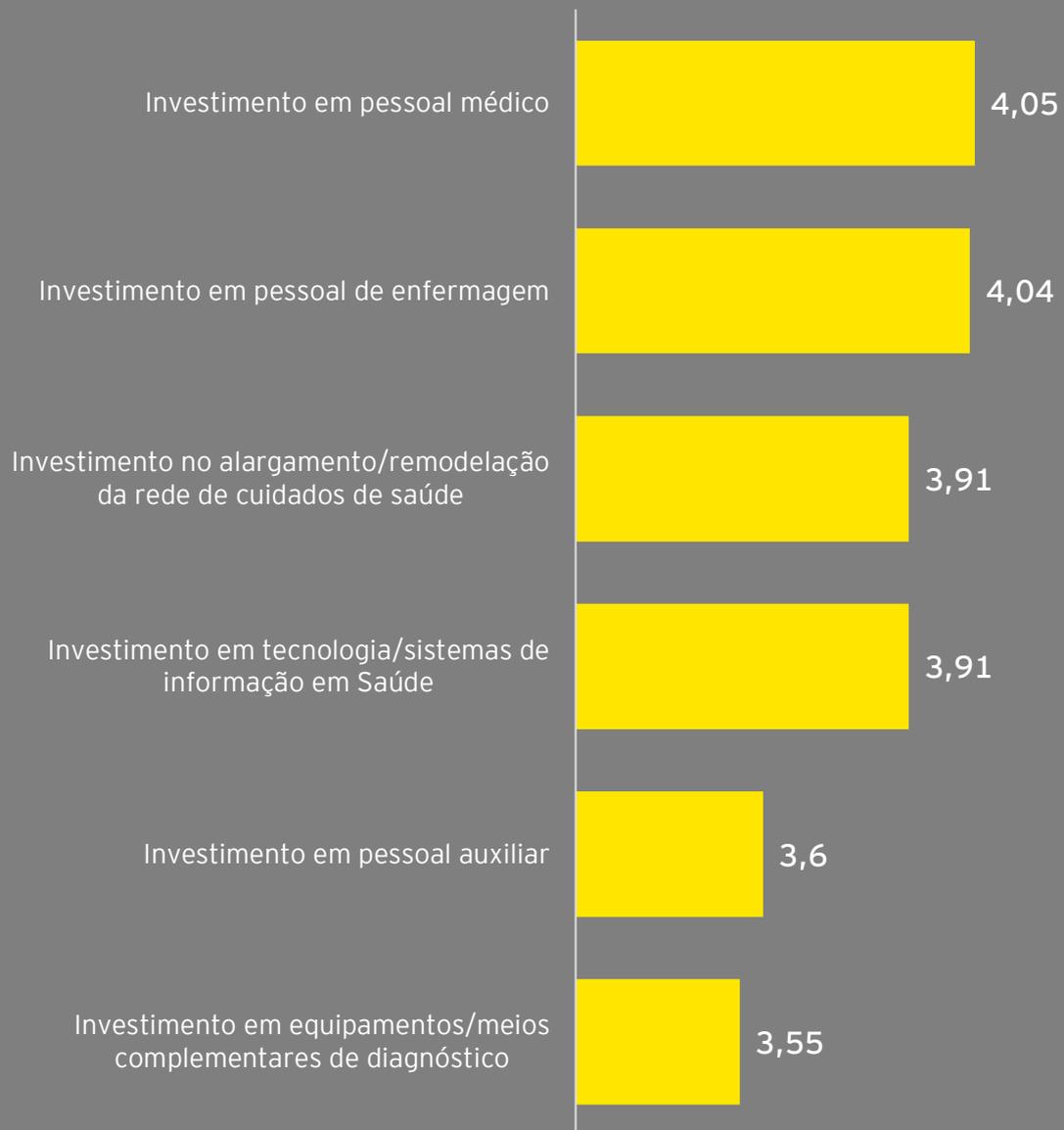
(cada respondente escolheu uma única opção)

Com apenas 1% da amostra a defender que esta matéria deva ser discutida apenas em sede de preparação do próximo Orçamento do Estado, há dois temas centrais para os quais os especialistas querem conhecer as propostas dos diferentes partidos em matéria de financiamento do SNS:

- ▶ De que forma é que esse financiamento irá promover uma melhoria na articulação entre cuidados primários e secundários, eventualmente no âmbito de propostas de reforma do SNS.
- ▶ De que forma é que se pretende promover uma relação direta entre financiamento e os resultados sentidos pelos utentes. Este ponto reflete uma tendência global de adoção de modelos de financiamento baseados no valor que é gerado (*Value-Based Healthcare*), em que o objetivo é maximizar o valor extraído dos recursos disponíveis - medido em resultados para a saúde dos utentes - por unidade de investimento no sistema de saúde. Segundo este princípio, a alocação do financiamento deve atender menos ao volume produzido (ex: número de consultas ou cirurgias) e mais aos resultados sentidos pelos utentes (ex: benefícios reportados), permitindo aos serviços de saúde evoluírem com foco no utente.



141 respondentes



141 respondentes

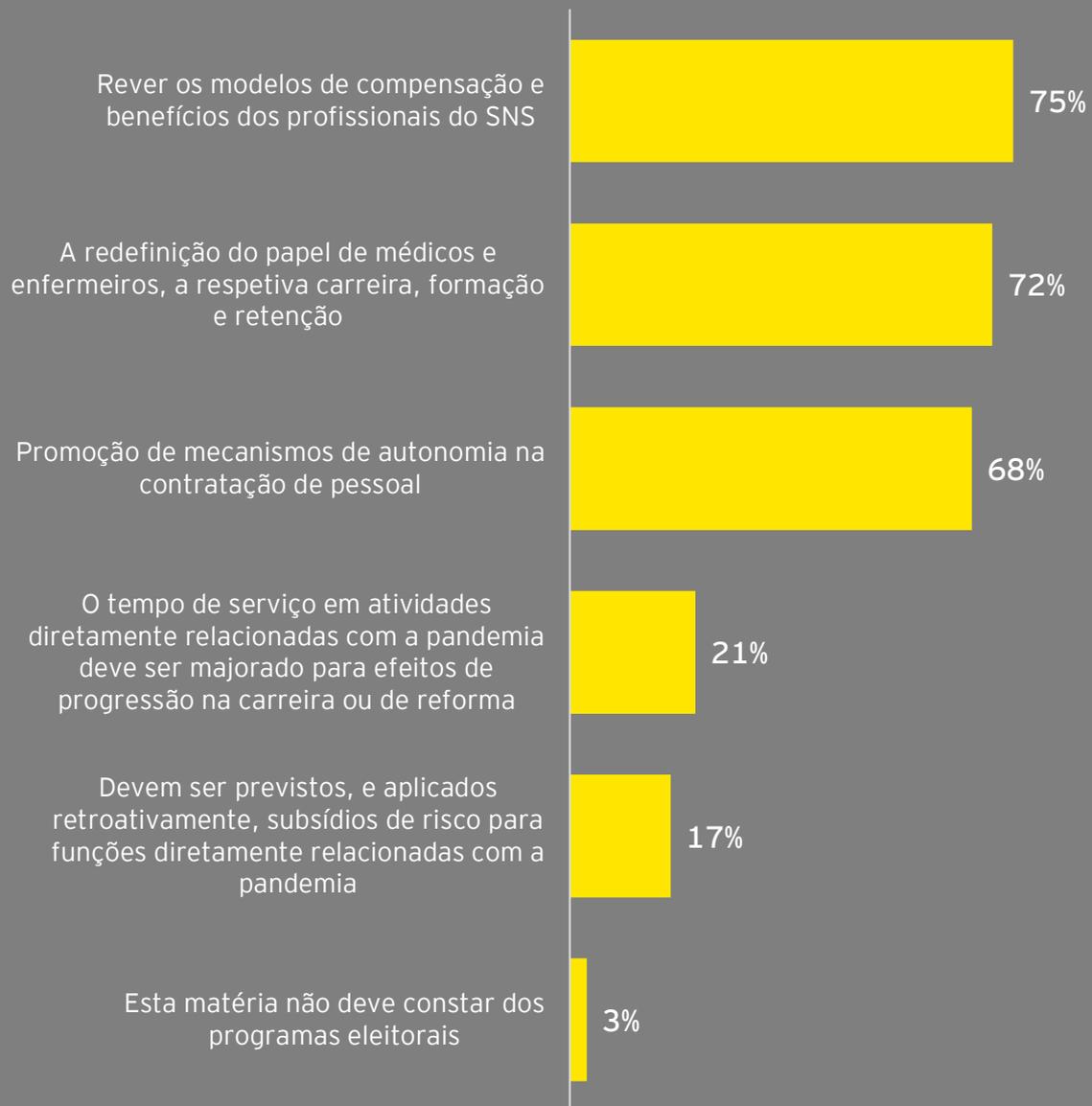
Investimento público em Saúde

Para cada uma das seguintes áreas, que grau de importância atribui a que os programas eleitorais identifiquem desde logo as medidas de política que os partidos defendem?

(Cada resposta pontuou cada opção entre 0 - nada importante - e 5 - extremamente importante. Os valores apresentados correspondem à média das repostas)

As respostas indicam três grandes grupos de prioridades no que respeita às medidas de política que os especialistas em Saúde gostariam de ver clarificadas nos programas eleitorais:

- ▶ Em consonância com a primeira resposta, o investimento em recursos humanos, nomeadamente em pessoal médico e de enfermagem, é identificado como o tópico central, sendo dado praticamente o mesmo destaque a ambas as carreiras.
- ▶ O segundo bloco de prioridades vai para as infraestruturas, tanto no que diz respeito ao alargamento ou remodelação da rede de cuidados de saúde, como no que concerne à digitalização da prestação de cuidados de saúde, através de investimentos em tecnologia ou sistemas de informação.
- ▶ Com menor prioridade, mas ainda assim com um grau de importância significativo, são identificadas as necessidades em matéria de pessoal auxiliar e de equipamentos, incluindo meios complementares de diagnóstico.



141 respondentes

Retenção e valorização de Recursos Humanos

Após quase dois anos de pandemia, que medidas considera relevante incluir nos programas eleitorais no que respeita ao reconhecimento, valorização e retenção de profissionais de saúde?

(cada resposta podia eleger até 3 opções)

Tendo já sido identificado como crítico o tema da retenção e valorização de profissionais de saúde, as respostas apontam para um consenso alargado sobre três tipos de medidas que os especialistas gostariam de encontrar nos programas eleitorais:

- ▶ Em primeiro lugar (75% da amostra) há uma aspiração clara por uma revisão dos modelos de compensação e benefícios dos profissionais do SNS.
- ▶ Praticamente ao mesmo nível (72%) é sinalizada a importância de se verem nos programas eleitorais medidas claras quanto ao papel que devem ter médicos e enfermeiros, bem como sobre se pretende legislar em matéria de carreiras e de formação e retenção de profissionais.
- ▶ A terceira prioridade (68%) prende-se com a necessidade de se preverem mecanismos que permitam maior autonomia na contratação de pessoal, possibilitando assim melhor capacidade de resposta às necessidades dos utentes.

É de assinalar que estas medidas de natureza mais estratégica, cujo alcance tem a ver com uma melhoria estrutural do SNS, se sobrepõe claramente a opções mais focadas no curto prazo, relacionadas com a compensação do risco acrescido e do esforço extra resultantes da pandemia.



141 respondentes

Experiência e participação do Utente

Em que matérias considera essencial que os programas eleitorais apresentem a visão a seguir por futuros Governos no que respeita ao tratamento de utentes?

(cada resposta podia eleger até 3 opções, o gráfico ilustra a % de respondentes que escolheu cada opção)

As respostas deixam claro que os especialistas no sector da Saúde defendem uma evolução do SNS focada nas necessidades do Utente, querendo ver nos programas eleitorais medidas concretas que promovam:

- ▶ A melhoria global da jornada do utente (definida como essencial por 79% da amostra), por exemplo pela utilização de meios digitais para permitir uma comunicação mais fácil entre utentes e profissionais de saúde
- ▶ A redução de tempos de espera para consultas, cirurgias e exames, nomeadamente por uma melhor articulação entre o SNS e a rede privada de cuidados de saúde

A elevada importância atribuída a estes dois pontos pode traduzir uma oportunidade para repensar e digitalizar processos, promovendo uma melhor articulação entre as redes pública, social e privada de cuidados de saúde, melhorando a comunicação entre profissionais e utentes e proporcionando a estes um acesso mais simples e menos burocrático ao SNS.

A close-up photograph of a female scientist in a laboratory. She is wearing a white lab coat, a blue surgical mask, and clear safety goggles. She is holding a test tube with a purple cap and orange liquid. The background is a bright, out-of-focus laboratory setting.

Respostas abertas



Que outros temas, na área da Saúde, considera essencial serem apresentados pelos partidos nos respetivos programas eleitorais?

Um questionário estruturado e de escolha múltipla tem a vantagem de simplificar a participação e de gerar dados mais facilmente interpretáveis. No entanto, com o objetivo de beneficiar da extensa experiência dos participantes, foi colocada uma questão aberta onde podiam identificar outras matérias consideradas relevantes e que deviam merecer atenção nos programas eleitorais.

As palavras utilizadas com maior frequência estão ilustradas na nuvem apresentada à esquerda. As ideias mais vezes referidas incluem:

- ▶ Importância de maior autonomia na gestão das organizações de cuidados de saúde do SNS.
- ▶ Necessidade de rever modelos de avaliação de desempenho.
- ▶ Vantagens de associar financiamento a resultados em saúde.
- ▶ Necessidade de articulação entre SNS e prestadores de cuidados de saúde privados e sociais.
- ▶ Importância de investir em prevenção, em literacia em saúde e em tecnologia/digitalização.

A página seguinte inclui excertos relevantes das respostas recebidas. O respetivo conteúdo não reflete necessariamente a posição da EY ou da APAH sobre os temas abordados, mas considerou-se importante apresentá-los, no âmbito de uma discussão alargada do SNS em Portugal.

Que outros temas, na área da Saúde, considera essencial serem apresentados pelos partidos nos respetivos programas eleitorais?

Governance

“Atribuição de maior autonomia gestonária para as instituições de CSP; revisão do papel das ARS no relacionamento entre o Ministério e hospitais. Reposicionamento da ACSS na contratualização.”

“Fundamental a reorganização da carteira de serviços e redução de redundâncias com centralização de serviços.”

“Exclusividade de funções, com remuneração digna e adequada. Nenhuma empresa pode ter rendibilidade deixando que os profissionais trabalhem na concorrência e/ou dar-se ao luxo de permitir que a organização dos horários semanais de trabalho e respetivos conteúdos sejam coordenados com os horários que os mesmos praticam na concorrência (privada ou IPSS).”

“Fim das nomeações políticas para cargos dirigentes do serviço público de saúde.”

“Maior autonomia às administrações regionais e locais.”

“Autonomia das instituições, autonomia na contratação, avaliação das instituições e profissionais segundo objetivos precisos, instituição da responsabilidade e responsabilização.”

“Autonomia dos ACES face às ARS, que devem assumir um papel regulador e não prestador.”

“Autonomização da gestão do SNS do poder político. Gestão integrada da rede hospitalar e cuidados primários.”

“Modelos de Fiscalização de regras definidas pelas ordens profissionais que devem ser seguidas por todos os prestadores de cuidados de saúde, públicos e privados, em igualdade de circunstâncias.”

“Articulação com sector social, autonomia das administrações, reformulação da rede de urgências, novos modelos de acompanhamento de doença crónica/cuidados de proximidade, regras para nomeação de dirigentes em saúde.”

Financiamento

“Modelo de financiamento ajustado pelos resultados.”

“Fim do financiamento por capitação para os processos que os Hospitais não conseguem acompanhar, canalizando as verbas que são gastas em duplicado para convenções com o Sistema Social.”

“Remuneração das instituições pelos bons atos praticados, principalmente os mais onerosos ou os exigidos pelas boas práticas. Atualmente temos a penalização do mérito: quem mais se diferencia (pessoas, medicamentos ou dispositivos), e quem não os pode recusar, mais gasta e acumula prejuízos.”

“Financiamento da saúde pela prestação de cuidados, e não através da atribuição de orçamentos globais.”

Literacia em Saúde

“Literacia em saúde do cidadão.”

“É urgente que sejam promovidas ações de literacia à população em geral; o recurso a modelos democráticos e participativos com o envolvimento das autarquias, através de meios simples - população informada é população responsável.”

Que outros temas, na área da Saúde, considera essencial serem apresentados pelos partidos nos respetivos programas eleitorais?

Articulação com o sector social e privado

“Emissão de cheques consulta ou exame (semelhante ao cheque cirurgia) sempre que ultrapassado o TMR (tempo máximo de resposta).”

“Sinergias e complementaridade entre Setor Público e Privado (o modelo de Sistema Nacional de Saúde vs Serviço Nacional de Saúde).”

“Articulação entre o sector publico e privado de forma a garantir o acesso aos cuidados de saúde, nomeadamente no que diz respeito à realização de Meios Complementares de Diagnóstico e Terapêutica no sector privado de acordo com as escolhas dos utentes.”

“Abertura da prestação de cuidados públicos ao setor privado e social.”

“Liberdade de escolha do prestador de saúde, por parte do utente.”

“Reconhecimento do regime concorrencial em que prestadores privados e públicos operam. Não existe qualquer complementaridade com graves prejuízos para o público que não tem flexibilidade gestonária.”

“Garantia e clarificação do conceito de complementaridade do sector privado com o SNS, para resolver o magno problema da concorrência desleal na captura de recursos humanos, especialmente médicos, ao SNS.”

“Regulação clara e transparente alargada a todas as entidades do sector público, privado e social que operam no sector da saúde; Independência das entidades reguladoras e inspetivas (v.g. nomeação dos titulares dos órgãos pela Assembleia da República).”

Gestão de Talento

“SIADAP não é nada mais do que um mero instrumento burocrático, sem relação com a retenção, valorização, gestão do talento e motivação dos profissionais. Basta imitar o provado no período dos 32 Hospitais SA e já se dava um tremendo salto qualitativo.”

“Indicação/nomeação e avaliação de quem desempenha cargos de chefia, desde Conselhos de Administração, Diretores Clínicos, Diretores de Internato Médico, Diretores de Serviços, Chefes de Enfermagem e restantes profissionais.”

“Nomeação dos titulares dos órgãos máximos das instituições do SNS baseada no mérito e renovação dos mandatos baseada nos resultados.”

“Avaliação dos gestores e chefes das equipas clínicas, reformulação do SIADAP, desenvolvimento de ferramentas que permitam avaliar e imputar responsabilidade a todas as carreiras.”

Futuro

“Investimento em programas de prevenção da doença.”

“Reforma do SNS e investimento nos Cuidados de saúde primários.”

“Investimento na saúde pensado a 10 anos, nunca pode ser a curto prazo.”

“Novas formas de análise e monitorização do investimento em inovação (tecnologias digitais, farmacêutica, meios auxiliares de diagnóstico).”

“Investimento em tecnologias e inovação, particularmente no âmbito da inteligência artificial/machine learning.”



1 Caracterização da amostra

Descrição do Survey e caracterização da amostra

Survey anónimo, realizado online entre 14 de dezembro de 2021 e 3 de janeiro de 2022.

O survey foi divulgado pela EY na sua rede de contactos de especialistas no sector da saúde. A divulgação feita pela APAH incluiu as suas redes sociais e mailing direto para a sua base de contactos de especialistas do sector constituída por administradores hospitalares, gestores públicos e privados, profissionais de saúde e associações representantes dos utentes.

Os dados apresentados neste documento correspondem às 141 respostas completas recebidas, com os seguintes elementos de caracterização da amostra:



Saúde

Não queremos apenas reimaginar o setor da saúde - queremos ajudar a reconstruí-lo.

Por todo o mundo, o setor da saúde está a ser reimaginado devido ao envelhecimento da população, ao aumento de doenças crónicas, ao crescimento nos mercados emergentes e à mudança dos modelos de reembolso. As organizações de saúde têm de enfrentar estes desafios enquanto tentam dominar a inovação digital, que tanto oferece oportunidades como ameaças. A tecnologia capacita os pacientes, a análise em tempo real melhora o atendimento e permite uma mudança de mentalidade no sentido da prevenção – mas também abre as portas a novos concorrentes não tradicionais.

Na EY, trabalhamos ao seu lado para reposicionar e otimizar os seus modelos de negócios, as suas estratégias relativas a pessoas e a as suas estruturas operacionais para lidar com as pressões de custos, tirando partido do potencial decorrente das análises de dados e das tecnologias para melhorar a qualidade dos cuidados de saúde.

Desta forma, ajudamos as organizações do setor a manterem-se competitivas e a prestarem melhores cuidados aos pacientes, com melhores resultados em saúde.

Acompanhe [no nosso site](#) os insights mais recentes sobre Saúde.

Sobre a APAH

A Associação Portuguesa de Administradores Hospitalares (APAH) é a organização com maior representatividade dos profissionais com funções de administração e gestão na área da saúde em Portugal.

Desde 1981, dedicamo-nos a apoiar os administradores hospitalares no desenvolvimento de elevados padrões de exercício profissional, nos múltiplos contextos organizacionais onde desempenham funções, tendo em vista contribuir para a melhoria do seu desempenho, garantindo a qualidade e excelência dos resultados em saúde em Portugal.

Acompanhe-nos em www.apah.pt

Para mais informações contacte: secretariado@apah.pt

EY | Building a better working world

Sobre a EY

A EY tem como propósito construir um mundo melhor de negócios, ajudando a criar valor a longo prazo para os seus clientes, colaboradores e a sociedade, bem como a gerar confiança nos mercados.

Dotados de informação e de tecnologia, várias equipas da EY, em mais de 150 países, asseguram confiança através da auditoria e ajudam os seus clientes a crescer, transformar e operar. Através de serviços de auditoria, consultoria, fiscalidade, transações, estratégia e serviços jurídicos, as equipas da EY pretendem colocar melhores perguntas para encontrar novas respostas para as complexas questões que o nosso mundo enfrenta hoje.

EY refere-se à organização global, e pode referir-se a uma ou mais firmas-membro da Ernst & Young Global Limited, cada uma das quais uma entidade juridicamente distinta. A Ernst & Young Global Limited, firma sediada no Reino Unido, limitada por garantia, não presta serviços a clientes. Informações sobre como a EY recolhe e utiliza dados pessoais e uma descrição dos direitos que os titulares dos dados têm ao abrigo da legislação de proteção de dados estão disponíveis em ey.com/pt_pt/legal-and-privacy. As firmas-membro da EY não prestam serviços jurídicos quando tal seja vedado pela legislação local. Para mais informação sobre a nossa organização, por favor visite ey.com.

© 2022 Ernst & Young, S.A.

Todos os direitos reservados.