

Hospitais Universitários

O desafio de se estruturar o problema e propor
soluções consistentes

Brasília -17 de Março de 2010

Francisco Gaetani

Secretário Executivo-Adjunto

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

O olhar do MPOG e suas lentes

- Os processos de planejamento e orçamentação são pouco adequados à dinâmica real da execução
 - Pouca massa crítica no que se refere à economia da saúde, ensino superior e qualidade do gasto
 - Difícil enfrentamento dos desafios de economicidade, eficiência, eficácia e efetividade nas atividades fim
 - Pouca capacidade de instrumentalizar os tomadores de decisão sobre os custos de oportunidade das escolhas
 - Foco superficial nos processos de proposição, alocação e execução orçamentária e financeira
-

A problemática realidade dos Ministérios da Educação e da Saúde

- Ausência de burocracias permanentes
 - Alta vulnerabilidade à captura
 - Pouco aprendizado institucional cumulativo
 - Politização corporativa dos processos decisórios
 - Déficits de capacidade nas áreas de economia da educação e economia da saúde
 - Bases de dados frágeis
 - Tecnologia da informação precarizada
-

Premissas inescapáveis & problemáticas

- Ambiguidade intrínseca: HUs que atendem ao SUS x Hospitais Públicos que atendem às IFES
 - Hospitais Públicos Federais = 100% SUS
 - Formato organizacional das Universidades e Hospitais = RJU e Contabilidade Pública
 - Carreiras desorganizadas e dissociadas da realidade do mercado de trabalho
 - Regime de dedicação dos docentes inadequado para lidar com a realidade dos HUs
-

Um processo de alocação de \$ frágil

- Inexistência de parâmetros balizadores de preocupações com eficiência (MEC, MS e MPOG)
 - Fontes de financiamento mal equacionadas e desvinculadas do conjunto de serviços prestados (Tabela SUS + \$ MEC/MS)
 - Muitos “principais” (MS/Gestores, MEC/Reitores, Escolas e Fundações) para um único “agente”: HUs
 - Ausência de estruturas de governança transparentes, consistentes e confiáveis
-

Por que a pactuação é difícil?

- Múltiplos e conflitantes objetivos
 - Instâncias decisórias relativamente fora da esfera governamental: Fundações, Gestores e Conselhos
 - Bases de dados ruins e discutíveis
 - “Gaming” decorrente de ambiente de ignorância e desconfiança intra e inter governamental
 - **Os problemas são maiores do que os meios**
 - Judicialização da política no vácuo do governo
-

Cultura política e confiança

	Alta confiança no governo	Baixa confiança no governo
Alta confiança nos indivíduos	Reino Unido, Austrália, Nova Zelândia, Canadá	Estados Unidos
Baixa confiança nos indivíduos	Suécia, Noruega, Finlândia, Dinamarca	França, Espanha, Portugal, Itália

O Desenvolvimento de Capacidades I

- É um processo de longo prazo
 - Implica no respeito a sistemas de valores e a atenção as temática de incentivos e motivação
 - Envolve monitorar o que passa em outros contextos para reinventar localmente
 - Significa desafiar mentalidades e assimetrias de poder inclusive no próprio serviço público
 - Demanda pensar e agir em termos de resultados que signifiquem capacidades sustentáveis
-

O Desenvolvimento de Capacidades II

- Requer o estabelecimento de estruturas de incentivos positivos e consistentes
 - Integra elementos e insumos internacionais e nacionais em prioridades, processos e sistemas regionais
 - Significa crescer a partir das capacidades existentes, mais do que produzir novas
 - Demanda persistência no engajamento e na manutenção do curso mesmo em circunstâncias adversas
 - Implica em permanecer responsabilizável (accountable) perante os beneficiários finais
-

Enfrentamentos simultâneos

- Esforço de constituição de uma base de dados dos HUs
 - Orçamento dos hospitais tratados à parte
 - Regulamentação do Decreto MPOG, MEC e MS
 - Governança
 - Pactuação (Global & Processual)
 - Empréstimo Banco Mundial (ênfase em investimentos)
 - Equacionamento das necessidades de carreira HUs
 - Revisão do Regime de Dedicção Exclusiva
 - Diferenciar para discernir (papéis, porte e complexidade)
-

Desafios estruturantes

- A problemática organizacional mais ampla: Projeto de Fundação Estatal de Direito Privado e Projeto de Lei Orgânica da AdmPub
 - As demandas conflitantes da esfera educacional (ensino, pesquisa, extensão e assistência) e da saúde (complexidade, emergência, primária, volume, especializações)
 - A necessidade de equacionamento dos passivos ocultos no caso das Fundações que contratam e expandem sob pressão da demanda
 - A construção de uma parametrização consistente, crível e consensual que possa ser aprimorada ao longo do tempo
 - O aprofundamento do debate contestabilidade/MS (demais Hospitais Públicos) e diferenciação/MEC (desagregação de papéis)
-

Desafios correlatos

- A necessidade de coordenação mais ampla (ex: regional) no âmbito das relações HUs/MEC e MS
 - Processos de tomada de decisão em rede dependem de alto grau de coordenação para serem de boa qualidade
 - A importância de se equacionar a questão da pesquisa no contexto das políticas de C&T
 - A problemática do monitoramento da fronteira tecnológica no atendimento hospitalar
 - O aprofundamento requerido dos estudos sobre gestão hospitalar e processos de trabalho em HUs
 - A construção de uma cultura financeira no âmbito da economia da saúde e da gestão acadêmica
-

“O futuro não é o que era” ... é melhor!

- Há disponibilidade crescente de recursos e vontade política mas ... Faltam desenho, discussão e pactuação
 - Sem explicitação dos problemas e das distintas visões sobre como solucioná-los não há como processar os conflitos, construir decisões e avançar soluções
 - A atenção para com o problema precisa vir acompanhada pela mobilização de expertise para seu enfrentamento
 - A tecnologia e o capital humano estão nas universidades
 - A construção de soluções depende dos protagonistas
 - Não há custo maior do que o da “inação”
 - A necessidade de transparência é imperativa...
-

Muito obrigado!

francisco.gaetani@planejamento.gov.br
