

**Residência Médica em Administração
Hospitalar e de Sistemas de Saúde
RMAHSS**

Programa para 2008

Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo

Departamento de Medicina Preventiva

Hospital das Clínicas da FMUSP

Programa de Estudos Avançados em Administração Hospitalar e de Sistemas de
Saúde - PROAHSA

**Residência Médica em Administração Hospitalar e
de Sistemas de Saúde**

RMAHSS

Programa para 2008

Superintendência

Prof. Dr. José Manoel de Camargo Teixeira

Chefia de Gabinete

Dr. Haino Burmester

Diretoria PROAHSA HC

Dra. Marisa Madi Della Coletta

Assistência Técnica PROAHSA

Nilza Carmen de Lemos Junqueira Franco

Preceptoria

Dr. Luis Gustavo Garavelli

Secretaria

Rosemeire Bononi Pires

REFERENCIAL TEÓRICO

Esta proposta de Programa de Residência Médica em Medicina Preventiva, área de concentração – Administração em Saúde foi elaborada com base em alguns referenciais teóricos e contextos que serão abaixo explicados.

1) Mudanças nas relações das pessoas com as organizações e a necessidade de basear o Programa no desenvolvimento de competências.

Palavras como globalização, turbulência, complexidade de relações comerciais, valor agregado refletem, segundo Joel Souza Dutra a necessidade das organizações a buscar maior flexibilidade e maior velocidade de resposta. Por esta razão, as organizações precisam, cada vez mais, de pessoas autônomas e com maior iniciativa. Pessoas que tomem decisões e estejam comprometidas com os objetivos e as estratégias organizacionais.

Neste cenário, a relação das pessoas com as organizações tem sofrido transformações e, desde os anos 80, fala-se da necessidade de rever as formas de gestão de pessoas nas organizações. A partir dos anos 90 surgem propostas concretas de mudanças e, com base na sua observação, muitos conceitos e premissas têm surgido para explicar este novo modelo de gestão de pessoas.

De acordo com Eboli (1999), Fleury (2000) e Dutra (2001), os referenciais conceituais de competência, complexidade e espaço ocupacional têm conseguido explicar a realidade de gestão de pessoas de organizações bem sucedidas.

Realizamos discussões internas a respeito do desenvolvimento em competências do Programa de Residência Médica em Administração, a partir de referenciais teóricos. Para tanto, utilizamos a definição de Le Boterf (1994) sobre competência:

“Competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos.”

Procuramos identificar os fatores que integram as definições de competência e onde se localizavam no atual programa de formação do PROAHSA, com base nos três eixos:

- ❖ Três eixos:
 - Estratégia
 - Competências Organizacionais
 - Competências Individuais
- ❖ Competência:
 - Conhecimentos:
 - Habilidades
 - Atitudes
 - Aptidões
 - Entrega
 - Complexidade
 - Espaço ocupacional
 - Responsabilidade

E passamos a nos perguntar de que forma devem ser distribuídas as atividades ao longo dos dois anos de programa? Qual deve ser o perfil de competências de um residente ou aprimorando egresso do PROAHSA? E começamos a pensar no produto final. Para localizar o Programa, da forma como vem sendo desenvolvido hoje, utilizamos três ferramentas:

1) Hipólito utiliza a fita métrica abaixo para explicar os níveis de complexidade no eixo de desenvolvimento:

Eixo de desenvolvimento	Nível de atuação	Abrangência da atuação	Escopo de responsabilidade	Nível de estruturação das atividades	Tratamento da Informação	Autonomia e grau de supervisão
VI	Estratégia	Internacional	Organização	Baixo nível de padronização estruturação e rotina	Decide Responde	Alto nível de autonomia
V		Nacional	Várias unidades de Negócio		Participa da decisão	
IV	Tática		Unidades de Negócio		Analisa e Recomenda	
III		Regional			Sistematiza Organiza	
II			Área			
I	Operacional	Local	Atividades	Alto nível de padronização estruturação e rotina	Coleta	Baixo nível de autonomia

Fonte: Hipólito, 2001

- 2) Billis e Rowbottom associam a competência ao nível de complexidade do trabalho requerido e Stamp e Stamp com o processo de tomada de decisão:

Nível de Complexidade	Trabalho Requerido (Billis e Rowbottom)	Processo de Tomada de Decisão (Stamp e Stamp)
1	Realizar tarefas separadas e concretas, cujos objetivos e produtos podem ser totalmente especificados	Perceber Fornecer respostas diretas para tarefas imediatas
2	Tarefas concretas cujos objetivos podem ser julgados de acordo com as especificidades da situação Identificar as necessidades de clientes específicos	Acumular Reúne informações para revelar aspectos óbvios e implícitos de cada situação, identificando resultados das possíveis respostas
3	Fornecer respostas sistemáticas de acordo com a necessidade de situações com início e fim definidos Garantir o funcionamento pleno de um sistema	Conectar Examina cuidadosamente várias atividades na busca de idéias, tendências ou princípios que criem um todo coerente
4	Fornecer um espectro completo de produtos e serviços para a totalidade de um território ou organização Introduzir, desenvolver e manter uma unidade de negócios, integrando-a ao ambiente no qual está inserida	Modelar Utiliza idéia e conceitos testando possíveis combinações e produzindo inovações Constrói modelos com base no que vê em diversas realidades
5	Cobrir um campo geral de necessidades em uma sociedade Definir qual é a razão da existência de uma organização complexa	Tecer Compreende relações entre diferentes sistemas Identifica relações e vínculos potenciais entre questões e eventos desconectados
6	Ajustar as características de uma organização para contextos multiculturais Formar opiniões e conceitos sobre contextos econômico, político, social, tecnológico e religioso	Revelar Estende sua curiosidade e análise além das áreas conhecidas de influência real ou potencial, explorando recursos inesperados de oportunidade ou instabilidade
7	Assegurar viabilidade para as futuras gerações da organização Prever campos futuros de necessidade de uma sociedade	Prever Interpreta e molda configurações de economias, políticas, nações, regiões, religiões e ideologias para criar futuros desejados

3) Dalton e Thompson (1993) perceberam quatro estágios de desenvolvimento relacionados ao conjunto de atribuições e responsabilidades que o profissional pode assumir:

- ❖ **Aprendiz:** desenvolve atividades estruturadas, com autonomia para inovar dentro de parâmetros preestabelecidos. Necessita de supervisão para conseguir entregar o que a organização espera dele.
- ❖ **Profissional Independente:** atua de forma independente e não necessita de supervisão para entregar o que a empresa espera dele. Está pronto para assumir a responsabilidade por projetos, consegue atuar com profundidade em sua área técnica ou funcional e desenvolve credibilidade e reputação em torno de sua atuação.
- ❖ **Mentor ou Integrador:** responsável por desenvolver outras pessoas, lidera grupos, orienta-os técnica e administrativamente e assume a supervisão formal de projetos e pessoas. É tido como referência técnica e/ou funcional.
- ❖ **Diretor ou Estrategista:** responsável pela direção estratégica da empresa ou negócio. Exercita poder formal e informalmente para influenciar decisões dentro e fora da organização, obter recursos, aprovar projetos e trabalhos. Representa a empresa perante todos os níveis dentro da organização e perante pessoas e instituições externas.

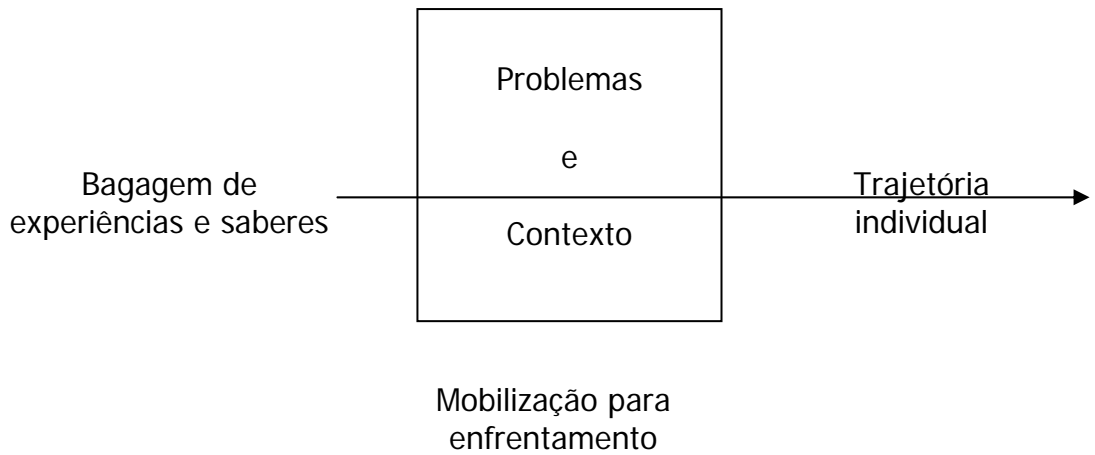
E esta discussão a respeito das competências estava ocorrendo na Comissão Nacional de Residência Médica que promoveu, em agosto de 2007, o I Seminário Nacional de Residência Médica. A discussão central deste Seminário foi a reorientação de programas e a certificação profissional. Duas apresentações marcaram a necessidade do estabelecimento dos programas de residências baseado no desenvolvimento de competências: a experiência do Instituto Nacional do Câncer – INCA, pela Dra. Eliana Claudia Ribeiro e a experiência da Universidade do Novo México, pelo Dr. Stuart Mennin.

De acordo com as apresentações e discussões, não é mais possível a suposição de que a passagem por um programa de residência seja condição

suficiente para considerarmos o profissional um especialista. E o instrumento que temos, hoje, de avaliação, a prova de título de especialista, consegue avaliar a parte cognitiva do conhecimento. Como exemplo, a Dra. Eliana descreveu o processo de definição de competências necessárias para um oncologista. Ao formar o grupo de estudos que indicaria estas competências, foi incluído um representante dos pacientes e representantes dos funcionários de apoio, como secretárias e atendentes administrativos. Enfim, não basta o conhecimento técnico e a capacidade de realizar diagnósticos e procedimentos; são necessárias habilidades relacionadas a forma de relacionamento com os pacientes e com as organizações onde desenvolve suas atividades.

Neste contexto, fica claro que a residência é um período na formação do especialista e sua formação não termina somente nos dois ou mais anos de programa. Da apresentação dos instrumentos de elaboração e avaliação da residência médica por competências feita pelo Dr. Stuart Mennin, verificamos a necessidade de estabelecer como meta, para o período da residência, a aquisição de ferramentas para a educação permanente, visando o desenvolvimento de autonomia:

- ▶▶ Reconhece na ação o que sabe e o que não sabe
- ▶▶ Enfrentando os problemas reais da especialidade
- ▶▶ Repetidas experiências de mobilização
- ▶▶ Reflexão na ação
- ▶▶ Diversidade de cenários
- ▶▶ Autonomizar: reprodução de práticas



E o processo de avaliação considera as diferentes fases de desenvolvimento:



Em 2005, foi desenvolvida a Matriz de Competências do Executivo da Saúde do PROAHSA e elaborado um instrumento de auto avaliação baseado nesta Matriz e no desenvolvimento das competências de acordo com os dois anos de programa.



MATRIZ DE COMPETÊNCIAS DO EXECUTIVO DO SETOR SAÚDE – PROAHSA 2005

DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL	<u>EXEMPLOS DE COMPETÊNCIAS</u>
Competências Técnicas	<ul style="list-style-type: none">▪ Conhecimento das fontes primárias e secundárias de informação; coleta e organização de dados; técnica de entrevista – presencial e por telefone; uso de computador –Microsoft Office; uso de pacotes estatísticos – apresentação de dados: tabelas; gráficos; fluxogramas de blocos.▪ Comunicação oral e escrita; lógica da escrita técnica; uso dos verbos; jargão administrativo; estilo para a edição de textos – objetividade, foco, clareza.▪ Técnicas de apresentação – voz, dicção, uso correto do idioma falado; concisão, clareza, persuasão quando conduzindo apresentações; desinibição ao falar em público; fluência; presença de cena; manutenção da atenção do público; contato visual.▪ Concepção e desenho de análises; utilização dos dados para análise; postura analítica; interpretação dos resultados das análises; conclusões pertinentes e relevantes ao tema principal, a partir das análises.
Liderança Intelectual	<ul style="list-style-type: none">▪ Domínio do tema abordado; objetividade; expressão da opinião baseada em fatos; memória objetiva e factual; conhecimento da literatura corrente; acompanhamento da mídia.▪ Condução, participação e contribuição em reuniões; tempo de aprendizagem do tema exposto; demonstração de interesse e curiosidade intelectual.▪ Técnicas de conversação; cultura geral; interesse sócio-cultural e capacidade de contextualizar.▪ Elaboração de propostas e planos de trabalho; cumprimento de prazos e pontualidade; administração do tempo; estimativa dos esforços necessários para o cumprimento das tarefas; padrão na apresentação dos trabalhos; documentação dos dados coletados; confiabilidade.▪ Reação a tarefas complexas; interface com outros projetos/tarefas; “venda interna” das tarefas; priorização; necessidade de supervisão; reação à orientação.



MATRIZ DE COMPETÊNCIAS DO EXECUTIVO DO SETOR SAÚDE – PROAHSA 2005

DESENVOLVIMENTO EM EQUIPE	<u>EXEMPLOS DE COMPETÊNCIAS</u>
Trabalho com outras Pessoas	<ul style="list-style-type: none">▪ Sensibilidade ao grupo; conseguir atenção e entrosamento com os colegas de trabalho.▪ Capacidade de perceber a receptividade de determinado em ambiente; leitura e resposta a situações de desafio político; reação a ambientes complexos e com muitas interfaces técnicas.▪ Relacionamento com a hierarquia (superiores e subordinados); convivência com personalidades diversas; preconceitos e sensibilidade a privilégios.
Liderança na Equipe	<ul style="list-style-type: none">▪ Imposição de idéias e estilos vs. condução dos membros da equipe; audição pró-ativa; flexibilidade frente a argumentos razoáveis; disponibilidade e compromisso com a equipe.▪ Transferência de “know how” aos menos experientes; efetividade na transmissão de idéias, verificando constantemente a retenção do conteúdo;▪ Construção de relacionamentos dentro e fora da equipe – relevância e pertinência ao trabalho; referência para os clientes.▪ Desenvolvimento de recursos internos que mobilizados possam motivar e servir de inspiração à equipe.
Cultivo da Postura Profissional	<ul style="list-style-type: none">▪ Orientação aos outros sobre sua área de especialização; entrega além do necessário; ajuda aos iniciantes; busca e desenvolvimento de interesses especializados;▪ Participação em treinamentos, eventos profissionais e científicos; eventos sociais, os quais ajuda a organizar▪ Comportamento adequado à situação e ambiente de trabalho; equilíbrio entre a agenda pessoal e a profissional; adequação da vestimenta; estilo de vida saudável.



MATRIZ DE COMPETÊNCIAS DO EXECUTIVO DO SETOR SAÚDE – PROAHSA 2005

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	<u>EXEMPLOS DE COMPETÊNCIAS</u>
Atividades Extra-Curriculares	<ul style="list-style-type: none">▪ Promoção e organização de reuniões e eventos técnicos; busca de novas técnicas e metodologias; exploração de ferramentas administrativas para aplicação na área da saúde.▪ Pesquisa – interesse científico; leitura de revistas e periódicos especializados; divulgação de inovações; colaboração com pesquisa desenvolvida por outras organizações▪ Publicações – desenvolvimento de material com a qualidade e o padrão necessários; busca de oportunidades / projetos de interesse para publicação.
Criação e Sugestão de Novas Atividades	<ul style="list-style-type: none">▪ Propostas e sugestões para atividades inovadoras; criatividade e iniciativa para potenciais sinergias com outras organizações; visão de futuro e de oportunidades prospectivas para aperfeiçoamento contínuo.▪ Organização e manutenção de rede de informações; promoção de atividades culturais.
Contribuição para o Desenvolvimento do PROAHSA	<ul style="list-style-type: none">▪ Participação no desenvolvimento de políticas e diretrizes; trabalho para outras organizações; esforços “extra-muros”.▪ Divulgação das atividades realizadas; participação no recrutamento e seleção dos iniciantes; participação no treinamento da equipe técnica; contribuição para desenvolvimento de material de divulgação das atividades do PROAHSA.

Com base nesta Matriz, foram elaboradas as atividades do Programa de Residência Médica em Administração Hospitalar e de Sistema de Saúde do PROAHSA, a seguir apresentado.

2) Mudanças no perfil dos residentes e a necessidade de novas estratégias educacionais.

A mudança no perfil dos médicos que ingressam no Programa de residência médica em Administração tem desencadeado um reflexão interna a respeito das estratégias educacionais adotadas. Não raro se constata diferenças na forma como estes pós-graduandos se relacionam com o desenvolvimento do seu conhecimento. Ficou clara a necessidade de estabelecimento de uma estratégia educacional onde o aluno tenha um papel ativo na construção do aprendizado. As atividades do Programa devem ser apresentadas de forma que tenham significado, desenvolvam o raciocínio e a comunicação e promovam constantemente o confronto com o mundo real.

Além disto, há diferenças importantes na formação básica destes alunos. Alguns ingressam na residência com a experiência da graduação (internato); outros tem um ou dois anos de vivência como médicos no sistema de saúde ou, ainda, já possuem uma residência anterior. Este repertório individual deve ser considerado e utilizado no processo de aprendizado. É a partir do estabelecimento das fronteiras de conhecimentos e habilidades dominados pelo aluno que é possível identificar as necessidades de aprendizado.

A utilização do método da Aprendizagem Baseada em Problemas – ABP foi considerada em algumas atividades da residência. A preparação e o encerramento dos estágios passam a ser realizados com sessões de tutorias. Estas sessões são desenvolvidas a partir da discussão de um caso-problema em grupos de **alunos**, sob a responsabilidade pedagógica de um **tutor**. Entre os alunos, um é designado como **coordenador** e outro para **secretário**. Os outros atores envolvidos no processo são os **Conferencistas**, chamados para exposições sobre temas específicos, identificados como necessários pelos alunos; e, ainda, os **Consultores**, profissionais que são considerados como referências e

que podem ser consultados como fontes de dados e informações no período de estudo.

Um sessão de Tutoria é composta de 7 passos e acontece em torno de um caso-problema:

- » Passo 1: Leitura do Problema e esclarecimentos iniciais (termos e palavras)
- » Passo 2: Associação livre de idéias referentes ao cenário apresentado pelo Problema (“Tempestade de idéias”)
- » Passo 3: Formulação de hipóteses
- » Passo 4: Formulação de questões de aprendizagem
- » Passo 5: Formulação de metas de aprendizagem
- » Passo 6: Avaliação
- » Passo 7: Os alunos retornam ao grupo após estudo individual e relatam o que aprenderam, descrevendo as fontes e recursos utilizados. Reexaminam idéias e hipóteses e associam as informações obtidas com o cenário do Problema

A avaliação do estágio se dará, não somente por meio de relatórios e apresentações, mas também por sessões de tutoria antes e depois do estágio. Alunos e tutores passam a interagir de forma mais direta, obtendo parâmetros individuais para análise do desenvolvimento do conhecimento.

3) O Hospital das Clínicas volta a ser o cenário principal para a formação dos residentes de administração.

Durante os últimos 3 anos, a formação dos residentes do PROAHSA foi estruturada por projetos. Após um período de 5 meses em visitas, os alunos eram alocados em projetos, de acordo com a demanda interna e externa. O tema mais freqüente dos projetos desenvolvidos neste período foi diagnóstico administrativo.

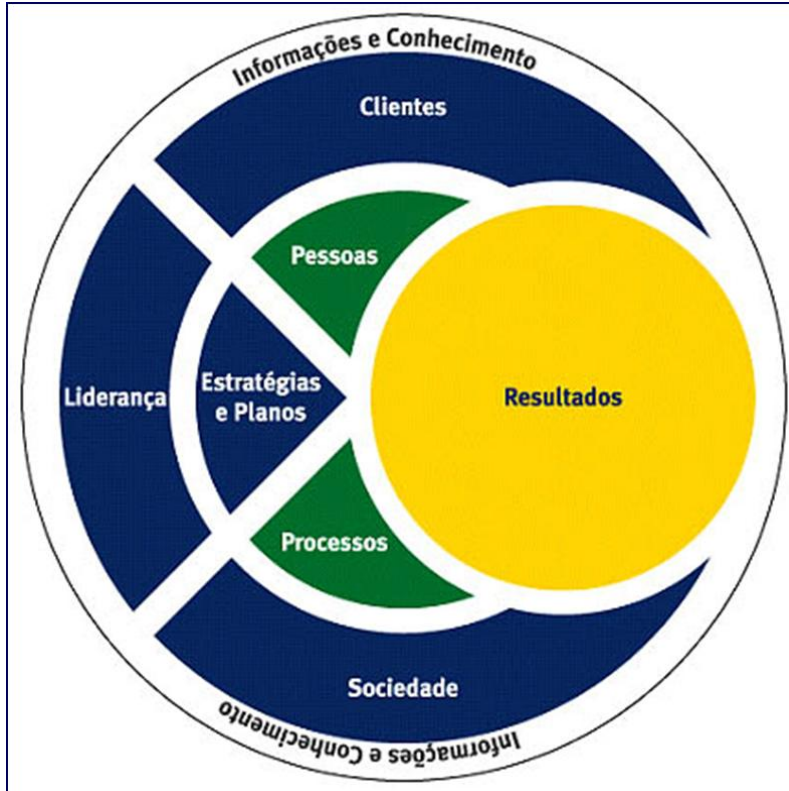
Como forma de avaliar o modelo de formação dos residentes, realizamos uma análise dos diagnósticos realizados naquele período com o objetivo de identificar um modelo de avaliação. Verificamos um enfoque nos elementos da estrutura e uma parte variável, de acordo com a demanda das áreas. E na maioria dos estágios, os residentes não participavam na implantação das recomendações.

Paralelo a este processo, as unidades clínicas do HC passaram a solicitar a presença dos residentes do PROAHSA para a realização da gestão administrativa. No ano de 2007, em quatro unidades do Instituto Central (Nefrologia, Cirurgia Plástica, Neurologia e Anestesia), realizamos os estágios observacionais e de diagnóstico do 1º ano e de gerenciamento do 2º ano. Para este estágio do 2º ano, as unidades de Gastroclínica, Gastrocirurgia, Urologia e Unidade de Convênios da Radiologia também receberam alunos. Esta experiência mostrou a necessidade da prática administrativa para a formação dos residentes. Faltava, ainda, resolver, a forma de supervisionar esta atuação.

Ficou claro que o HC deveria ser o cenário principal de formação dos residentes e, dentro do contexto atual desta instituição, seria necessário incluir o Modelo do PNGS nesta programação. Desde 2003 o HC adotou o modelo de gestão proposto pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e está passando por um processo permanente de auto avaliação com o modelo do Prêmio Nacional de Gestão em Saúde.

MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO®

Uma visão sistêmica da gestão organizacional



As dificuldades de entendimento do modelo e sua utilização na formação dos residentes e aprimorandos do PROAHSA provocou um período de transição no Programa, que provocou algumas reflexões que culminaram em decisões:

- 1) O objetivo do PROAHSA é a formação de gestores.
- 2) Há a necessidade de estabelecer áreas e temas a serem contemplados no Programa e modelo de diagnóstico e atuação dos egressos do PROAHSA.
- 3) Os residentes precisam de instrumentos de orientação para os estágios (roteiros) e estes devem ser desenvolvidos de acordo com o modelo PNGS.
- 4) Há a necessidade de definir um local onde os residentes possam atuar no 2º ano, como administradores, com uma supervisão direta do PROAHSA.

Após uma reflexão junto com o corpo técnico do Núcleo de Planejamento e Gestão conseguimos identificar as atividades do Programa de residência no modelo de gestão:

» **Primeiro ano**

- **Perfil:** descrição dos serviços.
- **Processos:** análise da estrutura, definição dos processos, ferramentas para controle e avaliação da estrutura e processos e tratamento das não-conformidades.

» **Segundo ano**

- **Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Resultados**

Forma como estes aspectos interferem nos processos assistenciais.

Propostas baseadas nos critérios.

Com base nesta reflexão, foram elaborados os instrumentos de orientação para os estágios observacionais do 1º ano e as atividades de discussão de casos e visitas externas. E os residentes foram incluídos no processo de auto avaliação do HC com o modelo do PNGS.

A partir de 2008, o Hospital Auxiliar do Cotoxó passa a ser administrado pelo PROAHSA e será o cenário de atuação dos residentes do 2º ano, que passarão a desempenhar o papel de assistentes dos diretores, com atribuições definidas e participação nos processos de decisão.

A RESIDÊNCIA MÉDICA DO PROAHSA

A Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo oferece, por meio de uma parceria entre o seu Departamento de Medicina Preventiva e o PROAHSA, o Programa de **Residência Médica em Medicina Preventiva e Social** – Área de concentração em **Administração em Saúde**.

O PROAHSA, Programa de Estudos Avançados em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde do, é resultado de um convênio entre o Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (HCFMUSP), da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (FMUSP) e da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (EAESP/FGV).

A missão do PROAHSA é contribuir para a melhoria da gestão de sistemas e instituições de saúde, através da formação e aperfeiçoamento de pessoal, ensino, pesquisa, prestação de serviços e divulgação, em cooperação com outras entidades.

O PROAHSA considera as pessoas como o mais importantes para a boa gestão do setor saúde; tem compromisso com a ética nas relações pessoais, profissionais e institucionais, com a eficiência no uso dos recursos disponíveis para o setor saúde e com a qualidade dos resultados. Assume sua condição de agente de mudanças, comprometido com a saúde da população.

O Programa de Residência Médica na Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo constitui modalidade de ensino de pós-graduação sensu lato, destinado a médicos, sob a forma de cursos de especialização, caracterizada por treinamento em serviço, com períodos de atividade e orientação determinados pelo corpo docente da FMUSP e pelo corpo clínico do HC. O objetivo fundamental é o progressivo aperfeiçoamento profissional e científico, bem como de habilidades e atitudes do médico nas várias áreas do conhecimento, com vistas à capacitação e qualificação que possibilitem o desempenho ético e zeloso da profissão.

Os programas dos cursos de Residência Médica compreenderão, num mínimo de 10% e num máximo de 20% de sua carga horária atividades teórico-práticas, sob a forma de sessões atualizadas, seminários, correlações clínico-patológicas ou outras, de acordo com os programas estabelecidos.

1) NOME DO PROGRAMA

O nome oficial que consta na documentação de registro do programa é Residência Médica em Medicina Preventiva e Social – Área de Concentração: Administração em Saúde.

Para identificação interna na instituição o programa é chamado de Residência Médica em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde (RMAHSS).

2) OBJETIVOS

a) GERAL

Desenvolver as competências básicas para a gestão na área da saúde.

b) ESPECÍFICOS

Formar médicos capazes de administrar sistemas ou serviços de saúde e hospitais em nível técnico de excelência e alta preocupação com princípios éticos e humanistas.

Fazer conhecer a evolução histórica do sistema de saúde, a estrutura organizacional e funcional do sistema vigente, identificar as diferentes agências prestadoras de serviços de saúde e como estão integrados seus níveis de atuação.

PRODUTO FINAL

Ao término da residência o médico deverá ser capaz de conhecer o sistema de saúde e reconhecer o papel do hospital dentro da rede de serviços de saúde; identificar e relacionar os recursos necessários às operações das diferentes áreas hospitalares, assim como definir os elementos de planejamento, programação e avaliação destas áreas.

No que se refere a trajetória de carreira, o residente, ao completar o programa estará:

- ❖ Segundo Hipólito:
 - Eixo de Desenvolvimento: III - IV
 - Nível de Atuação: Tática – Estratégica
 - Abrangência de Atuação: Regional – Nacional
 - Escopo de Responsabilidade: Unidades de Negócio
 - Nível de estruturação das atividades: Médio
 - Tratamento da Informação: Analisa e recomenda – participa da decisão
 - Autonomia e grau de supervisão: Média
- ❖ Segundo Billis e Rowbottom:
 - Trabalho requerido: fornecer respostas sistemáticas de acordo com a necessidade de situações com início, meio e fim definidos; garantir o funcionamento pleno de um sistema.
- ❖ Segundo Stamp e Stamp:
 - Processo de tomada de decisão: CONECTAR – examina cuidadosamente várias atividades na busca de idéias, tendência ou princípios que criem um todo coerente.
- ❖ Segundo Dalton e Thompson:
 - Nível de atuação: PROFISSIONAL INDEPENDENTE – atua de forma independente e não necessita de supervisão para entregar o que a empresa espera dele; está pronto para assumir a responsabilidade por projetos, consegue atuar com profundidade em sua área técnica ou funcional e desenvolve credibilidade e reputação em torno de sua atuação.

3) JUSTIFICATIVA

A complexidade da administração hospitalar e dos sistemas de saúde e o conhecimento técnico que vem sendo acumulado na área, aliado ao movimento de profissionalização da gestão do sistema e das instituições de saúde no nosso país, justificam a necessidade da formação de profissionais médicos na área de gestão. Os cursos de graduação em medicina não apresentam, de forma sistemática, o conteúdo específico desta área de conhecimento, formando

profissionais sem os conhecimentos mínimos de administração. Para o médico que desenvolverá suas atividades na área assistencial, este conhecimento proporcionaria uma participação mais ativa no sistema ou instituições de saúde. E para o sistema, é cada vez mais clara a necessidade de médicos com formação em gestão.

O interesse do estudante de medicina pela RMAHSS é crescente. O número de candidatos a uma das quatro vagas oferecidas vem crescendo ao longo dos anos. O PROAHSA tem recebido solicitações de estágios para estudantes do curso de graduação em medicina, interessados em participar das atividades como parte do internato obrigatório. No ano de 2007, o PROAHSA pode receber dois alunos nesta condição. E é preciso destacar o surgimento da primeira Empresa Junior na área médica, denominada Medicina Junior, organizada pelos estudantes de medicina da Universidade de São Paulo. Esta empresa tem como missão "Gerar e disseminar conhecimento em administração de saúde para os alunos da graduação da Faculdade de Medicina da USP, sendo uma referência nesta área especializada." Com quatro anos de existência, a Medicina Junior tem conseguido o envolvimento de um número cada vez maior de estudantes de medicina e outras áreas da Faculdade nas suas atividades. Como exemplo, no ano de 2007 foi realizado o *I Desafio Med Jr*, um concurso de plano de negócios de uma clínica. Foram 20 alunos envolvidos, quatro trabalhos concorrendo e a apresentação e premiação ocorreram no último dia do evento *Administração de Clínicas e Consultórios*, promovidos pela Med Jr, com a orientação do PROAHSA.

A RMAHSS já formou, desde seu início em 1976, XX médicos que ocupam cargos e exercem funções de liderança em organizações importantes do sistema de saúde. Por meio destes profissionais, o PROAHSA tem contribuído na promoção das mudanças necessárias para a melhoria do sistema de saúde brasileiro.

4) METODOLOGIA

A RMAHSS está programada para ocorrer em dois anos em período integral e com dedicação exclusiva. Composta por duas partes: teoria e prática. A parte teórica de carga horária de aproximadamente 667 horas, composta de 27 disciplinas, é desenvolvida por qualificados profissionais docentes de

comprovada capacidade técnica de ensino em salas de aula equipadas com modernos recursos de multimídia e equipamentos de informática; têm a disposição como apoio didático o acervo científico disponível na biblioteca administrativa da instituição, bibliotecas do Sistema USP e da FGV.

A parte prática de aproximadamente 3.460 horas consta de estágios desenvolvidos no Sistema HCFMUSP, em instituições congêneres, em serviços de saúde públicos e privados. O segundo ano de prática ocorre no Hospital Escola do PROAHSA, unidade hospitalar do HC, administrado pelo PROAHSA, contando com os residentes em sua estrutura organizacional, na assistência da direção. Participam ativamente do funcionamento cotidiano da unidade hospitalar e desenvolvem projetos específicos para o desenvolvimento desta unidade e/ou projetos piloto para implantação no HC.

Ao final do curso o aluno deve apresentar um trabalho de conclusão, em forma de monografia, sobre tema relativo à administração em saúde.

Visando melhor aproveitamento, o aluno tem a disposição área própria equipada com estações de trabalho individuais munidas de microcomputadores com acesso a internet, impressora, copiadora, quadro branco, mapas e telefone em ambiente climatizado.

5) PLANO DE CURSO

a) COORDENAÇÃO

Coordenador Geral do Curso: Dr. José Manoel de Camargo Teixeira – Médico e Doutor em Medicina pela Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo. Especialista em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas.

Vice-Coordenadora: Dra. Marisa Madi Della Coletta – Médica pela Universidade Federal de São Paulo. Residência Médica em Medicina Preventiva e Social – Área de Concentração Administração em Saúde pela Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo. Mestre em Saúde Coletiva pela Faculdade de Medicina da UNESP – Campus Botucatu. Especialista em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas. Diretora do PROAHSA.

b) PÚBLICO-ALVO

Dirigido aos graduados em medicina, recém-formados (máximo 5 anos de formado), inscritos no Conselho Regional de Medicina até o início da Residência.

c) DURAÇÃO

A duração do curso é de 2 anos e a carga horária é de aproximadamente 3.870 horas.

d) NÚMERO DE VAGAS

Estão disponíveis 12 (doze) vagas para a Residência de Medicina Preventiva e Social, sendo 06 (seis) para o 1º ano e 06 (seis) para o 2º ano. Durante a segunda fase do processo seletivo, o candidato opta pela Área de atuação (Medicina Preventiva e Social ou Administração em Saúde).

e) MÓDULOS E DISCIPLINAS

As atividades teóricas estão concentradas, principalmente, no Curso de Especialização em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde (CEAHS) da Escola da Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. O curso tem a duração de três semestres e os residentes são bolsistas. Outros conteúdos teóricos são desenvolvidos na FMUSP e no PROAHSa. A programação teórica está descrita a seguir:

- 1) Curso de Especialização em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde (CEAHS) da Escola da Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas

Módulo/Disciplina	Carga horária
Análise Exploratória de Dados	32h
Comunicação e Expressão	32h
Contabilidade	32h
Economia da Saúde	32h
Epidemiologia e Estatística Vital	32h
Ética e Direito em Saúde	16h
Gestão da Cadeia de Suprimentos	16h
Gestão de Operações das Linhas de Apoio Clínico e Técnico	32h
Gestão de Operações das Linhas de Cuidados Assistenciais	32h
Gestão de Pessoas em Serviços de Saúde	32h
Gestão de Processos e Operações de Logística e Apoio Gerencial	16h
Gestão em Saúde – Modelos e Visão Futura	32h
Gestão Financeira e Orçamentária em Serviços de Saúde	32h
Habilidades Computacionais	32h
Informações e Tecnologia da Informação em Saúde	16h
Marketing Social e de Serviços de Saúde	16h
Matemática Financeira	32h
Modelo Assistencial e Sistemas Comparados	32h
Negociação	16h
Planejamento e Programação do Espaço Físico Serviços de Saúde	16h
Planejamento Estratégico em Saúde	16h
Políticas Sociais e de Saúde	16h
Relações Interpessoais e Equipes de Alta Performance	32h
TOTAL	592h

2) Curso de Ética Médica

Módulos	Carga Horária
Relação médico-paciente	4h
Prontuários e atestados	4h
Relacionamento entre médicos e com a instituição	4h
Eventos adversos e erros médicos	4h
TOTAL	16h

3) Curso de Preparação de Banca Examinadora do PNGS – HC

Temas	Carga Horária
Fundamentos da Excelência	
Estruturação do Modelo de Excelência da Gestão	
Diagrama de Gestão	
Processo Gerencial, Prática de Gestão e Padrão de Trabalho	
Entendimento sobre os Critérios de Excelência	
Sistema de Pontuação	
Avaliação da Dimensão – Processos Gerenciais e Resultados	
Avaliação de Resultado Comparativo	
Produção de Comentários e Sinalização de Resultados	
Competências requeridas aos Examinadores	
O processo de avaliação no HCFMUSP	
Exercícios: Critérios de Excelência, Avaliação de Estudo de Caso, Produção de Comentários	
TOTAL	

4) Curso de Políticas Públicas de Saúde

Módulo	Carga horária
Introdução – Estrutura e organização do SUS	5h
Programas e ações no SUS	5h
Políticas públicas de saúde	5h
Hospital – características e gestão	5h
Gestão de saúde – modelo HC I	5h
Gestão de saúde – modelo HC II	5h
Tendências do setor de saúde no Brasil	5h
Instrumentos de qualidade em saúde	5h
TOTAL	40h

As atividades práticas da Residência estão distribuídas em dois módulos, detalhados no ANEXO 1.

Módulo	Atividade	Carga Horária*
ANO 1		
M1 INTEGRAÇÃO	Integração (1 semana)	40h
M1 BLOCO 1	Visitas Técnicas (11 semanas)	352h
M1 BLOCO 2	Processos Administrativos Hospitalares (36 semanas)	1152h
M1 EVENTO 1	Seminários PROAHSA (8/ano)	32h
M1 EVENTO 2	<i>Benchmarking</i> PROAHSA (8/ano)	32h
M1 EVENTO 3	Estudos de Casos (8/ano)	32h
M1 EVENTO 4	PROAHSA Cultural (8/ano)	32h
M1 EVENTO 5	Reunião de Supervisão (47/ano)	188h
TOTAL (48 semanas)		1860h
ANO 2		
M2 INTEGRAÇÃO	Integração (2 semanas)	80h
M2 BLOCO 1	Gerenciamento de Unidades (34 semanas)	1224h
M2 BLOCO 2	Estágios Externos (12 semanas)	432h
M2 EVENTO 1	Seminários PROAHSA (8/ano)	32h
M2 EVENTO 2	<i>Benchmarking</i> PROAHSA (8/ano)	32h
M2 EVENTO 3	Estudos de Casos (8/ano)	32h
M2 EVENTO 4	PROAHSA Cultural (8/ano)	32h
TOTAL (48 semanas)		1864h

***previsão máxima, considerando 1 mês de férias e sem considerar feriados.**

f) FORMAS DE AVALIAÇÃO

A avaliação da parte teórica é realizada através de participação em sala de aulas, elaboração de trabalhos escritos individuais ou em grupos, seminários, estudos de caso, provas e através da assiduidade, de acordo com os instrumentos utilizados pelos Cursos descritos no item 5e.

A avaliação da parte prática é realizada de acordo com o instrumento oficial do programa de residência médica (ANEXO 2). Os instrumentos internos de avaliação prática são compostos por (ANEXO 3): (a) avaliação preenchida pelos profissionais das áreas de estágio, (b) Folhas de registro de frequência e (c) Formulário de Avaliação – Matriz de Competências.

As avaliações são realizadas mensalmente e encaminhadas à coordenação do programa trimestralmente. Os residentes tomam ciência das avaliações por meio de assinatura e, semestralmente, são realizadas reuniões de avaliação com o preceptor e diretoria.

Em todas as avaliações a nota mínima exigida é 7.

g) FREQUÊNCIA

Ao médico residente estão assegurados o máximo de sessenta horas semanais de trabalho, com direito a folga semanal de 24 horas e trinta dias de férias por ano.

O controle de frequência dos alunos é feito através de registro dos horários de entrada e saída em folha individual na Secretaria do PROAHSA.

h) TRABALHO DE CONCLUSÃO

O trabalho de conclusão é apresentado em janeiro à equipe PROAHSA e membros avaliadores. A apresentação contém introdução, objetivo, método, resultados, discussão e conclusão/considerações finais.

O trabalho de conclusão é desenvolvido baseado em projeto realizado durante o estágio de gerenciamento de unidades que ocorre no 2º ano do programa.

As etapas de elaboração deste trabalho consistem em:

- ❖ Definição do tema/projeto em conjunto com o supervisor da área de estágio e o supervisor do curso;
- ❖ Levantamento bibliográfico;
- ❖ Desenvolvimento do projeto.

Após a apresentação, o aluno deve entregar o trabalho de conclusão em forma de artigo científico junto com o protocolo de encaminhamento do artigo para revista científica até o final do programa de residência. A nota mínima exigida é 7.

6) CORPO DOCENTE

Os residentes contam com um corpo docente composto por profissionais vinculados ao Hospital das Clínicas da FMUSP, da própria FMUSP e outras unidades da USP, além dos professores da Escola de Administração de Empresas da FGV.

A lista dos docentes e suas respectivas titulações encontra-se no ANEXO 4.

7) PROCESSO SELETIVO

O processo seletivo para o programa é estabelecido pela Faculdade de Medicina da USP. O PROAHSA participa do processo seletivo na prova prática e entrevista.

O processo seletivo da residência compreende 3 fases:

A primeira fase é organizada pela Vunesp e consta de uma prova objetiva, contendo 50 questões de múltipla escolha. O programa da prova e as referências bibliográficas são publicados no Diário Oficial do Estado de São Paulo e ficam disponíveis nos sites da VUNESP.

A segunda fase é organizada pela COREME e consta de prova prática aplicada pela banca examinadora aos candidatos aprovados na primeira fase.

A terceira fase é conduzida, em conjunto, pelo PROAHSA e Departamento de Medicina Preventiva e consta de entrevista individual realizada pelos membros da banca.

A análise do *Curriculum vitae* é realizada pela banca examinadora dos candidatos aprovados para a segunda fase, seguindo pontuação previamente estabelecida e divulgada em edital.

A média é estabelecida e os seis melhores classificados ingressam no Programa de Residência Médica em Medicina Preventiva e Social, devendo optar pela área de concentração Administração em Saúde.

8) CERTIFICADO DE CONCLUSÃO

Ao aluno aprovado, ao final do Programa de RMAHSS, será concedido um certificado de conclusão, expedido pela FMUSP, onde constará que esta o reconhece como especialista na área de Medicina Preventiva – Área de concentração Administração em Saúde, cursado e registrado na CNRM/MEC . Os títulos de especialistas só serão validados, para divulgação em cartões de visita ou equivalente quando devidamente registrados nos Conselhos Regionais de Medicina da área de jurisdição onde atuará o médico.

Recebe, também, um certificado de conclusão do Curso de Especialização em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde, expedido pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

9) CRONOGRAMA 2008

As atividades do primeiro ano serão organizadas da seguinte forma:

As visitas técnicas serão realizadas em conjunto (grupo total de residentes e aprimorandos).

Os estágios de processos administrativos hospitalares serão realizados em duplas ou individuais, cada um em uma unidade do Sistema FMUSP/HC e outras do contato do PROAHSA.

As atividades do segundo ano serão distribuídas em duplas e individuais, mantendo sempre um residente em cada área do Hospital Escola de Administração, devendo contemplar as seguintes áreas:

- ❖ Diretoria Administrativa
- ❖ Diretoria Médica
- ❖ Diretoria de Enfermagem
- ❖ Diretoria de Apoio



Programa Detalhado

MÓDULO 1 - Visão Sistêmica e Desenvolvimento de Competências Técnico-Operacionais

Objetivos

O objetivo principal deste Módulo é conhecer o setor de saúde e a unidade hospitalar.

Os objetivos secundários são:

- ❖ Iniciar o processo de conhecimento e análise crítica do setor
- ❖ Conhecer as ferramentas básicas de um administrador em saúde e desenvolver habilidades e atitudes básicas para a atividade administrativa

Descrição

Este Módulo é desenvolvido no período de 1 ano e realizado em diversos ambientes. Nesta fase, os residentes são cobrados por responsabilidades e entregas básicas e a estrutura de supervisão é média, voltada para orientação (tutoria).

As práticas são padronizadas e sistematizadas e a orientação ocorre para conhecimento amplo e com pouca profundidade.

Conteúdo

- ❖ Módulo 1 Bloco Integração - Integração
- ❖ Módulo 1 Bloco 1 – Visitas Técnicas
- ❖ Módulo 1 Bloco 2 – Processos Administrativos Hospitalares
- ❖ Módulo 1 Evento 1 – Seminários PROAHSA
- ❖ Módulo 1 Evento 2 – *Benchmarking* PROAHSA
- ❖ Módulo 1 Evento 3 – Estudos de Casos
- ❖ Módulo 1 Evento 4 – PROAHSA Cultural
- ❖ Módulo 1 Evento 5 - Reuniões de Supervisão

Habilidades

- ▶ Conhecimento das fontes primárias e secundárias de informação; coleta e organização de dados; técnica de entrevista – presencial e por telefone; uso de computador –Microsoft Office; uso de pacotes estatísticos – apresentação de dados: tabelas; gráficos; fluxogramas de blocos.
- ▶ Comunicação oral e escrita; lógica da escrita técnica; uso dos verbos; jargão administrativo; estilo para a edição de textos – objetividade, foco, clareza.
- ▶ Técnicas de apresentação – voz, dicção, uso correto do idioma falado; concisão, clareza, persuasão quando conduzindo apresentações; desinibição ao falar em público; fluência; presença de cena; manutenção da atenção do público; contato visual.
- ▶ Concepção e desenho de análises; utilização dos dados para análise; postura analítica; interpretação dos resultados das análises; conclusões pertinentes e relevantes ao tema principal, a partir das análises.

Competências

- ▶ Domínio do tema abordado; objetividade; expressão da opinião baseada em fatos; memória objetiva e factual; conhecimento da literatura corrente; acompanhamento da mídia.
- ▶ Condução, participação e contribuição em reuniões; tempo de aprendizagem do tema exposto; demonstração de interesse e curiosidade intelectual.
- ▶ Técnicas de conversação; cultura geral; interesse sócio-cultural e capacidade de contextualizar.
- ▶ Elaboração de propostas e planos de trabalho; cumprimento de prazos e pontualidade; administração do tempo; estimativa dos esforços necessários para o cumprimento das tarefas; padrão na apresentação dos trabalhos; documentação dos dados coletados; confiabilidade.
- ▶ Reação a tarefas complexas; interface com outros projetos/tarefas; “venda interna” das tarefas; priorização; necessidade de supervisão; reação à orientação.

Produtos

- ▶▶ Relatórios descritivos e analíticos das entrevistas e dos diagnósticos
- ▶▶ Apresentação oral dos diagnósticos
- ▶▶ Pôster
- ▶▶ Preparação de discussões anteriores as visitas e entrevistas (tutorias)
- ▶▶ Seminários
- ▶▶ Relatórios das visitas externas
- ▶▶ Fichas de práticas de gestão
- ▶▶ Atas de reuniões

Avaliação

- ▶▶ Participação nas sessões de tutoria
- ▶▶ Relatórios
- ▶▶ Apresentações
- ▶▶ Produção científica
- ▶▶ Avaliação dos supervisores das áreas
- ▶▶ Auto avaliação de desempenho
- ▶▶ Frequência e participação nas atividades
- ▶▶ Participantes e satisfação nos eventos

M1 INTEGRAÇÃO

Atividade: Integração com o Programa

Duração: 1 semana

Ano: 1º

Período: 1º semestre

Objetivos

Promover a integração do residente ao programa (PROAHSA), ao campo principal de estágio (HC) e a área de atuação (administração).

Refletir sobre a carreira de administrador em saúde, situando o programa de residência.

Conteúdo Programático

a) Planejamento da Carreira

- a. Transformação: do estudante para o profissional
 - i. Ciclo vida-morte-vida
 - ii. Apresentação: quem é você? (até hoje)
 - iii. Expectativas: quem será você? (daqui a 2, 5, 10, 20, 40 anos).
- b. Identificar áreas de interesse específicas.
- c. Mostrar o papel do Programa no desenvolvimento da carreira; em que estágio de desenvolvimento de competências espera-se que saiam.

b) Apresentação do Programa

- a. Estágios, atividades, produtos esperados para entrega, formas de avaliação, regras.
- b. Entrega do cronograma geral e específico do 1º ano.

c) Apresentação dos tutores

- a. Cada aluno terá um tutor como referência para os dois anos de Programa que serão identificados entre os colaboradores do PROAHSA.
- b. Apresentar as atribuições do tutor e a dinâmica de desenvolvimento da tutoria: reuniões, avaliações.

d) Conceitos iniciais: modelo

- a. Apresentação do modelo de gestão PNGS.
- b. Contextualizar no HC e no desenvolvimento do Programa.
- c. PNGS como referência de avaliação e de propostas.
- d. Banco de práticas de gestão
 - i. Passar a idéia de que ao longo do Programa terão a oportunidade de montar um "banco" de práticas de gestão.
 - ii. Orientar a participação nas reuniões de estudos de casos as sextas-feiras – elaboração das fichas de práticas de gestão no método PIGS.

- e) Ética e postura do administrador
- a. Código de ética
 - b. Conhecimento das regras e expectativas em relação a postura esperada

Cenários/Temas

As atividades são desenvolvidas no PROAHSA, principalmente em salas de aula.

Um “passeio” pelo Hospital que será campo de estágio auxilia na localização e aclimatação.

Ferramentas Didáticas

- » Apresentações orais com supervisores e coordenadores do programa e convidados.
- » Dinâmicas de grupo
- » Leitura de textos/programa
- » Exibição de filmes
- » Sessão de tutoria
- » Atividades sociais

Produtos

- » Redação – carreira
- » Apresentação de seminário – conceitos iniciais do PNGS

Competências

- » Relacionamento Interpessoal e Comunicação Oral
- » Planejamento de atividades
- » Postura, Mobilização
- » Empatia
- » Comunicação

Critérios de Avaliação

- » Participação nas atividades: postura, mobilização, empatia, comunicação.
- » Redação: planejamento de atividades
- » Seminário: comunicação oral e relacionamento interpessoal.

Estágio: Visitas Técnicas

Duração: 11 semanas

Ano: 1º

Período: 1º semestre

Objetivos

Conhecer o setor onde vai atuar por meio de uma visão sistêmica, enfocando a estrutura do Hospital das Clínicas, do sistema de saúde (público e privado), dos níveis de atenção e os enfoques de atendimento (preventivo, curativo e reabilitação). Entender as relações entre as instituições.

Conteúdo Programático

▶ ROTEIRO 1

- Modelo de Gestão
 - Perfil - detalhado
 - Alguns aspectos da:
 - Liderança
 - Estratégias e Planos
 - Clientes
 - Sociedade

Cenários/Temas

1. Hospital das Clínicas
 - a. Superintendência
 - b. Diretoria Clínica
 - c. Diretoria da Faculdade de Medicina
 - d. Diretoria Executiva da Faculdade de Medicina
 - e. Laboratórios de Investigação Médica
 - f. Comissão de Ética Médica
 - g. Comissão de Ética de Enfermagem
 - h. Comissão de Prontuários
 - i. Comissão de Óbitos
 - j. CCIH
 - k. Diretoria da Fundação Faculdade de Medicina
 - l. Instituto Central
 - m. Instituto de Ortopedia
 - n. Instituto da Criança
 - o. Instituto de Psiquiatria
 - p. Instituto de Radiologia
 - q. Instituto do Coração
 - r. Prédio dos Ambulatórios
 - s. Hospital Auxiliar de Cotoxó
 - t. Hospital de Suzano
 - u. Reabilitação Vergueiro e Umarizal
 - v. Hospital de Sapopemba

- w. Instituto Dr. Arnaldo
- 2. Gestores Públicos
 - a. Secretaria Municipal de Saúde
 - i. Unidade Básica de Saúde
 - ii. Programa de Saúde da Família
 - iii. Ambulatório de Especialidades
 - iv. Pronto Socorro Municipal
 - b. Hospital Municipal
 - c. Secretaria Estadual da Saúde
 - i. Programação, Controle e Avaliação
 - ii. Vigilância Sanitária e Epidemiológica
 - d. Escritório do Ministério da Saúde
- 3. Instituições Privadas Prestadoras de Serviços
 - a. Hospital privado lucrativo
 - b. Hospital privado não lucrativo
 - c. Centros de Diagnósticos
 - d. Clínicas/Consultórios
- 4. Operadoras de Planos de Saúde
 - a. Medicina de Grupo
 - b. Cooperativa Médica
 - c. Seguro saúde
 - d. Auto-gestão
 - e. Administradora
- 5. Sociedade Civil Organizada
 - a. Profissionais
 - b. Hospitais/Prestadores de Serviços
 - c. Operadoras de Planos de Saúde
 - d. Gestores públicos

Ferramentas Didáticas

Sessões de tutoria por bloco de assunto no início e final das visitas:

- 1. Blocos de Assunto
 - a. Hospital das Clínicas
 - b. Setor Público
 - c. Setor Privado
 - d. Saúde Suplementar
 - e. Sociedade Civil Organizada
- 2. Preparação das Visitas
 - a. Sessão de apresentação de problema sobre o setor (caso, artigo de jornais e revistas científicas ou de circulação geral, filme, reportagem, outros)
 - b. Definir questões e metas de aprendizagem
- 3. Período de pesquisa e estudo individual
 - a. Leitura de textos, documentos, artigos
 - b. Coleta de dados
- 4. Sessão de apresentação das respostas
 - a. Relatos do que aprenderam
 - b. Avaliação das fontes de dados e informações

- c. Reexame de idéias e hipóteses
- d. Atingir as metas de aprendizagem
- 5. Visitas
 - a. Entrevistas
 - b. Observação direta
 - c. Coleta de dados e documentos
- 6. Preparação para o relatório
 - a. Discussão do caso-problema após as visitas
- 7. Relatório
 - a. Relatórios individuais

Produtos

- ▶▶ Relatórios descritivos

Competências

- ▶▶ Conhecimento das fontes primárias e secundárias de informação; coleta e organização de dados; técnica de entrevista – presencial e por telefone; uso de computador –Microsoft Office; uso de pacotes estatísticos – apresentação de dados: tabelas; gráficos; fluxogramas de blocos.
- ▶▶ Comunicação oral e escrita; lógica da escrita técnica; uso dos verbos; jargão administrativo; estilo para a edição de textos – objetividade, foco, clareza.
- ▶▶ Técnicas de apresentação – voz, dicção, uso correto do idioma falado; concisão, clareza, persuasão quando conduzindo apresentações; desinibição ao falar em público; fluência; presença de cena; manutenção da atenção do público; contato visual.
- ▶▶ Concepção e desenho de análises; utilização dos dados para análise; postura analítica; interpretação dos resultados das análises; conclusões pertinentes e relevantes ao tema principal, a partir das análises.
- ▶▶ Entendimento do modelo PNGS e concepção de relatórios baseados em um modelo

Critérios de Avaliação

- ▶▶ Participação nas sessões de tutoria
- ▶▶ Relatórios descritivos

Estágio: Processos Administrativos Hospitalares

Duração: 36 semanas

Ano: 1º

Período: 2º semestre

Objetivos

Conhecer os principais processos das áreas assistenciais e administrativas de um hospital, por meio do desenvolvimento da capacidade de avaliar o ambiente, identificar problemas e propor soluções.

Conteúdo Programático

▶ ROTEIRO 2

- Modelo de Gestão
 - Liderança
 - Estratégias e Planos
 - Clientes
 - Sociedade
 - Informações e Conhecimento
 - Processos
 - Pessoas
 - Resultados

Cenários/Temas

1. Assistenciais
 - a. Internação
 - i. Enfermaria/Apartamento
 - ii. SUS/Convênio
 - iii. Geral/Especialidades/UTI
 - b. Pronto Socorro
 - c. Centro Cirúrgico e Central de Material Esterilizado
 - d. Ambulatório
2. Administrativos
 - a. Pessoas
 - b. Financeiro
 - c. Infra-Estrutura
 - d. Suprimentos
 - e. Informações (SAME, NIS, NETI, NPG)
 - f. Jurídico
3. Apoio Diagnóstico e Terapêutico
 - a. Laboratório de Análises Clínicas
 - b. Imagem
 - c. Hemoderivados
 - d. Específicos com procedimentos
 - i. Endoscopia
 - ii. Broncoscopia

- iii. Hemodinâmica
- iv. Terapia Renal Substitutiva
- v. Outras

Ferramentas Didáticas

Sessões de tutoria por bloco de assunto no início e final das visitas.

1. Blocos de Assunto
 - a. Áreas assistenciais
 - b. Áreas administrativas
 - c. Áreas de apoio
2. Preparação dos Processos Administrativos Hospitalares
 - a. Sessão de apresentação de caso-problema sobre o setor
 - i. Definir questões e metas de aprendizagem
 - b. Período de pesquisa e estudo individual
 - i. Leitura de textos, documentos, artigos
 - ii. Coleta de dados
 - c. Sessão apresentação das respostas
 - i. Relatos do que aprenderam
 - ii. Avaliação das fontes de dados e informações
 - iii. Reexame de idéias e hipóteses
 - iv. Atingir as metas de aprendizagem
 - d. Sessão de planejamento do estágio
 - i. Elaboração/Entendimento do roteiro para o estágio
 - ii. Identificação de pessoas para entrevistar
 - iii. Identificação de dados para coletar nas áreas
 - iv. Identificação de aspectos a serem observados
3. Diagnóstico nas áreas
 - a. Observação direta
 - b. Entrevistas
 - c. Coleta de dados e documentos
 - d. Desenho dos principais processos
 - e. Identificação de problemas
4. Preparação para relatório e apresentação
 - a. Discussão do caso-problema após o estágio
5. Apresentação do diagnóstico
 - a. Apresentação e discussão dos diagnósticos

Produtos

- ▶▶ Relatório analítico
- ▶▶ Apresentação oral
- ▶▶ Pôster

Competências

- ▶ Sensibilidade ao grupo; conseguir atenção e entrosamento com os colegas de trabalho.
- ▶ Capacidade de perceber a receptividade de determinado em ambiente; leitura e resposta a situações de desafio político; reação a ambientes complexos e com muitas interfaces técnicas.
- ▶ Relacionamento com a hierarquia (superiores e subordinados); convivência com personalidades diversas; preconceitos e sensibilidade a privilégios.

Critérios de Avaliação

- ▶ Participação na tutoria
- ▶ Relatório
- ▶ Apresentação
- ▶ Produção científica
- ▶ Avaliação do supervisor da área

M1 EVENTO1

Atividade: Seminários PROAHSA

Duração: março a junho; agosto a novembro

Ano: 1º

Período: Mensal as sextas-feiras

Objetivos

Desenvolver a capacidade de organizar eventos. Ter contato com profissionais do setor da saúde e outros setores, lideranças e conhecer suas experiências, sejam práticas de gestão, desenvolvimento da carreira, fatos importantes.

Conteúdo Programático

- ▶▶ Modelo de Gestão
- ▶▶ Desenvolvimento de carreira
- ▶▶ Setor saúde

Cenários/Temas

Os temas e convidados serão definidos no início do ano de acordo com os estágios do 1º ano.

Ferramentas Didáticas

O residente/aprimorando escalado para a organização do Seminário deverá providenciar tudo que se refere a:

- ▶▶ Palestrante
- ▶▶ Infra-estrutura
- ▶▶ Divulgação
- ▶▶ Coordenação no dia
- ▶▶ Resumo e entrevista do evento
- ▶▶ Avaliação do evento

Produtos

- ▶▶ Avaliação do Seminário

Competências

- ▶▶ Organizar eventos
- ▶▶ Construir relacionamentos externos
- ▶▶ Receber convidados
- ▶▶ Apresentar convidados
- ▶▶ Estimular platéias a interagirem

Critérios de Avaliação

- ▶ Número de participantes
- ▶ Índice de satisfação dos participantes

Atividade: *Benchmarking* PROAHSA

Duração: março a junho; agosto a novembro

Ano: 1º

Período: Mensal as sextas-feiras

Objetivos

Participar das visitas externas a instituições de saúde e de outros setores para aprender a prática do *benchmarking* no HC.

Conteúdo Programático

- ▶ Modelo
 - Informações e conhecimento

Cenários/Temas

- ▶ Os temas, locais e informações serão definidos com a Superintendência do HC de acordo com as necessidades internas do Hospital e com a Diretoria do PROAHSA, de acordo com as necessidades do Hospital Escola.
- ▶ Elaboração de um cronograma anual distribuindo as Direx do Sistema HCFMUSP.

Ferramentas Didáticas

Os residentes e aprimorandos do 1º ano participação como ouvintes e avaliadores da visita (organização e conteúdo) e da apresentação do relatório.

Produtos

- ▶ Relatório de visitas

Competências

- ▶ Obter conhecimentos de outros ramos de atividades
- ▶ Desenvolver conhecimentos amplos
- ▶ Adequar-se em outros ambientes
- ▶ Construir relacionamentos externos
- ▶ Análise e comparação com outros modelos e experiências

Critérios de Avaliação

- ▶ Relatório
- ▶ Participação na visita
- ▶ Participação na apresentação



M1 EVENTO3

Atividade: Estudos de casos PROAHSA

Duração: março a junho; agosto a novembro

Ano: 1º

Período: Mensal as sextas-feiras

Objetivos

Participar das reuniões de discussão de casos administrativos apresentados pelos alunos de 2º ano, desenvolvendo a análise crítica e participação de discussões em grupo.

Conteúdo Programático

- » Modelo de Gestão
 - o Avaliação PIGS

Cenários/Temas

Casos do Hospital-Escola, preparados pelos residentes e aprimorandos do 2º ano.

Ferramentas Didáticas

- » Participação nas discussões de casos como ouvintes e avaliadores; formar e apresentar opinião a respeito dos casos apresentados.
- » Elaboração das fichas de gestão; classificação da prática de gestão apresentada.

Produtos

- » Fichas de práticas de gestão

Competências

- » Análise e comparação com outros modelos e experiências
- » Análise crítica a partir de casos apresentados, emitir opinião baseado em experiências pessoais e de outras fontes.
- » Postura na participação e desenvolvimento de debates e reuniões;
- » Elaboração de fichas de práticas de gestão

Critérios de Avaliação

- » Fichas de práticas de gestão
- » Participação nas discussões

M1 EVENTO4

Atividade: PROAHSA Cultural

Duração: março a junho; agosto a novembro

Ano: 1º

Período: Mensal as sextas-feiras

Objetivos

Desenvolver a capacidade de organizar eventos que promovam a integração social da equipe e o enriquecimento cultural.

Conteúdo Programático

- ▶▶ Música, artes plásticas, artes cênicas.
- ▶▶ Gastronomia
- ▶▶ Etiqueta social e corporativa
- ▶▶ Esportes
- ▶▶ Política
- ▶▶ Mercado de ações

Cenários/Temas

Os temas, convidados e locais serão definidos pelos residentes e aprimorados com justificativa que convença e motive o grupo.

Ferramentas Didáticas

O residente/aprimorando escalado para a organização do evento deverá providenciar tudo que se refere a:

- ▶▶ Concepção e justificativa
- ▶▶ Viabilidade e recursos necessários
- ▶▶ Divulgação
- ▶▶ Coordenação no dia
- ▶▶ Resumo do evento
- ▶▶ Avaliação do evento

Produtos

- ▶▶ Resumo do Evento em forma de notícia para divulgação (site, lista de colaboradores)
- ▶▶ Avaliação do evento
- ▶▶ Avaliação

Competências

- ▶▶ Organizar eventos
- ▶▶ Construir relacionamentos externos
- ▶▶ Obter conhecimentos de outros ramos de atividades

- ▶▶ Desenvolver conhecimentos amplos
- ▶▶ Desenvolver interesses por cultura variada
- ▶▶ Adequar-se em outros ambientes

Critérios de Avaliação

- ▶▶ Material escrito: resumo para o site
- ▶▶ Número de participantes
- ▶▶ Índice de satisfação dos participantes

M1 EVENTOS

Atividade: Reuniões de supervisão

Duração: fevereiro a junho; agosto a janeiro

Ano: 1º

Período: Semanal as sextas-feiras

Objetivos

Supervisionar o andamento das atividades do programa, desenvolvendo a prática de participação em reuniões de acompanhamento e avaliação de atividades.

Conteúdo Programático

- ▶▶ Programação
- ▶▶ Relacionamento interpessoal
- ▶▶ Trabalho em equipe

Cenários/Temas

As reuniões são desenvolvidas no PROAHSA.

Ferramentas Didáticas

- ▶▶ Apresentar, discutir, propor soluções para problemas de ordem prática relacionadas ao programa.
- ▶▶ Receber orientações a respeito da programação, horários, atividades.
- ▶▶ Fazer e receber críticas e sugestões
- ▶▶ Elaborar ata de reunião e divulgar aos interessados.

Produtos

- ▶▶ Ata de reunião

Competências

- ▶▶ Exposição de idéias e dificuldades
- ▶▶ Propor soluções para suas dificuldades
- ▶▶ Recebimento de críticas e sugestões
- ▶▶ Análise de desempenho próprio

Critérios de Avaliação

- ▶▶ Participação nas reuniões
- ▶▶ Ata de reunião

MÓDULO 2 - Prático e Desenvolvimento de Competências Gerenciais-Estratégicas

Objetivos

O objetivo principal deste Módulo é conhecer e participar da rotina administrativa de uma unidade hospitalar, assumindo atribuições e participando do processo de tomada da decisão.

Os objetivos secundários são:

- ❖ Desenvolver na prática:
 - mecanismos de atuação na resolução de problemas
 - o hábito de planejar estrategicamente as ações e mecanismos de avaliação deste planejamento
 - a liderança de grupos e ações
 - o sentido da responsabilidade nas tomadas de decisão
 - a tomada de decisão

Descrição

Este Módulo é desenvolvido no período de 1 ano e realizado na unidade hospitalar (hospital escola). Nesta fase, os residentes são cobrados por responsabilidades e entregas complexas e a estrutura de supervisão é alta com compartilhamento de tomadas de decisão.

As práticas são voltadas para a organização e a orientação ocorre para conhecimento específico e profundo.

Conteúdo

- ❖ Módulo 2 Bloco Integração - Integração
- ❖ Módulo 2 Bloco 1 – Gerenciamento de Unidades
- ❖ Módulo 2 Bloco 2 – Estágios Externos
- ❖ Módulo 2 Evento 1 – Seminários PROAHSA
- ❖ Módulo 2 Evento 2 – *Benchmarking* PROAHSA
- ❖ Módulo 2 Evento 3 – Estudos de Casos
- ❖ Módulo 2 Evento 4 – PROAHSA Cultural

Habilidades

- ▶ Sensibilidade ao grupo; conseguir atenção e entrosamento com os colegas de trabalho.
- ▶ Capacidade de perceber a receptividade de determinado ambiente; leitura e resposta a situações de desafio político; reação a ambientes complexos e com muitas interfaces técnicas.
- ▶ Relacionamento com a hierarquia (superiores e subordinados); convivência com personalidades diversas; preconceitos e sensibilidade a privilégios.
- ▶ Compartilhamento de responsabilidades mediante tomada de decisão
- ▶ Engajamento com as visões da organização onde atua

Competências

- ▶ Imposição de idéias e estilos vs. condução dos membros da equipe; audição pró-ativa; flexibilidade frente a argumentos razoáveis; disponibilidade e compromisso com a equipe.
- ▶ Transferência de “know how” aos menos experientes; efetividade na transmissão de idéias, verificando constantemente a retenção do conteúdo;
- ▶ Construção de relacionamentos dentro e fora da equipe – relevância e pertinência ao trabalho; referência para os clientes.
- ▶ Desenvolvimento de recursos internos que mobilizados possam motivar e servir de inspiração à equipe.
- ▶ Orientação aos outros sobre sua área de especialização; entrega além do necessário; ajuda aos iniciantes; busca e desenvolvimento de interesses especializados;
- ▶ Participação em treinamentos, eventos profissionais e científicos; eventos sociais, os quais ajuda a organizar
- ▶ Comportamento adequado à situação e ambiente de trabalho; equilíbrio entre a agenda pessoal e a profissional; adequação da vestimenta; estilo de vida saudável.

Produtos

- ▶▶ Relatórios de atividades mensais
- ▶▶ Projetos: propostas, relatórios, apresentações
- ▶▶ Artigo científico
- ▶▶ Roteiros, relatórios e apresentações de visitas externas
- ▶▶ Casos administrativos

Avaliação

- ▶▶ Participação na gestão da unidade pelos supervisores das áreas
- ▶▶ Relatórios
- ▶▶ Casos
- ▶▶ Apresentações
- ▶▶ Produção científica
- ▶▶ Auto avaliação de desempenho
- ▶▶ Frequência e participação nas atividades
- ▶▶ Participação e satisfação nos eventos

M2 INTEGRAÇÃO

Atividade: Integração

Duração: 2 semanas

Ano: 2º

Período: 1º semestre

Objetivos

Promover a integração dos residentes ao campo principal de estágio (Hospital Escola) e às novas atribuições que passarão a assumir.

Promover a reflexão e análise da área de atuação (administração) e do Modelo de Gestão.

Avaliar as competências adquiridas até o momento e refletir sobre a própria carreira, situando o programa de residência.

Conteúdo Programático

- a) Reflexão e análise do Modelo
 - a. Participação no processo de avaliação do HC
 - b. Curso preparatório de avaliadores
 - c. Membros das equipes de avaliadores
- b) Orientação para a elaboração dos estudos de casos a serem apresentados as sextas-feiras – método de avaliação do PIGS.
- c) Planejamento da Carreira
 - a. Identificar áreas de interesse específicas.
 - b. Refletir sobre o papel do Programa no desenvolvimento da carreira.
 - c. Avaliar nível de competências individuais
- d) Apresentação do Programa
 - a. Estágios, atividades, produtos esperados para entrega, formas de avaliação, regras.
 - b. Entrega do cronograma geral e específico do 2º ano.
- e) Avaliação dos tutores
 - a. Reunião individual com os tutores
 - b. Reunião geral com tutores
- f) Ética e postura do administrador
 - a. Código de ética
 - b. Postura esperada

Cenários/Temas

As atividades são desenvolvidas, principalmente, no Hospital Escola, em salas de reuniões.

As atividades referentes ao Modelo de Gestão serão desenvolvidas de acordo com a programação do Núcleo de Planejamento e Gestão (Curso de preparação para banca de avaliadores do PNGS do HC e Unidade do HC a ser avaliada).

Ferramentas Didáticas

- ▶▶ Apresentações orais com supervisores e coordenadores do programa e convidados.
- ▶▶ Cursos
- ▶▶ Reuniões com tutores
- ▶▶ Dinâmicas de grupo
- ▶▶ Leitura de textos/programa
- ▶▶ Atividades sociais

Produtos

- ▶▶ Redação – carreira
- ▶▶ Apresentação de seminário – avaliação PIGS

Competências

- ▶▶ Relacionamento Interpessoal e Comunicação Oral
- ▶▶ Planejamento de atividades
- ▶▶ Postura, Mobilização, exposição
- ▶▶ Empatia
- ▶▶ Análise do ambiente que encontra-se inserido
- ▶▶ Percepção e adaptação ao novo

Critérios de Avaliação

- ▶▶ Participação nas atividades: postura, mobilização, empatia, comunicação.
- ▶▶ Redação: planejamento de atividades
- ▶▶ Seminário: comunicação oral e relacionamento interpessoal.

Atividade: Gerenciamento de unidades

Duração: 33 semanas Ano: 2º Período: 1º e 2º semestres

Objetivos

Ao assumir as atribuições de assistência de direção de unidade hospitalar, conhecer e participar da rotina administrativa de uma unidade hospitalar, tendo a oportunidade de administrar conflitos, conduzir equipes, coordenar projetos e tomar decisões.

Conteúdo Programático

- ▶ Modelo de Gestão
 - Liderança
 - Estratégias e planos
 - Clientes
 - Sociedade
 - Informações e conhecimento
 - Pessoas
 - Processos
 - Resultados

Cenários/Temas

- ▶ Áreas de estágio
 - Diretoria Geral
 - Serviço Médico
 - Serviço de Enfermagem
 - Serviço de Administração
 - Serviço de Apoio Técnico

Ferramentas Didáticas

- ▶ Assumir as atribuições de assistência de direção de unidade hospitalar
 - Elaborar diagnósticos
 - Propor, implantar, controlar e avaliar planos e programas
 - Orientar a execução dos trabalhos
 - Participar das reuniões de direção e de equipes
 - Acompanhar o diretor do serviço em representações externas
- ▶ Desenvolver projetos específicos

Produtos

- ▶ Relatórios de atividades mensais
- ▶ Projetos
 - Propostas

- Relatório
- Apresentação
- Artigo científico

Competências

- ▶ Imposição de idéias e estilos vs. condução dos membros da equipe; audição pró-ativa; flexibilidade frente a argumentos razoáveis; disponibilidade e compromisso com a equipe.
- ▶ Transferência de conhecimentos aos menos experientes; efetividade na transmissão de idéias, verificando constantemente a retenção do conteúdo;
- ▶ Construção de relacionamentos dentro e fora da equipe – relevância e pertinência ao trabalho; referência para os clientes.
- ▶ Desenvolvimento de recursos internos que mobilizados possam motivar e servir de inspiração à equipe.
- ▶ Pro atividade
- ▶ Identificação de pessoas e processos chaves

Critérios de Avaliação

- ▶ Relatórios de atividades mensais
- ▶ Avaliação do gerente da unidade
- ▶ Projeto
- ▶ Produção científica

Atividade: Estágio Externo

Duração: 12 semanas

Ano: 2º

Período: 2º semestre

Objetivos

Conhecer a rotina administrativa de outras unidades do setor saúde, externas ao Hospital Escola de Administração, tendo a oportunidade de acompanhar a resolução de conflitos, a condução de equipes, a coordenação de projetos e a tomada das decisões.

Conteúdo Programático

- ▶▶ Modelo de Gestão
 - Perfil
 - Liderança
 - Estratégias e planos
 - Clientes
 - Sociedade
 - Informações e conhecimento
 - Pessoas
 - Processos
 - Resultados

Cenários/Temas

- ▶▶ Unidades do HC
- ▶▶ Secretaria Butantã, Lapa/Pinheiros
- ▶▶ Agência Nacional de Saúde Suplementar
- ▶▶ Intermédica
- ▶▶ Outros

Ferramentas Didáticas

Com uma supervisão local, acompanhar o cotidiano de uma liderança.

Produtos

- ▶▶ Relatório
- ▶▶ Apresentação

Competências

- ▶▶ Liderança intelectual
- ▶▶ Atuação em ambiente externo
- ▶▶ Análise do mercado

Critérios de Avaliação

- ▶▶ Relatório
- ▶▶ Apresentação
- ▶▶ Avaliação do gerente da unidade

M2 EVENTO1

Atividade: Seminários PROAHSA

Duração: março a junho; agosto a novembro

Ano: 2º Período: Mensal as sextas-feiras

Objetivos

Ter contato com profissionais do setor da saúde e outros setores, lideranças e conhecer suas experiências, sejam práticas de gestão, desenvolvimento da carreira, fatos importantes.

Desenvolver a capacidade de sintetizar o conteúdo de uma apresentação seguida de debate.

Conteúdo Programático

- ▶▶ Modelo de Gestão
- ▶▶ Desenvolvimento de carreira
- ▶▶ Setor saúde

Cenários/Temas

Os temas e convidados serão definidos no início do ano de acordo com os estágios do 1º ano.

Ferramentas Didáticas

Os residentes e aprimorandos do 2º ano participam como ouvintes e avaliadores do Seminário (organização e conteúdo) e como promotores dos debates.

Ao final do Seminário devem elaborar um resumo do conteúdo abordado para divulgação e realizar a entrevista do convidado.

Produtos

- ▶▶ Resumo do Seminário para divulgação (site, lista de colaboradores)
- ▶▶ Entrevistas (site)
- ▶▶ Avaliação do Seminário

Competências

- ▶▶ Obter conhecimentos de outros ramos de atividades
- ▶▶ Desenvolver conhecimentos amplos
- ▶▶ Construir relacionamentos externos
- ▶▶ Análise e comparação com outros modelos e experiências
- ▶▶ Elaboração escrita de síntese de conteúdo apresentado e debatido.

Critérios de Avaliação

- ▶▶ Material escrito: resumo para divulgação e entrevista
- ▶▶ Participação no Seminário

Atividade: *Benchmarking* PROAHSA

Duração: março a junho; agosto a novembro

Ano: 2º

Período: Mensal as sextas-feiras

Objetivos

Organizar visitas externas a instituições de saúde e de outros setores para sistematizar a prática do *benchmarking* no HC.

Conteúdo Programático

- ▶ Modelo de Gestão
 - Informações e conhecimento

Cenários/Temas

- ▶ Os temas, locais e informações serão definidos com a Superintendência do HC de acordo com as necessidades internas do Hospital e com a Diretoria do PROAHSA, de acordo com as necessidades do Hospital Escola.
- ▶ Elaboração de um cronograma anual distribuindo as Direx do Sistema HCFMUSP.

Ferramentas Didáticas

O residente ou aprimorando do 2º ano escalado para a organização da visita deve:

- ▶ Definir o processo, a prática de gestão ou o produto a ser estudado e o referencial comparativo pertinente junto com o preceptor, diretoria e unidade do HC;
- ▶ Fazer o contato com a organização a ser visitada e divulgar entre os residentes e aprimorandos do PROAHSA.
- ▶ Elaborar um instrumento de coleta de dados de acordo com o interesse da unidade do HC;
- ▶ Organizar os dados necessários para apresentar a organização visitada junto com a unidade do HC;
- ▶ Elaborar o relatório de *benchmarking* e sua apresentação para a unidade do HC;

Produtos

- ▶ Roteiro de visitas específico
- ▶ Relatórios de visitas
- ▶ Apresentação da visita

Competências

- » Organizar visitas externas de *benchmarking*
- » Construir relacionamentos externos
- » Obter conhecimentos de outros ramos de atividades
- » Desenvolver conhecimentos amplos
- » Adequar-se em outros ambientes

Critérios de Avaliação

- » Relatório
- » Apresentação
- » Índice de satisfação dos participantes da visita
- » Número de participantes na visita

M2 EVENTO3

Atividade: Estudos de casos PROAHSA

Duração: março a junho; agosto a novembro

Ano: 2º

Período: Mensal as sextas-feiras

Objetivos

Desenvolver a capacidade de apresentar casos administrativos e sistematizar idéias após a discussão em grupo, utilizando as análises das práticas de gestão para a produção do conhecimento.

Conteúdo Programático

- ▶▶ ROTEIRO 3A
 - Modelo de Gestão
 - Avaliação PIGS (Práticas Inovadoras em Gestão da Saúde)

Cenários/Temas

- ▶▶ Casos do Hospital-Escola preparados pelos residentes e aprimorandos do 2º ano.

Ferramentas Didáticas

- ▶▶ Preparar o caso de acordo com o modelo de avaliação do PIGS
- ▶▶ Produzir um trabalho científico a partir da discussão do caso

Produtos

- ▶▶ Caso administrativo
- ▶▶ Trabalho científico
- ▶▶ Avaliação do evento

Competências

- ▶▶ Produção de conhecimentos a partir da análise das práticas de gestão
- ▶▶ Análise e comparação com outros modelos e experiências
- ▶▶ Emitir opinião sobre experiências
- ▶▶ Participação e desenvolvimento de debates
- ▶▶ Liderança intelectual

Critérios de Avaliação

- ▶▶ Apresentação do caso (ROTEIRO 3B)
- ▶▶ Produção científica
- ▶▶ Avaliação do evento

M2 EVENTO4

Atividade: PROAHSA Cultural

Duração: março a junho; agosto a novembro

Ano: 2º

Período: Mensal as sextas-feiras

Objetivos

Participar de eventos que promovam a integração social da equipe e o enriquecimento cultural.

Conteúdo Programático

- ▶▶ Música, artes plásticas, artes cênicas.
- ▶▶ Gastronomia
- ▶▶ Etiqueta social e corporativa
- ▶▶ Esportes
- ▶▶ Política
- ▶▶ Mercado de ações

Cenários/Temas

Os temas, convidados e locais serão definidos pelos residentes e aprimorandos do 1º ano com justificativa que convença e motive o grupo.

Ferramentas Didáticas

Os residentes e aprimorandos do 2º ano participam como ouvintes e avaliadores do evento (organização e conteúdo).

Produtos

- ▶▶ Avaliação do evento

Competências

- ▶▶ Obter conhecimentos de outros ramos de atividades
- ▶▶ Desenvolver conhecimentos amplos
- ▶▶ Desenvolver interesses por cultura variada
- ▶▶ Adequar-se em outros ambientes

CrITÉRIOS de Avaliação

- ▶▶ Participação no evento

ROTEIRO 1 – Estágio de Visitas Técnicas

* Roteiro de orientação para a elaboração dos Relatórios Descritivos das Visitas Técnicas.

A. Descrição da unidade

1) Instituição, propósito e porte

- ▶▶ Denominação da unidade
- ▶▶ Forma de atuação
- ▶▶ Histórico da origem da unidade, mencionando datas e fatos relevantes
- ▶▶ Descrição da natureza das atividades desenvolvidas na unidade
- ▶▶ Informações sobre o porte (número de leitos, de consultórios, de funcionários, de internações, de consultas, faturamento) e percentual em relação ao Instituto/HC/mercado.
- ▶▶ Principais equipamentos, instalações e tecnologias de produção utilizadas (leitos, leitos específicos – UTI, queimados, neonatais – equipamentos de diagnósticos/procedimentos)

2) Produtos e processos

- ▶▶ Principais produtos relacionados diretamente à atividade-fim da unidade: internação, consulta, exames, exames auxiliares ao diagnóstico e tratamento, ensino (graduação, pós-graduação – residência, aprimoramento – outros estágios), pesquisa e outros.
- ▶▶ Descrição sucinta dos principais processos de prestação de serviços, geradores dos principais produtos (verificar manuais de normas e rotinas e manuais de procedimentos, protocolos clínicos)
- ▶▶ Descrição sucinta dos principais processos de apoio às operações (verificar manuais de normas e rotinas e manuais de procedimentos, protocolos clínicos)

3) Força de trabalho

- ▶▶ Composição da força de trabalho
 - ❖ Quantidade de pessoas
 - ❖ Percentuais por nível de escolaridade
 - ❖ Percentuais por níveis gerenciais
 - ❖ Percentuais por regime jurídico de vínculo
- ▶▶ Mencionar requisitos especiais de segurança

4) Clientes, mercado e concorrência

- ▶▶ Principais mercados nos ramos de atuação da unidade: SUS e convênios
- ▶▶ Principais clientes por produto: pacientes e acompanhantes, operadoras de planos de saúde, órgãos governamentais
- ▶▶ Principais necessidades de cada tipo de cliente (verificar pesquisas de opinião, de satisfação)

5) Fornecedores e insumos

- » Principais tipos de fornecedores, principais produtos, matérias-primas e serviços por eles fornecidos (fornecedores internos e externos)
- » Valores aproximados de aquisições e nomes dos principais fornecedores para cada tipo (materiais, medicamentos, equipamentos, TI, higiene, segurança)
- » Eventuais particularidades e limitações no relacionamento com os fornecedores.

6) Sociedade

- » Principais comunidades com as quais a unidade se relaciona
- » Principais necessidades de cada tipo de comunidade
- » Impactos negativos potenciais que os produtos, processos e instalações da unidade causam na comunidade e na sociedade como um todo.

7) Relacionamento com outras partes interessadas

- » Informar a denominação de outras partes interessadas da unidade, destacando seus representantes ou interlocutores e seus interesses gerais e/ou específicos.

B. Concorrência e ambiente competitivo

1) Ambiente competitivo

- » Informar se há algum tipo de concorrência direta ou indireta.
- » Natureza das organizações concorrentes (públicas, privadas, nacionais, internacionais etc.)
- » Posicionamento competitivo da unidade, atual e desejado e principais fatores ou diferenciais que determinam seu sucesso perante os concorrentes.
- » Principais mudanças que estão ocorrendo no ambiente competitivo que podem afetar o mercado ou a natureza das atividades.

2) Desafios estratégicos

- » Principais desafios ou barreiras para manutenção ou aumento da competitividade (ex: alteração da missão ou abrangência de atuação, entrada em novos mercados ou novos segmentos, mudanças de controle ou de estrutura de gestão, adequação a novas exigências da sociedade, captação de recursos para investimento, implementação de estratégias específicas etc).
- » Estabelecimento, ampliação ou reconfiguração de parcerias ou alianças estratégicas.
- » Estágio da introdução de novas tecnologias importantes, incluindo as da gestão.

C. Aspectos relevantes

- » Principais riscos assumidos pela alta direção frente às incertezas inerentes ao negócio e às estratégias
- » Requisitos legais e regulamentares no ambiente da unidade.
- » Eventuais sanções ou conflitos de qualquer natureza.
- » Outros aspectos peculiares da unidade

D. Histórico da busca da excelência

- ▶ Descrever a cronologia e os fatos mais relevantes da jornada da unidade em busca da excelência do desempenho e da competitividade, incluindo os grandes marcos de gestão.

E. Organograma

- ▶ Apresentar o organograma da unidade com os nomes dos responsáveis por cada área ou função, bem como o número de pessoas alocadas em cada área ou função.
- ▶ Destacar quem faz parte da alta direção
- ▶ Sendo uma unidade, apresentar os principais vínculos com a organização e com as demais unidades.

F. Pontos fortes

G. Oportunidades de melhorias

ROTEIRO 2 – Estágio de Processos Administrativos Hospitalares

* Roteiro de orientação para a elaboração dos Relatórios Analíticos dos Estágios de Processos Administrativos Hospitalares.

A. Perfil

1) Descrição da unidade quanto a propósito, histórico e porte

- ▶▶ Denominação da unidade
- ▶▶ Forma de atuação
- ▶▶ Histórico da origem da unidade, mencionando datas e fatos relevantes
- ▶▶ Descrição da natureza das atividades desenvolvidas na unidade
- ▶▶ Informações sobre o porte (número de leitos, número de consultórios, número de funcionários, número de internações, número de consultas, faturamento) e percentual em relação ao Instituto/HC/mercado
- ▶▶ Principais equipamentos, instalações e tecnologias de produção utilizados (leitos, leitos específicos – UTI, queimados, neonatais – equipamentos de diagnósticos/procedimentos)

B. Critérios

1. Liderança

- ▶▶ Apresentar o organograma da unidade com os nomes dos responsáveis por cada área ou função, bem como o número de pessoas alocadas em cada área ou função e destacar quem faz parte da alta direção.
- ▶▶ Sendo uma unidade, apresentar os principais vínculos com a organização e com as demais unidades.
- ▶▶ Informar a denominação de outras partes interessadas da unidade, destacando seus representantes ou interlocutores e seus interesses gerais e/ou específicos.
- ▶▶ Descrever como a alta direção interage com as partes interessadas, se há comprometimentos com as necessidades dessas e a busca de oportunidades para a organização ou unidade.
- ▶▶ Se houver missão, visão e valores definidos, apresentar e descrever de que forma são utilizados e disseminados.
- ▶▶ Apresentar a forma como a alta direção analisa o desempenho global da organização ou unidade.

2. Estratégias e Planos

- ▶▶ Informar se há algum tipo de processo de formulação de estratégias que considera as necessidades das partes interessadas.
- ▶▶ Verificar o desdobramento das estratégias em planos de ação e metas e de que forma são comunicadas a força de trabalho para o seu envolvimento e desenvolvimento de compromissos mútuos.

- » Apresentar os indicadores utilizados na medição do desempenho para monitorar as estratégias e operações em todos os níveis, avaliando o alinhamento das metas às estratégias.

3. Clientes

- » Descrever os principais mercados nos ramos de atuação da unidade (por fonte pagadora, por perfil de doença/doente) e principais clientes por produto: pacientes e acompanhantes, operadoras de planos de saúde, órgãos governamentais.
- » Descrever de que forma a organização ou unidade identifica e trabalha com as principais necessidades de cada tipo de cliente (verificar pesquisas de opinião, de satisfação).
- » Apresentar exemplos da forma como a organização ou unidade relaciona as informações obtidas dos clientes para promover ações de melhoria.

4. Sociedade

- » Apresentar as comunidades com as quais a unidade se relaciona e quais são as principais necessidades de cada tipo de comunidade.
- » Descrever os impactos negativos potenciais que os produtos, processos e instalações da unidade causam na comunidade e na sociedade como um todo e qual a forma utilizada pela unidade para tratar estes impactos.

5. Informações e conhecimento

- » Principais informações acompanhadas na unidade
- » Principais informações utilizadas na tomada de decisões.
- » Descrever quais são as informações comparadas e quais os critérios de seleção das unidades de referência para esta comparação
- » Estrutura acadêmica: linhas de pesquisa, produção científica.

6. Pessoas

- » Avaliar como a organização do trabalho e a estrutura dos cargos influenciam nas seguintes características: resposta rápida, iniciativa, criatividade, inovação, cooperação e comunicação eficaz.
- » Descrever formas de remuneração com base nos resultados (reconhecimento e incentivo).
- » Descrever as ações de capacitação e desenvolvimento da força de trabalho.
- » Apresentar a forma como a unidade identifica os perigos e trata os riscos relacionados à saúde, segurança e ergonomia e como trata os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas.

7. Processos

- » Descrever os principais produtos relacionados diretamente à atividade-fim da unidade: internação, consulta, exames, exames auxiliares ao diagnóstico e tratamento, ensino (graduação, pós-graduação – residência, aprimoramento – outros estágios) e pesquisa
- » Descrever sucintamente os principais processos de prestação de serviços, geradores dos principais produtos (verificar manuais de normas e rotinas e manuais de procedimentos, protocolos clínicos)

- » Descrição sucinta dos principais processos de apoio às operações (verificar manuais de normas e rotinas e manuais de procedimentos, protocolos clínicos)
- » Principais tipos de fornecedores, principais produtos, matérias-primas e serviços por eles fornecidos (fornecedores internos e externos)
- » Valores aproximados de aquisições e nomes dos principais fornecedores para cada tipo (materiais, medicamentos, equipamentos, TI, higiene, segurança)
- » Eventuais particularidades e limitações no relacionamento com os fornecedores.

8. Resultados

- » Relativos aos clientes
 - » Índice de satisfação
 - » Índice de reclamações
- » Econômico-financeiros
 - » Receitas
 - » Relação entre os recursos planejados e os executados (orçamento)
 - » Custos operacionais
- » Pessoas
 - » Absenteísmo
 - » Rotatividade
 - » Índice de satisfação dos colaboradores
 - » Horas-homem de treinamento
 - » Acidentes de trabalho
 - » Quantidade de ações trabalhistas
- » Fornecedores
 - » % não conforme nos itens adquiridos
 - » Entregas no prazo
 - » Requisições atendidas x requisições solicitadas
 - » Número de horas paradas em decorrência da falta de material
- » Relativos ao produto
 - » Tempo médio de permanência
 - » Reinternações
 - » Mortalidade
 - » Infecção Hospitalar
 - » Suspensão de cirurgias
 - » Faltas em consultas
 - » Atrasos em consultas
- » Relativos à sociedade
 - » Quantidade de economia em energia e água
 - » Índice de rejeitos (quantidade e tipo de resíduos produzidos)
 - » % servidores envolvidos em ações sociais
 - » Recursos arrecadados, doados
- » Processos de apoio e organizacionais
 - » Não-conformidades em processos de apoio
 - » Índice de retrabalho
 - » Manutenção (custo e tempo de indisponibilidade de equipamento)

C. Pontos fortes

D. Oportunidades de melhorias

ROTEIRO 3 – Estudos de Casos PROAHSA

* Roteiro de orientação para a preparação dos casos administrativos do Hospital Escola apresentados e discutidos nas sessões de Estudos de Caso PROAHSA.

ROTEIRO 3A – Modelo de Preparação e Apresentação de Casos Administrativos do Hospital Escola

1. O Problema
 - ▶ Apresentar qual foi a oportunidade de melhoria de gestão identificada e de que forma este problema foi identificado.
 - ▶ Apresentar e explicar os resultados adversos ou não satisfatórios constatados no período anterior à implementação da prática.
 - ▶ Relacionar o problema identificado com os objetivos estratégicos da organização e demonstrar a relevância do problema.
2. Identificação das causas do problema
 - ▶ Apresentar a maneira sistemática utilizada para a identificação das causas do problema, incluindo as ferramentas utilizadas para a análise do problema.
3. Gerenciamento de Soluções
 - a. Planejamento das Soluções
 - ▶ Informar quais as lideranças e profissionais, internos e/ou externos, envolvidos no processo e descrever o grau de mobilização de cada um.
 - ▶ Apresentar os recursos (financeiros, humanos e materiais) orçados e realizados no projeto, até a solução final e implementação.
 - ▶ Apresentar as principais origens ou fontes de inspiração, internas e/ou externas, para o desenvolvimento da idéia.
 - ▶ Descrever as atividades de treinamento necessárias e sua abrangência.
 - ▶ Informar as formas de controle da evolução do projeto.
 - b. Implementação das Soluções
 - ▶ Mencionar os principais padrões de trabalho e mecanismos de controle.
 - ▶ Informar como os padrões são veiculados para as áreas pertinentes.
 - ▶ OBS: utilizar como referência os padrões de consistência de descrição de práticas de gestão (Critérios de Avaliação do PNGS).
 - c. Avaliação das Soluções
 - ▶ Apresentar a sistemática de avaliação e de melhoria da prática de gestão, incluindo indicador(es) utilizado(s) para avaliar desempenho e exemplos de melhorias alcançadas.
4. Resultados
 - a. Resultados Diretos

- ▶▶ Apresentar um ou mais tipos de resultados relevantes com tendências favoráveis obtidos em decorrência da implementação da prática (informar níveis e tendências de períodos anteriores e posteriores a implementação da prática).
 - ▶▶ Apresentar informações comparativas externas à organização que permitam avaliar os níveis de desempenho atuais.
 - ▶▶ Resultados Indiretos
 - ▶▶ Descrever outros benefícios intangíveis decorrentes da implementação da prática, baseados em fatos, depoimentos ou reconhecimentos.
5. Apresentação Pública do Caso
- ▶▶ Para a apresentação pública do caso é necessário considerar:
 - Objetividade
 - Clareza
 - Pontualidade
 - Método
 - Estímulo ao público

**ROTEIRO 3B – Critérios de Avaliação do Estudo de Caso
Administrativo do Hospital Escola**

Critério de Avaliação		Fatores de Avaliação	Notas 0-10	
1. O Problema		1.1. Origem em sistemática de avaliação estruturada		
		1.2. Relevância do problema para a organização		
		1.3. Relevância do problema para as organizações do setor		
Média 1				
2. Identificação de Causas		2.1. Emprego de ferramentas na identificação das causas do problema		
		2.2. Levantamento de possíveis causas e seus impactos no problema		
		2.3. Trabalho em equipe para a identificação das causas dos problemas		
Média 2				
3. Gerenciamento de Soluções	3.1. Planejamento de soluções	3.1.1. Sistemática de trabalho em equipe para a solução do problema		
		3.1.2. Emprego de métodos e ferramentas para a inovação e melhoria		
		3.1.3. Uso de informações comparativas		
	Média 3.1			
	3.2. Implementação das Soluções	3.2.1. Enfoque é adequado, sistemático e com padrões de trabalho claros		
		3.2.2. Enfoque inovador no setor		
		3.2.3. Enfoque proativo, estimulando a prevenção		
		3.2.4. Mecanismo de controle da prática consistente, com metas estabelecidas		
		3.2.5. Aplicação é disseminada e uso é continuado		
		3.2.6. Integração ao sistema de padrões da organização		
Média 3.2				
3.3. Avaliação das Soluções	3.3.1. Mecanismo de aprendizado da prática (avaliação e melhoria) estruturado			
	3.3.2. Indicadores consistentes para avaliar a eficácia			
Média 3.3				
Média 3				
4. Resultados	4.1. Resultados Diretos	4.1.1. Relevância dos resultados obtidos		
		4.1.2. Tendências comprovam melhoria		
		4.1.3. Nível de desempenho em patamares favoráveis		
	Média 4.1			
	4.2. Resultados Indiretos	4.2.1. Alcance de outras partes interessadas		
		4.2.2. Relevância dos benefícios intangíveis para outras partes interessadas		
Média 4.2				
Média 4				
5. Apresentação Pública		5.1. Objetividade e clareza		
		5.2. Pontualidade e método		
		5.3. Estímulo ao público		
Média 5				
Nota final				

Instrumento Oficial de Avaliação da Residência Médica

Instrumentos internos de avaliação prática

- a) Avaliação dos supervisores de áreas
- b) Folhas de registro de frequência
- c) Avaliação por competências

Relação dos docentes

Nome do Docente	Titulação	Área da Titulação	Ano de conclusão	Nome da Instituição
Adolpho Canton	Ph.D	Estatística Aplicada	1976	University of North Carolina
Alexandre Akio Motonaga	Mestre	Administração	1996	FGV
Álvaro Escrivão Junior	Doutor	Medicina Preventiva	1999	FMUSP
Ana Maria Malik	Doutora	Medicina Preventiva	1991	FMUSP
Carlos Celso Orcesi da Costa	Doutor	Direito	1992	Fac. de Direito da USP
César Nazareno Caselani	Doutor	Administração	2005	FGV
Djair Picchiali	Doutor	Administração	1991	FGV
Elia Garcia Caldini	Doutora	Patologia Exp. e Comparada	1992	Fac. Méd. Vet. e Zootec. USP
Francisco Humberto Vignoli	Mestre	Administração	1984	FGV
Haino Burmester	Doutor	Ciências	2005	UNIFESP
João Carlos Bross	Bacharel	Arquitetura	1957	Mackenzie
José Manoel de Camargo Teixeira	Doutor	Cirurgia Torácica e Cardiovascular	1998	FMUSP
José Roberto Heloani	Doutor	Psicologia Social	1991	PUS SP
Luis Alberto Piemonte	Bacharel	Engenharia Elétrica Eletrônico	1968	Universidad Nacional de Córdoba
Luiz Tadeu Arraes Lopes	Doutor	Administração	1999	FGV
Maira C. Petrini	Mestre	Administração	1999	Univ.Fed. Rio Grande Sul
Marcos Vinícius Fittipaldi	Bacharel	Administração	1961	FGV
Maria Madalena Januário Leite	Livre Docente	Tecnologias Educacionais	2002	Escola de Enfermagem USP
Marisa Madi Della Coletta	Mestre	Saúde Coletiva	2004	Fac.Méd.UNESP Botucatu
Mauro Sampaio	Doutor	Administração	2003	FGV
Natércia Carona	Mestre	Administração	2003	FGV
Nilza Carmen de Lemos Junqueira Franco	Mestre	Fundamentos de Enfermagem	1974	Escola de Enfermagem USP