

Brain storming recomendações à *governance* dos hospitais

- O conselho de administração deve assegurar a conformidade das nomeações e admissões às melhores recomendações aplicáveis que exijam transparência, fundamentação escrita do processo e responsabilização de quem adopta o acto de nomeação ou de admissão – recomendações do IPCG;
- Independência dos administradores;
- Responsabilização dos administradores;
- Transparência das decisões;
- Fundamentação suficiente e clara;
- Relatório de sustentabilidade junto às contas;
- Estratégia de longo prazo, estabelecida e bem definida em função da comunidade abrangida, equipamentos, distância, especialidade, acesso democrático;
- Número máximo de administradores fixado a todas as unidades hospitalares, independentemente, da respectiva forma jurídica, em 5;
- Harmonização do número máximo de administradores, com eventual definição das competências que deve abranger;
- Harmonização do regime de remuneração dos administradores;
- Existência de procedimentos internos que facilitem a apresentação de queixas/reclamações que assegurem que estas são consideradas pela administração, no momento em que decide;
- Relatório público anual das reclamações recebidas;
- Auditorias regulares e análise da actividade com referência a índices que permitam uma avaliação do desempenho da organização;
- Governance que evidencie a compreensão das necessidades clínicas que sejam actuais na unidade no momento da decisão, a par da adequada ponderação das questões financeiras, jurídicas, e de sustentabilidade, entre outras, que devem ser atendidas para a boa gestão da unidade;
- Evitar que aspectos sectoriais da actividade, ou interesses particulares de pessoas da organização prejudiquem a devida ponderação dos demais aspectos que devem ser atendidos para a boa gestão da unidade;
- A existência na unidade de efectivo sentido da missão da unidade, da estratégia definida pela administração e da disciplina que todas as pessoas da organização, conforme à estratégia, devem desenvolver para acautelar e sustentar a missão;

- Competente comunicação da missão, estratégia e função da disciplina exigida, centralizada no Presidente do Conselho de Administração ou, indirectamente, por outra delegada por este;
- O conselho de administração deve ter um papel vital em proporcionar a liderança necessária para assegurar que a unidade oferece o melhor serviço ao utente, enquanto funciona de forma economicamente eficiente;
- Ponderação de estabelecimento de rede regional hospitalar entre unidades hospitalares de determinada área/região territorial, com poderes reforçados de supervisão e de fiscalização da administração das unidades hospitalares abrangidas, com poder de exigir a verificação do cumprimento das disposições aplicáveis à unidade, bem como com poder de recomendar medidas, de redução de custos, de revisão de planos de aquisição de equipamento, nas necessidades de recursos humanos, entre outras, em função das necessidades e suficiência a nível da região. Caso a recomendação da rede seja recusada pela administração da unidade, deve esta recusa ser fundamentada e, em sequência, caso a rede assim entenda, deve subir à tutela competente;
- Plano de gestão de riscos;
- A administração deve monitorizar a acumulação de funções, horas, etc. dos profissionais da sua organização, bem como o volume individual de vencimentos da responsabilidade da unidade que exceda o dobro do valor de referência a nível nacional e fundamentar o vencimento do profissional em causa em função da gestão de riscos, do orçamento aplicável, do grau de responsabilidade exigida a este e a efectiva qualidade desempenhada por este, entre outros factores relevantes;
- O Conselho de Administração deve aprovar um regulamento interno que preveja que nas deliberações em que justificadamente possa estar comprometida a isenção ou a independência de qualquer membro, esse membro não tenha direito de voto nessas deliberações, sendo que, não obstante, dever ser ouvida a palavra do mesmo sobre a matéria em causa, não deve o mesmo ter direito de voto nessa deliberação, nem estar presente no momento da deliberação;
- A administração deve manter um programa para eventuais novos membros do conselho de administração, que inclua a missão, a estratégia, o código de conduta dos profissionais da unidade, assim como o código de conduta específico dos membros do CA na unidade, e o relatório e contas do ano transacto, bem como demais orientações pertinentes;

- Monitorizar cada actividade desenvolvida com os recursos da unidade, exigindo que os responsáveis respectivos apresentem relatórios regulares, e ainda eventualmente mediante solicitação específica, da actividade desenvolvida, dos recursos afectos e sua utilização, objectivos, resultados obtidos. Com excepção da actividade clínica, deve regularmente, avaliar cada uma delas e deliberar sobre a sua subsistência ou apenas dos recursos que lhe são afectados;
- Rede de governance da administração hospitalar, promoção de formações, conferências, colóquios, encontros de partilha de experiências e de resultados, etc.;
- Composição ou funcionamento do conselho de administração que assegure a assistência de competências e *skills* que permitem a adequada sensibilidade e ponderação das questões em deliberação;
- A composição do conselho de administração deve ter o apropriado nível de conhecimento/experiência, empenho e independência para o bom desempenho das suas responsabilidades;
- Que existam adequados procedimentos e estrutura que permita a fiscalização e o acompanhamento, regular, contínuo e tempestivo, pelo Conselho de Administração no que respeita aos índices de desenvolvimento das actividades da unidade, assim como do cumprimento das normas aplicáveis;
- Efectiva existência de comissões consultivas que deliberem sobre a definição da missão, da estratégia e da disciplina que deve ser seguida por todas as pessoas envolvidas na organização e no desempenho das actividades da unidade;
- Haja sempre um profissional responsável respectivo a cada actividade da unidade, a quem o Conselho possa consultar para conhecer da conformidade da mesma às normas aplicáveis, assim como do desenvolvimento da actividade, resultados, custos, necessidades, objectivos e justificação para a manutenção da mesma;
- Auditorias regulares às contas e aos procedimentos e respectivos resultados, reportadas ao Conselho de Administração. Obrigatoriedade do Conselho de Administração apresentar o relatório do auditor aos ministérios da tutela e à rede regional;
- Queixas/Reclamações devem ser conhecidas pelo Conselho de Administração e pela rede regional, assim como deve ser por iniciativa do

Conselho enviada à rede regional a resposta do Conselho à mesma e, caso a rede o solicite a confirmação a esta, pelo Conselho dos procedimentos exigidos e adequados sobre o interesse do utente em causa na Queixa/Reclamação;

- Efectiva avaliação da unidade sob critérios de longo prazo e correspondência na avaliação feita pela tutela competente, com o apoio da informação da rede regional, ao conjunto do Conselho de Administração da unidade hospitalar, assim como para a informação do eventual esquema de incentivos aplicáveis;
- Consciencialização pela tutela competente de que promoção do bom governo das unidades é sua atribuição;
- Consciencialização pela tutela competente de que a exigência de transparência e de processos adequados, fundamentados, por escrito não é um fim em si mesmo mas um instrumento para melhor avaliação e responsabilização do Conselho de Administração;
- Consciencialização pela tutela competente de que a responsabilização do administrador hospitalar é, por definição, chamá-lo a responder e da necessidade de assegurar estruturas que com eficiência e efectividade supervisione e fiscalize o Conselho de Administração de cada unidade e a correspondência na actividade desenvolvida pela unidade de que são responsáveis.