

ID: 680602

Práticas de governação hospitalar – estrutura, funcionamento, actividades e instrumentos de apoio à decisão dos Conselhos de Administração

V. Raposo, Centro de Estudos e Investigação em Saúde da Universidade de Coimbra, PORTUGAL;

Objectivos (Objectives):

A governação hospitalar pode ser definida como o conjunto de estruturas e processos que definem a orientação estratégica para o hospital, e o meio pelo qual os recursos estão organizados e distribuídos para atingir as orientações estratégicas. Os CA são os principais responsáveis, reforçado por lei, por cumprir este papel da governação.

Pretende-se caracterizar a estrutura, o funcionamento, as actividades e os instrumentos de apoio aos processos de decisão dos CA utilizando as opiniões/percepções de um painel de peritos com experiência de administração/gestão em hospitais públicos e privados.

Metodologia (Methodology):

Foi definido um modelo conceptual de análise da governação hospitalar, suportado numa perspectiva abrangente do hospital, e um questionário para a recolha de dados que foi aplicado como entrevista semi-estruturada a um painel de 22 peritos: 18 são membros dos CA de 8 hospitais seleccionados (com diferentes experiências no processo de empresarialização) e 4 são peritos externos.

Para completar e validar algumas das percepções dos peritos foram utilizados relatórios oficiais das autoridades de saúde.

Os itens considerados foram: (A) estrutura (composição, tamanho, rotatividade, proveniência, tempo de integração, formação e experiência), (B) funcionamento (reuniões, processo de tomada de decisão, autonomia), (C) actividades e (D) instrumentos de apoio ao processo de tomada de decisão.

Os dados qualitativos foram sujeitos a análise de conteúdo utilizando o Atlas.ti.

Resultados (Results):

(A): composição multidisciplinar; regra geral, o presidente do CA é um médico; rotatividade elevada que coincide com os ciclos políticos; dentro do mesmo ciclo político, alguns hospitais vêm passar pela sua administração mais do que um CA; lacunas de capacidades e de competências, (topo, gestão intermédia, formação de banda larga).

(B): número de reuniões fixadas pelo estatuto; presidente do CA tem voto de qualidade; percebem uma maior autonomia nas áreas do aprovisionamento e dos recursos

humanos, e menos autonomia nas áreas de planeamento estratégico, capital e na marcação de objectivos de desempenho.

(C): despendem demasiado tempo com o processo burocrático (que consideram muito pouco importante ou pouco importante) e despendem muito pouco tempo ou pouco tempo no planeamento estratégico e na gestão da qualidade (que consideram muito importantes ou extremamente importantes).

(D): mais utilizados são os indicadores de desempenho clínico e os indicadores de desempenho financeiro; os menos utilizados são o relatório de satisfação dos profissionais, e os instrumentos de política organizacional.

Conclusões (Conclusions):

(A): o Estado, no seu papel de accionista e com responsabilidades na nomeação do CA, deve definir o perfil que carece nos CA; as escolas contribuirão para uma formação mais adequada às necessidades de gestão; elevada rotatividade dos CA provoca instabilidade nas organizações não criando as condições necessárias para o CA pensar, desenvolver, implementar e monitorizar a sua estratégia.

(B): os CA devem ter maior autonomia de acção; esta é coarctada por legislação vária e determinações superiores; em muitos casos esta acção funciona como uma segurança para evitar problemas maiores devido às acções do CA e à sua falta de competências.

(C): grande parte do tempo útil de trabalho do CA destina-se a cumprir/fazer cumprir procedimentos legais, regulamentares ou meramente administrativos; o CA deverá procurar formas de organização interna mais flexíveis, descentralizar funções e responsabilidades pela gestão intermédia e centrar-se nas actividades relacionadas com o planeamento estratégico e a gestão da qualidade.

(D): perspectiva genérica faltando definir em concreto quais são os indicadores de desempenho utilizados (clínicos e financeiros) e como são utilizados; com grande probabilidade, o cenário resultante desta análise mais aprofundada seria mais precário.