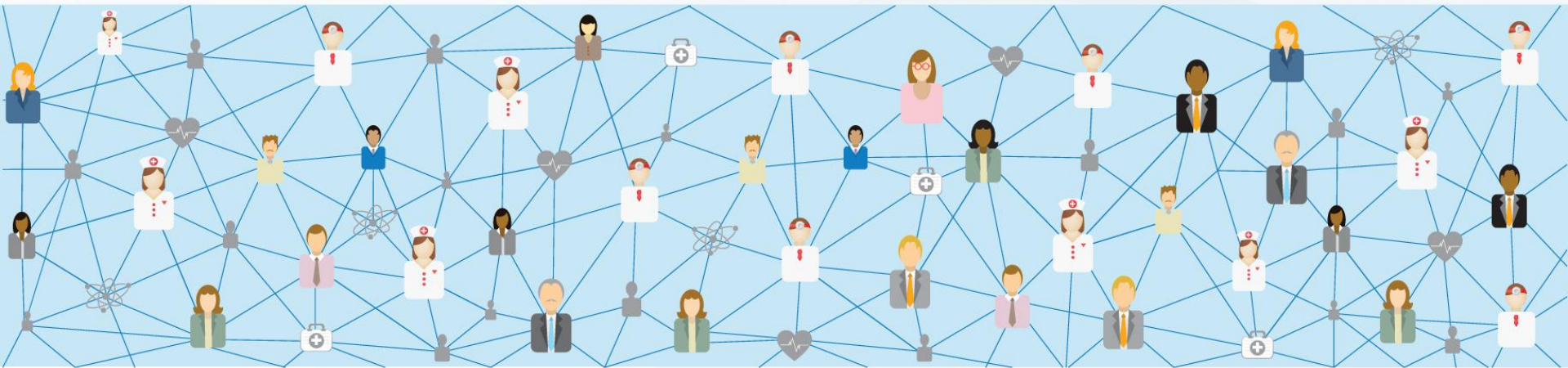




FORUM RNP | e-Saúde dias 2 a 4 de setembro de 2014 | Hotel San Marco | Brasília | DF



Governança e Liderança

**Governança Corporativa na Gestão dos Hospitais
Universitários Federais**

Davison Ferreira

EBSERH

Hoje teremos...



Apresentando a Ebserh

- Competências, composição e incorporações

#ApresentandoaEbserh

Contextualizando a Governança

- Entender governança, problemas, mecanismos e os seus princípios

#ContextualizandoaGovernança

Governança na Ebserh

- Entendendo a governança na empresa, tratando problemas, mecanismos na empresa e aplicações

#GovernançaNaEbserh



Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares

- Empresa Pública de Direito Privado
- 100% capital público (Estatal)
- Vinculada ao Ministério da Educação – MEC
- Constituída em 12/2012 (2 anos e 6 meses)
- 23 filiais (hospitais contratados)
- Cerca de 10.000 empregados até final do ano
 - 2.000 contratados em 09/2014

Competências da empresa



Empresa pública autorizada pela Lei nº 12.550/2011



**Administração e gestão
hospitalar dos HU's**



**Apoio ao ensino e pesquisa
no âmbito dos HU's**



**Prestação de serviços gratuitos
de atenção à saúde à população
(100% SUS)**

Composição da empresa



Filiais da EBSEERH



Posição atual

- 23 hospitais universitários

Expectativa

- 34 filiais até dezembro/2014
 - 11 novos

Rede federal

- 50 hospitais universitários
 - 16 hospitais

Incorporação dos Hospitais Universitários

- Processo de adesão e contratualização
 - A universidade federal contrata a EBSEERH
 - Depois da adesão são meses elaborando contrato
 - Período de transição para a gestão plena das filiais
 - Os servidores são cedidos para a EBSEERH



Construção da relação Sede e Filial

- Respeitar diferentes culturas e práticas
- Estabelecer processos bases “semelhantes”

“processos padronizados e flexíveis”

Próximo passo...



Contextualizando a Governança e Governança na Ebserh

O que é governança corporativa?



Conjunto de mecanismos que visam a fazer com que as decisões corporativas sejam sempre tomadas com a finalidade de maximizar a perspectiva de geração de valor de longo prazo para o negócio.

*SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática**. 1ª ed., Elsevier, 2010*

Conjunto de práticas de gestão que visam, em última instância, otimizar o desempenho da empresa com vistas a maximizar os resultados econômico-sociais das empresas estatais federais.

***DECRETO Nº 6.021, DE 22 DE JANEIRO DE 2007.** Cria a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União - CGPAR.*

O que é governança corporativa?



“Mecanismos para tomada de decisões gerando valor a longo prazo”

O que é governança corporativa na Ebserh

Foco do trabalho

“Decisões corporativas gerando valor a longo prazo”

Mecanismos indutores

Conselhos e Auditoria

Gestão por processos

Núcleo Interno de Gestão – NIG

Modelo de Referência e Gestão

Fortalecimento da Rede de Hospitais

Problemas a serem trabalhados



Pontos relacionados as decisões corporativas

- Conflito de interesses: decisões tomadas para maximizar resultados individuais
- Limitações técnicas individuais: decisões baseadas em poucas pessoas e visões limitadas das diversas áreas (financeiro, formação, etc)
- Vieses cognitivos: análises baseadas numa visão específica de um grupo, desconsiderando os “pesos e contrapesos” no contexto geral
- Agente-principal: agente (executivos) nem sempre agirá no melhor interesse do principal (acionistas)
 - Custo de agência – alinhamento de interesse dos agentes e acionistas

Trabalhando os problemas comuns na Ebserh

No atual nível de maturidade da instituição



| Ações de gestão da Ebserh | Conflito de interesses | Limitações técnicas individuais | Vieses cognitivos | Agente-principal |
|---|-------------------------------|--|--------------------------|-------------------------|
| Decisões de gestão tomadas com todos executivos | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Conselho formado por entidades "acionistas" | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Decisões de impacto analisadas pelo conselho | | | ✓ | |
| Conselho atuante com executivos presentes nas reuniões | | | | ✓ |
| Auditoria interna vinculada ao conselho | ✓ | | ✓ | |
| Fomento de ferramentas de gestão (indicadores) | | ✓ | ✓ | |
| Ações da instituição são atos públicos (menos custo de agência) | ✓ | | | ✓ |
| Incorporação de instituições considerando suas realidades | | ✓ | ✓ | ✓ |

Mecanismos de governança



Combinar diferentes mecanismos de governança a fim de assegurar decisões no melhor interesse de longo prazo da corporação

- Internos: ações relacionadas em sua maioria aos *stakeholders* da empresa.
 - Conselho de administração, sistema de remuneração e concentração acionária
- Externos: ações relacionadas em sua maioria ao posicionamento da empresa.
 - Proteção legal dos investidores, grau de competição no mercado de produto, fiscalização de agentes de regulação, base legal de proteção dos clientes

Mecanismos de governança na Ebserh



Função-objetivo



Teorias de direcionamento do modelo de governança

- Maximização dos lucros: a executivos tem o objetivo único de maximizar a riqueza dos acionistas, tomando decisões no melhor interesse dos acionistas.
 - Foco nos interesses do acionistas
- Equilíbrio de interesses dos stakeholders: todos os envolvidos com interesses legítimos que participam da empresa fazem-no para obter benefícios, não havendo priorização em um conjunto de interesses em relação a outros.
 - Acionistas não são o único foco no controle da governança

Função-objetivo na Ebserh



Equilíbrio de interesses dos stakeholders

A empresa surge para o atendimento de várias necessidades visando melhorar o serviço

Órgãos diretamente envolvidos

- Ministério da Educação
- Ministério da Saúde
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
- Ministério da Fazenda

Decisões visando o melhor para a empresa e considerando o contexto em geral

Princípios da governança



- Transparência (Disclosure): transparência das informações que impactam os negócios
- Equidade (Fairness): senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas
- Prestação de contas (Accountability): prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria
- Conformidade (Compliance): cumprimento das normas, estatutos, regimentos e das leis
- Responsabilidade corporativa: sustentabilidade das organizações incorporando considerações de ordem social e ambiental

IBGC, 2009; Andrade e Rossetti, 2006

Planejamento estratégico 2015-2016



Análise da estratégia, indicação dos clientes, expectativas, objetivos e metas. Alinhamento dos desejos dos acionistas e executivos.



#Transparência, #Equidade, #ResponsabilidadeSocial

Modelos de referência e boas práticas de gestão



Modelos elaborados em conjunto com os hospitais universitários, aproveitando conhecimento existente, e a excelência do Hospital Sírio-Libanês.

Análise situacional

→ Análise de aderência as boas práticas:

- Gest. Hospitalar
- Gest. Clínica
- Humanização
- Hotelaria
- Compras
- Adm-Financeiro
- Eng. Hospitalar

→ Relação de requerimentos normativos:

- Adm-financeiro
- Pessoas
- Suprimentos
- SUS



Boas práticas de gestão

→ Descrição de boas práticas:

- Gest. Hospitalar
- Gest. Clínica
- Humanização
- Hotelaria
- Compras
- Adm-Financeiro
- Eng. Hospitalar

→ Descrição de cenários de aperfeiçoamento dos HUFs



Análise de aderência e boas práticas

- Gestão hospitalar
- Gestão da clínica
- Humanização
- Hotelaria
- Compras
- Admin-financeiro
- Eng. Hospitalar

Análise de Gaps

- Admin-financeiro
- Pessoas
- Suprimentos
- SUS

#Transparência, #Conformidade, #ResponsabilidadeSocial

#GovernançaNaEbserh

Programa de Implantação da Gestão por Processos



- Promover a gestão por processos
- Controle interno (*compliance*)
- Fomentar melhoria contínua dos processos
- Fortalecer tomada de decisões por indicadores
 - Transparência na análise dos resultados



Planejamento de 2014

- 43 unidade funcionais
 - Todas chefias SEDE
- 170 processos de trabalho
 - Mapeamento
 - Indicadores
 - Monitoramento
 - Melhoria

#Transparência, #PrestaçãoDeContas, #Conformidade

#GovernançaNaEbserh

Núcleo de Informações Gerenciais - NIG



Composto por representantes da EBSERH sede e hospitais, com objetivo de:



#Transparência, #PrestaçãoDeContas

- Definir e monitorar indicadores;
- Identificar desvios e boas práticas;
- Orientar internamente os hospitais e EBSEH;
- Propor melhorias e ações de contorno;
- Manter e evoluir o modelo de gestão EBSEH

Sistema AGHU



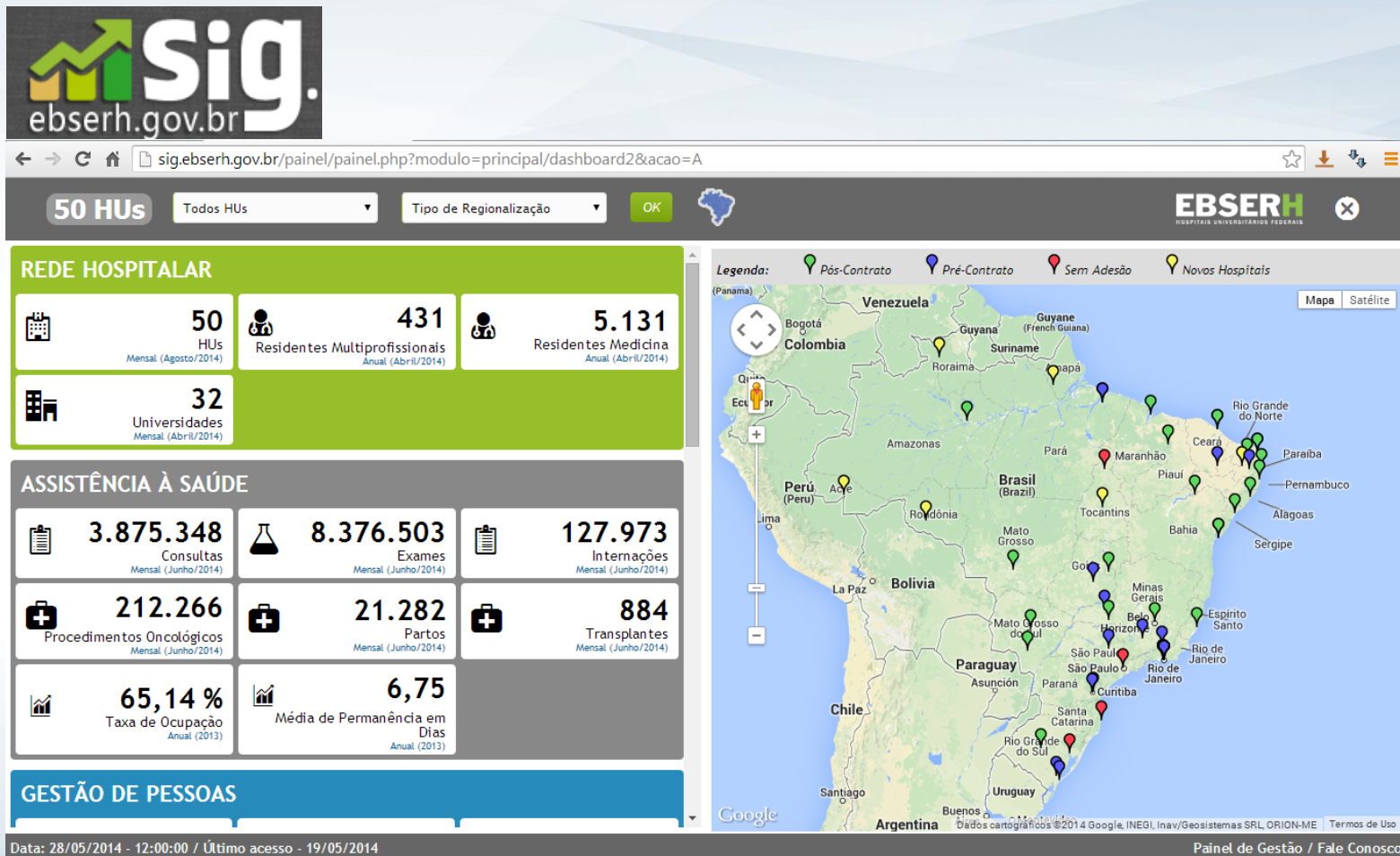
Sistema para fomentar um modelo de gestão na prestação de serviços nos Hospitais Universitários



#Transparência, #PrestaçãoDeContas, #Conformidade

- 17 Hospitais Universitários com o sistema
- Previsão de 23 hospitais até do final do ano
- Gestão da prestação de serviços e recursos
- Prontuário eletrônico do paciente

Painel de gestão – Monitoramento por indicadores



#Transparência, #PrestaçãoDeContas

#GovernançaNaEbserh



FÓRUM RNP | e-Saúde

2 a 4 de setembro de 2014 | Brasília

Davison Ferreira, PMP, CSM, CFPS
Coordenador de Gestão de Processos
EBSERH/DGPT/CGP

davison.ferreira@ebserh.gov.br

davison.silva@gmail.com



Ministério da
Cultura

Ministério da
Saúde

Ministério da
Educação

Ministério da
Ciência, Tecnologia
e Inovação