



Princípios de Bom Governo

Regulamentos internos e externos a que a empresa está sujeita

Por força do Decreto-Lei n.º 233/2005 de 29 de Dezembro, o IPO de Coimbra reveste a natureza de Entidade Pública Empresarial (EPE), e como refere este diploma legal no n.º 2, do Artigo 5º, do Capítulo II “...os hospitais EPE regem-se pelo regime jurídico aplicável às entidades públicas empresariais, com as especificidades previstas no presente decreto-lei e seus Estatutos constantes dos anexos I e II, bem como nos respetivos regulamentos internos e nas normas em vigor para o Serviço Nacional de Saúde que não contrariem as normas aqui previstas.”

O IPO de Coimbra é uma pessoa coletiva de direito público de natureza empresarial, dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, regendo-se nos termos da Legislação aplicável ao Sector Empresarial do Estado¹.

O Hospital rege-se ainda pelos seus Estatutos (patentes no Decreto-Lei nº 233/2005, alterado e republicado pelo decreto-lei n.º 244/2012, de 9 de Novembro), bem como pelo normativo em vigor para o Serviço Nacional de Saúde, em particular a Lei de Bases da Saúde aprovada pela Lei n.º 48/90, de 24 de Agosto, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 27/2002, de 8 de Novembro. Os Estatutos definem a orgânica ao nível dos órgãos sociais (conselho de administração e o órgão de fiscalização); o auditor interno e demais comissões, bem como as respetivas competências e as obrigações ao nível de avaliação, controlo e prestação de contas.

Além deste enquadramento legal “externo”, o IPO de Coimbra desenvolveu internamente alguns documentos orientadores da sua atividade. De seguida é feita referência aos regulamentos considerados mais relevantes, com uma sumária descrição dos seus principais objetivos:

- **Regulamento Interno** – É o documento orientador na organização e funcionamento do IPO de Coimbra por excelência. Com a passagem da Instituição para o estatuto de entidade pública empresarial, houve necessidade de elaborar um novo regulamento interno que espelhasse esta nova realidade. A publicação do Decreto-Lei n.º 244/2012, de 9 de Novembro, introduziu alterações ao Decreto -Lei n.º 233/2005, de 29 de Dezembro, estabelecendo o artigo 7º que os respetivos regulamentos internos deverão ser adaptados e submetidos a homologação do membro do Governo responsável pela área da saúde. Nesta data, o IPO de Coimbra já adaptou o seu regulamento interno e submeteu o mesmo à homologação. Na sequência do Decreto-Lei 18/2017 de 10 de Fevereiro o IPO de Coimbra está a elaborar o novo Regulamento Interno não se encontrando este ainda concluído à data de conclusão deste Relatório; <https://ipocoimbrafg.files.wordpress.com/2016/05/regulamento-interno-ipo-coimbra-2013.pdf>;
- **Regime de Recrutamento e Seleção** – Assume-se como o instrumento orientador nos procedimentos de recrutamento e seleção dos recursos humanos correspondendo às exigências contidas no artigo 14º do Decreto-Lei n.º 233/2005, de 29 de Dezembro;
- **Regulamento de aquisição ou locação de bens, serviços e empreitadas de obras** – Pretende estabelecer as normas relativas aos procedimentos prévios à contratação para a aquisição de bens e serviços e de empreitadas de obras com o objetivo de cumprimento dos princípios gerais da concorrência, transparência e boa gestão, bem como a fundamentação das decisões a tomar nesta matéria;

¹ Decreto-Lei nº 558/99, de 17 de Dezembro, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei nº 300/2007, de 23 de Agosto.



- **Regulamento da Comissão de Ética** – Contém as normas que definem a natureza, constituição, competência e funcionamento da Comissão de Ética, destinada a zelar pela observância de padrões de ética no exercício das ciências médicas na prestação de cuidados de saúde e no exercício profissional dos respetivos funcionários e agentes;
- **Regulamento de Incentivos ao Desempenho** – Documento que contém o enquadramento normativo, legal e regulamentar, que dá suporte ao processo de contratualização interna, definindo os critérios e pressupostos de atribuição de incentivos/prémios ao desempenho, como alavanca para a elevação dos níveis de eficiência e qualidade através do envolvimento e implicação dos profissionais nos objetivos estratégicos;
- **Outros Regulamentos:**
 - a. Regulamento *Post Mortem*;
 - b. Regulamento de Assistência Espiritual e Religiosa;
 - c. Regulamento do Gabinete do Utente (incluindo os Procedimentos respeitantes às reclamações, sugestões e elogios);
 - d. Regulamento do Sistema de Comunicação de Irregularidades.

<https://ipocoimbrafg.files.wordpress.com/2016/03/regulamento-do-sistema-de-comunicac3a7c3a3o-de-irregularidades-do-ipo-de-coimbra.pdf>

Transações com partes Relacionadas e Outras

APRESENTAÇÃO DE MECANISMOS IMPLEMENTADOS PELA ENTIDADE PARA EFEITOS DE CONTROLO DE TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS E INDICAÇÃO DAS TRANSAÇÕES QUE FORAM SUJEITAS A CONTROLO NO ANO DE REFERÊNCIA

O IPO de Coimbra sempre considerou os Centros de Saúde e Hospitais, preferencialmente os da sua área de influência, como parceiros estratégicos no combate à doença oncológica. Nesse sentido, assumindo a sua posição de liderança na Plataforma A na Rede de Referência Hospitalar de Oncologia, assegura um fluxo contínuo de informação sobre os protocolos de diagnóstico e estadiamento das várias patologias que trata, bem como a carteira de serviços que pode disponibilizar a outras Instituições de Saúde.

Eixo estratégico no relacionamento externo do IPO de Coimbra é a sua integração na Comissão Coordenadora do Instituto Português de Oncologia Francisco Gentil conjuntamente com os centros de Lisboa e Porto. Como unidades de referência na área oncológica, será necessário oferecer a quem nos procura o que há de melhor e o que de melhor se faz a nível de Prevenção, Diagnóstico e Tratamento, de modo a que cada vez mais sejamos encarados como centros de excelência. Nesse sentido o IPO de Coimbra sempre apoiou:

- Desenvolvimento de estratégias comuns do ponto de vista do estudo, diagnóstico e terapêutica, com a criação de Protocolos;
- Discussão sobre a necessidade de criação de Grupos de Patologias ou de Patologias Estratégicas, com vista a uma maior concentração de esforços no investimento tecnológico e humano nessas áreas;
- Desenvolvimento e implementação de uma Rede de Indicadores Oncológicos;
- Negociação conjunta de bens e serviços, fortalecendo desta forma a posição negocial.



OBRIGAÇÕES DE SERVIÇO PÚBLICO A QUE A ENTIDADE ESTÁ SUJEITA E OS TERMOS CONTRATUAIS DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO PÚBLICO

As obrigações de serviço público são inerentes ao próprio posicionamento do hospital, à sua articulação com a rede de cuidados de saúde, especificamente a rede de referência oncológica, e à sua integração no Serviço Nacional de Saúde.

“O Serviço Nacional de Saúde envolve todos os cuidados integrados de saúde, compreendendo a promoção e vigilância da saúde, a prevenção da doença, o diagnóstico e tratamento dos doentes e a reabilitação médica e social. Tem como objetivo a efetivação, por parte do Estado, da responsabilidade que lhe cabe na proteção da saúde individual e coletiva...”

O enquadramento subjacente às obrigações de serviço público decorre do disposto no artigo 64º da Constituição da República Portuguesa e da Lei de bases da Saúde. Ao nível da organização, assume relevância o Estatuto do Serviço Nacional de Saúde que assenta na incessante preocupação de propiciar aos utentes cuidados compreensivos e de elevada qualidade, a ver definidos os seus objetivos de produção, qualidade e económico-financeiros, e assim poder medir o grau de cumprimento dos mesmos. O documento que estabelece estes objetivos tem o horizonte temporal de um ano e denomina-se Contrato Programa, sendo assinado pelo Ministério da Saúde e IPO de Coimbra.

Assim, desde 2003 que o IPO de Coimbra tem como instrumento anual orientador da sua atividade um Contrato Programa. Realizando uma retrospectiva, podemos afirmar com segurança que foram cumpridos todos os objetivos “major” de cada contrato. As metas de produção e qualidade definidas têm sido globalmente atingidas e os resultados económico-financeiros têm sido francamente positivos refletindo-se numa elevada capacidade de solver os seus compromissos.

<http://www.dgtf.pt/sector-empresarial-do-estado-see/informacao-sobre-as-empresas/entity/ipo-instituto-portugues-de-oncologia-de-coimbra-francisco-gentil-epe>
<https://ipocoimbrafg.wordpress.com/missao-visao-e-valores/>

FINANCIAMENTO DO SERVIÇO PÚBLICO

O modelo de financiamento encontra-se detalhado no contrato programa, celebrado entre o IPO de Coimbra e o Ministério da Saúde, por intermédio da Administração Regional de Saúde do Centro onde são definidos os objetivos e as orientações de gestão no âmbito da prestação de serviços de saúde, através de produção contratada, prevendo pagamentos diretos à produção e um pagamento complementar em função do grau de cumprimento de objetivos de qualidade e eficiência, bem como por programas verticais.

Quanto à produção hospitalar são estabelecidas metas de produção e respetivos preços por linha de atividade e que no caso do IPO de Coimbra compreende as seguintes:

- Consulta Externa (1^{as} consultas com origem nos CSP referenciadas via CTH e as restantes, e ainda as consultas subsequentes);
- Internamento (GDH's Cirúrgicos e GDH's Médicos);
- Ambulatório (GDH's Cirúrgicos e GDH's Médicos);
- Hotel de Doentes;
- Doentes a cargo.

Associado à atividade hospitalar está prevista uma verba para a formação de internos, para medicamentos cedidos em ambulatório e também incentivos institucionais que dependem do cumprimento de objetivos previamente definidos.

Estão ainda previstos diversos Programas Verticais específicos que englobam a assistência médica no estrangeiro e as ajudas técnicas.

Do valor contratualizado, o hospital recebe mensalmente a título de adiantamento pelos serviços prestados um duodécimo do valor global do contrato sendo o acerto feito no momento em que se encerra o ciclo de faturação anual.



Outras transações

PROCEDIMENTOS ADOTADOS EM MATÉRIA DE AQUISIÇÕES DE BENS E SERVIÇOS

Os procedimentos adotados em matéria de aquisição de bens e serviços estão em consonância com o Código dos Contratos Públicos.

Com a entrada em vigor do D. L. 149/2012, de 12 de julho, o IPO de Coimbra, à semelhança de todos os hospitais EPE, passou a aplicar na íntegra o Código dos Contratos Públicos, nomeadamente a sua Parte II, nos procedimentos de aquisição de bens, serviços e obras, materializados em concursos públicos ou ajustes diretos, determinados em função dos valores envolvidos.

Na aquisição de medicamentos e dispositivos médicos, as aquisições tiveram maioritariamente por base os acordos-quadro lançados pelos Serviços Partilhados do Ministério da Saúde, mediante consulta aos fornecedores selecionados por aquela entidade.

UNIVERSO DAS TRANSAÇÕES QUE NÃO TENHA OCORRIDO EM CONDIÇÕES DE MERCADO

As transações ocorrem em condições de mercado, excepcionando-se aquelas que, por força da proteção de direitos de exclusividade, são materializadas em ajustes diretos com enquadramento legal na alínea e) do número 1 do artigo 24º. do CCP, anexo ao D. L. 18/2008, de 29 de janeiro, destacando-se, pelo elevado valor envolvido, a aquisição de determinados medicamentos sem alternativa genérica no mercado.

LISTA DE FORNECEDORES QUE REPRESENTEM MAIS DE 5% DOS FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS ACIMA DE 1 MILHÃO DE EUROS.

Não houve em 2016, na aquisição de serviços externos, nenhum fornecedor cujo fornecimento tenha excedido 1 milhão de euros.

Análise de sustentabilidade da entidade nos domínios económico, social e ambiental

Estratégias adotadas e grau de cumprimento das metas fixadas.

No cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos no Plano Estratégico de Mandato 2013-2015 e no Plano de Atividades de 2016, o IPO de Coimbra definiu os Eixos Estratégicos para garantir a sustentabilidade económica, ambiental e social da empresa.

Na atualização do Plano Estratégico 2013-2015, que vigorou até 2016, identificámos com toda a clareza, cinco grandes eixos de orientação estratégica, decompondo-se cada um deles em ações e objetivos quantificados:

- Eixo 1: Reforma Hospitalar
- Eixo 2: Criação do Grupo Hospitalar: IPO
- Eixo 3: Estrutura física e plataforma tecnológica;
- Eixo 4: Acesso;
- Eixo 5: Eficiência de recursos e de processos



Realçamos o grau de execução nos seguintes domínios:

- O Plano de investimentos está em curso e na sua maioria afetos diretamente às linhas de produção principais (bloco operatório, internamento, radioterapia, oncologia médica e imagiologia/medicina nuclear), e portanto, integrados no core da Instituição. Sendo o IPO de Coimbra um centro de referência em oncologia na região centro, a renovação dos equipamentos obsoletos, e a melhoria das instalações físicas, irão proporcionar sobretudo ganhos de eficiência, mas também uma maior capacidade de resposta à procura crescente de cuidados de saúde em oncologia, estimando-se que esse aumento represente 28 % no final do projeto.
- O desempenho económico foi mais uma vez positivo, destacando-se os resultados alcançados no Prazo Médio de Pagamento a fornecedores de 28,4 dias, o EBITDA foi positivo em 519.997,54 €, cumpriu-se integralmente a Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso, registou-se uma vez mais um elevado grau de satisfação dos utilizadores em todas as linhas de serviço e um elevado grau de cumprimento do contrato programa, atingindo 100% nos objetivos de produção e 88,4% nos objetivos de qualidade e eficiência.

Políticas prosseguidas com vista a garantir a eficiência económica, financeira, social e ambiental e a salvaguardar normas de qualidade.

Tal como temos vindo a sublinhar nos últimos anos, as oportunidades de reforma pressionadas pela escassez de recursos, têm por vezes maior probabilidade de sucesso uma vez que congregam um consenso mais amplo sobre a necessidade de reformar. Não obstante sabermos que não existem condições, no curto prazo, para disponibilizar mais recursos para a oncologia em Portugal, isso não significa que o valor do dinheiro disponível não possa aumentar. Para tal será indispensável:

- Orientar a sua distribuição por critérios de racionalidade económica, de eficácia e de efetividade clínica, com um mapeamento rigoroso de todos os requisitos que as organizações de saúde terão que cumprir para que a oncologia conste na sua carteira de serviços;
- Definir uma estratégia de rede integrada e coerente de prestadores que se articulam entre si e garantem uma prática clínica harmonizada e promotora de equidade no acesso e de eficiência e racionalidade nas decisões de investimento;
- Um sistema de auditorias externas que garantam o cumprimento rigoroso das regras do jogo.

Cumprimento dos princípios inerentes a uma adequada gestão empresarial:

- a) **Política de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável e dos termos do serviço público prestado, designadamente no âmbito da proteção dos consumidores (vide artigo 49.º do RJSPE);**

O IPO de Coimbra disponibiliza no seu site informação que visa salvaguardar os interesses dos utentes, nomeadamente para proteção dos seus direitos.

O Gabinete do Cidadão é conforme o art. 2º do seu regulamento, a instância de garantia do IPO de Coimbra, tendo por missão mediar a representação dos direitos e interesses dos utentes,



assegurando a gestão das exposições apresentadas pelos cidadãos e assinalando as necessidades de organização e funcionamento dos serviços.

Compete ao Gabinete do Cidadão, promover e divulgar os direitos e deveres dos utentes, promover a satisfação dos pedidos manifestadas pelos utentes, registar as exposições dos cidadãos com elogios sugestões e reclamações, na aplicação da ERS e efetuar o tratamento das mesmas com audições aos interessados e informar o Conselho de Administração.

<https://ipocoimbra.pt/informacao-ao-utente/>

b) Políticas adotadas para a promoção da proteção ambiental e do respeito por princípios de legalidade e ética empresarial, assim como as regras implementadas tendo em vista o desenvolvimento sustentável (vide artigo 49.º do RJSPE);

A garantia do desenvolvimento sustentável do IPO de Coimbra está bem patente nas políticas definidas e na sua prossecução, assumindo particular relevância a sustentabilidade ambiental, patente nas políticas ambientais e vertida no Manual de Boas Práticas Ambientais, bem como no respeito por princípio de legalidade e ética empresarial, vertidos no Código de Ética.

No setor da saúde, as políticas ambientais são determinantes para prosseguir um desenvolvimento sustentável uma vez que os Hospitais são importantes consumidores de energia elétrica e responsáveis pela produção de uma quantidade significativa de resíduos.

É neste contexto que a ecoeficiência ganha particular relevo nos hospitais enquanto estratégia potenciadora de uma maior eficiência económica e de um menor impacto ambiental. Para esse efeito, a Instituição dispõe de um Manual de Boas Práticas Ambientais, que constitui um importante instrumento de divulgação da política ambiental da instituição junto dos seus colaboradores, estando definidas as ações e desenvolver que permitam:

- A racionalização de consumos energéticos e de água;
- A monitorização da poluição (emissões gasosas e efluentes líquidos);
- A redução da produção de resíduos;
- A implementação de boas práticas;
- A realização de auditorias.

Assim, o Manual de Boas Práticas Ambientais pretende ser um contributo para o desenvolvimento de uma cultura institucional amiga do ambiente estimulando os colaboradores, e indiretamente outros agentes que interajam com o IPO de Coimbra, a adotarem boas práticas nesta matéria. Com o objetivo de melhorar a sustentabilidade ambiental do IPO, a intranet assume-se como um meio privilegiado para a difusão de slogans destinados a estimular comportamentos mais amigos do ambiente, iniciativa principiada em 2015 e que continuou em 2016.

A diminuição dos custos ambientais e a utilização desnecessária dos recursos existentes pressupõe assim o envolvimento de cada colaborador.

O sistema de gestão integrada de resíduos é neste domínio a área que assume uma criticidade elevada dada a diversidade e toxicidade dos resíduos produzidos. Há vários anos implementado na instituição, é um importante contributo para a consolidação das boas práticas ambientais vertidas no respetivo manual específico e também no manual mais genérico sobre as boas práticas ambientais do IPO de Coimbra.

No que respeita à utilização da energia elétrica, as medidas tendentes a contribuir para uma melhor eficiência na sua utilização e, conseqüente redução de consumos / redução de carbono, consistiram, nomeadamente:



- Medidas de índole comportamental através da sensibilização dos colaboradores para uma utilização mais racional da energia;
- Opção por equipamentos, em situação de novas aquisições ou substituições, do ponto de vista energético, mais eficientes;
- Ajustamento de “set points” dos equipamentos de climatização;
- Substituição progressiva das lâmpadas existentes por lâmpadas económicas;
- Em curso e, a fim de identificar de forma precisa e concreta, outras medidas que justifiquem investimentos com retornos economicamente favoráveis, está em curso uma auditoria energética que culminará na certificação energética do conjunto de edifícios que compõem a Unidade Hospitalar e relatório respetivo com a finalidade referida.

c) Planos de igualdade tendentes a alcançar uma efetiva igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres, a eliminar discriminações e a permitir a conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional (vide n.º 2 do artigo 50.º do RJSPE);

Nos termos da Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2012, Princípio da Igualdade de Género, foi procedido ao diagnóstico da situação de homens e mulheres. Em 31 de dezembro de 2016, existia paridade entre os géneros na composição do Conselho de Administração.

d) Medidas concretas no que respeita ao Princípio da Igualdade do Género, conforme estabelecido no n.º 1 da Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2012, de 23 de fevereiro;

A política de igualdade seguida, e em cumprimento da alínea h) do artigo 9.º da Constituição, o IPO de Coimbra, enquanto entidade empregadora do Setor Empresarial do Estado, promove ativamente uma política de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no acesso ao emprego, na progressão profissional e ao nível remuneratório, providenciando escrupulosamente no sentido de evitar toda e qualquer forma de discriminação.

O reflexo da política seguida está bem patente quando analisamos a estrutura do quadro de pessoal, que em 31 de Dezembro de 2016, dispunha de 985 colaboradores efetivos, o que representou um aumento de 4% relativamente a igual período do ano anterior. Destes, 78% são do sexo feminino. Deste universo, 57% dos colaboradores desempenhavam funções em regime de contrato individual de trabalho.

Quanto à distribuição de efetivos pelos diversos grupos profissionais, 56% dos colaboradores pertenciam, em 31 de dezembro de 2016, aos grupos de pessoal médico, de enfermagem, técnico superior de saúde e técnico de diagnóstico e terapêutica. Se tomarmos ainda em consideração o grupo do pessoal auxiliar, sobe para 82% o contingente de efetivos mais diretamente envolvidos na prestação de cuidados de saúde.

e) Políticas de recursos humanos definidas pela entidade, as quais devem ser orientadas para a valorização do indivíduo, para o fortalecimento da motivação e para o estímulo do aumento da produtividade, tratando com respeito e integridade dos seus trabalhadores e contribuindo ativamente para a sua valorização profissional

Os profissionais do IPO de Coimbra desempenham um papel fundamental na qualidade do serviço prestado e apresentam níveis de produtividade que se refletem nos resultados que o Hospital tem atingido.

Os recursos humanos são o ativo mais importante de uma organização enquanto fator determinante para se atingirem os seus objetivos globais. Nestes termos, importa criar as condições e definir as políticas que desenvolvam, valorizem, motivem e fixem os colaboradores, bem como criar os mecanismos que permitam maximizar as sinergias entre os diferentes



saberes e qualificações e implementar de forma integrada os instrumentos técnicos adequados para operacionalizar as políticas de recursos humanos.

Refira-se que o IPO de Coimbra, enquanto entidade pública reclassificada integrando o perímetro do Orçamento de Estado a partir de janeiro de 2015, viu mais uma vez o seu mapa de pessoal aprovado pela tutela, fixando referencialmente o efetivo considerado adequado à prossecução da sua missão assistencial.

Nestas circunstâncias, definem-se as seguintes linhas estratégicas em matéria de recursos humanos:

- **Igualdade e não discriminação.**

O IPO de Coimbra tem por objetivo promover um ambiente de trabalho assente nos princípios da igualdade, dignidade e respeito mútuo. É política da instituição garantir igualdade de oportunidades, quer para colaboradores quer para candidatos a procedimentos concursais, independentemente da ascendência, idade, raça, religião, sexo, orientação sexual, identidade de género, estado civil, situação familiar, situação económica, instrução, origem ou condição social, património genético, capacidade de trabalho reduzida, deficiência, doença crónica, nacionalidade, origem étnica ou raça, território de origem, língua, religião, convicções políticas ou ideológicas e filiação sindical.

Neste sentido, o IPO de Coimbra atua com base nos princípios da não discriminação, direta ou indireta, com vista a garantir a igualdade de oportunidades e de resultados a todos os colaboradores, nomeadamente no acesso ao ensino, à formação profissional e à progressão na carreira, dentro dos limites estabelecidos por lei e das diretivas e orientações emanadas pela tutela.

O IPO de Coimbra promove ativamente a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores, nomeadamente através da autorização do gozo das diversas licenças previstas na lei no âmbito da parentalidade e da flexibilização da organização do trabalho, autorizando a realização de horários e facultando condições de trabalho flexíveis que permitam aos trabalhadores, homens e mulheres, melhor atenderem às necessidades e responsabilidades das suas vidas pessoais, sem prejuízo das respetivas carreiras profissionais.

As pessoas com deficiência ou incapacidade não são sujeitas a qualquer tipo de discriminação no IPO de Coimbra, sendo política da instituição fomentar o emprego e a empregabilidade destas pessoas no sentido da inclusão social, promovendo a igualdade de oportunidades e a plena participação e autonomia de todos os cidadãos. É nesse sentido que também ao nível das infraestruturas, quer para colaboradores quer para doentes, são garantidos os acessos e as condições adequadas às pessoas com deficiência.

No IPO de Coimbra é promovida a igualdade entre homens e mulheres, não existindo qualquer discriminação de género, nomeadamente, quanto ao acesso a lugares de chefia, ao salário, ao acesso a formação e à progressão na carreira.

- **Planeamento de recursos humanos.**

A existência de colaboradores qualificados nos serviços, em número adequado com vista à prossecução dos objetivos estratégicos e operacionais, é de vital importância para a organização. Pretende-se planejar, coordenar e controlar a evolução quantitativa e qualitativa da infraestrutura humana existente, numa ótica de eficiência e de qualidade dos serviços prestados, e garantido aos serviços, através de um processo de contratualização interna, este objetivo. A nível institucional pretende-se elaborar o planeamento de recursos humanos considerando a perspetiva quantitativa, qualitativa e de custos, numa ótica de curto e médio prazo, em rigorosa articulação com o Business Plan. O processo será assente num conjunto de indicadores de gestão em termos de eficiência de custos de pessoal, motivação e desenvolvimento e mudança cultural que permita avaliar a eficácia das políticas de recursos humanos e possibilite *benchmarks* entre o IPOCFG, EPE e outros hospitais EPE.

- **Recrutamento e mobilidade interna.**

Pretende-se adquirir a capacidade de atrair e desenvolver os melhores profissionais, adequando as capacidades individuais às exigências organizacionais e harmonizando as



expectativas dos colaboradores com os objetivos estratégicos da instituição. Para a concretização deste objetivo a instituição dispõe de um regulamento de recrutamento e seleção que, através de um conjunto de normas transversais a toda a instituição e comuns a todos os grupos profissionais, se constitui como um processo transparente e simplificado de garantia do princípio da legalidade nesta matéria. Pretende-se que cada processo de recrutamento divulgue o perfil da função a preencher em termos de requisitos técnicos mínimos, competências comportamentais e outros aspetos considerados requisitos para a função. Dentro desta linha de orientação será privilegiado o recrutamento interno, como forma de potenciar e motivar os recursos humanos do IPOCFG, EPE, devendo a mobilidade interna ser encarada como instrumento de desenvolvimento dos colaboradores.

Os processos de recrutamento devem assentar na adequação dos profissionais às funções a desenvolver e assegurar os princípios da igualdade de oportunidades, da imparcialidade, da boa-fé e da não discriminação, bem como da publicidade, exceto nos casos de manifesta urgência devidamente fundamentada. Nestes termos o regulamento consagra as seguintes garantias:

- Nomeação de comissão de análise de candidaturas;
- Definição dos critérios de seleção dos candidatos;
- Publicação da oferta de emprego em jornal de expansão regional;
- Prazo para aceitação das candidaturas;
- Fundamentação escrita da análise das candidaturas e dos atos de seleção;
- Acesso dos candidatos a todo o processo
- Mecanismo de reclamação.

- **Avaliação e gestão de desempenho.**

A avaliação do desempenho pretende promover o aumento dos níveis de eficiência e eficácia dos recursos humanos do IPOCFG, EPE através da orientação, responsabilização e reconhecimento dos colaboradores em função do seu desempenho. No contexto do processo da avaliação e gestão do desempenho, serão anualmente estabelecidos, com cada trabalhador e equipas de trabalho, objetivos específicos devidamente enquadrados nos programas globais de desenvolvimento estratégico e operacional. O processo envolve a definição de objetivos de âmbito anual, direcionados para a avaliação do grau de concretização por cada trabalhador e serviço, das competências e mérito individuais e do potencial de cada trabalhador. Contribuirá, igualmente, para a melhoria da comunicação interpessoal a todos os níveis da estrutura, fomentando o espírito de equipa. Os objetivos fixados são os seguintes:

- Comprometer os colaboradores com os objetivos estratégicos do IPOCFG, EPE bem como os níveis de exigência requeridos em termos do desempenho;
- Diferenciar desempenhos com base em critérios previamente definidos e perfeitamente claros;
- Fomentar a motivação dos colaboradores para alcançar objetivos;
- Valorizar não só os resultados obtidos (objetivos), mas também a forma como estes foram alcançados (competências comportamentais);
- Garantir a diferenciação dos desempenhos;
- Assumir o processo como instrumento de melhoria contínua, ajustando-o à evolução das necessidades institucionais;
- Promover uma cultura de orientação para os resultados;
- Promover a comunicação e aprendizagem em todos os níveis da instituição, numa perspetiva de desenvolvimento dos colaboradores.

- **Redefinir a política de formação.**

A formação é um meio fundamental para promover o desenvolvimento individual e coletivo dos colaboradores, garantindo uma base de profissionais competentes e motivados capazes de assumir desempenhos excelentes a curto, médio e longo prazo, num quadro institucional de promoção e melhoria contínua da qualidade. Com vista a assegurar o desenvolvimento das competências necessárias à concretização dos objetivos estratégicos, operacionais e individuais, pretende-se estabelecer, para cada perfil ou grupo profissional, programas de



formação específica, abrangendo diversos domínios e níveis de qualificação, definindo critérios e regras específicas de participação, bem como programas transversais que impliquem o universo dos colaboradores na concretização dos referidos objetivos.

- **Redefinir e implementar uma política de retenção de colaboradores.**

A existência de projetos motivadores, a cultura de inovação, a visibilidade e reconhecimento dos colaboradores constituem os fatores fundamentais na política de retenção de quadros. Igualmente será dada prioridade à criação de condições físicas e de relacionamento interpessoal propiciadora de um bom ambiente de trabalho, à gestão das carreiras profissionais e ao desenvolvimento das competências. A implementação desta política far-se-á sem prejuízo das regras de mobilidade definidas no âmbito das políticas nacionais de emprego público.

- **Implementar metodologias de envolvimento e participação ativa dos colaboradores na vida da organização.**

Pretende-se, desenvolvendo ações direcionadas para a prossecução dos objetivos estratégicos e operacionais, instituir práticas de envolvimento dos colaboradores aos vários níveis da hierarquia, através de criação de um plano de desenvolvimento organizacional, implementando, para o efeito, iniciativas e procedimentos de auscultação e participação dos trabalhadores no processo de deteção e resolução de problemas.

- **Desenvolver o sistema de informação de gestão integrada de recursos humanos.**

Pretende-se desenvolver, a partir do sistema já existente, um sistema verdadeiramente integrado de forma a apoiar as decisões no âmbito dos recursos humanos, nomeadamente nas vertentes do planeamento, dos indicadores para formação e desenvolvimento, da análise do clima organizacional e de outros elementos de apreciação, que permita o melhor conhecimento dos recursos humanos existentes e a sua adequada gestão.

- **Definir e implementar uma política de gestão matricial de recursos humanos (este objetivo será desenvolvido a título experimental).**

Pretende-se aproveitar os vários saberes numa lógica de maximização de sinergias, por projeto, independentemente da sua inserção orgânica. Neste âmbito, a tipificação de perfis profissionais bem como a implementação de um sistema de descrição de funções e de tarefas constituem instrumentos indispensáveis para o eficaz planeamento e identificação de recursos humanos e competências existentes.

f) Política de responsabilidade económica, com referência salvaguardada da competitividade da entidade, através da investigação, inovação, desenvolvimento e da integração de novas tecnologias no processo produtivo

A competitividade do IPO de Coimbra assenta na estratégia de Governação Clínica afirmando-se, em cada ano, em consonância com o objeto, missão, valores e atribuições da própria instituição, consignada em Regulamento Interno (artigos 4º, 5º, 6º e 7º), centrada no doente com diagnóstico oncológico e na prestação de cuidados de saúde inerentes. Assenta em princípios claramente definidos no compromisso com a Qualidade da prestação e a garantia da equidade no acesso e na preservação da dignidade e do valor da Vida Humana.

A estratégia é definida através da auscultação dos intervenientes prestadores e do resultado da monitorização da satisfação dos doentes/utentes, para além das orientações definidas pela tutela e o conhecimento *up to date* das melhores práticas clínicas preconizadas, em cada momento.

No ano de 2016 a governação clínica centrou-se em quatro eixos fundamentais:

- Qualidade Clínica e Organizacional
- Segurança do doente
- Gestão integrada da doença e inovação
- Acreditação e Certificação



A tradução da estratégia de Governação Clínica no modelo de gestão dos serviços está baseada no modelo de contratualização interna que assenta num processo negocial entre o Conselho de Administração e os Serviços Clínicos através da definição de metas para um conjunto de objetivos de qualidade, operacionais e de eficiência económico-financeira. O modelo de monitorização do desempenho dos Serviços é mensal e baseado num indicador (Indicador Global de Desempenho) que agrega a diversidade dos objetivos contratados atribuindo-lhes diferentes ponderações em função das características de cada Serviço e das linhas estratégicas Institucionais.

Avaliação do cumprimento dos princípios de bom governo

Cumprimento das recomendações recebidas² relativamente à estrutura e prática de governo societário (vide artigo 54.º do RJSPE), através da identificação das medidas tomadas no âmbito dessas orientações. Para cada recomendação³ deverá ser incluída:

- 1. Informação que permita aferir o cumprimento da recomendação ou remissão para o ponto do relatório onde a questão é desenvolvida (capítulo, subcapítulo, secção e página);**

O RGS de 2016 foi elaborado de acordo com as instruções sobre o processo de prestação de contas de 2016 emitidas através do Ofício Nº 1268 da DGTF datado de 27 de fevereiro de 2017 nomeadamente com base no modelo presente no *site* da Unidade Técnica de Acompanhamento e Monitorização do Sector Público Empresarial – “Manual para a elaboração do Relatório de Governo Societário 2016”.

Quanto ao RGS de 2015 foi elaborado de acordo com as instruções sobre o processo de prestação de contas de 2015 emitidas através do Ofício Nº 714 da DGTF datado de 12 de fevereiro de 2016 nomeadamente com base no modelo presente no *site* da Unidade Técnica de Acompanhamento e Monitorização do Sector Público Empresarial – “Manual para a elaboração do Relatório de Governo Societário 2015”

Em 12 de Outubro de 2016 através do Ofício 5418, a DGTF solicitou a reformulação do RGS de 2015 em virtude das observações efetuadas pela UTAM a 3 pontos do mesmo:

VI.A.2. Não especificação ainda que de forma resumida dos meios e políticas de comunicação de irregularidades.

VII.A.2. Não apresentação dos mecanismos adotados para prevenir a existência de conflitos de interesse

IX.3.b-IX.3.f- Carência de maior detalhe nas respostas apresentadas face às orientações emitidas.

² Reporta-se também às recomendações que possam ter sido veiculadas a coberto de relatórios de análise da UTAM incidindo sobre Relatório de Governo Societário do exercício anterior.

³ A informação poderá ser apresentada sob a forma de tabela com um mínimo de quatro colunas: “Referência”; “Recomendação”; “Aferição do Cumprimento”; e “Justificação e mecanismos alternativos”.



Em 28 de Dezembro de 2016 o RGS de 2015 do IPO de Coimbra foi revisto de acordo com as recomendações da UTAM, aprovado pelo Conselho de Administração, remetido à DGTF e disponibilizado no SIRIEF.

Além das reservas supramencionadas eram ainda mencionadas 2 anotações que foram analisadas como oportunidades de melhoria a considerar e incluir no RGS de 2016 do IPO de Coimbra:

VI.D.1.b. O IPO de Coimbra deve detalhar mais o grau de execução dos objetivos fixados, bem como a justificação dos desvios e as medidas a aplicar

VII.C.1. Com vista à leitura do RGS o IPO de Coimbra deverá não indicar apenas a legislação aplicável como um resumo dos principais aspetos da mesma.

As oportunidades de melhoria relativas aos pontos VI.D.1.b. e VII.C.1. fazem parte integrante deste relatório.

OUTRAS INFORMAÇÕES

O IPO de Coimbra efetua o envio da informação prevista na RCM N.º 49/2007, de 28 de março, (Princípios de bom governo das empresas do Sector Empresarial do estado) no portal das empresas do SEE, reportando previamente essa informação e a sua atualização à DGTF.

O IPO de Coimbra cumpre as normas e procedimentos definidos para a submissão de informação no Sistema de Recolha de Informação Económica e Financeira (SIRIEF), de acordo com calendário definido pela DGT/IGF.

Ainda no âmbito da elaboração dos diversos documentos de suporte ao planeamento da atividade do IPO de Coimbra (caso dos Planos de Atividades e Orçamento e Relatórios de Gestão, por exemplo) são, de igual forma, seguidas as orientações e os objetivos definidos, para esse efeito, pela DGTF e pela ACSS, IP, designadamente, das instruções sobre a elaboração dos instrumentos previsionais de gestão e dos instrumentos de prestação de contas, que têm de ser observadas aquando da elaboração dos referidos documentos.

Quanto ao cumprimento dos Princípios de Bom Governo merece uma avaliação francamente positiva, consubstanciada nas seguintes avaliações externas:

- A auditoria conduzida pela Inspeção-geral de Finanças, que decorreu de outubro de 2009 a março de 2010, focou-se essencialmente na avaliação do Sistema de Controlo Interno, mas também na avaliação da economia, eficiência e eficácia da despesa realizada, tendo o IPO de Coimbra obtido uma classificação de BOM no que respeita ao sistema de controlo interno e que “globalmente merece uma apreciação muito positiva nas várias áreas analisadas, encontrando-se os procedimentos formalizados em documento autónomo”;
- A avaliação feita aos Princípios do Bom Governo pela Direção-Geral do Tesouro e Finanças no Parecer ao Relatório e Contas de 2010 refere que “A análise ao mesmo permite concluir que o Hospital deu cumprimento integral à obrigação de divulgação da informação nos termos do ponto 29 da RCM n.º 49/2007, de 28 de março”.



Código de Ética

O IPO de Coimbra tem previsto no seu Regulamento Interno a Comissão de Ética, em funcionamento desde 8 de março de 1990.

A primeira versão do Código de Ética data de 1 de junho de 2010 e enuncia o compromisso ético do IPO de Coimbra, nas vertentes, organizacional e funcional, perante o Estado, entidades reguladoras, utentes, colaboradores, voluntários, fornecedores, bem como perante a comunidade social em geral e o meio ambiente.

Constitui igualmente um referencial ético a que devem corresponder as atitudes e comportamentos dos titulares dos órgãos de administração, dos dirigentes e demais colaboradores.

A última versão deste documento data de 21 de Novembro de 2016

Este documento pode ser consultado em:

https://ipocoimbrafg.files.wordpress.com/2016/05/cc3b3digo-de-c3a9tica-os-115_2016-de-14-dezembro.pdf