

The background is a vibrant green with faint, overlapping white lines that resemble a network or a stylized ECG. A silver stethoscope with green tubing is positioned diagonally across the frame, with its chest piece in the lower left and its ear pieces in the upper left. Another stethoscope is partially visible in the lower right corner. A white ECG line is visible in the top right corner, and another is in the bottom left corner.

Boas Práticas para Diretores e Gestores



CREMEGO
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DE GOIÁS

**CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA
DO ESTADO DE GOIÁS (CREMEGO)**

**BOAS PRÁTICAS PARA
DIRETORES E GESTORES
DE SAÚDE**



CREMEGO

CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DE GOIÁS

EXPEDIENTE

Manual de Boas Práticas para Diretores e Gestores **Publicação do Conselho Regional de Medicina do Estado de Goiás**

Rua T-28, 245, Qd. 24, Lotes 19 e 20, Setor Bueno, Goiânia/GO

CEP: 74210-040

- Telefone: (62) 3250 4900
- Email: cremego@cremego.org.br

Presidente

Rafael Cardoso Martinez

Redação

Rosany Rodrigues da Cunha

Assessora de Comunicação

Revisão

Rafael Cardoso Martinez

Rosany Rodrigues da Cunha

Flávia Pacini Maroclo

Arte/Diagramação

Companhia de Agenda

Impressão

Companhia de Agenda

DIRETORIA - JUNHO/2025 A JANEIRO/2027

Rafael Cardoso Martinez
Presidente

Vagner Ruiz Gil
1º Vice-Presidente

João Anastácio Dias
2º Vice-Presidente

Sheila Soares Ferro Lustosa Victor
1º Secretária

Ruy Rocha de Macedo
2º Secretário

Fernando Henrique Abrão Alves da Costa
1º Tesoureiro

Adriano Jaime Consorte Loyola
2º Tesoureiro

Antônio Carlos de Oliveira e Ribeiro
Diretor de Fiscalização

Marcelo Fortunato Macioca
Diretor Científico

Robson Paixão de Azevedo
Corregedor de Processos

Leonardo Emílio da Silva
Corregedor de Sindicância

CONSELHEIROS EFETIVOS

Adriano Jaime Consorte Loyola
André Luiz Passos Cardoso
Antônio Carlos de Oliveira e Ribeiro
Donaldy Gustavo da Silva Sampaio
Fernando Henrique Abrão Alves da Costa
Fernando Pacéli Neves de Siqueira (AMG)
Haroldo Maciel Carneiro
João Anastácio Dias
José Umberto Vaz de Siqueira
Larissa Roriz de Castro
Leonardo Emílio da Silva

Marcelo Fortunato Macioca
Newton Brenner da Rocha e Silva
Paulo Gonçalves Júnior
Rafael Cardoso Martinez
Robson Paixão de Azevedo
Ruy Rocha de Macedo
Sheila Soares Ferro Lustosa Victor
Tarik Kassem Saidah
Vagner Ruiz Gil
Waldemar Naves do Amaral

SUPLENTE

Adeusimar Alves da Silva Júnior
Carlos Eduardo Cabral Fraga
Daianne Mendonça Limeira Roriz da Silveira
Elias Fouad Rabahi
Ferdinando César Batista Ribeiro
Humberto Ramos Carneiro
Jairo Belém Soares Ribeiro Júnior
Leonardo Mariano Reis
Loiane Moraes Ribeiro Victoy
Ludimila Queiroz Oliveira
Murillo Mascarenhas Nascente

Paula Pires de Souza
Ricardo Borges da Silva
Rosicleia De Vlieger
Rui Gilberto Ferreira (AMG)
Rychard Arruda de Souza
Thiago Maxwell Araújo Santos
Valdenir Ribeiro
Valéria Granieri Oliveira Araújo
Wagner Miranda
Wilder Alves

SUMÁRIO

Diretoria - junho/2025 a janeiro/2027.....	5
Conselheiros	6
Apresentação.....	8
Mensagem do Presidente	9
Código de Ética Médica	10
Resolução Cremego N° 109/2023	12
Resolução Cremego N° 115/2024	13
Resolução Cremego N° 116/2025	14
Resolução Cremego N° 118/2025	15
Resolução CFM N° 2.444/2025	17
Resolução CFM N° 2.147/2016	18
Resolução CFM N° 2.448/2025	19
Resolução CFM N° 2.336/2023.....	20

APRESENTAÇÃO

Há 69 anos, o Conselho Regional de Medicina do Estado de Goiás (Cremego) zela pelo exercício ético da profissão.

O Cremego fiscaliza o cumprimento do Código de Ética Médica, orienta os médicos, promove ações educativas e incentiva a adoção de boas práticas que proporcionem condições adequadas de trabalho aos profissionais e uma assistência segura e de qualidade à população.

Sabemos que, no cuidado prestado aos pacientes, diretores técnicos, diretores clínicos e gestores de saúde têm papel fundamental. Afinal, são responsáveis por rotinas como organizar equipes e serviços, gerenciar crises e zelar pela ética na instituição.

Para contribuir com esse trabalho, o Cremego apresenta a Cartilha de Boas Práticas para Diretores e Gestores de Saúde, que traz informações objetivas para a gestão.

A cartilha apresenta um resumo dos principais tópicos de cada resolução e um QRCode para o acesso ao texto completo da norma. É importante que o leitor confira os destaques, acesse a íntegra do texto e compartilhe as informações com sua equipe.

Desejamos a todos uma boa leitura e esperamos que este conteúdo seja útil no dia a dia de cada um.

E, sempre que precisarem, contem com o Cremego!

Construindo juntos a boa prática médica

A rotina agitada das instituições de saúde nem sempre reserva aos diretores e gestores tempo para a atualização sobre as resoluções que regem o exercício da medicina e o funcionamento dos serviços.

Conhecendo essa realidade e considerando que o exercício ético da medicina depende do comprometimento do Cremego, dos médicos e dos responsáveis pelos serviços de saúde, preparamos esta cartilha para orientar os diretores técnicos, os diretores clínicos e os gestores.

A publicação que apresentamos traz as principais normas relacionadas à organização dos serviços, à publicidade, ao relacionamento com médicos, à elaboração de escalas, enfim, rotinas que fazem parte do trabalho diário de cada um.

Esperamos, assim, contribuir para que as resoluções do Cremego e do CFM sejam aplicadas no dia a dia e para que todos possam exercer suas funções com mais segurança e, claro, com respeito às normas éticas.

Sugerimos que acessem os textos completos das resoluções, disponíveis nos QR Codes, façam cópias, apresentem e discutam o conteúdo com suas equipes, para que todos tenham acesso a essas informações imprescindíveis para quem exerce a medicina.

Aproveitem este material e lembrem-se de que o Cremego é parceiro de vocês nesse trabalho em defesa das boas práticas médicas.



Rafael Cardoso Martinez
Presidente
Gestão 06/2025 | 01/2027

CÓDIGO DE ÉTICA MÉDICA

RESOLUÇÃO CFM 2.217/2018



O Código de Ética Médica contém as normas que devem ser seguidas pelos médicos no exercício de sua profissão, inclusive nas atividades relativas a ensino, pesquisa e administração de serviços de saúde, bem como em quaisquer outras que utilizem o conhecimento advindo do estudo da medicina.

Confira os principais artigos relacionados ao trabalho dos gestores/diretores de instituições de saúde.

Cumprimento das normas e determinações dos Conselhos de Medicina

Art. 17 É vedado ao médico deixar de cumprir, salvo por motivo justo, as normas emanadas dos Conselhos Federal e Regionais de Medicina e de atender às suas requisições administrativas, intimações ou notificações no prazo determinado.

Art. 18 É vedado ao médico desobedecer aos acordãos e às resoluções dos Conselhos Federal e Regionais de Medicina ou desrespeitá-los.

Garantia de condições adequadas para o exercício da medicina

Art. 19 É vedado ao médico deixar de assegurar, quando investido em cargo ou função de direção, os direitos dos médicos e as demais condições adequadas para o desempenho ético-profissional da medicina.

Garantia de continuidade e organização da assistência médica

Art. 9º É vedado ao médico deixar de comparecer a plantão em horário preestabelecido ou abandoná-lo sem a presença de substituto, salvo por justo impedimento.

Parágrafo único. Na ausência de médico plantonista substituto, a direção técnica do estabelecimento de saúde deve providenciar a substituição.

Proibição de interferência por interesses econômicos ou institucionais

Art. 20 É vedado ao médico permitir que interesses pecuniários, políticos,

religiosos ou de quaisquer outras ordens, do seu empregador ou superior hierárquico ou do financiador público ou privado da assistência à saúde, interfiram na escolha dos melhores meios de prevenção, diagnóstico ou tratamento disponíveis e cientificamente reconhecidos no interesse da saúde do paciente ou da sociedade.

Respeito à relação entre médicos

Art. 47 É vedado ao médico usar de sua posição hierárquica para impedir, por motivo de crença religiosa, convicção filosófica, política, interesse econômico ou qualquer outro que não técnico-científico ou ético, que as instalações e os demais recursos da instituição sob sua direção sejam utilizados por outros médicos no exercício da profissão, particularmente se forem os únicos existentes no local.

Art. 56 É vedado ao médico utilizar-se de sua posição hierárquica para impedir que seus subordinados atuem dentro dos princípios éticos.

Responsabilidade ética nas relações de trabalho e remuneração

Art. 63 É vedado ao médico explorar o trabalho de outro médico, isoladamente ou em equipe, na condição de proprietário, sócio, dirigente ou gestor de empresas ou instituições prestadoras de serviços médicos.

Art. 67 É vedado ao médico deixar de manter a integralidade do pagamento e permitir descontos ou retenção de honorários, salvo os previstos em lei, quando em função de direção ou de chefia.

Garantia de sigilo e proteção das informações dos pacientes

Art. 73 É vedado ao médico revelar fato de que tenha conhecimento em virtude do exercício de sua profissão, salvo por motivo justo, dever legal ou consentimento, por escrito, do paciente.

Parágrafo único. Permanece essa proibição: a) mesmo que o fato seja de conhecimento público ou o paciente tenha falecido, b) quando de seu depoimento como testemunha (nessa hipótese, o médico comparecerá perante a autoridade e declarará seu impedimento), c) na investigação de suspeita de crime, o médico estará impedido de revelar segredo que possa expor o paciente a processo penal.

Saúde pública

Art. 21 É vedado ao médico deixar de colaborar com as autoridades sanitárias ou infringir a legislação pertinente.

ESCALA DE PLANTÃO RESOLUÇÃO CREMEGO 109/2023



Dispõe sobre a elaboração de escalas de plantão com a inserção dos dados completos do médico plantonista.

Registro obrigatório da escala de plantão

Estabelecimentos de saúde com funcionamento 24 horas ininterruptas devem manter escala de plantão contendo o nome completo do médico, número de inscrição no CRM e, quando houver, o número do RQE.

Responsabilidade do Diretor Técnico

Cabe ao Diretor Técnico organizar e manter atualizadas as escalas de plantão da instituição.

Guarda e disponibilização das escalas

As escalas devem ser arquivadas por, no mínimo, 6 meses e disponibilizadas ao Cremego durante fiscalizações ou sempre que solicitadas.

REPOUSO MÉDICO

RESOLUÇÃO CREMEGO 115/2024



Estabelece normas sobre o repouso do médico plantonista.

Obrigatoriedade de área de repouso para plantões superiores a 6 horas seguidas

Estabelecimentos de saúde com trabalho médico em regime de plantão por mais de seis horas devem disponibilizar área de repouso adequada para os médicos.

Alojamento exclusivo para médicos

O espaço de repouso deve ser exclusivo para a categoria médica, com ambientes separados por sexo e condições adequadas de higiene, segurança e conforto.

Estrutura mínima do alojamento

Os alojamentos devem ter limite de até quatro leitos, espaçamento mínimo entre camas, colchões adequados, roupas de cama higienizadas diariamente, armários individuais com chave e estrutura acessível para médicos com mobilidade reduzida.

Condições ambientais e sanitárias obrigatórias

O ambiente deve ser climatizado conforme normas de conforto térmico e possuir banheiro privativo com itens sanitários básicos incluindo vaso sanitário, pia e chuveiro com água quente e fria.

Responsabilidade e fiscalização

O diretor técnico é responsável por garantir o cumprimento da resolução, e os estabelecimentos de saúde têm prazo de 180 dias para adequação, sendo a fiscalização realizada pelo Cremego.

ACESSO DE AGENTES PÚBLICOS RESOLUÇÃO CREMEGO 116/2025



Dispõe sobre a restrição de acesso de agentes públicos não médicos às áreas reservadas de hospitais e demais unidades de saúde no Estado de Goiás, visando à proteção do sigilo médico, da privacidade dos pacientes e da integridade do ato médico.

Restrição de acesso a áreas reservadas das unidades de saúde

Agentes públicos não médicos não podem acessar áreas reservadas como consultórios, salas de procedimentos e cirurgias, repouso médico e refeitórios, salvo previsão legal ou autorização do diretor técnico.

Visitas institucionais devem ser agendadas e acompanhadas

A entrada de agentes públicos nas unidades de saúde deve ser previamente agendada e acompanhada por profissional da instituição, garantindo que não haja interferência no atendimento médico.

Proteção do sigilo médico e da privacidade

Deve ser assegurado o respeito ao sigilo do ato médico e à privacidade de pacientes e profissionais durante qualquer visita institucional.

Proibição de gravações durante o ato médico

É proibida a captação de imagens, vídeos ou áudios durante atendimentos ou procedimentos médicos sem consentimento ou previsão legal.

Responsabilidade institucional e comunicação de violações

Diretores técnicos e gestores devem impedir acessos indevidos às áreas restritas. Situações de violação devem ser registradas, podendo envolver acionamento da polícia, registro de ocorrência e comunicação ao Cremego.

AUTONOMIA MÉDICA

RESOLUÇÃO CREMEGO 118/2025



Dispõe sobre diretrizes ético-profissionais para garantir a autonomia técnica do médico na condução de atendimentos, vedando metas numéricas, tempos padronizados e protocolos inflexíveis que comprometam a qualidade e a segurança assistencial e reafirma o direito de definir o tempo necessário a cada caso, conforme o Código de Ética Médica. Esclarece que parâmetros operacionais servem apenas ao planejamento, não constituindo limites rígidos, devendo prevalecer o juízo clínico e a dignidade do paciente.

Autonomia do médico para definir o tempo de atendimento

O médico tem autonomia ética e técnica para definir o tempo necessário para cada consulta ou ato médico, considerando a complexidade do caso, os recursos disponíveis e a garantia de atendimento seguro e de qualidade.

Qualidade da assistência deve prevalecer sobre metas de produtividade

O exercício da medicina deve priorizar a qualidade do cuidado e as necessidades clínicas do paciente, não podendo ser subordinado a metas quantitativas ou pressões administrativas.

Vedação à imposição de tempo fixo ou número excessivo de atendimentos

É considerada prática contrária à ética médica impor tempos padronizados de consulta, metas numéricas de atendimento ou jornadas que comprometam a segurança do paciente e a integridade física e mental do médico.

Parâmetros institucionais são permitidos, desde que não restrinjam a autonomia médica

Protocolos, acordos ou referenciais operacionais podem ser utilizados para organização dos serviços, desde que não sejam obrigatórios nem limitem o julgamento clínico do médico.

Deveres dos diretores técnicos e comunicação de irregularidades

Diretores técnicos devem garantir condições adequadas de trabalho, evitar sobrecarga e assegurar o respeito à autonomia médica. Situações que comprometam a qualidade da assistência devem ser comunicadas ao Conselho Regional de Medicina e à Comissão de Ética.

DICA DE LEITURA

**Institui a plataforma medicina segura
Resolução CFM 2.453/2026**



**Uso da inteligência artificial na medicina
Resolução CFM 2.454/2026**



SEGURANÇA PARA MÉDICOS

RESOLUÇÃO CFM 2.444/2025



Estabelece garantias de segurança para os médicos no exercício de sua atividade profissional em todas as unidades de saúde em funcionamento no território nacional e normas para a fiscalização e a interdição ética.

Direito do médico a trabalhar em ambiente seguro

Os médicos têm direito a exercer a profissão em ambiente que garanta sua integridade física e mental, cabendo aos gestores e diretores técnicos adotar medidas para assegurar essa proteção.

Obrigação de medidas de segurança nas unidades de saúde

As instituições devem garantir segurança presencial contínua, controle de acesso, videomonitoramento em áreas comuns, protocolos de resposta a situações de violência e apoio psicológico e jurídico aos médicos vítimas de agressão.

Responsabilidade do diretor técnico

O diretor técnico deve adotar medidas para prevenir situações de violência, implementar protocolos de segurança, organizar fluxos de resposta a incidentes e comunicar ao CRM de sua jurisdição ocorrências que coloquem em risco a segurança dos profissionais.

Estrutura e protocolos para reduzir riscos

As unidades devem adotar medidas estruturais e operacionais, como áreas seguras, rotas de fuga, botão de pânico, estacionamentos seguros, controle de acesso ao repouso médico e protocolos de paralisação de atividades em situações de risco.

Fiscalização e atuação dos Conselhos de Medicina

Os Conselhos Regionais de Medicina podem fiscalizar as unidades e, se constatadas condições que comprometam a segurança dos médicos ou o exercício ético da profissão, podem determinar a interdição ética total ou parcial das atividades médicas.

RESPONSABILIDADE DE DIRETORES

RESOLUÇÃO CFM 2.147/2016



Estabelece normas sobre a responsabilidade, atribuições e direitos de diretores técnicos, diretores clínicos e chefias de serviço em ambientes médicos.

Responsabilidade pela assistência médica nas instituições

A garantia das condições técnicas de atendimento e da assistência médica nas instituições de saúde é responsabilidade do diretor técnico e do diretor clínico, que respondem perante o Conselho Regional de Medicina.

Atribuições do diretor técnico

O diretor técnico é responsável pelo funcionamento formal da instituição, devendo assegurar condições adequadas de trabalho, regularidade do registro dos médicos, organização das escalas de plantão, disponibilidade de insumos e cumprimento das normas legais e éticas.

Função e competências do diretor clínico

O diretor clínico representa o corpo clínico e coordena a assistência médica da instituição, supervisionando a atuação dos médicos, garantindo registros adequados em prontuários e assegurando que todos os pacientes tenham médico assistente.

Direito de suspender atividades por falta de condições adequadas

O diretor técnico e o corpo clínico podem solicitar ou determinar a suspensão parcial ou total das atividades médicas quando não houver condições adequadas para o exercício seguro da medicina.

Regras para exercício das funções de direção

Um médico pode exercer funções de direção em até duas instituições, podendo acumular direção técnica e clínica em unidades com menos de 30 médicos, sendo obrigatório comunicar ao CRM qualquer substituição ou afastamento dessas funções.

AUDITORIA MÉDICA

RESOLUÇÃO CFM 2.448/2025



Regulamenta o ato médico de auditoria e dá outras providências

Auditoria médica é ato privativo do médico

A auditoria médica consiste na análise técnica de atos, processos e procedimentos relacionados à assistência ao paciente e só pode ser realizada por médico, conforme a Lei do Ato Médico.

Auditoria não pode substituir a autonomia do médico assistente

O médico auditor não pode interferir ou modificar a conduta terapêutica indicada pelo médico assistente quando esta estiver de acordo com diretrizes clínicas, evidências científicas e cobertura prevista pelos sistemas de saúde.

Divergências exigem avaliação presencial do paciente

Em caso de discordância sobre diagnóstico ou indicação terapêutica, o médico auditor deve realizar exame presencial do paciente, com consentimento, sendo vedada auditoria exclusivamente remota ou baseada apenas em exames complementares.

Contato direto entre auditor e médico assistente é obrigatório

O processo de auditoria só é válido quando há comunicação direta entre o médico auditor e o médico assistente, devidamente registrada, sendo proibida a intermediação por terceiros.

Regras para operadoras e diretores técnicos

Operadoras e instituições devem respeitar a autonomia médica, não vincular remuneração de auditores a glosas, não negar procedimentos previamente autorizados e garantir que decisões e auditorias sigam critérios técnicos e científicos.

PUBLICIDADE MÉDICA

RESOLUÇÃO CFM 2.336/2023



Dispõe sobre publicidade e propaganda médicas.

Responsabilidade do Diretor Técnico pela publicidade institucional

O Diretor Técnico-Médico é responsável perante o CRM pela publicidade e propaganda divulgadas pelos estabelecimentos de saúde (hospitais, clínicas, serviços médicos e planos de saúde), tanto em meios físicos quanto digitais.

Identificação obrigatória nas peças de divulgação

Todo material publicitário institucional deve apresentar nome do estabelecimento, número de registro no CRM, nome do Diretor Técnico e seu número de CRM, além da especialidade com RQE quando aplicável. Essas informações devem estar visíveis também em sites e redes sociais institucionais.

Atualização e regularidade das informações do corpo clínico

As placas internas e materiais de divulgação com identificação de médicos devem estar sempre atualizados, contendo nome, CRM e, quando houver, o RQE da especialidade.

Regras para publicidade em redes sociais e meios digitais

Hospitais, clínicas e médicos podem divulgar serviços, estrutura, tecnologias, valores de consulta e formas de atendimento, desde que sem sensacionalismo, promessa de resultados ou concorrência desleal.

Proibições relevantes para instituições de saúde

É vedado divulgar:

- garantia ou promessa de resultados de tratamentos;
- técnicas ou métodos não reconhecidos pelo CFM;
- imagens de procedimentos em tempo real ou que identifiquem pacientes;
- propaganda enganosa, autopromoção ou conteúdo sensacionalista.

Uso de imagens de pacientes com finalidade educativa

É permitido utilizar imagens (inclusive antes e depois) exclusivamente para fins educativos, desde que haja autorização do paciente, anonimização e contextualização científica, sem promessa de resultados.

Fiscalização pelos CRMs e atuação da Codame

Os Conselhos Regionais de Medicina, por meio da Comissão de Divulgação de Assuntos Médicos (Codame), fiscalizam as peças publicitárias, podendo convocar médicos e diretores técnicos para esclarecimentos e determinar correções ou suspensão de anúncios irregulares.

DICA DE LEITURA

Inadimplemento remuneratório
Resolução CFM 2.462/2026





CREMEGO

CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DE GOIÁS

Ouvidoria

(62) 3250 4930

ouvidoria@cremego.org.br

Codame – Comissão de Divulgação de Assuntos Médicos

(62) 3250 4907

codame@cremego.org.br

(62) 3250 4900

cremego@cremego.org.br

Rua T-28, nº 245, qd. 24, lotes 19 e 20, Setor Bueno,
Goiânia/GO - CEP: 74210-040



CREMEGO
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DE GOIÁS

Valorizando o médico, fortalecendo a medicina!

