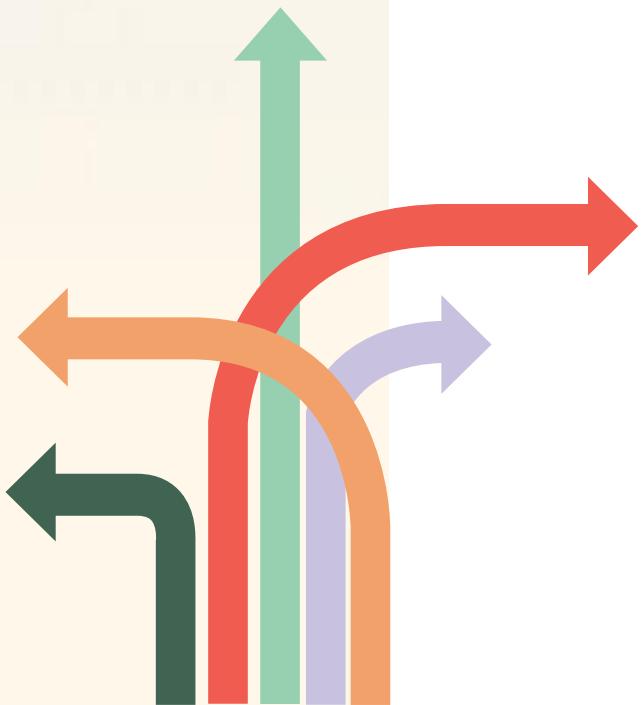


Plano Diretor Estratégico

2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal
de Roraima - HU-UFRR



v. 01 – 01/12/2025

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES – EBSERH

Presidente

ARTHUR CHIORO

Vice-Presidente

DANIEL BELTRAMMI

Superintendente

BIANCA JORGE SEQUERIA

Gerente Administrativo

ROGÉRIO LUIZ SCAPINI

Gerente de Atenção à Saúde

NAYARA MELO DOS SANTOS

Gerente de Ensino e Pesquisa

ANA IARA COSTA FERREIRA

Este Plano Diretor Estratégico foi aprovado na 29 ª Reunião do Colegiado Executivo do Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima (HU-UFRR) realizada em 10 de dezembro de 2025, constante no processo SEI 23876.004479/2025-16 e disponível no endereço <mailto:https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-norte/hu-ufrr>

VERSÕES APROVADAS	PROCESSO SEI
1ª versão – 01/12/2025	Documento SEI nº – Processo 23876.004479/2025-

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

Colaboraram ativamente na elaboração e na revisão deste documento, os seguintes profissionais, em ordem alfabética:

Adria Carine Dos Reis De Melo	Jeane Xavier Macedo.
Alessandra Amintas da Silva	Jessica Brito Rodrigues
Aline Souza de Barros e Silva	José Alex do Nascimento
Amanda Maria de A. Cunha	Josvaldo S. V Júnior
Ana Flavia de Souza Sodré	Kennedy Nick Costa Ferreira
Ana Iara Costa Ferreira	Leandro Ambrosio Costa
Augusto Celso Fraga da Silva Teixeira	Nathalle Soares Lima
Bianca Jorge Sequeira	Nayara Melo dos Santos
Carlos Eduardo Campos Figueiredo	Paulo Anselmo Mendes
Daniel Adriano Ortiz Soares	Rafael dos Santos Lopes
Edina Raquel Dias	Rogério Luiz Scapini
Emanuel Cristian Tischer	Sara Kele Ramalho Moreira
Emelly Vitória do S. Pereira	Sérvulu Mário de Paiva Lacerda
Fabricio Comin	Sweldma Arantes Celestino Lima
Frank Sena Calderaro	Theomar de Sousa Colombo
Geovana M. do Amaral	Thiago Genilson Coelho Peres da Silva
Giovanna Rosário Soanno Marchiori	Vanessa Leticia de Vasconcelos Nogueira
Giovanne Rodrigues de Freitas	Vitória Silva de Sousa
Gleuber Henrique Marques de Oliveria	Wandrianne Silva Pontes
Hildebrando Barros Junior	
Hugo Leonardo Carvalho	
Isabella Maravalha Gomes Tavares	

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO.....	5
1.1 O Plano Diretor Estratégico	5
1.2 O HU-UFRR inserido no Contexto Local.....	9
1.3 Histórico da Estratégia do HU-UFRR.....	12
1.4 Perfil Assistencial, Desafios e Processos de Melhoria	12
1.4.1 Principais dificuldades e desafios na perspectiva da gestão	13
1.4.2 Iniciativas e Processos de Melhoria.....	13
1.5 ANÁLISE SITUACIONAL.....	14
1.6 Percepções dos profissionais: Pesquisa de Clima e Entrevistas de Desligamento.....	16
Eixo 1 – Valorização e Bem-Estar do Trabalhador.....	21
Eixo 2 – Comunicação e Gestão Participativa.....	21
Eixo 3 – Infraestrutura e Condições de Trabalho	21
Eixo 4 – Desenvolvimento Institucional e Cultura Organizacional	22
1.7 Desempenho do Contrato SUS	22
1.7.1 Capacidade Física Instalada	23
1.7.2 Assistência	23
1.8 Acordo Organizativo de Compromissos	28
1.8.1 Análise Orçamentária	28
1.8.2 Indicadores do AOC	29
1.8.3 Pontos Positivos do AOC 2025.....	31
1.8.4 Pontos Negativos e Desafios Identificados.....	32
1.8.5 Síntese do Diagnóstico.....	32
1.9 Principais achados e recomendações.....	33
1.10 Painel de Contribuição da Rede Ebserh.....	33
2 ESTRATÉGIA DO HU-UFRR	34
2.1 Declaração de Visão do HU-UFRR	34
2.2 Macroproblemas	34
2.3 Painel de Contribuição do Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima	38
Tabela 3	38
3 MONITORAMENTO	39
3.1 Modelo de Gestão do PDE.....	39
3.2 Modelo de Comunicação.....	42
3.3 Calendário.....	45

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

4 ANEXOS.....	46
4.1 Fichas dos Indicadores Locais.....	46
4.2 Fichas do Projetos Locais.....	46

1 APRESENTAÇÃO

1.1 O Plano Diretor Estratégico

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

Em 2011 foi autorizada a criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) pela Lei nº 12.550, cuja finalidade, conforme o art. 3º, é a “prestação de serviços gratuitos de assistência médica-hospitalar, ambulatorial e de apoio diagnóstico e terapêutico à comunidade, assim como a prestação às instituições públicas federais de ensino ou instituições congêneres de serviços de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, ao ensino-aprendizagem e à formação de pessoas no campo da saúde pública, observada, nos termos do art. 207 da Constituição, a autonomia universitária”.

Trata-se da maior rede de hospitais públicos do Brasil, composta, atualmente, por 45 Hospitais Universitários Federais (HUFs). A Rede Ebserh caracteriza-se por possuir unidades hospitalares com diferentes níveis de maturidade em gestão e perfis assistenciais. Essa pluralidade de realidades deve-se, sobretudo, ao fato de essas instituições terem sido constituídas – em sua maioria – muito antes da criação da Ebserh, apresentando trajetórias distintas, porém um objetivo comum: fornecer ensino, pesquisa e assistência de qualidade.

A Estratégia da Ebserh foi desenvolvida conforme as melhores práticas de gestão estratégica e está fortemente baseada no Balanced Scorecard (BSC), ou seja, "Indicadores Balanceados de Desempenho. Um dos principais componentes do BSC é o Mapa Estratégico, que descreve a estratégia da empresa através de objetivos relacionados entre si e distribuídos em perspectivas. O objetivo estratégico representa o que deve ser alcançado, portanto, indica o que é crítico para o sucesso da organização. Por sua vez, os indicadores definem como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objetivo.

O Mapa Estratégico resultou das discussões da alta gestão da empresa, com contribuição das perspectivas estratégicas dos Superintendentes e Gerentes dos hospitais da Rede em relação aos direcionadores estratégicos, problemas e oportunidades. Nesse sentido, considerando o propósito definido pela alta gestão da Ebserh: **Saúde, ensino, pesquisa e inovação a serviço da vida e do SUS**, foi concebida a visão estratégica da Rede Ebserh para o próximo ciclo estratégico: **Consolidar-se como uma rede de hospitais universitários de excelência para o SUS**.

A partir das principais perspectivas da visão estratégica, foram definidos 5 (cinco) pilares estratégicos: **Sociedade**, compreendendo o público dos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS), além dos estudantes/residentes, docentes e pesquisadores da Rede; **Responsabilidade Ambiental, Social e Governança**, que compreende a contribuição social da empresa, em especial sobre a

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

ampliação da integração da Ebsrh no SUS; **Desenvolvimento Institucional**, que se refere ao aprimoramento dos processos internos da empresa frente aos desafios de promoção da atuação integrada dos hospitais em rede; **Sustentabilidade Financeira**, que representa o compromisso com o equilíbrio entre receitas e despesas, mantendo a saúde financeira da empresa e **Desenvolvimento do Trabalhador**, referindo-se ao compromisso de desenvolvimento da força de trabalho frente aos desafios estratégicos da empresa.

Visando compreender a todos os compromissos estratégicos dos pilares estratégicos, foram propostos **24 (vinte e quatro) objetivos estratégicos** apresentados no Mapa a seguir:

Figura

1

Mapa Estratégico da Ebsrh

MAPA ESTRATÉGICO 2024-2028



PROpósito	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
Saúde, ensino, pesquisa e inovação a serviço da vida e do SUS	SOCIEDADE	OE01 Ampliar e qualificar a participação dos hospitais na rede de atenção à saúde do SUS	OE02 Qualificar o cuidado hospitalar	OE03 Ampliar e qualificar a participação na rede nacional de cuidados oncológicos
		OE05 Aprimorar as condições de ensino e os cenários de prática	OE06 Consolidar o Exame Nacional de Residência (Enare) como forma prioritária de ingresso nos programas de residência do país	OE07 Apoiar o processo de qualificação dos docentes e dos preceptores
		OE09 Criar um ambiente favorável ao desenvolvimento em rede de pesquisa, inovação e avaliação de tecnologias em saúde		OE08 Qualificar o dimensionamento e oferta de vagas de residência
VISÃO	RESPONSABILIDADE AMBIENTAL, SOCIAL E GOVERNANÇA	OE10 Contribuir com a estratégia de saúde digital para o SUS	OE11 Aprimorar o modelo de governança corporativa da Rede	OE12 Promover sustentabilidade ambiental e responsabilidade social em Rede
Consolidar-se como uma rede de hospitais universitários de excelência para o SUS	DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	OE14 Implementar melhorias na infraestrutura e nas condições de trabalho com foco na assistência, no ensino e na pesquisa	OE15 Promover atuação integrada dos hospitais em Rede	OE17 Desenvolver capacidade institucional em gestão hospitalar
VALORES		OE16 Fortalecer o reconhecimento da imagem pública da Ebsrh	OE18 Promover inovação e transformação digital na Rede Ebsrh	OE13 Prevenir e enfrentar o assédio e a discriminação
<ul style="list-style-type: none"> • Ética, integridade e transparência • Compromisso com universalidade, integralidade e fortalecimento do SUS • Promoção da equidade, respeito à diversidade e aos direitos humanos • Ensino, pesquisa e inovação comprometidos com as necessidades do país • Valorização do papel social do trabalho em saúde e dos trabalhadores 	SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	OE19 Promover eficiência nos processos de gestão do trabalho	OE20 Ampliar e diversificar as fontes de financiamento	OE21 Aprimorar os processos de compras e contratações
	DESENVOLVIMENTO DO TRABALHADOR	OE22 Promover escuta e diálogo permanentes com trabalhadores, em seus diferentes vínculos e representações	OE23 Promover o engajamento e valorização dos trabalhadores	OE24 Desenvolver estratégias de educação permanente e continuada

Desde 2014, os HUFs definem sua estratégia por meio da elaboração de Planos Diretores Estratégicos (PDEs). Esses Planos possibilitaram padronizar a forma de identificar os desafios de gestão e criar estratégias para transpô-los, apresentando-se como um avanço na gestão da estratégia das unidades hospitalares.

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

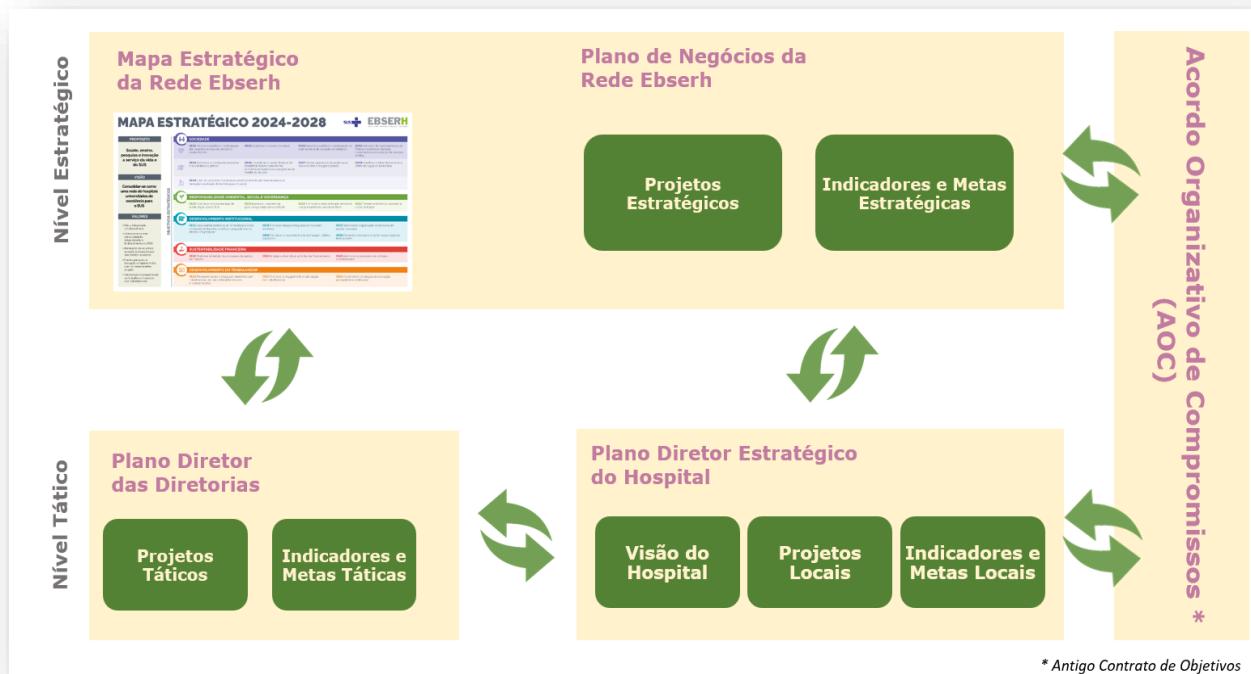
Nesse contexto, o HU-UFRR realizou o desdobramento da estratégia conforme o Guia de Desdobramento da Estratégia para os Hospitais da Rede Ebserh, instituído pela Portaria nr.139/2025 de 09 de outubro de 2025, no âmbito do Modelo de Desdobramento da Estratégia da Rede Ebserh (Figura 2), sob a condução do Colegiado Executivo e com a participação de 35 pessoas, entre gestores, colaboradores e estudantes.

Figura

2

Modelo de Desdobramento da Estratégia da Rede Ebserh

O Plano Diretor Estratégico (PDE), definido para o período 2025-2028, foi elaborado por um grupo de trabalho (GT) instituído por meio da Portaria - SEI nº 139, de 09 de outubro de 2025. O GT foi coordenado por Aline Souza de Barros e Silva (Setor de Governança e Estratégia) e composto por 22 integrantes: representantes do Setor de Governança e Estratégia, Aline Souza de Barros e Silva



e Sweldma Arantes Celestino Lima; representantes do Setor de Contratualização e Regulação: Jessica Brito Rodrigues e Sérvulu Mário de Paiva Lacerda; representantes do Setor de Gestão da Qualidade: Alessandra Amintas da Silva e Edina Raquel Dias Borges; representantes do Setor de Tecnologia da Informação e Saúde Digital: Fabricio Comin e Kennedy Nick Costa Ferreira;

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

Representantes da Divisão de Gestão de Pessoas: Theomar de Sousa Colombo e Hugo Leonardo Carvalho Soares; representantes do Divisão de Administração e Finanças: Rafael dos Santos Lopes e Giovanne Rodrigues de Freitas; representantes da Divisão de Logística e Infraestrutura Hospitalar: Emanuel Cristian Tischer e Vanessa Leticia de Vasconcelos Nogueira; representantes do Divisão de Enfermagem: Carlos Eduardo Campos Figueiredo e Sara Kele Ramalho Moreira; representantes do Setor de Gestão do Cuidado e Apoio Diagnóstico e Terapêutico: Augusto Celso Fraga da Silva Teixeira e Paulo Anselmo Mendes; representantes da Divisão Médica: Isabella Maravalha Gomes Tavares e Adria Carine Dos Reis De Melo e representantes da Gerência de Ensino e Pesquisa: Wandrianne Silva Pontes e Jeane Xavier Macedo.

As atividades do Grupo de Trabalho do Plano Diretor Estratégico (PDE) do Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima (HU-UFRR) tiveram início em 15 de outubro de 2025, ocasião em que foi apresentado aos membros o Guia de Gestão Estratégica dos Hospitais da Rede Ebsrh, documento norteador para a elaboração do PDE. A partir de então, as reuniões passaram a ocorrer semanalmente, por meio da plataforma Microsoft Teams.

Na primeira fase dos trabalhos, priorizou-se a participação ativa dos membros do grupo de trabalho, composto por representantes da Superintendência e de todas as gerências do hospital, os quais atuaram na coleta e sistematização dos dados necessários à análise situacional.

Durante a realização das oficinas presenciais, foram convidados os membros do Colegiado Executivo, representantes do corpo docente e discente, integrantes do GT do PDE, bem como chefes de setor e divisão. Na segunda fase, o processo foi ampliado, contemplando a participação de diversos atores estratégicos de diferentes áreas do hospital, com o objetivo de aprofundar as discussões técnicas e consolidar as diretrizes e metas institucionais.

1.2 O HU-UFRR inserido no Contexto Local

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR



O Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima (HU-UFRR), localizado em Boa Vista — capital do estado de Roraima, situado na região Norte do Brasil — desempenha um papel fundamental na promoção da saúde pública na região, especialmente no que se refere ao atendimento das populações indígenas. O estado de Roraima é composto por 15 municípios e possui uma população estimada em cerca de 637 mil habitantes. A capital, Boa Vista, concentra a maior parte desses habitantes, com aproximadamente 413.486 pessoas.

O estado de Roraima se destaca no cenário nacional por possuir a maior proporção de população indígena em relação ao total de seus habitantes. Segundo dados recentes do IBGE, 97.320 pessoas no estado se autodeclararam indígenas, o que representa aproximadamente 15,29% da população total de Roraima. Essa significativa presença indígena é composta por 13 diferentes etnias, cada uma com suas próprias línguas, costumes e tradições culturais. Essas comunidades estão distribuídas em 32 territórios indígenas reconhecidos oficialmente, muitos localizados em áreas remotas e de difícil acesso, principalmente na região amazônica.

Essa dispersão geográfica reflete a diversidade e a riqueza cultural dos povos indígenas, que desempenham papel fundamental na preservação ambiental e na manutenção das tradições ancestrais. Além disso, a população indígena de Roraima apresenta uma estrutura etária jovem, com grande parte dos seus integrantes vivendo em áreas rurais, embora haja um movimento crescente de urbanização. Essa realidade impõe desafios para as políticas públicas, que precisam garantir direitos fundamentais como saúde, educação e proteção territorial, respeitando a autonomia e os modos de vida desses povos.

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

A atuação do HU-UFRR reflete diretamente essa realidade multiétnica e reforça o compromisso da instituição com o respeito à diversidade e com o desenvolvimento de uma atenção à saúde mais equitativa e culturalmente sensível às particularidades dos povos originários da região.

Pensando nessa demanda, foi idealizada uma ala específica para o atendimento da população indígena, além da criação de um espaço de convivência, destinado à realização de práticas culturais e rituais tradicionais, respeitando os modos de vida e os valores dessas comunidades. O HU-UFRR desempenha também um papel essencial na formação acadêmica e profissional dos estudantes da UFRR. Como espaço de ensino, pesquisa, extensão e assistência à saúde, o HU-UFRR oferece um ambiente real de prática, permitindo que os alunos desenvolvam competências técnicas, científicas, éticas e humanísticas necessárias à atuação profissional.

Enquanto hospital integrante da rede EBSERH e único da região com unidade hospitalar de atenção à saúde indígena. O HU-UFRR proporciona aos estudantes uma vivência singular da diversidade sociocultural de Roraima. Isso possibilita a construção de uma formação mais sensível, inclusiva e alinhada às necessidades do Sistema Único de Saúde (SUS.) Além disso, o contato direto com equipes multiprofissionais, protocolos assistenciais, tecnologias em saúde e situações clínicas variadas aprimora a capacidade de tomada de decisão, o raciocínio clínico e a postura profissional dos alunos.

Dessa forma, o HU-UFRR consolida-se como campo de prática indispensável, fortalecendo a integração ensino-serviço e contribuindo para a formação de profissionais qualificados e comprometidos com a saúde pública.

O HU-UFRR está inserido na rede de atenção à saúde do Estado de Roraima como estabelecimento de referência para baixa e média complexidade. Os serviços ofertados pelo hospital, tanto ambulatoriais quanto internação, são regulados pelo Estado de Roraima. Em relação ao quantitativo de 128 leitos, atualmente o HU-UFRR possui 100 leitos de enfermaria ativos e 28 leitos sendo reformados.



Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

1.3 Histórico da Estratégia do HU-UFRR

Inaugurado em 25 de março de 2018, o Hospital das Clínicas Dr. Wilson Franco foi criado com objetivo de oferecer atendimentos de clínica médica, sendo a unidade de retaguarda do Hospital Geral de Roraima Rubens de Souza Bento (HGR). Em uma iniciativa pioneira, a Universidade Federal de Roraima (UFRR) deu início ao projeto de implantação do Hospital Universitário em abril de 2023, consolidando-o em outubro, quando representantes da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebsrh) e do Ministério da Saúde estiveram em Boa Vista para uma série de reuniões.

Em dezembro de 2023, a Assembleia Legislativa de Roraima aprovou o Projeto de Lei nº 311/2023, que autorizou a transferência do imóvel onde está localizado o Hospital das Clínicas Dr. Wilson Franco, com área total de 12,9 mil m², para a UFRR. O projeto foi sancionado pelo governador e publicado na forma da Lei nº 1.902, de 21 de dezembro de 2023, com prazo de dois anos para a implantação do Hospital Universitário.

Em 24 de maio de 2024, a Universidade Federal de Roraima (UFRR) assinou, junto com a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebsrh), o contrato de gestão especial do Hospital das Clínicas Dr. Wilson Franco, que se tornou Hospital Universitário. A transição da governança do hospital, anteriormente sob responsabilidade do Governo Estadual de Roraima, ocorreu de forma gradual e foi concluída em 19 de setembro de 2025, quando a gestão do hospital passou integralmente à Ebsrh.

1.4 Perfil Assistencial, Desafios e Processos de Melhoria

O Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima (HU-UFRR), gerido pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), possui perfil assistencial voltado prioritariamente ao atendimento clínico, com ênfase na atenção aos povos indígenas e demais populações em situação de vulnerabilidade.

A diversidade sociocultural da população atendida — composta por pacientes indígenas, migrantes e estrangeiros — constitui um dos principais traços distintivos da instituição. Essa realidade impõe desafios adicionais ao processo de cuidado, em razão das barreiras linguísticas, culturais e da ausência de rede de apoio familiar, exigindo práticas assistenciais culturalmente sensíveis e comunicação efetiva entre profissionais e usuários.

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

1.4.1 Principais dificuldades e desafios na perspectiva da gestão

- Logística e abastecimento: A distância geográfica e a limitada infraestrutura logística da região Norte afetaram o fornecimento de insumos e equipamentos médicos, ocasionando atrasos, desabastecimento pontual e prejuízos à continuidade assistencial.
- Perfil profissional heterogêneo: A integração de profissionais oriundos de diferentes vínculos resultou em diversidade de práticas e culturas institucionais, demandando esforços intensivos de integração e padronização de rotinas.
- Mudança no perfil dos pacientes: O HU-UFRR, inicialmente concebido para atendimentos de curta e média permanência, passou a abrigar pacientes de longa permanência e de difícil alta hospitalar, em sua maioria oriundos da rede estadual de saúde e que permaneceram durante o processo de transição da gestão. Esses pacientes encontram-se em situação caracterizada como internação social, permanecendo hospitalizados em razão da vulnerabilidade social, ausência de retaguarda familiar e inexistência de rede de apoio comunitária capaz de assegurar o cuidado fora do ambiente hospitalar. Essa circunstância tem impactado diretamente a rotatividade de leitos e a capacidade de resposta assistencial da instituição, exigindo articulação intersetorial e estratégias específicas de gestão do cuidado.
- Atendimento intercultural: A expressiva presença de pacientes indígenas e estrangeiros impõe desafios à comunicação e à adesão ao tratamento. A ausência de tradutores fixos e de protocolos específicos impacta o acolhimento e a segurança do paciente.
- Implantação de fluxos internos: A implementação dos protocolos e sistemas corporativos da EBSERH enfrenta dificuldades decorrentes da transição gradual, da dependência de serviços ainda não integrados e da necessidade de adequação das equipes e infraestrutura local.

1.4.2 Iniciativas e Processos de Melhoria

Apesar das limitações, o HU-UFRR vem estruturando um conjunto de ações voltadas à melhoria da gestão e da qualidade assistencial, alinhadas aos referenciais da EBSERH:

- Padronização de fluxos e processos internos: adoção progressiva dos protocolos institucionais da EBSERH, garantindo maior conformidade e eficiência.

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

- Comunicação intercultural e inclusão: apoio a projetos como o ISIKIRAN, que integra estudantes indígenas bilíngues, e a parceria com a ONG CREYDDY, que oferece suporte linguístico em línguas Yanomami e Yekuana.
- Reestruturação logística e controle de estoques: implantação de mecanismos de controle e rastreabilidade de insumos e medicamentos.
- Capacitação e integração de equipes: ações formativas voltadas ao alinhamento institucional e à cultura organizacional da EBSERH.
- Modernização tecnológica: implantação do Sistema AGHU, assegurando prontuário eletrônico integrado e maior segurança dos dados clínicos.
- Reforço na infraestrutura e parque tecnológico: aquisição de novos equipamentos médico-hospitalares, ampliando a capacidade operacional e a qualidade da assistencial e do Ensino.
- Expansão da oferta assistencial: participação em mutirões de atendimento à população indígena e abertura do Ambulatório de Especialidades em novembro de 2025, com sete especialidades médicas e serviços de imagem e laboratório.

1.5 ANÁLISE SITUACIONAL

1.5.1 Consulta ao Reitor da Universidade Federal de Roraima.

O reitor da Universidade Federal de Roraima, Prof. Dr. José Geraldo Ticianeli, apresenta uma visão estratégica clara para o futuro do HU-UFRR, projetando-o, nos próximos cinco anos, como referência em assistência à saúde na região Norte, com serviços humanizados, resolutivos e integrados nas áreas clínica, cirúrgica e intensiva. A entrevista foi realizada presencialmente, pela Superintendência, nos termos recomendados pelo Guia de Gestão Estratégica dos Hospitais da Rede Ebsrh. As informações aqui apresentadas são produto desta entrevista, consolidada na análise a seguir.

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

Tópico	Detalhe
Meta Principal	Tornar-se Referência em Assistência à Saúde na Região Norte .
Qualidade do Serviço	Serviços Humanizados, Resolutivos e Integrados (Clínica, Cirúrgica e Intensiva).
Valores Fundamentais	Humanização do Cuidado, Respeito às Diferenças Culturais e Valorização do Trabalhador.

Identifica como principais desafios internos a necessidade de otimizar fluxos de trabalho por meio de protocolos assistenciais, respeitando as peculiaridades dos povos originários, e de ampliar a infraestrutura com a construção de novos blocos assistencial, administrativo e de ensino. Ressalta como grande oportunidade a inserção na Rede Ebsrh, que fortalece o hospital por meio do apoio técnico e institucional dos 44 hospitais que a compõem, embora reconheça desafios externos como as dificuldades logísticas decorrentes da distância geográfica e as fragilidades na implementação da rede SUS em Roraima.

Destaca como valores fundamentais a humanização do cuidado, o respeito às diferenças culturais e a valorização do trabalhador, e aponta como áreas prioritárias de investimento o parque tecnológico para diagnóstico e os espaços destinados ao ensino e à pesquisa. Entre os principais entraves na gestão de pessoas, menciona a dificuldade de recrutamento e fixação de médicos especialistas, decorrente da escassez regional.

Enfatiza ainda que a implantação completa do sistema AGHU constitui o principal projeto de transformação digital em curso, e que, sem limitações orçamentárias, investiria na ampliação tecnológica e na construção de novos blocos estruturais.

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

Tipo de Desafio	Ponto Chave	Ações Necessárias
Interno (Processos)	Necessidade de otimizar os fluxos de trabalho.	Implementação de Protocolos Assistenciais (respeitando peculiaridades dos povos originários).
Interno (Infraestrutura)	Necessidade de ampliação física.	Construção de Novos Blocos (Assistencial, Administrativo e de Ensino).
Interno (Pessoas)	Dificuldade de recrutamento e fixação de médicos especialistas (escassez regional).	Não detalhado um plano de ação, mas é um entrave na gestão de pessoas.
Externo (Logística)	Dificuldades logísticas devido à distância geográfica .	Desafio reconhecido, mas inerente à localização.
Externo (Rede)	Fragilidades na implementação da Rede SUS em Roraima.	Desafio que exige articulação externa.

Para avaliar o sucesso institucional, considera essenciais indicadores como a satisfação de usuários, estudantes e profissionais, a resolutividade dos casos, a redução do tempo de internação e a produção científica, evidenciando uma gestão orientada à eficiência, à qualidade assistencial e ao fortalecimento da integração entre ensino, pesquisa e assistência.

1.6 Percepções dos profissionais: Pesquisa de Clima e Entrevistas de Desligamento

A primeira Pesquisa de Clima Organizacional do Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima (HU-UFRR), realizada no ano de 2025 e consolidada na versão 01/2025, representa um marco na gestão de pessoas e no fortalecimento da cultura institucional do hospital.

A iniciativa teve como objetivo principal diagnosticar a percepção dos trabalhadores em relação ao ambiente organizacional, abrangendo dimensões relacionadas à liderança, comunicação, infraestrutura, reconhecimento, comprometimento, clima social e condições de trabalho. O propósito foi subsidiar ações de melhoria contínua e contribuir para o Planejamento Estratégico em consonância com as diretrizes da Rede Ebsrh.

A pesquisa foi aplicada em uma semana, entre os dias 31 de outubro e 06 de novembro, com participação voluntária e confidencial dos colaboradores do HU-UFRR, abrangendo tanto os empregados públicos da Ebsrh quanto os servidores cedidos. O instrumento utilizado foi a ECO-

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

Reduzida, desenvolvida por Vieira e Queiroga (2013), e aplicada em outros dois HUFs da Rede (HUL-UFSC; HU-Unifap). A medida é composta por questionário estruturado composto por múltiplas dimensões de clima organizacional, avaliadas em escala Likert de 1 a 5 (sendo 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”). Os resultados foram tratados estatisticamente e interpretados à luz de médias ponderadas (MP), variando entre 2,98 (menor média) e 4,27 (maior média). As médias acima de 4 indicam avaliações positivas, entre 3 e 4 refletem nível intermediário ou regular, e abaixo de 3 sinalizam fragilidades institucionais.

Ademais, foram agregados itens qualitativos que contemplam a percepção dos participantes sobre o momento do HU “em que o HU-UFRR pode melhorar?”, sobre a visão “como você vê o HU-UFRR nos próximos 5 anos?” e sobre a missão “Contribua com a missão do HU-UFRR”, sendo esta última optativa. A pesquisa contou com 161 respondentes do total de 324 elegíveis, considerando afastamentos por motivo de saúde e licenças, o que corresponde à metade da população-alvo, em seis dias de coleta de dados. A amostra alcançou os critérios de consistência interna, variabilidade interna e proporcionalidade em relação à população, e contemplou 50% dos empregados ativos na semana da coleta de dados:

Tabela 1. Características da amostra (n=161)

Formação	Doutores e pós-doutores (4%); Mestres (10%); Especialistas (44%); Nível Superior (29%); Técnico e médio (12%).
Estado de origem	Roraima (25%); Maranhão (17%); Amazonas (15%); Pará (10%) e Piauí (10%); Bahia, Minas Gerais, Pernambuco; Paraná e Amapá (menos que 3%) e demais estados (menos que 1%);
Atuação (RR)	60% não tinham campo de atuação prévio em Roraima.
Tempo de serviço	75% atuam a até seis meses na organização; e 25% atuam a mais de um ano e meio.
Cargos	A amostra conta com representantes de todos os grupos de cargos em exercício no HU-UFRR.

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

Setores	18% não puderam ser identificados por associação ao espaço físico (corredores, ambulatórios); os demais respondentes atuam em 26 setores distintos, o que corresponde a 85% das lotações ativas no HU-UFRR.
----------------	---

Tabela 2. Representatividade da amostra

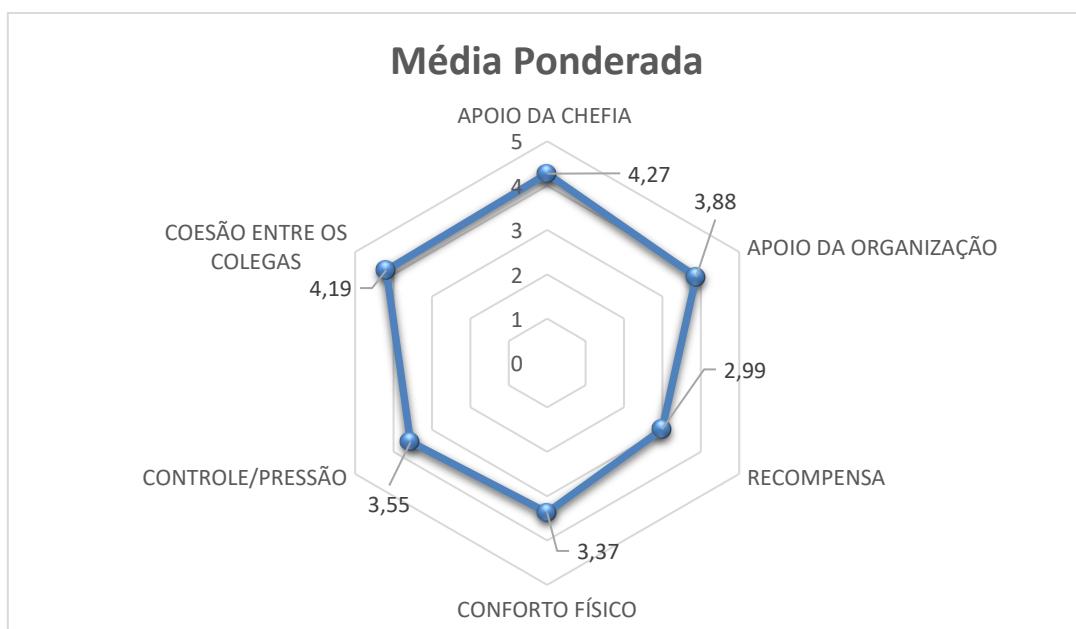
Cargo categorizado	Entre participantes	Entre o total de empregados
Analista Administrativo	9%	6%
Assistente Administrativo	10%	7%
Enfermeiro	18%	13%
Enfermeiro-especialista	4%	3%
Engenheiro	3%	1%
Gestor	4%	9%
Médico	3%	6%
Médico-especialista	2%	6%
Multiprofissional	11%	6%
Outro profissional de saúde	6%	6%
Outros técnicos	6%	4%
Técnico em Enfermagem	24%	33%

De modo geral, o resultado do estudo revela um clima organizacional predominantemente positivo, porém com desafios estruturais e simbólicos. A instituição apresenta forte coesão entre colegas, lideranças próximas e acessíveis, além de alto comprometimento com a missão pública. Por

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

outro lado, as principais fragilidades concentram-se em três eixos: Reconhecimento e valorização profissional (média 2,98); Infraestrutura física e condições de trabalho inadequadas; Comunicação interna e transparência dos processos decisórios. Esses pontos configuram fatores críticos de satisfação e indicam a necessidade de ações estratégicas de curto e médio prazo.



A análise qualitativa foi complementada com observações dos respondentes e comentários coletados em campo, permitindo identificar tendências, percepções simbólicas e expectativas dos colaboradores. Os resultados consolidam oportunidades de melhoria, e recomendações à comunidade interna para superação dos desafios identificados, a partir do qual foi possível estabelecer uma matriz F-O-F-A, e um plano de ação:

FORÇAS	FRAQUEZAS
Liderança imediata bem avaliada; coesão e colaboração entre colegas; comprometimento com a missão; percepção positiva de controle técnico; abertura ao diálogo e à inovação.	Falta de reconhecimento e recompensa; infraestrutura física precária; comunicação interna deficiente; ausência de feedback e valorização simbólica; centralização das decisões.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Integração plena à Rede Ebserh; expansão da infraestrutura; fortalecimento da comunicação	Limitações orçamentárias; aumento da demanda assistencial; rotatividade e sobrecarga de pessoal;

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

institucional; consolidação como referência regional; desenvolvimento de programas de valorização e bem-estar.	instabilidade administrativa; risco de desmotivação e perda de engajamento.
--	---

Nos meses setembro e novembro, a Unidade de Desenvolvimento de Pessoas realizou as entrevistas de desligamento no Hospital Universitário de Roraima, o que possibilitou a obtenção de dados de quatorze empregados públicos temporários participantes das entrevistas de desligamento, sendo 13 (treze) profissionais técnicos de enfermagem e, 01 (um) profissional médico. As entrevistas de desligamento foram realizadas na modalidade presencial, com o suporte de tecnologia computacional para a inserção dos dados em formulário online.

A entrevista de desligamento é uma prática de gestão de pessoas que busca compreender as motivações e as percepções do colaborador ao deixar a organização, transformando esse momento em oportunidade de aprendizado institucional. Durante a coleta de dados, utilizou-se a entrevista semiestruturada, que combinou perguntas previamente elaboradas com liberdade para aprofundar as respostas, permitindo direcionamento, empatia e fluidez na comunicação.

Na oportunidade, os dados analisados concernem às “recomendações à gestão” com especificidade na(s) categoria(s): sugestões de melhorias ao HU-UFRR; recomendações para profissionais externos ingressarem ou não no HU-UFRR; e a percepção dos pontos fortes do HU-UFRR. As sugestões de melhoria para o HU-UFRR concentram-se em quatro eixos principais: estrutura física, abastecimento farmacêutico, apoio psicológico e gestão.

No âmbito estrutural, destacam-se: a necessidade de ampliação e adequação dos espaços das enfermarias, melhorias no mobiliário e na infraestrutura elétrica, além de ajustes nos ambientes de descanso e trabalho das equipes. Em relação ao apoio psicológico, propõe-se a implementação de programas de acompanhamento emocional já existentes na Rede Ebserh - a exemplo do Projeto Acolhe, capacitações sobre assédio e discriminação, e treinamentos em Comunicação não violenta, com foco em lideranças mais empáticas e humanizadas.

Quanto à gestão e à comunicação, observa-se a necessidade de maior transparência, ética e diálogo nas tomadas de decisões, além da valorização do feedback e da escuta ativa. Os relatos indicam rigidez e ausência de humanização na gestão da enfermagem, falhas na comunicação

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

interna, e desligamentos sem aviso prévio, gerando insegurança e desconforto. Em contrapartida, os pontos fortes do HU-UFRR incluem a boa estrutura física moderna, limpa e bem mantida, remuneração e benefícios adequados, estabilidade funcional e incentivo à capacitação contínua. As relações interpessoais também são vistas de forma positiva por parte dos profissionais, embora ainda demandem aprimoramento.

A partir da análise dos resultados das duas pesquisas, é proposta a implementação de um **plano integrado de desenvolvimento institucional**, estruturado em quatro eixos estratégicos:

Eixo 1 – Valorização e Bem-Estar do Trabalhador

- Implantar programas de **reconhecimento simbólico** (elogios institucionais, “destaques do mês”, mural de boas práticas).
- Criar uma **política formal de feedback e incentivar a pactuação de acordos de desempenho com maior ajuste à prática**.
- Fortalecer ações de **saúde ocupacional, ergonomia e qualidade de vida no trabalho**.
- Incentivar **formação gerencial e emocional** de lideranças, e estabelecer um programa de avaliação de desempenho institucional das entregas pactuadas
- Estabelecer espaços de valorização da subjetividade do indivíduo que trabalha, como é a integração com o Projeto Acolhe, da Rede Ebserh.

Eixo 2 – Comunicação e Gestão Participativa

- Instituir **canais regulares de comunicação interna**, como boletins eletrônicos e reuniões setoriais.
- Estabelecer murais e pontos de comunicação visual fixos, para divulgação de impressos e fixação de fluxos e orientações específicas.
- Promover **rodas de diálogo e fóruns temáticos** entre gestores e equipes.
- Estimular a **transparência nas decisões** e o compartilhamento de informações estratégicas.
- Criar **mechanismos de escuta ativa**, como enquetes internas e ouvidoria participativa.

Eixo 3 – Infraestrutura e Condições de Trabalho

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

- Priorizar reformas emergenciais em áreas críticas (banheiros, mobiliário, iluminação).
- Publicizar um **plano diretor de infraestrutura física e ambiental**.
- Integrar a política de infraestrutura às metas da Rede Ebserh e do planejamento plurianual.
- Garantir manutenção preventiva contínua e fiscalização periódica.

Eixo 4 – Desenvolvimento Institucional e Cultura Organizacional

- Reforçar o alinhamento à **missão, visão e valores institucionais**.
- Estimular práticas de **inovação, aprendizado organizacional e trabalho intersetorial**.
- Consolidar a **cultura de pertencimento e cooperação**, reconhecendo a diversidade e o papel de cada unidade no todo institucional.

1.7 Desempenho do Contrato SUS

A contratualização no Sistema Único de Saúde (SUS) é um processo de gestão que consiste na celebração de instrumentos formais entre os entes federativos (União, estados e municípios) e as entidades prestadoras de serviços de saúde, sejam elas públicas ou privadas sem fins lucrativos.

Esse mecanismo tem como finalidade principal organizar, regular e aprimorar a oferta de ações e serviços de saúde no âmbito do SUS, promovendo maior transparência, eficiência e qualidade na utilização dos recursos públicos.

Por meio da contratualização, são definidos objetivos, metas, indicadores de desempenho e responsabilidades das partes envolvidas, assegurando o acompanhamento e a avaliação contínua da execução dos serviços, de modo a garantir o acesso integral, equânime e de qualidade à população usuária do sistema.

A celebração do Convênio nº 01/2025, referente ao Instrumento Formal de Contratualização (IFC) do HU-UFRR, da Rede EBSERH, com o Estado de Roraima, por meio da Secretaria Estadual de Saúde (SESAU/RR), tem como objeto garantir a continuidade do funcionamento, a ampliação gradativa da oferta assistencial, bem como qualificar a integração do HU-UFRR à Rede de Atenção à Saúde (RAS) no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), no estado de Roraima.

Nesse sentido, o IFC estabelece as responsabilidades dos partícipes, a partir de metas quantitativas e qualitativas do processo de assistência à saúde, de gestão, de ensino, pesquisa e

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

avaliação, em consonância com as necessidades de saúde da população, com as políticas públicas de saúde para a atenção hospitalar, e com os princípios e diretrizes do SUS.

No tocante à programação orçamentária, constata-se que o valor mensal pactuado no novo contrato será de R\$ 2.839.012,90 (dois milhões, oitocentos e trinta e nove mil doze reais e noventa centavos), conforme demonstrado no quadro a seguir.

PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTÁRIA		
Média e Alta Complexidade (MAC)	Mensal (R\$)	Anual (R\$)
Média e Alta Complexidade Ambulatorial e Hospitalar	R\$ 2.839.012,90	R\$ 34.068.154,84
Valor Total do Convênio	R\$ 2.839.012,90	R\$ 34.068.154,84

O desempenho do Contrato SUS abrange cinco áreas fundamentais de avaliação e acompanhamento: **Assistência, Gestão, Ensino e Pesquisa, Objetivos de Abertura e Funcionamento e Avaliação do Usuário**. Essas áreas constituem dimensões complementares que possibilitam uma análise qualitativa do cumprimento dos compromissos pactuados entre os gestores e as entidades prestadoras de serviços de saúde, contribuindo para o fortalecimento da gestão e para a melhoria contínua da qualidade da atenção oferecida no âmbito do SUS.

1.7.1 Capacidade Física Instalada

O HU-UFRR dispõe de 128 leitos de clínica médica, sendo 36 destes exclusivos para população indígena. As informações a seguir representam as últimas entregas registradas do HU-UFRR, referentes ao mês de agosto de 2025, último mês em que o faturamento foi registrado:

1.7.2 Assistência

INDICADORES	UNID.	META	TENDÊNCIA	FONTE	PONTUAÇÃO	
1. Taxa de mortalidade institucional	4,25%	7	< (estimativa mensal)	AGHU	$\leq 7 = 10$	10
					$>7<9 = 7$	
					$>10<11 = 3$	
					$>11 = 0$	
2. Taxa de Ocupação de Leitos	79%	> 70	> (estimativa mensal)	AGHU	$>70 = 10$	10
					$<70>65 = 7$	

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

					<65>60 = 3 <60 = 0	
3. Giro de leitos	1,9	3	> (estimativa mensal)	AGHU	>3 = 10 <3>2 = 7 <2>1 = 3 <1 = 0	3
4. Tempo Médio de Permanência para Leitos de Clínica Médica	12,79	13	< (estimativa mensal)	AGHU	≤13 = 10 >13<15 = 7 >15<17 = 3 >17 = 0	10
INDICADORES DE ASSISTÊNCIA: 0 a 40 pontos – (10 pontos para cada item)						33

- I. **Taxa de Mortalidade Institucional (TMI):** A taxa de mortalidade encontra-se dentro da meta estabelecida.
- II. **Taxa de Ocupação Hospitalar (Operacional):** A TOH dos leitos clínicos operacionais se manteve acima da meta estabelecida considerando os leitos operacionais da Unidade de Clínica Médica.
- III. **Giro de leitos:** O giro de leitos é considerado baixo em razão de diversos fatores, entre eles a ausência de equipamentos como a Ressonância Magnética (RMN) e outros exames complementares, bem como a falta de médicos especialistas, o que leva à necessidade de remoções frequentes para outras unidades. Além disso, observa-se como agravante o tempo médio de aproximadamente cinco dias para a liberação dos resultados de exames pela clínica conveniada ao SUS. Outro fator que contribui para esse cenário é a inexistência de protocolos clínicos padronizados, resultando em condutas assistenciais heterogêneas e prolongando o tempo de permanência hospitalar.
- IV. **Tempo Médio de Permanência:** Apesar do giro de leito ser baixo, o tempo médio de permanência clínico encontra-se dentro da meta estabelecida.

1.7.3 Gestão

GESTÃO					
INDICADORES	UNID.	META	TENDÊNCIA	FONTE	PONTUAÇÃO

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

1. Número de Protocolos Clínicos Implantados	1	4	> estimativa anual	Comissão de Elaboração de Protocolos Clínicos/Divisão Médica	$\geq 4 = 6$ $<4>3 = 4$ $\leq 3>2 = 2$ $\leq 2 = 0$	0
2. Percentual de procedimentos com finalidade diagnóstica (tomografia computadorizada, raios-x e ultrassonografia) ofertados para a Central de Regulação	44,97%	30	> estimativa mensal	STCOR/HU e SESAU	$\geq 30 = 7$ $<30>20 = 5$ $\leq 20>10 = 2$ $\leq 10 = 0$	7
3. Percentual de Leitos na Central de Regulação	100%	100	> estimativa mensal	STCOR/HU e SESAU	$\geq 100 = 7$ $<100>80 = 5$ $\leq 80>60 = 2$ $\leq 60 = 0$	7
Indicadores de Gestão: 0 a 20 pontos – (até 07 pontos para cada item) – 70%						14

Número de Protocolos Clínicos Implantados: Esse indicador manteve-se em um, evidenciando uma área crítica que necessita de desenvolvimento. Ressaltamos que no início da implantação do HU, não tínhamos o Setor da Qualidade, responsável pelas análises e validações dos protocolos. Entretanto, já existem protocolos clínicos em fase de avaliação por este setor, o que representa um avanço no processo de melhoria contínua.

Percentual de Procedimentos Ambulatoriais Regulados pela Central de Regulação: O exame de Tomografia Computadorizada é disponibilizado para a rede SUS para atender o Pronto Atendimento Cosme e Silva, serviço de urgência e emergência localizado ao lado do HU-UFRR.

Número de Leitos da Central de Regulação: Quanto aos leitos, 100% deles configuram atualmente oferta regulada a rede Estadual.

1.7.4 Ensino e Pesquisa

ENSINO E PESQUISA					
INDICADORES	UNID.	META	TENDÊNCIA	FONTE	PONTUAÇÃO

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

1. Número de cursos e/ou capacitações ofertados	6	10	estimativa anual	Gerência de Ensino e Pesquisa	$\geq 10 = 5$ $<10>8 = 3$ $\leq 8>6 = 1$ $\leq 6 = 0$	0
2. Número de preceptores capacitados (60h)	24	10	> estimativa anual	Gerência de Ensino e Pesquisa	$\geq 10 = 5$ $<10>8 = 3$ $\leq 8>6 = 1$ $\leq 6 = 0$	5
3. Número de residentes formados/ano na Rede de Serviços do SUS	0	20	>	Gerência de Ensino e Pesquisa	$\geq 20 = 5$ $<20>15 = 3$ $\leq 15>10 = 1$ $\leq 10 = 0$	0
4. Número de projetos de pesquisa, inovação e extensão realizados no HU	16	10	(estimativa anual)	Gerência de Ensino e Pesquisa	$\geq 10 = 5$ $<10>8 = 3$ $\leq 8>6 = 1$ $\leq 6 = 0$	5
5. Artigos científicos publicados e/ou resumos publicados em anais de congresso	5	10	(estimativa anual)	Gerência de Ensino e Pesquisa	$\geq 10 = 5$ $<10>8 = 3$ $\leq 8>6 = 1$ $\leq 6 = 0$	0
Indicadores de Gestão: 0 a 60 pontos – (até 10 pontos para cada item) – 6%						10

A partir de maio de 2025, a Gerência de Ensino e Pesquisa passou a assumir integralmente as Residências Médicas e Multiprofissionais, implantando as preceptorias 100% EBSERH. Desde então, intensificamos as ações de divulgação e incentivo às capacitações. Foram ofertados seis cursos, incluindo mestrados e doutorados em Preceptoria em Saúde pela UFRR, além de cursos online sobre saúde indígena e preceptoria com carga horária de 60h. Com isso, alcançamos o marco de 24 preceptores capacitados. Ainda não temos residentes formados devido ao curto período desde o início dos programas.

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

No que se refere aos projetos de pesquisa, inovação e extensão, desde 2024 quando iniciamos a transição para Hospital Universitário passamos a integrar os Programas de Iniciação Científica e Tecnológica (PIT/PIC). Nesse primeiro ano, conquistamos cinco bolsas (2 do PIT e 3 do PIC). Já em maio 2025, houve ampliação para dez bolsas (6 PIC e 4 PIT) e em novembro iniciamos um projeto de extensão, intitulado Acolhimento Intercultural na Unidade de Retaguarda Hospitalar dos Povos Indígenas do HU-UFRR, envolvendo 27 alunos falantes e não falantes, totalizando 16 projetos no período.

Quanto à produção científica e tecnológica, o ciclo PIT/PIC 2024/2025 foi encerrado em setembro, com apresentação dos 5 projetos no I Simpósio de Iniciação Científica e Tecnológica (SICT/HU-UFRR), integrado ao **I Encontro do Programa de Iniciação Científica de Roraima**, realizado durante a 19ª Semana Nacional de Ciência e Tecnologia em Roraima (29 a 31 de outubro). Nesta ocasião, tivemos uma acadêmica premiada com o 2º lugar na área do PIC de Ciências da Saúde. Os cinco resumos dos projetos foram publicados e estão disponíveis no site do HU-UFRR, na seção de Ensino e Pesquisa. Além disso, outra acadêmica do PIC/2024/2025 foi premiada com o 2º lugar no PIC no Webinário de Iniciação Científica e Tecnológica da Rede EBSERH.

Atualmente, o HU-UFRR dispõe de uma Sala de Ensino e Pesquisa que apoia as atividades acadêmicas e formativas da instituição. No momento, contamos com aproximadamente 91 graduandos, distribuídos entre visitas técnicas semanais, coletas nos projetos de pesquisa, projeto de extensão e estágios nas áreas de Psicologia e Saúde Coletiva. Além disso, 17 docentes estão vinculados às atividades de ensino no hospital.

Desde o início das atividades acadêmicas, já passaram pelo HU-UFRR cerca de 65 internos dos cursos de Medicina e Enfermagem. Atualmente, 18 residentes realizam rodízios nas unidades assistenciais, sendo 12 da Residência Multiprofissional e 6 da Residência Médica, apoiados por um corpo de 39 preceptores.

1.7.5 Objetivos de abertura e funcionamento

Fases de abertura: O HU-UFRR dispõe de 128 leitos de clínica médica, sendo 36 destes exclusivos para população indígena. Há previsão de obras para a ampliação do número de leitos, incluindo leitos de UTI e instalações como centro cirúrgico o que permitirá que o HU-UFRR, posteriormente, amplie a sua oferta assistencial e sua complexidade de atendimento. Atualmente, o hospital dispõe de duas salas ambulatoriais e prevê, a partir do próximo ano, a ampliação desse número.

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

1.8 Acordo Organizativo de Compromissos

O Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima (HU-UFRR), gerido pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), firmou com a Administração Central o Acordo Organizativo de Compromissos (AOC) referente ao exercício de 2025.

O AOC tem como objeto criar condições materiais e institucionais para que o HU-UFRR aprimore suas atividades de ensino, pesquisa, inovação e extensão, além de promover ações e serviços públicos de saúde no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), de forma integrada e sustentável.

Este instrumento é regido pelo Decreto 7.082/2010, o qual institui o Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais- REHUF, pelo Decreto nº 11.674/2023, o qual instituiu o Programa Nacional de Qualificação e Ampliação dos Serviços Prestados por Hospitais Universitários Federais Integrantes dos Sistema Único de Saúde - PRHOSUS, pela Política de elaboração do planejamento da aplicação de créditos da Rede Ebserh e, subsidiariamente, no que couber, os Diplomas típicos do Direito Público, especialmente a Lei Federal 12.550/2011.

1.8.1 Análise Orçamentária

Grupo	Teto Orçamentário (R\$) (R\$)	Necessidade Orçamentária	Diferença	Situação	
				Situação	
				Leve insuficiência	Insuficiência relevante
Outras Despesas Correntes	R\$ 23.500.000,00	R\$ 24.095.630,96	R\$ -595.630,96		
Investimentos	R\$ 33.420.928,55	R\$ 43.183.415,65	R\$ -9.762.487,10		
Total Geral	R\$ 56.920.928,55	R\$ 67.279.046,61	R\$ -10.358.118,06	Déficit global (~15%)	

Observa-se que o teto global de recursos do HU-UFRR em 2025 não é suficiente para atender plenamente às necessidades projetadas de custeio e investimento. O déficit de aproximadamente

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

R\$ 10,3 milhões (15,4%) concentra-se no grupo de investimentos, especialmente nas ações de aquisição de equipamentos médico-hospitalares e tecnologia da informação. Esse cenário reflete:

- O avanço das demandas de infraestrutura e modernização, ainda não totalmente cobertas pelo orçamento disponível;
- A dependência de recursos complementares (Emendas Parlamentares) para viabilizar aquisições estratégicas;
- A necessidade de revisão de cronogramas de execução e priorização de investimentos essenciais.

O custeio corrente, embora ligeiramente abaixo do necessário, apresenta equilíbrio operacional aceitável, o que permite manter a rotina assistencial e administrativa sem comprometer os serviços básicos.

1.8.2 Indicadores do AOC

Para o exercício de 2025, foram pactuados indicadores que expressam as prioridades estratégicas do hospital, entre os quais se destacam: Índice de Obsolescência do Parque Tecnológico de Equipamentos Médico-Hospitalares, Cobertura de Estoque de Medicamentos, Acurácia entre o Valor Executado e o Valor Planejado, Liquidação do Custeio Operacional, Percentual de Vagas Disponibilizadas por meio do ENARE e Maturidade em Segurança Cibernética.

Indicador	Metas e Resultados por Período	Resultado Atual	Diagnóstico Situacional	Perspectiva e Recomendações
Índice de Obsolescência do Parque Tecnológico de Equipamentos Médico-Hospitalares	1º Semestre Meta: (<= 10 anos) >= 70% (Entre 10 e 20 anos) <= 25 % (> 20 anos) <= 5% Resultado: (<= 10 anos) >= 53% (Entre 10 e 20 anos) <= 48 % (> 20 anos) <= 0 %	48% de equipamentos com idade entre 10 e 20 anos	O parque tecnológico ainda apresenta elevado grau de obsolescência, herdado parcialmente da gestão estadual. Há processo em curso de substituição de equipamentos via PAC e REHUF, com planejamento de aquisição priorizado em 2025.	Concluir a substituição até 2026, priorizando setores críticos (imagem, e UTI). Instituir programa permanente de renovação tecnológica.

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

Cobertura de Estoque de Medicamentos	1º Trimestre Meta: 100 dias Resultado: S/R 2º Trimestre Meta: 100 dias Resultado: 2084 dias 3º Trimestre Meta: 100 dias Resultado: 736 dias	736 dias (redução de 64,7% em relação ao segundo trimestre de 2025)	O indicador se mantém acima da meta ideal (100 dias), refletindo a necessidade de manter estoques de segurança em razão de barreiras logísticas regionais. Apesar disso, o abastecimento está regular e sem risco de ruptura.	Reducir gradualmente o nível de cobertura até 2026, equilibrando segurança operacional e eficiência de estoque.
Acurácia entre Valor Executado e Planejado por Grupo de Despesa (Custeio)	1º Semestre Meta: 45% a 55% Resultado: 22,8% 2º Semestre Meta: 90% a 110% Resultado: 23,7%	80,7% até outubro/2025	A execução orçamentária demonstra tendência de equilíbrio, com evolução constante e expectativa de atingir a meta de 83% até o encerramento do exercício. O resultado reflete maior integração entre planejamento e a execução.	Consolidar o acompanhamento trimestral do planejamento orçamentário e ajustar previsões conforme execução.
Liquidiação de Custeio Operacional	1º Trimestre Meta: 40% Resultado: 0,0% 2º Trimestre Meta: 60% Resultado: 11,5% 3º Trimestre Meta: 70% Resultado: 72,6%	72,6% no 3º trimestre/2025	O HU-UFRR empenhou R\$ 13,3 milhões e liquidou R\$ 9,7 milhões no 3º trimestre, superando a meta estabelecida. O resultado representa melhoria expressiva na gestão da execução orçamentária, demonstrando maior maturidade nos fluxos de empenho e liquidação. Essa performance reduz o risco de inscrição de restos a pagar e fortalece a sustentabilidade financeira da unidade.	Manter o desempenho alcançado, adotar o monitoramento preventivo das notas de empenho “a liquidar” e reforçar junto aos gestores de contrato o cumprimento dos prazos para envio dos processos de pagamento para o SGOF.
Maturidade em Segurança Cibernética	1º Semestre Meta: >= 0,47 Resultado: 0,45 2º Semestre Meta: >= 0,47 Resultado: Não há.	0,45 – Estágio: Nível Básico	O HU-UFRR avança gradualmente na implantação de controles de segurança da informação e conformidade com a LGPD. Ainda carece de política formalizada e sistema de resposta a incidentes.	Implementar plano de maturidade digital e MFA até 2026. Promover ações de capacitação e conscientização institucional.
Percentual de Vagas	2025 Meta: 100%	Não se aplica	Não houve vagas disponibilizadas por meio do	Não se aplica.

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

Disponibilizadas por meio do ENARE	Resultado: N/A		ENARE para os programas de residência em execução no HU-UFRR, uma vez que o processo seletivo foi conduzido pela UFRR em 2024, antes da adesão do hospital ao sistema nacional.	
---	----------------	--	---	--

Os resultados dos indicadores revelam um avanço contínuo na gestão do HU-UFRR ao longo de 2025, evidenciado pela maior eficiência na execução orçamentária, com destaque para a liquidação de custeio, e pela gestão mais racional dos estoques de medicamentos.

A unidade demonstra capacidade crescente de planejamento e controle financeiro, bem como maturidade na implementação dos processos administrativos e tecnológicos sob a gestão plena da Ebserh. A superação da meta de liquidação de custeio no 3º trimestre de 2025 (72,6%), aliada à redução de 64,7% na cobertura de estoque de medicamentos em relação ao trimestre anterior, evidencia o fortalecimento da governança financeira do HU-UFRR e o comprometimento da equipe administrativa com os objetivos estratégicos do AOC.

Em contrapartida, persistem desafios em investimentos, obsolescência tecnológica e segurança da informação, que requerem continuidade de esforços e captação de recursos complementares.

1.8.3 Pontos Positivos do AOC 2025

- Equilíbrio orçamentário em custeio, com gestão eficiente dos recursos disponíveis;
- Planejamento robusto de investimentos estratégicos, ainda que parcialmente dependente de suplementação orçamentária;
- Avanços na consolidação das atividades de ensino e residência, com capacitação de preceptores em curso;
- Execução orçamentária satisfatória, com tendência de cumprimento da meta de acurácia e liquidação de custeio;
- Planejamento de compras e estoques ajustado às condições geográficas e logísticas da região Norte;
- Processo estruturado de transição institucional para a Ebserh, com maior governança e padronização administrativa.

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

1.8.4 Pontos Negativos e Desafios Identificados

- Insuficiência significativa no teto de investimentos, o que pode comprometer o cronograma de reestruturação física e tecnológica;
- Margem de custeio limitada, especialmente em serviços continuados e materiais de consumo;
- Obsolescência tecnológica persistente, ainda dependente de investimentos contínuos;
- Baixa maturidade em segurança cibernética, com controles parciais e ausência de política institucional robusta;
- Cobertura de estoque acima do ideal, podendo gerar imobilização de recursos e risco de vencimento de insumos.

1.8.5 Síntese do Diagnóstico

O AOC 2025 do HU-UFRR evidencia um cenário de consolidação institucional, caracterizado por avanços significativos na gestão administrativa e na estruturação assistencial sob a coordenação da Ebserh. A análise demonstra suficiência orçamentária para o custeio operacional, assegurando a continuidade dos serviços e o equilíbrio das rotinas administrativas, porém aponta insuficiência relevante no grupo de investimentos, o que limita o ritmo de modernização da infraestrutura física e tecnológica.

Apesar das restrições orçamentárias em investimento, o HU-UFRR mantém trajetória de evolução consistente, evidenciada pela execução orçamentária eficiente, pela superação da meta de liquidação de custeio (72,6% no 3º trimestre) e pela melhoria substancial na gestão de estoques de medicamentos, com redução de 64,7% na cobertura e maior racionalidade na aplicação dos recursos. O desempenho positivo reflete o amadurecimento dos processos internos, o comprometimento das equipes e a efetiva integração entre as áreas pertinentes.

Persistem desafios nas áreas de segurança cibernética, renovação tecnológica e ampliação da capacidade de investimento, os quais requerem fontes adicionais de financiamento e planejamento contínuo para garantir a sustentabilidade de médio e longo prazo.

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

Em síntese, o HU-UFRR consolida-se em 2025 como uma unidade em evolução institucional, com governança fortalecida, execução financeira consistente e indicadores em alinhamento às metas da Rede Ebserh. O cenário projeta perspectiva positiva para 2026, com foco na modernização tecnológica, expansão da assistência e aprimoramento da gestão hospitalar.

1.9 Principais achados e recomendações

A análise situacional a seguir tem como objetivo avaliar os principais resultados e recomendações provenientes de auditorias internas e externas, com vistas a identificar pontos fortes, fragilidades e oportunidades de melhoria que subsidiem a elaboração do Plano Diretor Estratégico (PDE) 2025-2028 do Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima (HU-UFRR).

No exercício de 2024, o HU-UFRR não foi submetido a auditorias formais conduzidas pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) ou por órgãos de controle externo. Ademais, não há registros de relatórios ou recomendações provenientes de auditorias realizadas no período anterior, referentes ao Hospital das Clínicas Dr. Wilson Franco Rodrigues — instituição estadual que foi posteriormente transferida à Universidade Federal de Roraima, constituindo a base física e assistencial do atual HU-UFRR.

1.10 Painel de Contribuição da Rede Ebserh

A análise dos desafios a serem superados pelo HU-UFRR considera o Painel de Contribuição da Ebserh disponível no seguinte endereço: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/governanca/gestao-estrategica/plano-de-negocios>.

2 ESTRATÉGIA DO HU-UFRR

2.1 Declaração de Visão do HU-UFRR

Torna-se o hospital modelo do SUS em assistência humanizada e de qualidade no Norte, integrando ao ensino e pesquisa, que valorize a singularidade de Roraima, sendo referência em saúde indígena

A visão institucional do HU-UFRR foi construída com base em suas características peculiares, no diagnóstico situacional e nas diretrizes estratégicas da Rede EBSERH, integrando quatro elementos centrais que orientam o futuro da instituição: a priorização de uma assistência humanizada e de qualidade para uma população diversa e vulnerável; a reafirmação da integração entre assistência, ensino e pesquisa, própria de um hospital universitário; o reconhecimento da singularidade sociocultural e geográfica de Roraima e do papel estratégico do hospital no extremo Norte do país; e o compromisso de se consolidar como referência em saúde indígena, alinhando-se à identidade local e às necessidades específicas da população atendida.

2.2 Macroproblemas

Descrição do Macroproblem a	Causa Raiz do Macroproblema	Proposta de Solução

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

Sociedade (Assistência)	<p><i>Carência na qualificação da assistência.</i></p> <p><i>Baixa ocupação hospitalar</i></p> <p><i>Baixo percentual de capacitação dos profissionais nas temáticas de notificação de eventos adversos, resultando em subnotificação e impacto negativo na segurança do paciente.</i></p>	<p><i>Baixa qualificação da força de trabalho</i></p> <p><i>Grau alto de complexidade das solicitações de leito não condizentes com o perfil do HU</i></p> <p><i>Falta de estrutura adequada para capacitações, indisponibilidade de profissionais devido à escala de serviço, baixo conhecimento sobre a importância da notificação para a melhoria dos processos assistenciais.</i></p>	<p><i>Desenvolver programa de educação continuada para práticas clínicas com abrangência para todo o</i></p> <p><i>Promover a ampliação da taxa de ocupação hospitalar</i></p> <p><i>Elevar progressivamente o percentual de capacitação dos profissionais nas temáticas relacionadas às notificações de eventos adversos, padronizando o processo de ensino, registro e frequência, contribuindo para o fortalecimento da cultura de segurança no HU-UFRR. quadro assistencial</i></p>
	<p><i>Fragilidade na integração ensino-serviço.</i></p>	<p><i>Fragilidade na oferta estruturada de capacitações, baixa participação de docentes e preceptores em ações formativas, ausência de mecanismos contínuos de avaliação pedagógica e dificuldade de integrar competências educativas às rotinas assistenciais, comprometendo a qualidade dos processos de ensino-aprendizagem no hospital universitário.</i></p>	<p><i>Fortalecer e padronizar os processos de ensino-aprendizagem no HU-UFRR mediante a institucionalização de ações contínuas de formação pedagógica para docentes e preceptores.</i></p>

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

<p>Sociedade (Pesquisa)</p>	<p>A produção científica do HU-UFRR permanece concentrada majoritariamente nas áreas assistenciais, com baixa participação das demais áreas acadêmicas e administrativas. Essa limitação reduz a diversidade temática das pesquisas, restringe o potencial interdisciplinar e impede que o hospital desenvolva plenamente seu papel como instituição universitária multiprofissional e integrada à UFRR.</p>	<p>Falta de estímulo institucional para que setores não assistenciais desenvolvam e submetam projetos de pesquisa, o que limita o engajamento dessas áreas e reduz a diversificação temática das investigações realizadas no HU-UFRR.</p>	<p>Ampliar e diversificar o cenário de pesquisas do HU-UFRR, estimulando a participação de áreas não assistenciais e promovendo o aumento do registro e validação de projetos na Plataforma Rede Pesquisa, de modo a fortalecer a cultura institucional de pesquisa, inovação e avaliação de tecnologias em saúde.</p>
<p>Responsabilidade Ambiental, Social e Governança</p>	<p>Baixo nível de aderência às práticas ambientais, sociais e governança.</p>	<p>Baixa maturidade das áreas do hospital para atuação nas áreas ESG</p>	<p>Padronizar rotinas e fluxos. Implementar checklists de aderência ESG. Capacitar equipes. Organizar evidências documentais.</p>

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

Desenvolvimento Institucional	<p>Baixa percepção positiva dos empregados em relação às condições do espaço físico do hospital, evidenciando limitações estruturais que impactam diretamente o conforto, a funcionalidade e a segurança dos ambientes de trabalho.</p>	<p>Mobiliário inadequado e insuficiente e necessidade de reformas estruturais no prédio, comprometendo a funcionalidade e o conforto do espaço físico do hospital, evidenciando limitações estruturais que impactam diretamente o conforto, a funcionalidade e a segurança dos ambientes de trabalho.</p>	<p>Implementar ações voltadas à qualificação do espaço físico, incluindo a substituição e padronização do mobiliário insuficiente ou inadequado, a reorganização dos ambientes de trabalho para maior funcionalidade, a execução de reformas estruturais prioritárias no prédio</p>
Sustentabilidade Financeira	<p>Baixo nível de liquidação das despesas de custeio operacional em relação ao total empenhado</p>	<p>Ineficiência no fluxo de execução da despesa, envolvendo atrasos de fornecedores, falhas na entrega de documentação e morosidade interna.</p>	<p>Elevar o percentual de liquidação das despesas de custeio operacional para, no mínimo, 80% do total empenhado ao final do exercício, por meio da melhoria dos processos de recebimento, fiscalização, documentação e tramitação interna, garantindo maior aderência aos prazos regulamentares e redução dos restos a pagar não processados.</p>
Desenvolvimento do Trabalhador	<p>Fragilidade no acolhimento, comunicação e integração entre trabalhadores, gestores e usuários</p>	<p>Ausência de processos padronizados, reflexo da maturidade institucional em consolidação, fragilizando o suporte ao trabalhador.</p>	<p>Implementar Projeto Acolhe</p>

2.3 Painel de Contribuição do Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima

Tabela 3

Portfólio de Projetos e Indicadores Plano Diretor Estratégico HU-UFRR 2025-2028							SUS + EBSEH HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO	
	Pilar	LEMA	Cód.	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta 2025-2026	Projeto	Área Responsável
	Sociedade (Usuário)	<i>Qualificar o cuidado, honrar as origens.</i>	OE02	Qualificar o cuidado hospitalar	Taxa de ocupação hospitalar	≥ 80%	Gestão Eficiente de Ocupação Hospitalar	STCOR
					Percentual de empregados da área assistencial capacitadas em processos assistenciais	25%	Qualifica Assistência	GAS
					Percentual de empregados da área assistencial capacitadas no processo de notificação de eventos adversos	10%	Fortalecendo a Cultura de Segurança	STQG
	Sociedade (Estudante e Docente)	<i>Hospital que ensina, hospital que inspira.</i>	OE07	Apoiar o processo de qualificação dos docentes e dos preceptores	Percentual de preceptores capacitados	75%	Ensino que Transforma	GEP
	Sociedade (Pesquisador)	<i>Pesquisa e inovar para cuidar.</i>	OE09	Criar um ambiente favorável ao desenvolvimento em rede de pesquisa, inovação e avaliação de tecnologias em saúde	Percentual de projetos cadastrados na Rede de Pesquisa	30%	Pesquisa para todos	GEP
	Responsabilidade e Ambiental, Social e Governança	<i>Decisões transparentes: Responsabilidade de todos.</i>	OE11	Aprimorar o modelo de governança corporativa da Rede	Índice de aderência às práticas ambientais, sociais e governança da Ebserh	50%	Fortalecimento da Governança Institucional	SEGOV
	Desenvolvimento Institucional	<i>Estruturas que unem, espaços que acolhem.</i>	OE14	Implementar melhorias na infraestrutura e nas condições de trabalho com foco na assistência, no ensino e na pesquisa	Proporção de empregados com percepção positiva - eixo conforto físico	3,0 a 3,9	Desenvolve HU-UFRR	DLIH
	Sustentabilidade Financeira	<i>Gestão eficiente, resultados consistentes.</i>	OE21	Apimorar os processos de compras e contratações	Percentual de liquidação do custeio operacional	80%	Melhoria da Liquidação do Custeio Operacional do HU-UFRR	SGOF
	Desenvolvimento do Trabalhador	<i>Você importa! Faça parte dessa história.</i>	OE22	Promover escuta e diálogo permanentes com trabalhadores, em seus diferentes vínculos e representações	Percentual de atendimentos realizados no Projeto Acolhe	100%	Comunicação e Escuta Ativa	DIVGP

Aprovado pelo Colegiado Executivo – Ata Colex nr. 07 de 28 de novembro de 2025.

3 MONITORAMENTO

3.1 Modelo de Gestão do PDE

Orientado pelo Guia de Desdobramento da Estratégia da Ebserh, o Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima (HU-UFRR) estruturou seu ciclo de gestão estratégica conforme as etapas previstas na metodologia corporativa. A primeira fase, denominada Direcionamento Estratégico, teve como foco o diagnóstico e a formulação da visão institucional, sendo composta por três etapas principais:

- I. **Análise Situacional** – realizada para subsidiar os gestores na compreensão do contexto interno e externo, apoiando a formulação da visão institucional;
- II. **Definição da Visão** – aprovada pelo Colegiado Executivo, em alinhamento à visão da Rede Ebserh;
- III. **Identificação dos Macroproblemas** – voltada à identificação dos principais desafios e áreas críticas de atuação prioritária do hospital.

A segunda fase, correspondente ao Planejamento de Indicadores e Projetos, compreendeu igualmente três etapas:

- I. **Definição de Indicadores e Metas Locais** – voltada à criação de indicadores de desempenho e metas que permitam acompanhar a evolução do hospital frente aos macroproblemas e objetivos estratégicos;
- II. **Definição de Projetos Locais** – destinada ao planejamento de iniciativas e ações capazes de viabilizar o alcance das metas e a superação dos desafios identificados;
- III. **Publicação do Plano Diretor Estratégico (PDE)** – documento que consolida as duas fases anteriores e formaliza o compromisso institucional com a execução, o monitoramento e a entrega dos resultados pactuados.

A construção do Plano Diretor Estratégico (PDE) 2025–2028 do Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima (HU-UFRR) foi desenvolvida por meio de uma metodologia integrada, participativa e orientada por evidências. A primeira fase, referente à análise situacional,

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

foi conduzida pelo Grupo de Trabalho do PDE (GT-PDE), responsável por levantar dados, identificar problemas estruturantes, mapear fortalezas institucionais e sistematizar as informações iniciais que subsidiaram o aprofundamento das etapas seguintes.

As fases subsequentes foram realizadas por meio de oficinas presenciais conduzidas nos dias 12 e 13 de dezembro de 2025 pelo consultor Pedro Roberto Lemos Cortez e pela equipe da Coordenadoria de Estratégia e Inovação Corporativa, Leandro Ambrósio Costa, Coordenador, Dayana Ferreira da Fonseca, Chefe do Serviço de Gestão Estratégica e Ana Flávia de Souza Sodré, Analista Administrativa. Estas fases foram estruturadas em dois momentos complementares:

No Dia 1 – Diagnóstico e escuta qualificada

Voltado a compreender a situação atual do HU-UFRR a partir de diferentes perspectivas:

- I. análise de indicadores dos cinco pilares do mapa estratégico da EBSERH (Sociedade; Responsabilidade Ambiental, Social e Governança; Desenvolvimento Institucional; Sustentabilidade Financeira; Desenvolvimento do Trabalhador);
- II. levantamento de problemas crônicos e fortalezas do hospital;
- III. identificação de sonhos (visões desejadas de futuro) e pesadelos (riscos temidos) para 2028;
- IV. identificação do que já existe hoje que precisa ser preservado

No Dia 2 – Construção da estratégia

Dedicado a transformar o diagnóstico em **direcionamento estratégico**:

- I. construção coletiva da **visão institucional do HU-UFRR para 2028**;
- II. priorização dos **objetivos estratégicos da Rede EBSERH** mais aderentes à realidade do hospital;
- III. formulação de **lemas** para cada pilar/eixo;
- IV. definição de **indicadores a serem acompanhados**;
- V. consolidação de **projetos estratégicos integrados** para cada pilar, compostos por um conjunto de ações específicas.

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

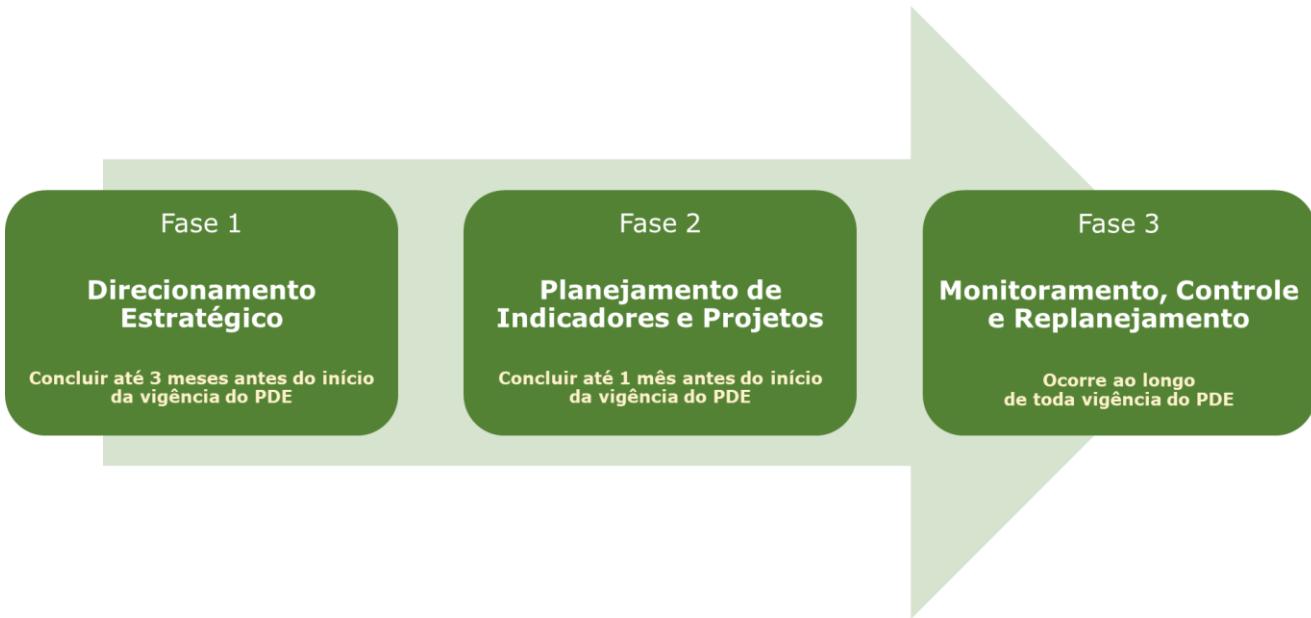


O PDE do HU-UFRR representa o primeiro Plano Diretor Estratégico elaborado no âmbito da Rede EBSERH e abrangerá o período de 2025 a 2028, consolidando o processo de planejamento institucional e estabelecendo as bases para o alinhamento estratégico, o **fortalecimento** da governança e o alcance dos objetivos organizacionais.

Figura

3

Fases da Metodologia de Gestão Estratégica dos Hospitais



3.2 Modelo de Comunicação

As ações voltadas à comunicação para o acompanhamento da execução do Plano Diretor Estratégico (PDE) 2025-2028 do HU-UFRR têm como propósito alcançar todos os stakeholders da instituição. Para isso, serão utilizados os canais institucionais de comunicação, bem como recursos tecnológicos que assegurem uma comunicação contínua, atrativa e de fácil compreensão, direcionada tanto ao público interno quanto ao público externo.

O Plano de Comunicação do PDE do HU-UFRR estabelece como principais objetivos:

- Implementar ações e estratégias que garantam ampla divulgação das atividades realizadas junto à comunidade interna, promovendo o seu engajamento nos processos voltados ao alcance das metas pactuadas no PDE 2025-2028;
- Definir os recursos e instrumentos a serem empregados nos eventos de planejamento, presenciais ou on-line, contemplando iniciativas para divulgar as ações desenvolvidas e os resultados obtidos;
- Promover ampla divulgação dos resultados e do atingimento das metas do PDE à sociedade em geral, reforçando a transparência e a visibilidade institucional.

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

Além disso, com o objetivo de dar destaque às conquistas institucionais, as equipes envolvidas na execução das ações e entregas do PDE deverão acionar a Unidade de Comunicação Social, encaminhando os subsídios necessários à produção de conteúdos a serem amplamente divulgados.

As alterações eventualmente necessárias nos projetos poderão ser solicitadas pelos respectivos gerentes de projeto, mediante justificativa formalizada por meio de processo SEI, endereçado ao Setor de Governança e Estratégia ou à comissão designada, detalhando as motivações e ajustes propostos.

Tabela

4

Lista de Itens de Comunicação da Gestão Estratégica no Hospital

Objeto da Mensagem	Origem	Destino	Canal e Forma	Periodic.
<i>Ficha de Monitoramento e Avaliação do Projeto Local</i>	<i>Gerente do Projeto no hospital</i>	<i>Setor de Governança e Estratégia</i>	<i>Documento em meio digital</i>	<i>Bimestral</i>
<i>Ficha de Acompanhamento do Indicador Local</i>	<i>Responsável pelo indicador e Gerente do Projeto</i>	<i>Setor de Governança e Estratégia</i>	<i>Documento em meio digital</i>	<i>Bimestral</i>
<i>Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais)</i>	<i>Setor de Governança e Estratégia</i>	<i>Colegiado Executivo</i>	<i>Documento em meio digital</i>	<i>Quadrimestral</i>
			<i>Apresentação em colegiado executivo</i>	

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

<i>Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais)</i>	<i>Colegiado Executivo</i>	<i>Reitoria Gestor SUS Colaboradores e Gestores do HU-UFRR Comunidade Acadêmica</i>	<i>Documento em meio digital</i>	<i>Anual</i>
<i>Publicação/Revisões/Atualizações no PDE</i>	<i>Colegiado Executivo</i>	<i>Unidade de Comunicação Social (Site Institucional).</i>	<i>Sempre que deliberado pelo Colegiado Executivo</i>	

Plano Diretor Estratégico 2025-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima – HU-UFRR

3.3 Calendário

CALENDÁRIO DE MONITORAMENTO PDE 2025-2028															
Nº	Etapa	Mês												Responsável	Destino
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abri	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro		
2	Elaboração do Relatório de Acompanhamento de Projetos	■			■		■		■		■		■	Gerente equipe de projeto	Setor de Governança e Estratégia
3	Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais)				■				■				■	Setor de Governança e Estratégia	Colegiado Executivo
4	Checagem de Projetos e Indicadores e elaboração do RAP Mensal												■	Colegiado Executivo	<i>Reitoria Gestor SUS Colaboradores e Gestores do HU-UFRR Comunidade Acadêmica</i>

4 ANEXOS

4.1 Fichas dos Indicadores Locais

<https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-norte/hu-ufrr/acesso-a-informacao/boletim-de-servico/2025/anexos/ficha-do-indicador-hu-ufrr.pdf/view>

4.2 Fichas do Projetos Locais

<https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-norte/hu-ufrr/acesso-a-informacao/boletim-de-servico/2025/anexos/fichas-projetos-do-hu.pdf/view>