

Guia de Gestão Estratégica dos Hospitais da Rede Ebserh



Índice



- 5** 
- 10** 
- 16** 
- 18** 
- 21** 
- 25** 
- 31** 

Contextualização

Composta atualmente por 41 Hospitais Universitários Federais (HUFs), a Rede Ebserh caracteriza-se por possuir unidades hospitalares com diferentes níveis de maturidade em gestão e perfis assistenciais.

Considerações Gerais

Orientações de aspecto mais amplo e que podem ser aplicadas a todo o contexto do desdobramento da estratégia.

Fases da Metodologia de Desdobramento

A metodologia de desdobramento compreende 3 fases: 1. Direcionamento Estratégico; 2. Planejamento de Indicadores e Projetos e 3. Monitoramento, Controle e Replanejamento.

Fase 1 – Direcionamento Estratégico

Na primeira fase do desdobramento da estratégia para os hospitais, será realizada a análise do Plano Diretor Estratégico anterior, a definição de visão do HUF e a identificação dos macroproblemas e soluções propostas.

Análise Situacional

Durante a primeira etapa, a equipe do hospital deverá realizar uma análise situacional, com o objetivo de dar subsídios aos gestores para formularem a declaração da visão.

Definição da Visão

Nesta etapa, a equipe deverá estabelecer a visão de futuro do hospital, como desdobramento da visão da Rede Ebserh, devendo ser clara, simples, objetiva e realista.

Identificação dos Macroproblemas

Durante a última etapa desta fase a equipe do hospital deverá identificar e priorizar macroproblemas locais relacionados às análises internas realizadas.

Índice



38



46



52



62



66



69



76



Fase 2 – Planejamento de Indicadores e Projetos

Nessa fase do Desdobramento da Estratégia a equipe de elaboração do PDE deve definir seus Indicadores, Metas e Projetos Locais, concluindo a fase com a publicação do Plano Diretor Estratégico do Hospital.

Definição de Indicadores e Metas Locais

A equipe do HUF deverá desenvolver indicadores de desempenho capazes de apoiar o monitoramento da resolução dos problemas e o alcance da visão e dos objetivos do hospital por meio de metas anuais intermediárias para cada indicador.

Definição de Projetos Locais

Durante a segunda etapa desta fase a equipe do hospital deverá planejar projetos que possam viabilizar o atingimento das metas anuais de todos os indicadores locais definidos anteriormente.

Publicação do Plano Diretor Estratégico

Durante a última etapa desta fase a equipe do hospital deve construir e validar o Painel de Contribuição do HUF, além de redigir todas as seções do documento do PDE, concluindo com a validação e publicação do Plano.

Fase 3 – Monitoramento, Controle e Replanejamento

Nessa fase os gerentes de projeto e os gerentes de portfólio devem monitorar o atingimento das metas dos indicadores e a evolução das ações dos projetos locais, concluindo com uma avaliação final do PDE ao final de sua vigência.

Monitoramento de Indicadores e Projetos

Os gerentes de projeto devem garantir a atualização das informações e devem monitorar os indicadores de desempenho e os riscos associados a cada projeto, provendo informações para a elaboração de controles de atingimento das metas.

Gestão de Mudanças

Nessa etapa, o gerente de projetos e o gestor do portfólio de indicadores e projetos do PDE devem desenvolver ações visando o tratamento de riscos e proposição de mudanças necessárias ao andamento adequado do PDE.

Índice

79



Encerramento do Plano Diretor Estratégico

Esta etapa tem como objetivo a elaboração de diagnóstico sobre o desempenho do PDE no decorrer de sua vigência, com análise das entregas realizadas, discussões sobre os resultados alcançados frente as metas pactuadas e lições aprendidas.

82



Ferramentas e Técnicas

Modelos de documentos ou técnicas que poderão ser desenvolvidas, de forma adicional, durante todas as etapas da fase de análise situacional.

87



Fichas de Apoio para Atividades

Alguns modelos de apoio para as atividades práticas a serem desenvolvidas durante o levantamento de informações ou na realização das oficinas.

103



Sugestões para Capacitação

Lista de algumas referências teóricas e metodológicas para o aprimoramento técnico das equipes envolvidas na gestão estratégica dos HUFs.

105



Template de Mapa Estratégico do Hospital

Um arquivo editável do Mapa Estratégico da Rede Ebserh com o campo que podem ser personalizado pelo HUF.



Contexto

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 médico-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 41 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.

Além disso, a rede Ebserh possui HUFs denominados de Complexos Hospitalares, cujo desafio envolve a padronização e unificação de unidades gerais ou especializadas pertencentes à mesma instituição, que possuem diferentes níveis de maturidade em gestão. Coordenar ações para permitir o crescimento de uma unidade sem interferir no desenvolvimento da outra é um desafio central.

A Ebserh impulsionou a eficiência dos HUFs na rede, destacando a importância da integração da gestão hospitalar com o plano de negócios da organização.

O Desafio

Um único Planejamento Estratégico da Rede Ebserh e os Planos Diretores Estratégicos de todos os HUFs

A partir de 2014, os Hospitais Universitários Federais iniciaram a definição de sua estratégia por meio da elaboração de Planos Diretores Estratégicos (PDEs), instrumentos construídos com base na metodologia desenvolvida em parceria com o Hospital Sírio-Libanês. 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.

No entanto, a metodologia utilizada, ao proporcionar o desenvolvimento da estratégia de forma individual por cada HUF, não resultou na construção de uma estratégia única para a Rede Ebserh. Tal cenário evidenciou a necessidade de unir as unidades hospitalares em prol da construção de uma estratégia integrada. Nesse sentido, o Planejamento Estratégico da Rede Ebserh foi elaborado no intuito de os hospitais caminharem juntos em direção a objetivos alinhados com o conceito de Rede.

O objetivo principal deste Guia é desdobrar a Estratégia da Rede Ebserh para que cada HUF possa contribuir com o alcance dos objetivos da Rede, sem perder de vista suas especificidades.

Diante do atual contexto, é necessário analisar os resultados obtidos nos PDEs anteriores e revisar os objetivos, as metas, os indicadores e os projetos aprimorando sua metodologia, visto que com a transição do governo deve ser assegurada a continuidade do planejamento envolvendo a adaptação das estratégias às mudanças no cenário no qual a organização está inserida. Além disso, é fundamental associar os PDEs aos desafios reais enfrentados pelos HUFs.

Sobre o Guia

Este Guia foi desenvolvido pela Coordenadoria de Estratégia e Inovação Corporativa da Vice-Presidência da Ebserh, em parceria com os Hospitais Universitários da Rede Ebserh e UNOPS (Escritório das Nações Unidas para Serviços de Projetos), com o objetivo de apoiar os hospitais no desenvolvimento de seus Planos Diretores Estratégicos - PDEs. O PDE será construído pelos Hospitais com o apoio da Sede, com foco no atingimento das metas anuais estipuladas para todos os indicadores da Rede, considerando também as necessidades e macroproblemas locais. A partir deste cenário, cada hospital desenvolverá seus próprios indicadores e metas, além de projetos locais que irão promover o alcance de suas metas.

Os hospitais desdobrarão a estratégia a partir de três fases:

Fase 1 - Direcionamento Estratégico: visa estabelecer uma análise situacional, envolvendo a definição de visão do HUF e identificação de macroproblemas associados aos objetivos estratégicos.

Fase 2 - Planejamento de Indicadores e Projetos: busca desenvolver um portfólio que descreva os indicadores e metas locais e a definição dos projetos locais, respeitando-se, no entanto, as singularidades de cada HUF envolvido neste processo.

Fase 3 – Monitoramento, Controle e Replanejamento: estabelece o processo de monitoramento e controle dos indicadores e projetos locais subsidiando a tomada de decisão para o replanejamento necessário ao longo da vigência do PDE.

Sobre a 3ª Edição do Guia

A 1ª Edição do Guia de Desdobramento da Estratégia foi lançada em julho de 2020 e consolidou os esforços de definição de orientações sobre os planos estratégicos padronizados para todos os hospitais da Rede Ebserh. Esse Guia apresentou a Fase 1 – Análise Situacional, que contemplava as orientações sobre a análise do Plano Diretor Estratégico vigente, a definição da visão do hospital e a identificação dos macroproblemas no âmbito de cada HUF.

A 2ª Edição foi lançada em outubro de 2020 e apresentou a Fase 2 - Painel de Contribuição, que contemplou as etapas de Definição de Indicadores e Metas Locais, a Definição de Projetos Locais e a Publicação do Plano Diretor Estratégico. Essa versão apresentou as orientações suficientes para a fase de elaboração dos PDEs, no entanto, não apresentou orientações sobre a fase de monitoramento, controle e replanejamento dos planos.

Nessa 3ª Edição, foram revisadas as orientações sobre a elaboração do Plano Diretor Estratégico, até a sua publicação (Fases 1 e 2), além da criação da Fase 3, com orientações sobre o monitoramento, controle, replanejamento e encerramento do PDE, que compilou as orientações antes dispostas nas antigas Fases 3 e 4.

Dessa forma, a metodologia de gestão estratégica dos hospitais passa a ser composta por 3 fases: Fase 1 - Direcionamento Estratégico; Fase 2 - Planejamento de Indicadores e Projetos; e, Fase 3 - Monitoramento, Controle e Replanejamento. Essa edição também recebeu contribuições provenientes da parceria entre Ebserh e UNOPS (Escritório das Nações Unidas para Serviços de Projetos).

Presidente:

Arthur Chioro

Vice-Presidente:

Daniel Gomes Monteiro Beltrammi

Realização:

Coordenadoria de Estratégia e Inovação Corporativa da Vice-Presidência (CEIC/VP)

Leandro Ambrosio Costa

Coordenador

Francisco Ítalo Lopes França

Chefe do Serviço de Gestão Estratégica

Franco Nero Dias Marçal

Chefe do Serviço de Gestão da Inovação e Cooperações

Pedro Costa Ferreira

Chefe do Serviço de Gestão por Processos

Colaboraram ativamente na elaboração e na revisão desta edição do Guia, os seguintes profissionais, em ordem alfabética:

Alliny Kassia da Silva

Helcio de Brito Lima

Ana Flávia de Souza Sodré

Luiz Fernando Silva

Anderson Pereira Lopes

Mônika Maria Gomes Costa

Assuero Silva Meira

Natalicia Batista Bueno

Bruno Dantas Yamashita

Renata Tenorio de Barros

Daniele Cristina dos Reis Bobrowec

Rodolfo Amando Schmitz

Dayana Ferreira da Fonseca

Rossine Ambrosio Alves

Denise Marcon

Werônica Pontes Gurgel

Filipe Cunha Reges da Costa

Considerações Gerais

- É recomendável a criação de **grupo de trabalho**, comissão ou comitê, com 8 (oito) pessoas, para coordenação do desdobramento da estratégia no hospital, com sugestão de integrantes do grupo: 1 representante do SEGOV, 1 representante do SETCOR, 1 representante do STGQ, 1 representante do SETISD, 1 representante da GAS, 1 representante da GAD, 1 representante da GEP, 1 profissional da área da Comunicação.
- As **ferramentas sugeridas** neste Guia não esgotam as possibilidades de atuação do grupo. Nesse sentido, a equipe responsável pela condução dos trabalhos deve considerar o contexto local, bem como o conhecimento prévio das equipes na definição das ferramentas de apoio que serão empregadas.
- As dinâmicas coletivas, como reuniões, entrevistas e oficinas podem ser realizadas de **forma presencial ou remota**, a depender do contexto local, utilizando-se de ferramentas institucionais de produtividade disponíveis, como o Microsoft Teams, preservando-se a oportunidade de contribuição de todos os participantes, de forma integrada.
- O objetivo das oficinas é promover as discussões, **priorizar e consolidar as percepções de todos** os envolvidos de forma simultânea, inclusive com a possibilidade de formação de salas de discussão com a participação de todos.
- Como **incentivo à participação** nas ações citadas, é possível que seja providenciado junto à Divisão de Gestão de Pessoas dos HUFs a emissão de certificados de participação aos integrantes das oficinas e de instrução aos moderadores, mediante o controle de participação/frequência.

Considerações Gerais

- Recomenda-se, ainda, utilizar [lista de presença](#) (ou print da tela de participantes confirmados e presentes em reuniões virtuais ou gravação autorizada) para registrar a participação dos envolvidos em entrevistas, workshops, reuniões de grupo de trabalho, durante todo o processo. Recomenda-se também registrar a memória das atividades em atas sumárias. Evidências como essas são essenciais para posterior prestação de contas.
- O desdobramento da estratégia no HUF envolve a condução de oficinas, facilitação e liderança; nesse sentido, sugere-se que sejam identificados, na unidade hospitalar, as pessoas com experiência nesses temas ou que possuam vivência em metodologia de facilitação, inclusive que tenham participado da [elaboração da versão anterior do PDE](#) ou tenham participado da pós-graduação em gestão de Hospitais, promovida pela Ebserh, em parceria com o Instituto de Ensino e Pesquisa, do Hospital Sírio-Libanês (IEP-HSL).
- Também é altamente aconselhável que os líderes dessa iniciativa no HUF busquem [capacitações](#) preparatórias em outras fontes como a Escola Ebserh de Educação Corporativa (3EC), a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) ou o Portal de Cursos e Capacitações à Distância do Governo Federal, por exemplo.
- O documento do PDE, bem como todas as suas atualizações, deve ser [aprovado em reunião do Colegiado Executivo](#) das unidades, publicado na página do hospital, mantendo-se o histórico de todas as suas versões.

MAPA ESTRATÉGICO DA REDE EBSERH

- 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:
 1. **Sociedade**: compreendendo o público dos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS), além dos estudantes, residentes, docentes e pesquisadores da Rede.
 2. **Responsabilidade Ambiental, Social e Governança**: que compreende a contribuição social da empresa, em especial sobre a ampliação da integração da Ebserh no SUS.
 3. **Desenvolvimento Institucional**: que se refere ao aprimoramento dos processos internos da empresa frente aos desafios de promoção da atuação integrada dos hospitais em rede.
 4. **Sustentabilidade Financeira**: que representa o compromisso com o equilíbrio entre receitas e despesas, mantendo a saúde financeira da empresa.
 5. **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, foram propostos 24 (vinte e quatro) objetivos estratégicos apresentados no Mapa a seguir.

MAPA ESTRATÉGICO 2024-2028

PROPÓSITO

Saúde, ensino, pesquisa e inovação a serviço da vida e do SUS

VISÃO

Consolidar-se como uma rede de hospitais universitários de excelência para o SUS

VALORES

- 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

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



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

OE04 Participar da implementação da Política Nacional de Atenção Especializada e do esforço de redução de filas



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

OE08 Qualificar o dimensionamento e oferta de vagas de residência



OE09 Criar um ambiente favorável ao desenvolvimento em rede de pesquisa, inovação e avaliação de tecnologias em saúde



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

OE13 Prevenir e enfrentar o assédio e a discriminação



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

OE16 Fortalecer o reconhecimento da imagem pública da Ebserh

OE18 Promover inovação e transformação digital na Rede Ebserh



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

Entenda os componentes do Mapa Estratégico

O **Propósito** é uma declaração que define a razão de existir de uma organização. O propósito organizacional geralmente é uma declaração concisa que comunica a essência da organização e seu compromisso com certos valores ou princípios.

A **Visão** é uma declaração concisa que descreve o estado futuro desejado ou a aspiração de uma organização, delineando o que ela almeja alcançar a longo prazo.

Objetivos Estratégicos são alvos de alto nível estabelecidos por uma organização para orientar sua direção e alcançar sua visão de longo prazo, com foco na consecução de resultados significativos.

Os **Valores** são princípios fundamentais e crenças compartilhadas que orientam o comportamento, a cultura e as decisões de uma organização, refletindo sua ética e o modo como a Rede Ebserh deve pautar suas relações internas e externas.

Os **Pilares** são os elementos para a organização dos objetivos estratégicos que devem ser harmonizados para o alcance da visão futura da Ebserh. Correspondem as categorias ou áreas-chave de medição que representam diferentes aspectos do desempenho organizacional, como financeiro, público alvo, processos internos e aprendizado e crescimento, permitindo uma avaliação equilibrada e abrangente.

Nível Estratégico

Mapa Estratégico da Rede Ebserh

MAPA ESTRATÉGICO 2024-2028		SUS + EBSEERH
PROPOSITO Saúde, ensino, pesquisa e inovação a serviço da vida e do SUS	VISAO Consolidar-se como uma rede de hospitais universitários de excelência para o SUS	VALORES • Ética e integridade • Transparência • Responsabilidade • Resiliência • Inovação • Trabalho em equipe • Respeito • Qualidade • Compromisso com o SUS
14 SOCIEDADE	17 RESPONSABILIDADE AMBIENTAL, SOCIAL E GOVERNANÇA	18 DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
19 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	20 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHADOR	

Plano de Negócios da Rede Ebserh

Projetos Estratégicos

Indicadores e Metas Estratégicas



Acordo Organizativo de Compromissos *
(AOC)

Nível Tático

Plano Diretor das Diretorias

Projetos Táticos

Indicadores e Metas Táticas

Plano Diretor Estratégico do Hospital

Visão do Hospital

Projetos Locais

Indicadores e Metas Locais



* Antigo Contrato de Objetivos

Fases da metodologia de gestão estratégica dos hospitais

Fase 1

Direcionamento Estratégico

Concluir até 3 meses antes do início da vigência do PDE

Fase 2

Planejamento de Indicadores e Projetos

Concluir até 1 mês antes do início da vigência do PDE

Fase 3

Monitoramento, Controle e Replanejamento

Ocorre ao longo de toda vigência do PDE

Estrutura das fases

Cada uma das fases apresentadas no Guia conterá etapas com orientações subdivididas nas seguintes seções:

Objetivo

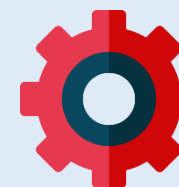
O objetivo de cada etapa está relacionado aos resultados esperados a partir do desenvolvimento das ações. O foco da seção **objetivo** é apresentar a motivação da etapa.

Produtos e Resultados

Aqui serão descritos os produtos que devem ser apresentados ao final da execução de todas as atividades da etapa, como forma de demonstração de que o objetivo foi concretizado. É possível que os produtos sejam apoiados por documentos modelo a serem preenchidos a partir do resultado das atividades. Os resultados também podem ser expressos com a descrição do cenário encontrado.

Atividades

As atividades são as ações a serem executadas pela equipe visando atingir o objetivo descrito anteriormente. Elas estão organizadas, de forma resumida, em passos a serem executados.



Ferramentas de apoio

Em alguns casos, a realização das atividades pode ser apoiada pela utilização de *templates*, modelos, formulários ou outros tipos de ferramentas sugeridas a partir das melhores práticas. Esse ícone aparecerá sempre que houver ferramentas sugeridas.

Fase 1

Direcionamento Estratégico



Fase 1

Direcionamento Estratégico

Concluir até 3 meses antes do início da vigência do PDE

Fase 2

Planejamento de Indicadores e Projetos

Concluir até 1 mês antes do início da vigência do PDE

Fase 3

Monitoramento, Controle e Replanejamento

Ocorre ao longo de toda vigência do PDE

Fase 1 Direcionamento Estratégico

Análise Situacional

Definição da Visão

Identificação dos Macroproblemas

O **Direcionamento Estratégico** é a primeira das três fases da gestão estratégica dos Hospitais Universitários Federais (HUFs) da Rede Ebserh. Esta fase está dividida em três etapas:

1

Análise Situacional

Durante a primeira etapa, a equipe do hospital deverá realizar uma análise situacional, com o objetivo de dar subsídios aos gestores para formularem a declaração da visão.

2

Definição da Visão

Nesta etapa, a equipe deverá estabelecer a visão de futuro do hospital, como desdobramento da visão da Rede Ebserh, identificando metas claras e objetivas para cada um dos temas desta visão.

3

Identificação dos Macroproblemas

Durante a última etapa desta fase a equipe do hospital deverá identificar e priorizar macroproblemas locais relacionados às análises internas realizadas, o que inclui a avaliação dos indicadores estratégicos da Rede Ebserh.



1 Análise Situacional

Durante a primeira etapa, a equipe do hospital deverá realizar uma análise situacional, com o objetivo de dar subsídios aos gestores para formularem a declaração da visão.



Análise Situacional

1 2 3

Objetivo da etapa

Analisar os seguintes itens para entender o cenário atual do HUF: relatório de análise do PDE, percepção dos *Stakeholders*, estudantes, reitor da universidade, gestor do SUS, desempenho do contrato SUS, Acordo Organizativo de Compromisso (antigo Contrato de Objetivos), balanço contábil, relatório do AvaQualis e Plano Permanente de Providências da Auditoria.

Produtos e Resultados

1. Diagnóstico situacional

- Este relatório deve apresentar um resultado compilado dos seguintes achados: relatório de análise do PDE, percepção dos *Stakeholders*, estudantes, reitor da universidade, gestor do SUS, desempenho do contrato SUS, Acordo Organizativo de Compromissos, balanço contábil, relatório do AvaQualis e Plano Permanente de Providências da Auditoria.
- O nível de detalhe a ser alcançado nesta etapa do trabalho pode variar a depender da maturidade e profundidade dos planos em cada HUF sobre as iniciativas definidas. Independentemente do nível de detalhe escolhido para esta avaliação.



Análise Situacional

1 2 3

Atividades

- Entrevistar seus principais clientes, representados pelo Reitor da Universidade e o Gestor SUS, para levantamento de expectativas quanto à atuação do hospital, em consonância com as limitações/obrigações delimitadas no Contrato de Gestão e na Contratualização SUS.
- Analisar percepções dos estudantes, usuários do SUS, pesquisadores, docentes e diretores das faculdades associados ao hospital (exemplo: medicina, enfermagem, farmácia, nutrição, fisioterapia, odontologia, entre outros) - por meio de pesquisas de satisfação, relatórios da Ouvidoria, entrevistas com representantes ou pesquisas específicas.
- Analisar a execução do PDE Anterior (vigente ou vencido), com resultados que o HUF ainda deseja alcançar, além das principais lições aprendidas, para que erros não sejam repetidos.
- Analisar o desempenho do Contrato SUS - atingimento de metas contratualizadas - relatórios emitidos pela Diretoria de Atenção à Saúde.
- Analisar os resultados da Avaliação Interna do Selo Ebserrh de Qualidade.
- Analisar os compromissos assumidos pelo hospital no Acordo Organizativo de Compromissos (antigo Contrato de Objetivos) e seus anexos.



▪ Roteiro de Entrevista

Análise Situacional

1 2 3

Atividades

- Reunir os principais achados e recomendações em relatórios de auditoria, órgãos de controle, ministério público e emitidos pela Sede.
- Analisar os desafios a serem superados pelo hospital frente ao **Plano de Negócios da Rede Ebserh**, onde estão os indicadores de alto nível, metas anuais e projetos estratégicos.
- Avaliar a pertinência da formulação de indicadores locais no âmbito do hospital que contribuam para o atingimento das metas dos indicadores estratégicos apresentados no Plano de Negócios.
- O Plano de Negócios da Rede Ebserh está disponível no Portal da Ebserh na Internet, no seguinte endereço: www.gov.br/ebserh/pt-br/governanca/gestao-estrategica





2 Definição da Visão

Nesta etapa, a equipe deverá estabelecer a visão de futuro do hospital, como desdobramento da visão da Rede Ebserh, devendo ser clara, simples, objetiva e realista.



Definição da Visão

Objetivo da etapa

Definir a visão do hospital com base no Mapa Estratégico da Rede Ebserh, qualificando-a com as características específicas do hospital. O objetivo é de construir uma visão integrada com as necessidades de formação profissional, de pesquisa da Universidade e com as necessidades assistenciais da Rede de Atenção à Saúde na qual o hospital está inserido, sem perder de vista sua integração com a estratégia da Rede Ebserh.

Produtos e Resultados

1. Declaração de Visão do Hospital

Este é o único componente do Mapa Estratégico da Rede Ebserh que pode ser personalizado para os HUFs. Os demais componentes (Propósito, Objetivos, Valores etc) do Mapa Estratégico devem ser adotados integralmente pelo hospital. A visão do HUF deve estar alinhada a visão da Rede Ebserh e deve ser uma declaração sucinta que apresente uma nova posição a ser alcançada pelo hospital no horizonte do planejamento.



Oficina de Definição da Visão

1 2 3

Conceito e Requisitos

- Como **desdobramento** da visão da Rede Ebserh, o Hospital deverá considerar o seguinte conceito de visão:

A visão é uma declaração concisa que descreve o estado futuro desejado ou a aspiração de uma organização, delineando o que ela almeja alcançar a longo prazo.

- A declaração da visão deverá cumprir alguns **pré-requisitos**:

Representar estado futuro
Representar o que a instituição quer se tornar e onde quer chegar
Ser criada para um período pré-determinado
Ser atingível
Ser clara, objetiva e realista



Oficina de Definição da Visão

1 2 3

Declaração de Visão

- Como apoio na definição de uma visão específica do HUF, sugere-se que sejam respondidas algumas perguntas:

1. O que a instituição quer se tornar?
2. Onde queremos chegar?
3. Em que direção devemos apontar os esforços dos gestores e trabalhadores?

- Exemplos de visão de Unidades Hospitalares:

“Transformar a forma como trabalhamos e inovar na gestão de projetos de saúde para acrescentar valor à sociedade atual e futura.”

“Ser o melhor hospital do nosso grupo de referência, mantendo a tradição já consolidada, procurando sempre inovar na melhoria da qualidade da assistência à saúde.”

“Ser um hospital que inspire confiança por meio da excelência e alta performance no acolhimento às pessoas e na prestação de serviços à saúde.”

“Ser protagonista na transformação de realidades em saúde.”



Oficina de Definição da Visão

1 2 3

Atividades

- Esta oficina é direcionada ao Colegiado Executivo do HUF. Fica a critério do Colegiado convocar outros participantes para a ocasião.
- O moderador deve apresentar o conceito de visão e os pré-requisitos para elaboração da Declaração da Visão.
- O moderador deve utilizar as perguntas de apoio para elaboração da Declaração da Visão.
- O moderador deve buscar o entendimento e o consenso sobre a(s) proposta(s) apresentadas a partir da discussão do grupo e se necessário, por meio de votação com cartões/etiquetas, consolidá-las em uma única proposta de visão do HUF.
- O moderador deve utilizar a Ficha de Validação da Declaração de Visão para avaliar se os pré-requisitos da proposta estão em conformidade com as orientações apresentadas.
- Ao final o moderador deve escrever e validar junto aos participantes da Oficina a Declaração de Visão para o hospital.



- Declaração de Visão
- Ficha de Validação da Declaração de Visão



Oficina de Definição da Visão

1 2 3

As durações sugeridas para esta oficina podem ser reconsideradas a depender do contexto local (quantidade de participantes, complexidade das discussões, etc.)

Apresentação | 0:30



Superintendente



Moderador

Discussão | 1:00



Colegiado
Executivo



Moderador

Declaração de Visão | 0:30



Moderador

0:30

- Abertura do evento

Apresentar:

- [Mapa Estratégico da Rede Ebserh](#);
- [A visão para o futuro do HUF](#) apontada pelos entrevistados (Reitor e Gestor SUS);
- O [conceito de visão](#);
- Os [pré-requisitos para a declaração](#) de visão do hospital
- As [perguntas de apoio](#);
- Os [exemplos de declarações de visão](#) de outras organizações.
- Explicar a dinâmica da oficina.

1:00

- O Colegiado Executivo discutirá as [intenções e aspirações a serem alcançadas no futuro considerando o contexto local](#).
- Organizar para que todos participantes da Oficina realizem uma [discussão ampla](#).
- O grupo deve elaborar uma [proposta de declaração de visão do hospital](#).

0:30

- Revisar a proposta de visão conforme a [Ficha de Validação da Declaração de Visão do HUF](#).
- Garantir o [entendimento e o consenso](#) dos participantes da Oficina sobre a proposta de visão.
- Escrever e validar com os participantes a [Declaração de Visão](#) para o hospital.



- [Ficha de Validação da Declaração de Visão](#)
- [Declaração de Visão](#)



3 **Identificação dos Macroproblemas**

Durante a última etapa desta fase a equipe do hospital deverá identificar e priorizar macroproblemas locais relacionados às análises internas realizadas.



Identificação dos Macroproblemas

1 2 3

Objetivo

Identificar os **grandes desafios** a serem enfrentados pelo hospital, considerando o cenário atual em comparação às aspirações apresentadas na declaração da visão. Para cada **macroproblema** identificado, também deve ser **apontada a sua causa raiz**, ou seja, onde o hospital deve agir prioritariamente para combater a maior causa do problema.

Ao final desta etapa deverão ser identificados 7 macroproblemas, organizados por tema estratégico: 1. Assistência; 2. Ensino; 3. Pesquisa; 4. Responsabilidade Ambiental, Social e Governança; 5. Desenvolvimento Institucional; 6. Sustentabilidade Financeira e 7. Desenvolvimento do Trabalhador.

Produtos e Resultados

1. Relação de Macroproblemas

- Lista de 7 problemas identificados a partir do trabalho em grupo.
- Cada problema deve conter **descrição clara e sentido negativo** (não se trata da solução ainda).
- Cada problema deve apresentar a sua causa raiz, obtida a partir da técnica de **"5 por quês"**.



Identificação dos Macroproblemas

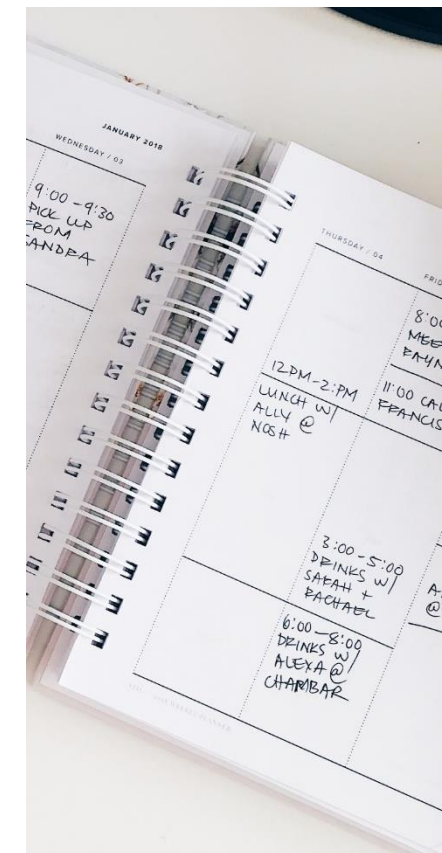
1 2 3

Atividades

- Deverão participar da Oficina os representantes de todas as áreas: Superintendência; GAD; GAS; e GEP, de diferentes níveis hierárquicos e vínculos (alta gestão, chefias, empregados CLT, servidores RJU).
- Orienta-se que seja avaliada a participação de representantes da Universidade envolvidos com os serviços prestados pelo Hospital, como por exemplo: Diretor de Centro de Ensino, de Faculdades, Coordenadores de Curso ou equivalentes, Supervisores, Pesquisadores, Docentes, Residentes e Estudantes.
- Poderão ser convidados também representantes de instâncias colegiadas, como por exemplo: Conselho Consultivo, Conselho de Saúde, Conselho de Secretários Municipais de Saúde.
- Formar 7 grupos contendo entre 4 e 5 integrantes. Os grupos devem ser diversificados (áreas e níveis diferentes) para a identificação dos macroproblemas para cada tema estratégico.
- É importante criar um ambiente participativo neste momento, visando à construção de um engajamento coletivo com o conjunto de intenções e aspirações a serem alcançadas.
- A Oficina ocorrerá em 3 etapas:
 1. Apresentação das informações colhidas e contextualização sobre a oficina.
 2. Identificação de 1 macroproblema de cada tema estratégico.
 3. Identificação da causa raiz de cada macroproblema.



▪ Ficha de Identificação de Macroproblema e Causa Raiz



Oficina de Identificação dos Macroproblemas

1 2 3

Etapa 1: Apresentação e Contextualização

▪ Apresentar:

- Os 7 temas estratégicos que serão discutidos.
- Principais expectativas do Reitor, com destaque para demandas de ensino e pesquisa ainda não atendidas;
- Principais expectativas do Gestor SUS, com destaque para demandas assistenciais ainda não atendidas;
- Principais percepções de estudantes, usuários do SUS, pesquisadores, docentes e diretores das faculdades;
- Análise da execução do PDE Anterior (vigente ou vencido);
- Análise de desempenho do Contrato SUS;
- Análise dos resultados da Avaliação Interna do Selo Ebserh de Qualidade;
- Análise dos compromissos assumidos pelo hospital no Acordo Organizativo de Compromissos e seus anexos;
- Análise dos principais achados e recomendações em relatórios de auditoria, órgãos de controle, ministério público e emitidos pela Sede;
- Análise dos desafios a serem superados pelo hospital frente ao Plano de Negócios da Rede Ebserh; e
- O Plano de Negócios da Rede Ebserh, explicando a necessidade dos HUFs contribuírem para o atingimento das metas apresentadas ali e destacando os 5 pilares da Estratégia a serem observados conforme a realidade de cada HUF.



Oficina de Identificação dos Macroproblemas

1 2 3

Etapa 2: Identificação de Macroproblemas

- O **Moderador** deve preparar os 7 grupos para 7 rodadas de discussões, uma para cada tema: 1. Assistência; 2. Ensino; 3. Pesquisa; 4. Responsabilidade Ambiental, Social e Governança; 5. Desenvolvimento Institucional; 6. Sustentabilidade Financeira e 7. Desenvolvimento do Trabalhador.
- A cada rodada, o grupo deve **elaborar uma proposta de problema** sobre o tema em discussão.
- Primeiro, cada pessoa escreve um problema no *postit*/cartão/tarjeta sobre o tema em discussão.
- Depois, o grupo deve consolidar, priorizar e entregar ao **Moderador** um **único problema por tema**.
- O **Moderador** deve colher o problema apresentado por cada grupo e consolidá-los, agrupando propostas por núcleo de sentido ou mesclando propostas similares sempre com a participação e apoio dos participantes da Oficina. **Problemas idênticos deverão ser agrupados**.
- O **Moderador** deve priorizar as propostas de problema por meio de votação com cartões e etiquetas e consolidar as propostas em uma proposta única de problema para cada tema.
- O **Moderador** deve conduzir o grupo até que sejam concluídas as 7 rodadas de discussão.
- Ao final da atividade, o grupo deverá apresentar os 7 principais problemas identificados, sendo **1 problema por tema**.

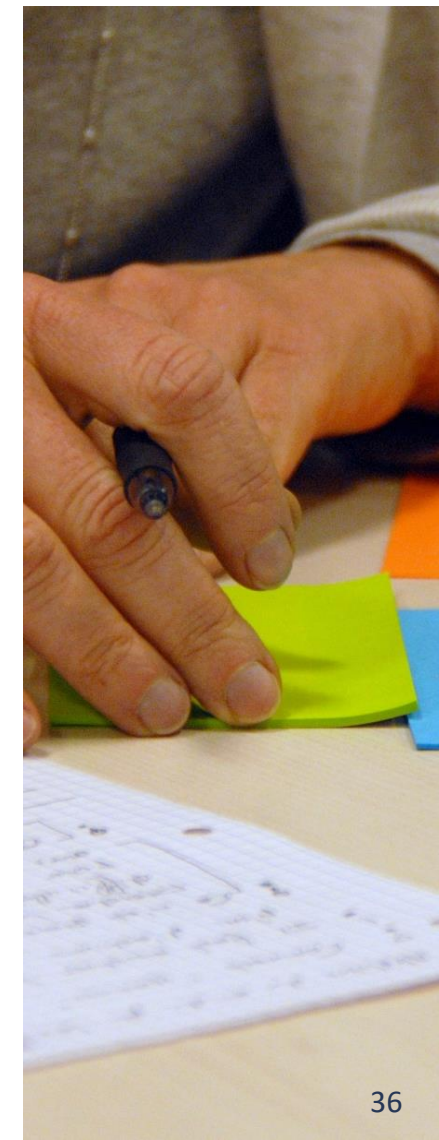


Oficina de Identificação dos Macroproblemas

1 2 3

Etapa 3: Identificação da Causa Raiz

- O **Moderador** deve atribuir 1 tema para cada grupo.
- Cada grupo partirá do problema identificado na etapa anterior para o tema em discussão no grupo.
- Cada grupo deve levantar 1 **causa raiz para o problema** discutido no grupo utilizando a técnica dos **5 por quês**.
- Ao final da rodada, cada grupo deve apresentar uma causa raiz do problema discutido aos demais participantes da Oficina com apoio do **Moderador**.
- O **Moderador** deve reunir as 7 causas raiz apresentadas e discutir uma por vez com todos os participantes da Oficina, garantindo o entendimento dos participantes sobre a relação entre problema e sua causa raiz.

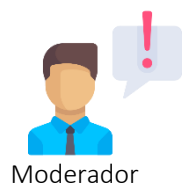


Oficina de Identificação dos Macroproblemas

1 2 3

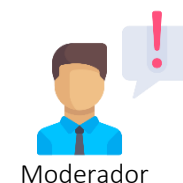
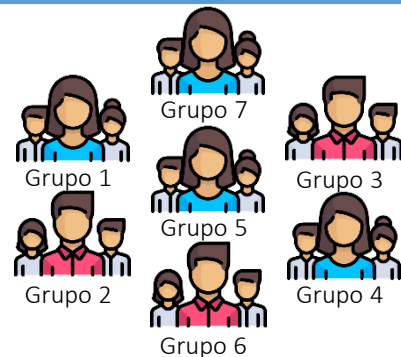
As durações sugeridas para esta oficina podem ser reconsideradas a depender do contexto local (quantidade de participantes, complexidade das discussões, etc.)

Apresentação | 0:30



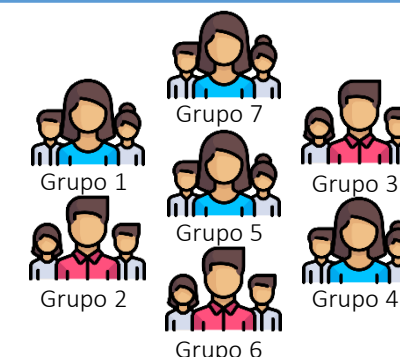
Moderador

Problemas | 3:30



Moderador

Causa raiz | 0:50



0:30

Apresentação

- Apresentar resumo dos insumos colhidos.
- Apresentar o Plano de Negócios da Rede Ebserh.
- Formar 7 Grupos contendo entre 4 e 5 participantes.
- Apresentar os 7 temas que serão discutidos.
- Apresentar a dinâmica da oficina.

0:15 x 7

Identificação dos macroproblemas por tema

- Os Grupos discutirão um tema por vez (totalizando 7 rodadas).
- Primeiro, cada pessoa escreve um problema no *post-it*/cartão/tarjeta sobre o tema em discussão.
- Depois, o Grupo deve consolidar, priorizar e entregar ao **Moderador** um único problema por tema.

0:15 x 7

Priorização dos macroproblemas por tema

- Colher o problema apresentado por cada Grupo sobre o tema.
- Consolidar os problemas para o tema.
- Com a escolha de, no mínimo, 1 problema que será atribuído ao tema em discussão.
- Recomenda-se priorizar no máximo 3 problemas, uma vez que isso pode resultar em dificuldades na execução das etapas subsequentes e do próprio plano.
- Orientar os Grupos a iniciar a próxima rodada, até completar os 7 temas.

0:15

Identificação da causa raiz de cada macroproblema

- O **Moderador** atribui 1 tema para cada grupo.
- Cada grupo levanta 1 causa raiz para o problema discutido no grupo, utilizando a técnica dos 5 porquês.
- Apresentar a causa raiz do problema discutido aos demais participantes da Oficina com apoio do **Moderador**.



▪ Ficha de Identificação de Macroproblema e Causa Raiz



Fase 2 Planejamento de Indicadores e Projetos

Etapas da metodologia de gestão estratégica dos hospitais

Fase 1

Direcionamento Estratégico

Concluir até 3 meses antes do início da vigência do PDE

Fase 2

Planejamento de Indicadores e Projetos

Concluir até 1 mês antes do início da vigência do PDE

Fase 3

Monitoramento, Controle e Replanejamento

Ocorre ao longo de toda vigência do PDE

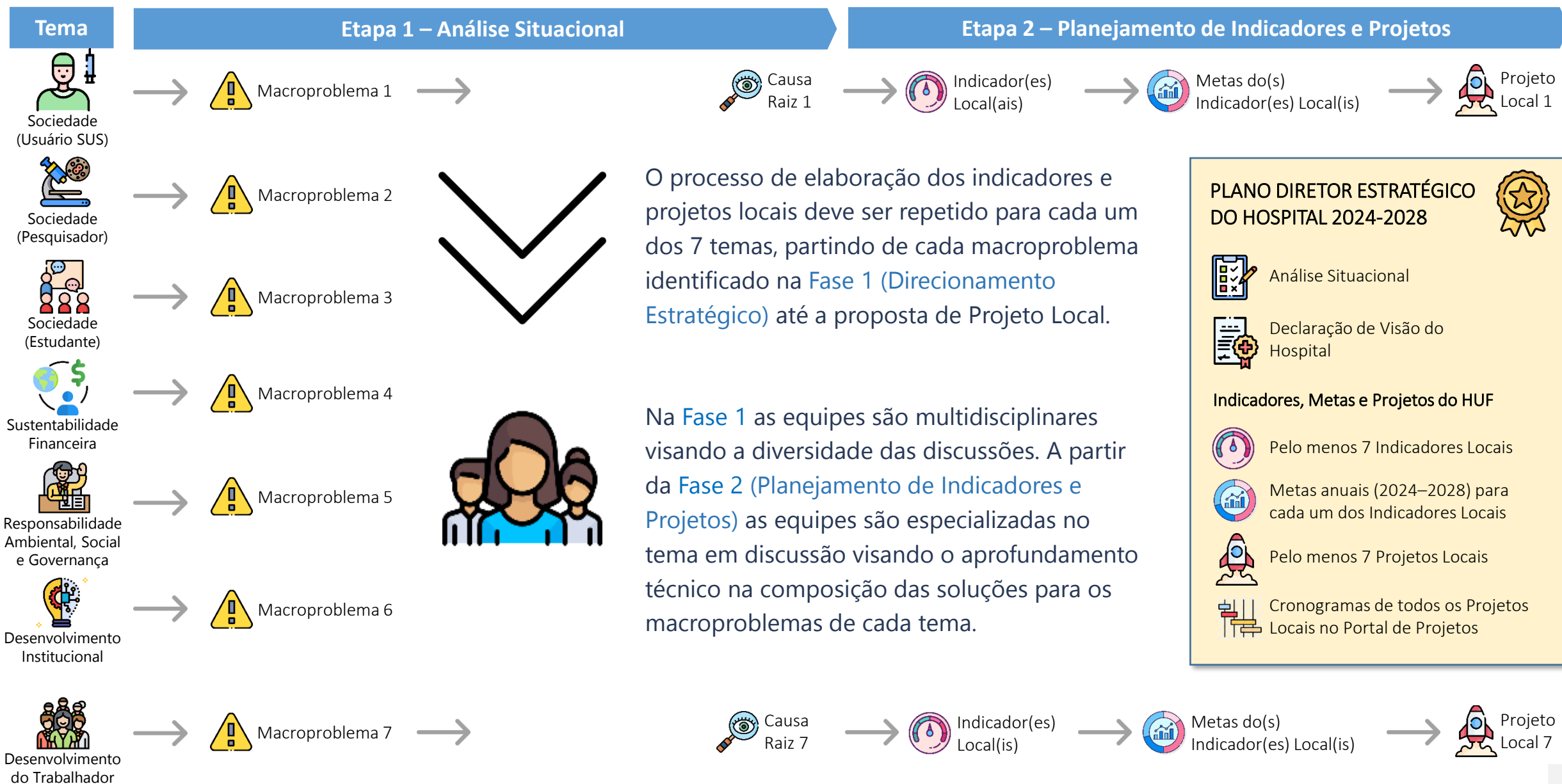
Fase 2 Planejamento de Indicadores e Projetos

Definição de Indicadores e Metas Locais

Definição de Projetos Locais

Publicação do Plano Diretor Estratégico

Esquema Resumido das Fases 1 e 2



Indicadores, Metas e Projetos do HUF

O portfólio de indicadores, metas e projetos locais do hospital é uma ferramenta de gestão que as unidades precisam desenvolver para a resolução dos macroproblemas identificados na **Fase 1 - Direcionamento Estratégico** da elaboração da estratégia e para o alcance dos objetivos estratégicos da Rede Ebserh.

É a forma de se visualizar como cada hospital contribui para o alcance da estratégia da Rede Ebserh, em níveis tático e operacional.

Oriente as equipes que procure adotar/integrar, se pertinente e sempre que possível, **indicadores constantes no Acordo Organizativo de Compromisso (AOC)***.

Além disso, é importante constar no escopo dos projetos locais as providências relacionadas à concretização dos **investimentos previstos no AOC**, tal como obras, reformas, aquisições de equipamento, que representem transformações que contribuam com o alcance dos objetivos estratégicos da Rede Ebserh.

Nesse sentido, orienta-se buscar o frequente **alinhamento do AOC com o planejamento local**, em todas as etapas da metodologia de gestão estratégica dos Hospitais, assim como nas etapas de revisão dos dois instrumentos de planejamento, estratégico e financeiro.

* Antigo Contrato de Objetivos

The image shows a close-up of a document with several rows of text and data. The text includes various indicators and project descriptions, such as 'Número de hospitais operando em situação de equilíbrio orçamentário', 'Taxa de incorporação das categorias de compra Central de Compras', and 'Número de hospitais em gestão com competência, transparência, garantindo continuidade das atividades na Rede'. There are also numerical values and percentages, such as '100%', '11,24', and '23'. The document is partially obscured by a yellow box containing text.

O **Planejamento de Indicadores e Projetos** do HUF é a segunda das três fases da gestão estratégica dos Hospitais Universitários Federais (HUFs) da Rede Ebserh. Esta fase está dividida em três etapas:

1

Definição de Indicadores e Metas Locais

Durante a primeira etapa, a equipe do hospital deverá desenvolver indicadores de desempenho capazes de apoiar o monitoramento da resolução dos macroproblemas e o alcance da visão e dos objetivos do hospital por meio de metas anuais intermediárias para cada indicador.

2

Definição de Projetos Locais

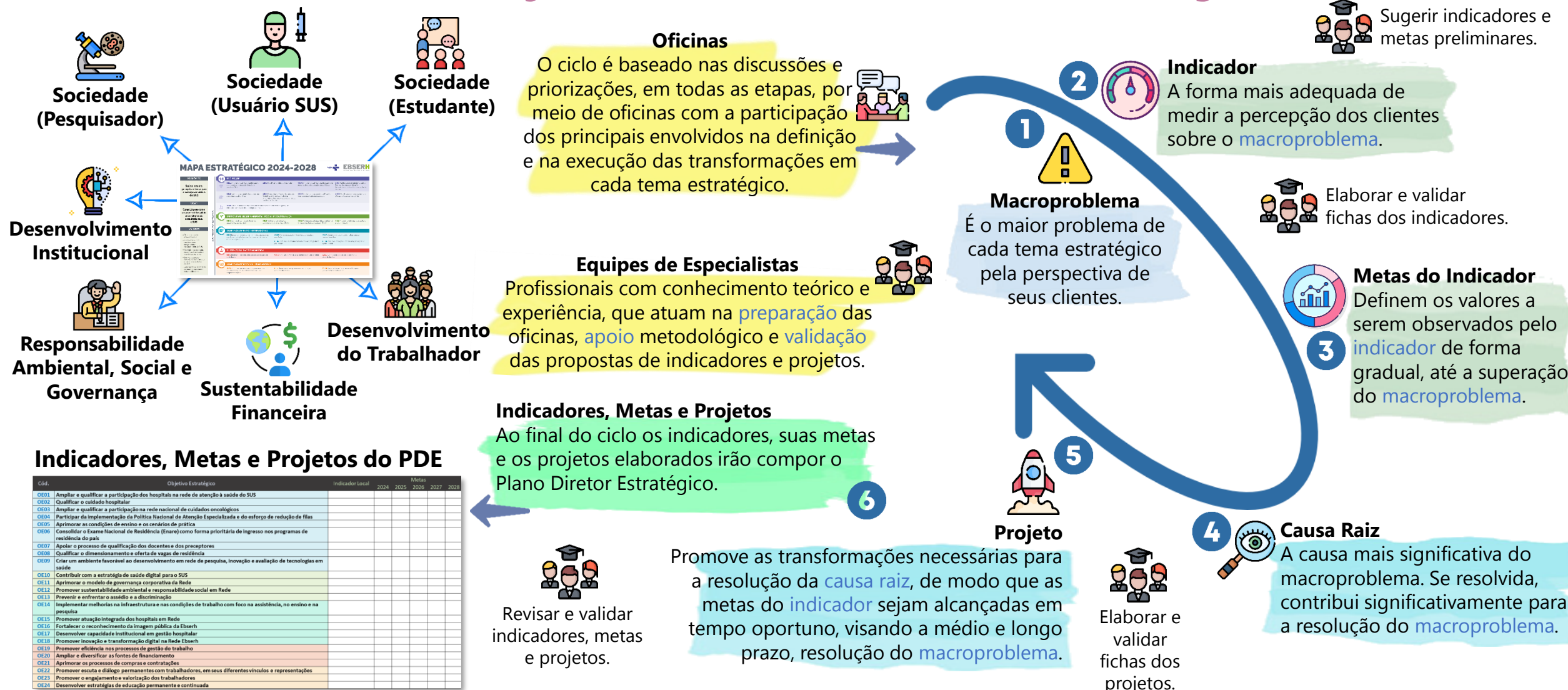
Durante a segunda etapa desta fase a equipe do hospital deverá planejar projetos que possam viabilizar o atingimento das metas anuais de todos os indicadores locais definidos anteriormente.

3

Publicação do Plano Diretor Estratégico

Durante a última etapa desta fase a equipe do hospital deve construir e validar o Painel de Contribuição do HUF, além de redigir todas as seções do documento do PDE, concluindo com a validação e publicação do Plano.

Roteiro de Elaboração dos Indicadores e Projetos



Indicadores, Metas e Projetos do PDE

Cód.	Objetivo Estratégico	Indicador Local	Metas
			2024 2025 2026 2027 2028
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		
OE04	Participar da implementação da Política Nacional de Atenção Especializada e do esforço de redução de filas		
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		
OE08	Qualificar o dimensionamento e oferta de vagas de residência		
OE09	Criar um ambiente favorável ao desenvolvimento em rede de pesquisa, inovação e avaliação de tecnologias em saúde		
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		
OE13	Prevenir e enfrentar o assédio e a discriminação		
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		
OE16	Fortalecer o reconhecimento da imagem pública da Ebserh		
OE17	Desenvolver capacidade institucional em gestão hospitalar		
OE18	Promover inovação e transformação digital na Rede Ebserh		
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		
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		



Macroproblema

É o maior problema de cada tema estratégico pela perspectiva de seus clientes.



Indicador

A forma mais adequada de medir a percepção dos clientes sobre o **macroproblema**.

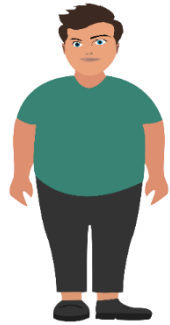


Metas do Indicador

Definem os valores a serem observados pelo **indicador** de forma gradual, até a superação do **macroproblema**.

Tema	Macroproblema por tema	Indicador relativo ao macroproblema	Metas mensais do indicador para o semestre
REPOUSO	Má qualidade do sono	Índice da Qualidade do Sono de Pittsburgh (PSQI) ¹	10 8 7 6 5 4
CORPO	Dores articulares	Escala Numérica Verbal de Dor (ENV)	7 6 5 4 2 0
MOVIMENTO	Indisposição física	Frequência Semanal de Indisposição para Atividades Físicas	7d 6d 5d 4d 3d 2d

¹ Buysse, D. J., Reynolds III, C. F., Monk, T. H., Berman, S. R., & Kupfer, D. J. (1989). The Pittsburgh Sleep Quality Index: a new instrument for psychiatric practice and research. *Psychiatry research*, 28(2), 193-213.



Macroproblema

É o maior problema de cada tema estratégico pela perspectiva de seus clientes.



Causa Raiz

A causa mais significativa do macroproblema. Se resolvida, contribui significativamente para a resolução do macroproblema.



Projeto

Promove as transformações necessárias para a resolução da causa raiz, de modo que as metas do indicador sejam alcançadas em tempo oportuno, visando a médio e longo prazo, resolução do macroproblema.

Tema



REPOUSO



CORPO



MOVIMENTO

Macroproblema por tema



Má qualidade do sono



Causa raiz do macroproblema



Rotina de repouso desorganizada



Projeto de Organização da Rotina de Repouso

Promover a readequação dos hábitos de repouso em busca de equilíbrio entre o trabalho, prática de atividades físicas, vida social e repouso.



Dores articulares



Peso acima do ideal



Projeto de Mudança de Hábitos Alimentares

Desenvolver hábitos alimentares adequados ao nível de atividade física e condições de saúde em busca da manutenção do peso ideal.



Indisposição física



Sedentarismo



Projeto de Adoção de Prática de Exercícios Físicos

Adotar a prática de exercícios físicos como uma rotina diária, dentro dos limites adequados ao biotipo e condições prévias de saúde.



1 Definição de Indicadores e Metas Locais

Durante a primeira etapa, a equipe do hospital deverá desenvolver indicadores de desempenho capazes de apoiar o monitoramento sobre o alcance da visão e dos objetivos do hospital por meio de metas anuais intermediárias para cada indicador, considerando uma situação futura pretendida, a ser verificada ao final da vigência do PDE.

Indicadores

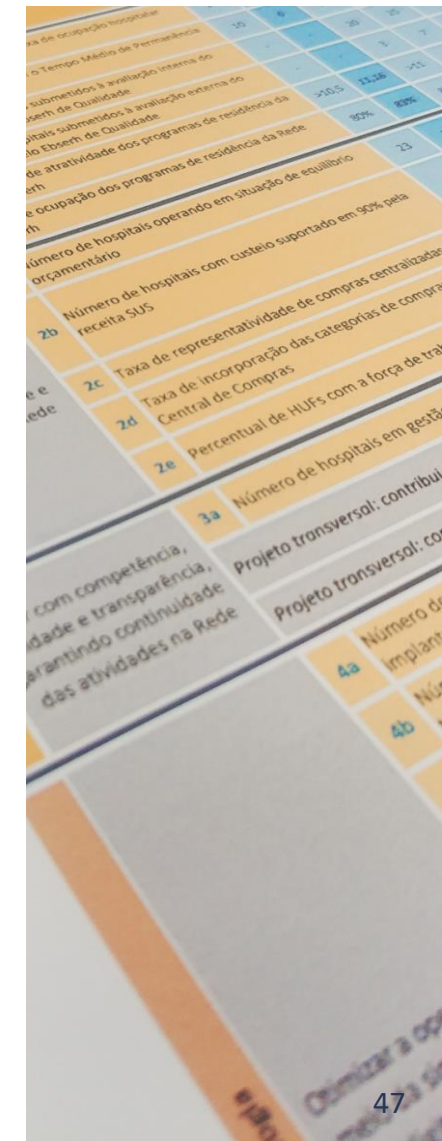
Indicador representa qualquer medida que permita dar visibilidade a uma situação, fazer comparações, verificar mudanças ou tendências, de modo a ofertar informações significativas para a condução da organização e a tomada de decisão nos diversos níveis de gestão. Atrelado à estratégia, os indicadores são uma ferramenta fundamental para verificar se as ações/projetos estão conduzindo a instituição ao alcance de seus objetivos. Uma organização que mede sistematicamente seu desempenho pode realizar rapidamente intervenções, à medida que ocorrem flutuações nos resultados de seus indicadores.

“As medidas são essenciais. Se você não pode medir algo, não será capaz de controlá-lo. Se não puder controlá-lo, não poderá gerenciá-lo. Se não puder gerenciá-lo, não poderá melhorá-lo. Sem melhorias, todo resultado será uma surpresa. As medições são o ponto de partida para as melhorias, porque lhe possibilitam entender onde você se encontra e fixa metas que o ajudem a chegar onde deseja. Sem elas as mudanças e melhorias necessárias ao processo são severamente prejudicadas.” (HARRINGTON; HARRINGTON, 1997, p. 429)

Os indicadores locais devem apresentar as características “SMART” que os tornam consistentes:

- **Específico:** sua medição deve seguir uma lógica clara e objetiva;
- **Mensurável:** pode ser mensurado em números;
- **Alcançável:** é viável e deve estar ao alcance dos executores do processo;
- **Relevante:** tem um impacto significativo para o alcance dos objetivos;
- **Temporal:** é possível estabelecer periodicidade de coleta e análise dos dados.

1 2 3



Definição de Indicadores e Metas Locais

1 2 3

Objetivo da etapa

Propor um conjunto de indicadores locais (indicadores dos hospitais) e suas metas que representem a evolução da resolução dos macroproblemas. Os indicadores locais são instrumentos de medição que permitem entender se o hospital está seguindo na direção indicada pela visão do HUF e pelo direcionamento estratégico da empresa apresentado no Mapa Estratégico e Plano de Negócios da Rede Ebserh. Nesse sentido, as metas anuais representam o esforço gradual do HUF em busca de avançar nessa direção. A definição de metas anuais dos indicadores locais não afasta a possibilidade de realizar o acompanhamento do indicador em frequência maior, podendo ser realizado, por exemplo, mensalmente, trimestralmente ou semestralmente.

Produtos e Resultados

1. Lista de Indicadores Locais e suas Metas Anuais

- Pelo menos 7 (sete) indicadores locais.
- Metas anuais (2024, 2025, 2026, 2027 e 2028) para todos os indicadores locais.
- Lista dos indicadores locais preenchida e validada.



Definição de Indicadores e Metas Locais

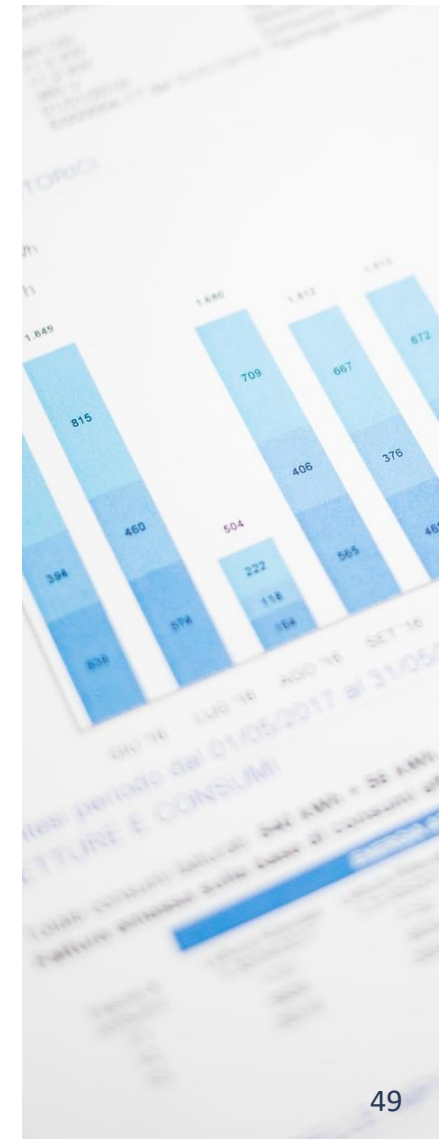
1 2 3

Atividades

- Diferentemente dos grupos formados na fase anterior, nesta fase as discussões deverão envolver equipes especializadas no tema, visando o aprofundamento técnico na composição das soluções para os macroproblemas de cada tema, contando com o apoio de facilitadores que tenham experiência e conhecimento na construção de indicadores.
- Formar 7 (sete) novos grupos considerando a equipe do hospital com profissionais especializados no tema. Esses grupos deverão se manter até o final das atividades da Fase 2 - Planejamento de Indicadores e Projetos, sendo 1 (um) grupo por tema: 1. Assistência; 2. Ensino; 3. Pesquisa; 4. Responsabilidade ambiental, social e governança; 5. Desenvolvimento Institucional; 6. Sustentabilidade Financeira e 7. Desenvolvimento do Trabalhador.
- Levantar os insumos necessários, especialmente os macroproblemas locais e suas soluções propostas, além dos indicadores estratégicos relacionados ao tema de cada reunião.
- Realizar reuniões com cada um dos grupos para construção de indicadores locais.
- Priorizar, dentre os indicadores formulados, aqueles mais representativos do HUF e que deverão ser incluídos no PDE.



▪ Proposta de Formulação de Indicadores e Metas

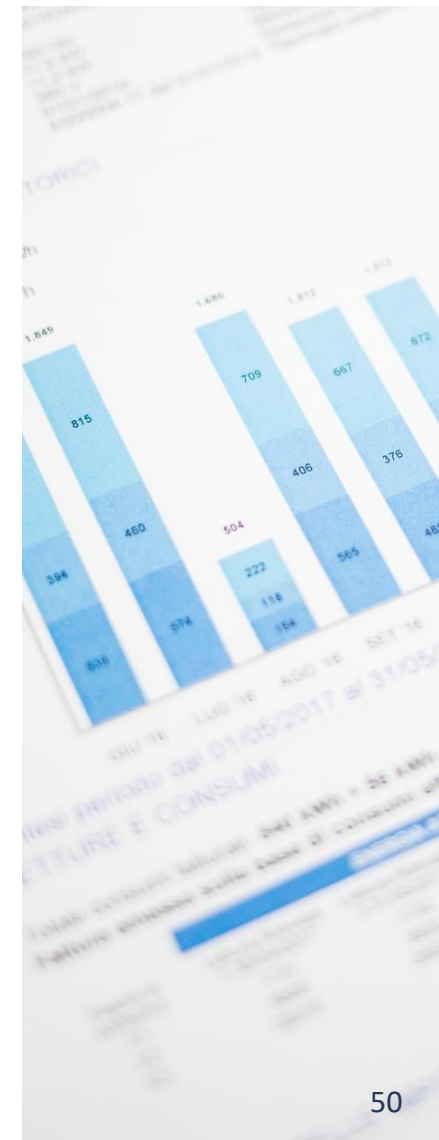


Definição de Indicadores e Metas Locais

1 2 3

Atividades

- Definir **no mínimo 1 (um) indicador para cada tema**, reunindo medições históricas do indicador para utilização como insumo na definição das metas anuais.
- **Preencher a ficha do indicador durante reunião de construção dos indicadores locais**, conforme orientações anteriores.
- Analisar o conjunto dos indicadores e sua complementaridade, **evitando a duplicidade ou sobreposição de indicadores locais**.
- Analisar se cada indicador local proposto colabora com a **verificação do atingimento do objetivo estratégico da Rede Ebserh** relacionado ao respectivo tema.
- Analisar se indicadores significativos para a estratégia do HUF ficaram de fora da proposta até o momento e **rediscutir com as equipes visando a inclusão desses indicadores**.
- Propor **metas anuais para os indicadores locais** que representem o compromisso do hospital com a superação dos desafios do HUF e da Rede.
- O **Colegiado Executivo deve nomear 1 (um) responsável para cada indicador local**, que possa defender a importância do indicador local e conduzir as discussões sobre o mesmo.
- O responsável pelo indicador deve preencher a **ficha do indicador** ou estar presente na reunião de preenchimento. A reunião deve ser conduzida, preferencialmente, pelo **responsável pelo indicador**.



Preenchimento da Lista de Indicadores

1 2 3

Atividades

- A **Lista de Indicadores** é um documento, em formato de planilha, que compila as principais informações relacionadas aos indicadores locais apresentados no PDE.
- Além das **informações cadastrais do indicador** (nome, descrição, periodicidade de coleta, fórmula etc.), também devem ser descritas as metas anuais do indicador.
- É necessário que seja utilizado o **modelo de lista de indicadores** apresentado nos anexos desse Guia.





2 Definição de Projetos Locais

Durante a segunda etapa desta fase a equipe do hospital deverá planejar projetos que possam viabilizar o atingimento das metas anuais de todos os indicadores locais elaborados anteriormente.



Projetos

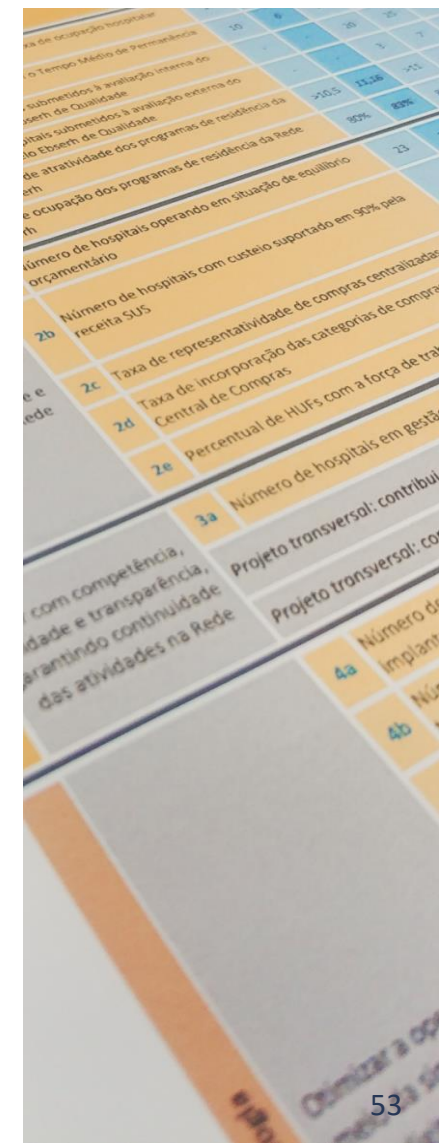
1 2 3

Os projetos são organizações de pessoas em equipes com foco no desenvolvimento de um conjunto bem definido de tarefas que resultam em um produto único em um espaço de tempo predefinido. Diferentemente, os processos visam a execução periódica de rotinas organizacionais e podem entregar o mesmo produto tantas vezes quantas necessário.

No contexto da estratégia, os projetos são criados visando a transformação organizacional para um estado futuro desejado, onde o atingimento das metas estratégicas será possível. Vale ressaltar que um projeto pode contribuir para um indicador ou mais, assim como um **indicador pode receber contribuição de mais de um projeto**.

Desde os projetos mais simples até os mais complexos, algumas características são muito importantes:

- **Escopo:** as tarefas a serem realizadas e seus produtos;
- **Recursos:** os recursos humanos e materiais necessários à execução do projeto.
- **Cronograma:** recursos, tarefas e entregáveis em uma linha do tempo organizada conforme a necessidade do demandante e a relação de dependência das tarefas.



Definição de Projetos Locais

1 2 3

Objetivo da etapa

Propor um conjunto de projetos locais (projetos dos hospitais) e suas entregas que representem a contribuição do HUF para superação dos macroproblemas identificados na **Fase 1 - Direcionamento Estratégico**, bem como para o alcance da estratégia da Rede Ebserh. Tais projetos promovem o alcance dos resultados estipulados nas metas anuais dos Indicadores Locais.

Produtos e Resultados

1. Lista de Projetos Locais e seus Cronogramas

- Pelo menos 7 (sete) projetos locais.
- Ficha de todos os projetos locais preenchidas e validadas.
- Estrutura Analítica do Projeto (EAP) elaborada para cada projeto local.
- Cronogramas dos projetos locais criados no Project For The Web: project.microsoft.com



Definição de Projetos Locais

1 2 3

Atividades

- Levantar os insumos necessários à discussão nas reuniões de construção dos projetos locais, especialmente os respectivos macroproblemas levantados na **Fase 1 - Direcionamento Estratégico**, além dos projetos estratégicos da Rede Ebserh relacionados ao tema de cada reunião.
- Reunir cada um dos **7 (sete) grupos temáticos** (formados pelos profissionais especializados no tema) para que seja proposto **no mínimo 1 (um) projeto para cada tema**.
- Preencher a **Ficha do Projeto Local** durante a reunião de construção dos projetos locais.
- Avaliar a complementaridade dos projetos, evitando a duplicidade, multiplicação de esforços ou sobreposição entre os projetos locais ou com os projetos estratégicos apresentados no **Plano de Negócios** da Rede Ebserh.
- O **Colegiado Executivo deve nomear 1 (um) gerente para cada projeto local**, que possa defender a importância do projeto local e conduzir as discussões sobre o mesmo. O gerente do projeto deve preencher a **Ficha do Projeto Local** ou estar presente na reunião de preenchimento. A reunião deve ser conduzida, preferencialmente, pelo gerente do projeto.



▪ Proposta de Projeto Local

Ficha do Projeto | Resumo do Projeto

1 2 3

A **Ficha do Projeto** é um documento que compila as principais informações relacionadas aos projetos locais apresentados no PDE.

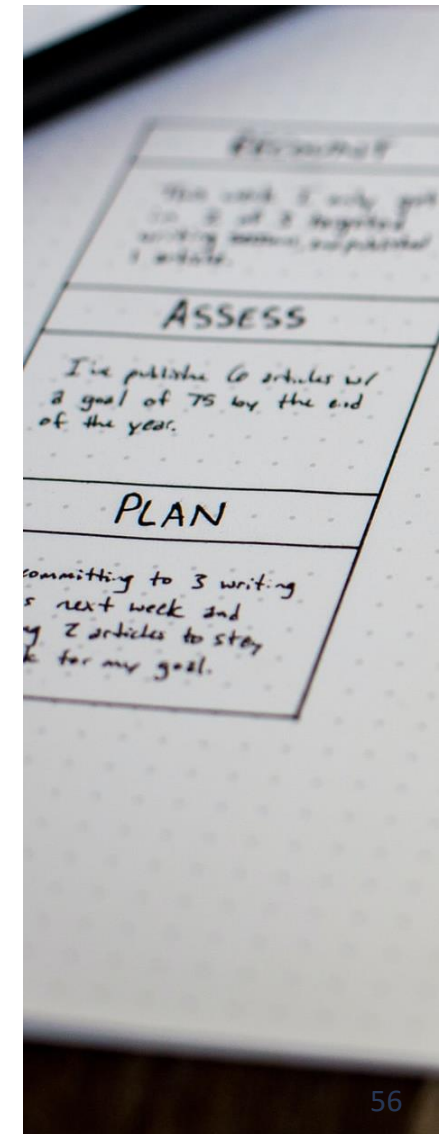
Além das informações cadastrais do projeto (nome, objetivo, problema e causa raiz relacionada etc.), também devem ser descritas as macroatividades e principais entregas previstas.

É necessário que seja utilizado o modelo de ficha de projeto apresentado nos anexos desse Guia.

A **Ficha do Projeto** está dividida em 4 abas, sendo a aba 1 (Resumo do Projeto) obrigatória nesta etapa, a 2 (Relatório de eventos) obrigatória para a fase 3 (Monitoramento, Controle e Replanejamento) e abas 3 (Indicadores do Projeto) e 4 (Planejamento de Riscos) opcionais.

Na aba de **Resumo do Projeto**, a seção de **Identificação** é uma área do documento que receberá as principais informações do seu projeto. Deve ser informado o nome do projeto, o nome do gerente de projetos responsável, o nome do gerente de portfólio (Chefe do SEGOV ou da UPLAN), a área responsável pelo projeto, a data de início e término do projeto, o tema estratégico, o indicador impactado pelo projeto, o macroproblema e causa raiz impactados e o objetivo do projeto. O código do projeto deve conter o número correspondente ao tema estratégico, seguido do número sequencial do projeto. Exemplo: P1.01.

Na seção do **Cronograma de Marcos** é destinada ao detalhamento das entregas do projeto, dividida em 6 colunas: Código da EAP, Macroatividade, Entregas Previstas, Data de Início, Data Limite.



1. Resumo do Projeto

2. Relatório de eventos

3. Ind. do Projeto (Opcional)

4. Planej. de Riscos (Opcional)



Ficha do Projeto Local



Definição do Cronograma do Projeto

1 2 3

Atividades

- Definir **marcos** importantes para o projeto com base no cronograma de marcos definido anteriormente. Podem ser entregas significativas, especialmente aquelas que estão condicionadas a datas fixas ou aquelas que representam o fechamento de uma fase do projeto. Os marcos não têm duração como as tarefas, pois representam apenas um ponto no cronograma utilizado para definir certos eventos.
- Recomenda-se que o agrupamento das tarefas do **cronograma** seja similar ao agrupamento da EAP, o que facilita a apresentação do projeto em termos de entregas visualizadas na EAP ou pela perspectiva temporal presente no cronograma.
- Definir as **tarefas** necessárias para a construção de cada entregável da EAP definido anteriormente. É aconselhável que as tarefas tenham níveis similares de grandeza, não sendo muito detalhadas nesse primeiro momento.
- Definir o responsável pela execução de cada **tarefa** no cronograma. **Recomenda-se que sejam apontados nomes de pessoas ao invés de áreas.**
- Definir, junto ao responsável pela execução, o volume de **trabalho** necessário (em dias) para a execução da tarefa identificada.
- Colher uma percepção realista do volume de **trabalho** necessário junto ao responsável pela execução.

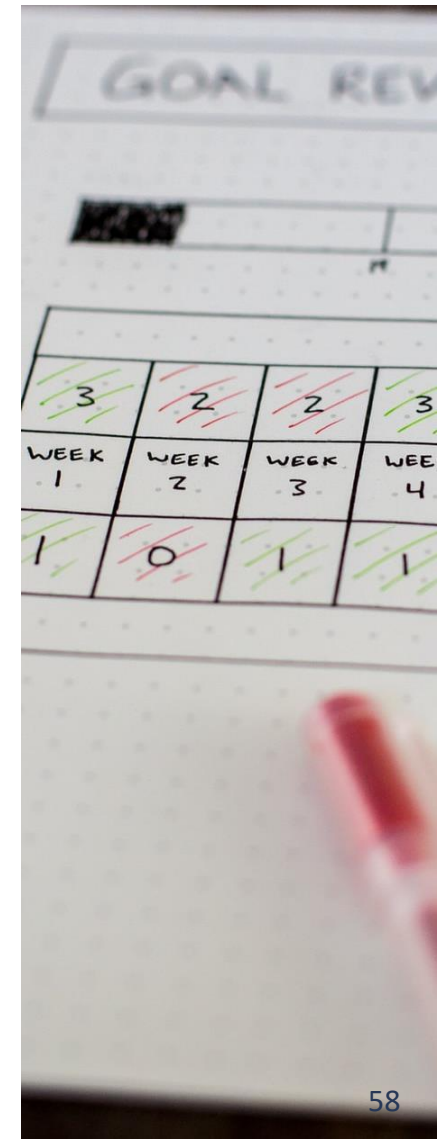


Definição do Cronograma do Projeto

1 2 3

Atividades

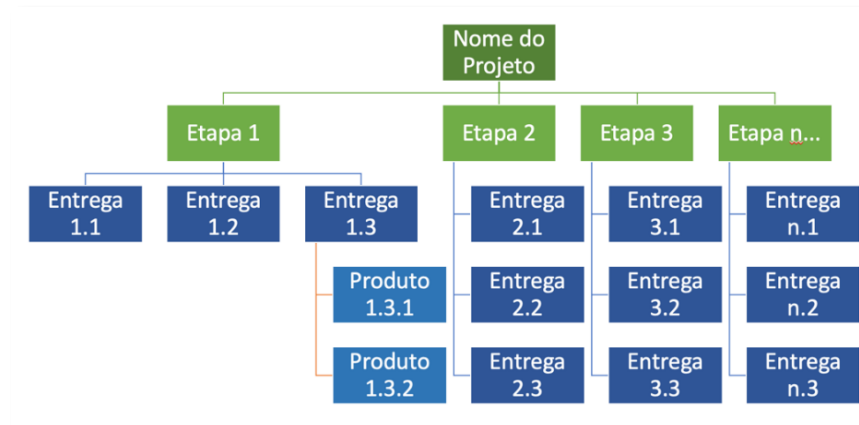
- Encadear as tarefas em ordem cronológica conforme a sua dependência. Recomenda-se que as tarefas tenham **duração** máxima de 2 (duas) semanas. É uma boa prática definir tarefas menores, o que promove o controle mais preciso e ágil das atividades bem como a obtenção de resultados em pouco espaço de tempo. Torna-se mais fácil perceber problemas e obter resultados em uma tarefa mais curta.
- Esclarecer o responsável pela atividade sobre a necessidade de entrega até determinada data para os casos onde existem **restrições** relacionadas a prazos. Recomenda-se evitar o **paralelismo** entre tarefas do mesmo responsável.
- **Avaliar se as restrições** relacionadas a datas foram respeitadas após a definição do prazo final do cronograma.
- **Validar o cronograma com os responsáveis** pela execução das tarefas por meio da validação de datas e do volume de trabalho necessário a cada tarefa.
- **Validar o cronograma com os demandantes** por meio da apresentação da EAP e das datas de entrega de cada pacote de trabalho.
- Os cronogramas dos projetos locais devem ser criados no **Project For The Web**: project.microsoft.com



Estrutura Analítica do Projeto

1 2 3

A **Estrutura Analítica do Projeto (EAP)** é uma árvore lógica e hierárquica que contém todos os trabalhos a serem realizados pelo projeto. A criação da EAP do seu projeto é baseada, originalmente, a partir das informações fornecidas na Ficha do Projeto ou colhidas junto aos envolvidos com o projeto e deve prever todo o trabalho necessário para o projeto.



As caixinhas da EAP devem **conter descrições curtas** que permitam identificar as entregas e produtos. Ao criar essas descrições, procure fazê-lo com substantivos e não utilize verbos.

Exemplo: Se o seu projeto possui um entrega de Relatório Final, você pode simplesmente chamar a entrega de "Relatório Final" ou "Entrega do relatório final", mas deve evitar verbos tal como "Entregar relatório final" ou "Elaborar relatório final".

A EAP é um insumo importante para a adequada elaboração do cronograma do projeto, uma vez que a partir das entregas previstas na EAP, é possível elaborar o conjunto de atividades necessárias ao desenvolvimento dessas entregas.

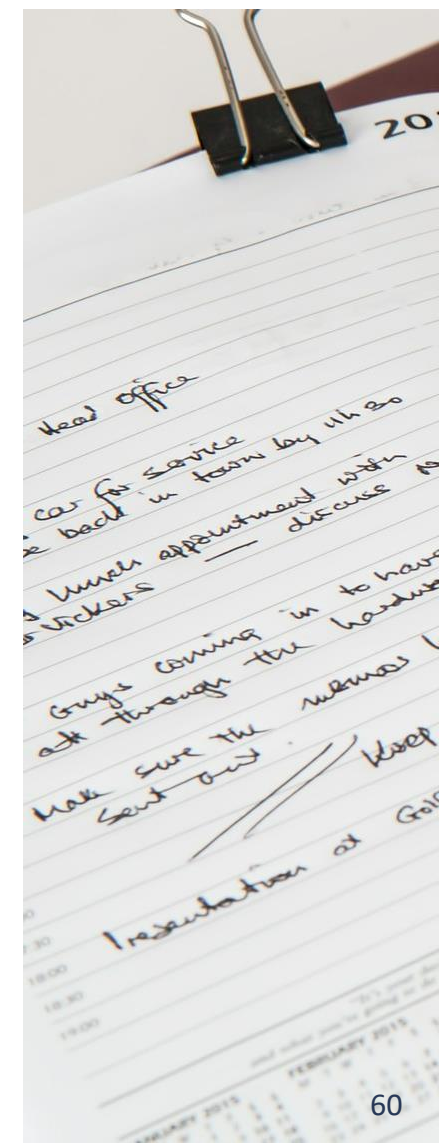


Validação dos indicadores e projetos do HUF

1 2 3

Atividades

- Validar cada uma das fichas de indicadores e projetos locais com os respectivos responsáveis e chefias das áreas responsáveis.
- Consolidar uma lista com todos os indicadores, metas e projetos locais, que fará parte do Plano Diretor Estratégico do HUF com vigência 2024-2028, conforme modelo.
- Validar preliminarmente a lista de indicadores e projetos do HUF junto ao Colegiado Executivo antes do envio formal para deliberação do Colegiado Executivo, que deverá ocorrer juntamente com o documento do Plano Diretor Estratégico.
- A lista de **Indicadores Locais**, suas metas anuais, bem como os **Projetos Locais** devem ser apresentados no **Portfólio de Indicadores, Metas e Projetos** do PDE associados aos respectivos Objetivos Estratégicos (aqueles que estão no Mapa Estratégico da Rede Ebserh) que são impactados.
- Não é obrigatório que sejam identificados Indicadores e Projetos para todos os Objetivos Estratégicos. Assim, apenas os Objetivos Estratégicos que contam com indicadores e projetos devem ser apresentados no Portfólio de Indicadores, Metas e Projetos do PDE. **Pelo menos um indicador e projeto devem ser apresentados para cada tema.**



Base para Indicadores, Metas e Projetos Locais

1 2 3

Tema Estratégico	Cód.	Objetivo Estratégico	Indicador Local	Metas					Projeto Local	Área Responsável
				2024	2025	2026	2027	2028		
Sociedade (Assistência)	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								
	OE04	Participar da implementação da Política Nacional de Atenção Especializada e do esforço de redução de filas								
Sociedade (Esino)	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								
Sociedade (Pesquisa)	OE08	Qualificar o dimensionamento e oferta de vagas de residência								
	OE09	Criar um ambiente favorável ao desenvolvimento em rede de pesquisa, inovação e avaliação de tecnologias em saúde								
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								
	OE13	Prevenir e enfrentar o assédio e a discriminação								
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								
	OE16	Fortalecer o reconhecimento da imagem pública da Ebserh								
	OE17	Desenvolver capacidade institucional em gestão hospitalar								
Sustentabilidade Financeira	OE18	Promover inovação e transformação digital na Rede Ebserh								
	OE19	Promover eficiência nos processos de gestão do trabalho								
	OE20	Ampliar e diversificar as fontes de financiamento								
Desenvolvimento do Trabalhador	OE21	Aprimorar os processos de compras e contratações								
	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								



3 **Publicação do Plano Diretor Estratégico**

Durante a última etapa desta fase a equipe do hospital deve construir e validar o portfólio de indicadores e projetos do HUF, além de redigir todas as seções do documento do PDE, concluindo com a validação e publicação do Plano.



Publicação do Plano Diretor Estratégico

1 2 3

Objetivo da etapa

Elaborar, validar e publicar o documento do Plano Diretor Estratégico do HUF com vigência 2024-2028 considerando a análise do contexto local, análise do PDE anterior (vigente ou vencido), a percepção dos envolvidos e o desempenho do hospital, considerando seus contratos e indicadores, além da declaração de visão do HUF e seu portfólio de indicadores e projetos locais.

Produtos e Resultados

1. Plano Diretor Estratégico do HUF

- Documento do PDE redigido conforme modelo proposto ([ANEXO](#)).
- Portfólio de indicadores, metas e projetos locais validado, conforme modelo ([ANEXO](#)).
- Documento do PDE aprovado pelo Colegiado Executivo
- Documento do PDE publicado em Boletim de Serviço (portaria com link de acesso) e no site do HUF.



Publicação do PDE no site do HUF

Roteiro CGU para o Menu de Acesso à Informação

1 2 3

MENU: Acesso à Informação >> Ações e Programas >> Avaliação de Metas e Resultados

Texto padrão:

Em conformidade ao art. 23 da Lei 13.303/2016 (Lei das Estatais), a Ebserh elabora o seu Plano de Negócios anual e estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades.

No âmbito do [nome e sigla do hospital] a estratégia de longo prazo da Rede Ebserh é desdobrada por meio do **Plano Diretor Estratégico (PDE)** do [sigla do hospital]. O PDE apresenta os indicadores, metas e projetos do hospital correspondentes a um ciclo de 5 anos e que contribuem para o atingimento dos objetivos estratégicos associados à estratégia da Rede Ebserh.

Para mais informações sobre a estratégia de longo prazo da Ebserh, acesse o menu Governança >> Gestão Estratégica no portal da Ebserh ou no endereço <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/governanca/gestao-estrategica>.

Arquivos relacionados:

Plano Diretor Estratégico 2021-2023 [versão, ex.: v1, v2, v3...] [data (mês/ano), ex: (jan/2023)]

Plano Diretor Estratégico 2021-2023 [versão, ex.: v1, v2, v3...] [data (mês/ano), ex: (jan/2023)]

Plano Diretor Estratégico 2021-2023 [versão, ex.: v1, v2, v3...] [data (mês/ano), ex: (jan/2023)]



Publicação do Plano Diretor Estratégico

1 2 3

Atividades

- O documento do Plano Diretor Estratégico do HUF deve incluir a **descrição do modelo de governança** para o processo de gestão estratégica no hospital, detalhando os papéis e responsabilidades envolvidas nesse processo.
- É necessário abordar o **ciclo completo da gestão estratégica do hospital**, abrangendo desde a fase de formulação da estratégia, elaboração do Plano Diretor Estratégico até o monitoramento do desempenho estratégico.
- Desenvolver o modelo de comunicação e lista de itens de comunicação da gestão estratégica no HUF, promovendo ações e iniciativas de **divulgação do PDE junto aos trabalhadores do hospital, usuários SUS e atores envolvidos nos serviços prestados pelo Hospital**, incluindo aqueles que participaram da elaboração do plano.
- Deve ser **descrito o processo que orienta como se dará a comunicação**, a promoção do engajamento das partes envolvidas e o acompanhamento dos impactos e das conquistas decorrentes do avanço das ações estratégicas no hospital.
- Submeter o Plano Diretor Estratégico à **deliberação do Colegiado Executivo**.
- **Apresentar o Plano Diretor Estratégico ao Reitor da Universidade**.
- **Publicar o Plano Diretor Estratégico no site do HUF**.



Fase 3 Monitoramento, Controle e Replanejamento

Fases da metodologia de gestão estratégica dos hospitais

Fase 1

Direcionamento Estratégico

Concluir até 3 meses antes do início da vigência do PDE

Fase 2

Planejamento de Indicadores e Projetos

Concluir até 1 mês antes do início da vigência do PDE

Fase 3

Monitoramento, Controle e Replanejamento

Ocorre ao longo de toda vigência do PDE

Fase 3 Monitoramento, Controle e Replanejamento

Monitoramento de Indicadores e Projetos

Gestão de Mudanças

Encerramento do PDE

O **Monitoramento, Controle e Replanejamento** é a terceira fase da gestão da estratégia da Rede Ebserh para os Hospitais Universitários Federais (HUFs). Esta fase está dividida em três etapas:

1

Monitoramento de Indicadores e Projetos

No decorrer da primeira etapa os gerentes de projeto devem garantir a atualização das informações e devem monitorar os indicadores de desempenho e os riscos associados a cada projeto, provendo informações para a elaboração de controles sobre o atingimento das metas dos indicadores e objetivos do PDE.

2

Gestão de Mudanças

Na segunda etapa, tanto o gerente de projetos quanto o gestor do portfólio de indicadores e projetos do PDE devem desenvolver ações visando o tratamento de riscos e proposição de mudanças necessárias ao andamento adequado do PDE conforme o cenário atual.

3

Encerramento do PDE

Esta etapa tem como objetivo a elaboração de diagnóstico sobre o desempenho do PDE no decorrer de sua vigência, com análise das entregas realizadas, discussões sobre os resultados alcançados frente as metas pactuadas e lista dos benefícios e lições aprendidas.



1 | Monitoramento de Indicadores e Projetos

No decorrer da primeira etapa os gerentes de projeto devem monitorar os indicadores de desempenho e os riscos associados a cada projeto, provendo informações para a elaboração de controles sobre o atingimento das metas dos indicadores e objetivos do PDE.



Monitoramento de Indicadores e Projetos

1 2 3

Objetivo da etapa

Garantir que a documentação dos Indicadores e Projetos Locais do HUF, componentes do PDE, estejam atualizados e monitorados com vistas a garantir que possam ser utilizados na tomada de decisão da alta gestão do hospital e da Administração Central.

Produtos e Resultados

- Lista de Indicadores atualizada.
- Ficha do Projeto atualizada.
- Portfólio de Indicadores, Metas e Projetos do PDE atualizado.
- Cronograma do Projeto atualizado e publicado.
- Relatório de Eventos da Ficha do Projeto preenchido.



Monitoramento de Indicadores e Projetos

1 2 3

Atividades

- O **Gestor do Portfólio** de Indicadores, Metas e Projetos do PDE (Chefe do Setor de Governança e Estratégia ou Chefe da Unidade de Planejamento ou Unidade de Planejamento, Gestão de Riscos e Controles Internos) deve **orientar e monitorar periodicamente os gerentes dos projetos do PDE** com o objetivo de manter as informações das fichas de acompanhamento dos projetos (eventos, indicadores e riscos dos projetos) atualizadas.
- O Gestor do Portfólio deve orientar os Gerentes de Projeto a realizarem **reuniões de monitoramento de seus projetos junto às equipes de execução** em conformidade ao plano de monitoramento pactuado no documento do Plano Diretor Estratégico.
- O Gestor deve orientar e garantir que os cronogramas dos projetos estejam atualizados no Project For The Web em project.microsoft.com.
- O Gestor deve monitorar as alterações que gerem impactos no documento do Plano Diretor Estratégico, além de **programar e comunicar ao Colegiado Executivo do HUF** sobre a necessidade de revisão e republicação de versão atualizada do PDE.



Calendário de Reuniões Sugerido

1 2 3

As reuniões de acompanhamento dos projetos e indicadores locais visam analisar os relatórios periódicos de desempenho, a fim de permitir que todos os agentes envolvidos possam estar inteirados e engajados com a evolução dos projetos e indicadores, e, conseqüentemente, do mapa estratégico, além de favorecer a tomada de decisão tempestiva, garantindo transparência do processo e permitindo a retomada de percurso em caso de mudanças ocorridas durante o exercício.

Tipo de reunião	Principais envolvidos	Objetivo da reunião	Frequência
Avaliação do status do projeto	Gerentes dos projetos locais e gestor do portfólio (SEGOV)	Alinhar o andamento de cada projeto do portfólio do hospital.	Mensal, até o 5º dia útil do mês subsequente à medição.
Avaliação do status do portfólio	Gestor do portfólio (SEGOV) e Colex	Apresentar o resultado do portfólio consolidado em nível executivo.	Quadrimestral, entre o 5º e o 10º dia útil do quadrimestre subsequente à medição.
Avaliação do desempenho anual do portfólio e indicadores locais	Colex, Gerente de Portfólio, GPs e Reitor(a).	Apresentar o desempenho anual do portfólio e os avanços obtidos em relação aos indicadores locais.	No mês de janeiro subsequente ao ano de execução.

O calendário acima proposto é essencial para permitir a troca de informações e o acompanhamento do desempenho dos projetos ao longo do exercício do PDE. O hospital é livre para realizar outras reuniões e envolver outros agentes no processo, visando melhorar a eficiência do processo.



Ficha do Projeto | Relatório de Eventos

1 2 3

A aba **Relatório de Eventos** é destinada ao registro da lista de eventos importantes ocorridos durante a execução do projeto, que justifiquem eventuais atrasos ou pequenos ajustes do projeto que não afetam o objetivo ou os marcos estabelecidos na aba **Resumo do Projeto**.

Na lista devem ser apresentados: data do evento; descrição, tipo e motivo do evento; ação necessária; responsável; data limite para solução; situação atual.

Na coluna **Evento (o que aconteceu)**: devem ser descritos os principais eventos do projeto no período de execução. Procure descrever principais atividades concluídas, atividades em atraso e as razões do atraso.

O **tipo de evento** pode ser classificado como **registro** e como **problema**. As informações sobre o desempenho do projeto em conformidade com a linha de base devem ser apresentados como registro, enquanto os eventos que representem risco ao cumprimento do cronograma devem ser apresentados como problemas.

Caso sejam observadas mudanças que afetam as metas estabelecidas nos indicadores do PDE ou comprometam o objetivo do projeto, é necessário **replanejar o projeto de modo a refletir a abordagem mais adequada ao cenário atual**.

Essas alterações nos projetos devem ser submetidas à aprovação do Colegiado Executivo em uma nova versão do PDE.

1. **Resumo do Projeto**

2. **Relatório de eventos**

3. Ind. do Projeto (Opcional)

4. Planej. de Riscos (Opcional)



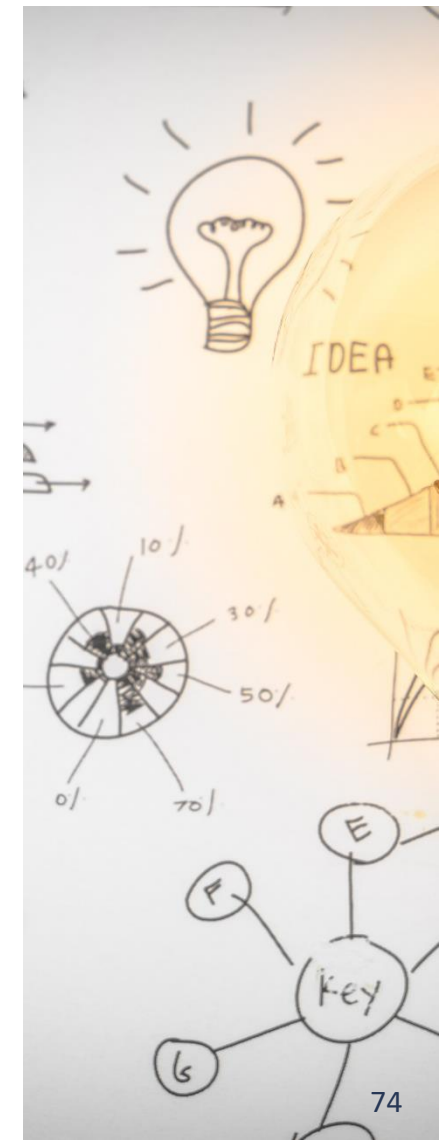
Ficha do Projeto | Indicadores do Projeto

1 2 3

A aba [Indicador do Projeto](#) é de preenchimento opcional e se destina ao monitoramento detalhado dos indicadores específicos a cada projeto.

É importante destacar as diferenças entre [indicadores do PDE](#) e [indicadores dos projetos](#). Os indicadores do PDE estão associados diretamente ao atingimento dos objetivos estratégicos e à visão do HUF, enquanto suas metas representam os resultados dessa estratégia. Os indicadores do PDE devem ser apresentados na [Lista de Indicadores](#) do PDE.

Por sua vez, os indicadores dos projetos estão associados exclusivamente às entregas intermediárias do projeto ao qual fazem parte, ou seja, demonstram o avanço das metas de desenvolvimento dos produtos do projeto.



1. **Resumo do Projeto**

2. Relatório de eventos

3. Ind. do Projeto (Opcional)

4. Planej. de Riscos (Opcional)



Ficha do Projeto Local

Ficha do Projeto | Riscos

1 2 3

Riscos são eventos incertos que podem ser positivos (oportunidades) ou negativos (ameaças). Ao optar por fazer a gestão de riscos do seu projeto, procure identificar e gerenciar tanto ameaças quanto oportunidades. Quanto melhor você gerenciar os riscos do seu projeto, menos problemas você terá que lidar ao longo da execução.

Riscos se diferem um dos outros quanto a sua probabilidade de ocorrência e impacto no projeto. Para estabelecer um processo de priorização de riscos, foi criada uma escala de avaliação para ameaças e oportunidades, disponível no *template* da Ficha de Projeto.

A aba [Planejamento de Riscos](#) é de preenchimento opcional e se destina ao monitoramento detalhado dos riscos específicos a cada projeto, sendo um modelo de documento para identificação, planejamento, elaboração de respostas e acompanhamento do status dos riscos do projeto.

É importante destacar que os riscos tratados aqui dizem respeito apenas às ameaças relacionadas diretamente ao atingimento das metas do projeto ao qual fazem parte.



1. Resumo do Projeto

2. Relatório de eventos

3. Ind. do Projeto (Opcional)

4. Planej. de Riscos (Opcional)



Ficha do
Projeto Local



2 Gestão de Mudanças

Na segunda etapa, tanto o gerente de projetos quanto o gestor do portfólio de indicadores e projetos do PDE devem desenvolver ações visando o tratamento de riscos e proposição de mudanças necessárias ao andamento adequado do PDE conforme o cenário atual.



Gestão de Mudanças

1 2 3

Objetivo da etapa

Garantir que as alterações de cenário interno e externo ao HUF e que interferem na execução do Plano Diretor Estratégico sejam tratadas e reproduzidas em **mudanças necessárias no PDE**.

Produtos e Resultados

- Lista de Indicadores atualizada.
- Ficha do Projeto atualizada.
- Portfólio de Indicadores, Metas e Projetos do PDE atualizado.
- Cronograma do Projeto atualizado e publicado.
- Relatório de Eventos da Ficha do Projeto preenchido.
- Plano Diretor Estratégico revisado e aprovado pelo Colegiado Executivo do HUF.



Replanejamento e Republicação do PDE

1 2 3

- Ao longo do exercício do PDE, podem ocorrer riscos que afetam os objetivos do projeto ou que impactam os indicadores e as metas previamente estabelecidas. Quando isso ocorre, torna-se necessário o **replanejamento do projeto**, a fim de ajustar a nova realidade vivenciada.
- Uma vez identificada a necessidade de replanejamento do projeto ou revisão dos indicadores locais, o Gerente de Projetos e o Gerente de Portfólio devem revisar o projeto considerando sua contribuição aos indicadores locais relacionados, no mesmo formato apresentado na **Fase 2 - Planejamento de Indicadores e Projetos**.
- O Colegiado Executivo do HUF deve **deliberar a publicação da nova versão do PDE**.
- Toda documentação do PDE e seus anexos **devem ser atualizados e publicados no site do HUF**.

Orienta-se buscar o frequente **alinhamento do AOC com o planejamento local**, em todas as etapas da metodologia de gestão estratégica dos Hospitais, assim como nas **etapas de revisão dos dois instrumentos de planejamento, estratégico e financeiro**.

** Antigo Contrato de Objetivos*





3 Encerramento do Plano Diretor Estratégico

Esta etapa tem como objetivo a elaboração de diagnóstico sobre o desempenho do PDE no decorrer de sua vigência, com análise das entregas realizadas, discussões sobre os resultados alcançados frente as metas pactuadas e lista dos benefícios e lições aprendidas.



Encerramento do PDE

Objetivo da etapa

Esta etapa tem como objetivo elaborar um diagnóstico sobre o toda trajetória do PDE, analisando as entregas realizadas, discutindo os resultados alcançados frente as metas pactuadas, listando os benefícios e as lições aprendidas.

Produtos e Resultados

1. Relatório de encerramento do PDE

- Este relatório deve compilar as principais informações sobre o projeto, possibilitando à gestão do HUF analisar e decidir sobre próximos passos.
- Devem ser descritos: (a) o problema inicial; (b) a solução proposta; (c) entregas do projeto; (d) gráficos e/ou tabelas, mostrando os indicadores frente às metas; (e) benefícios alcançados; e (f) lições aprendidas.



Análise do PDE Anterior

1 2 3

Atividades

- Quantificar os **resultados alcançados**, por meio da identificação das metas projetadas, utilizando indicadores que se correlacionam com as iniciativas estabelecidas anteriormente, deixando claro se elas já foram alcançadas, ou seja, se as entregas foram realizadas.
- Identificar as **iniciativas não atingidas**, não concluídas ou canceladas.
- Dentre as iniciativas não atingidas, não concluídas ou canceladas, **identificar aquelas que ainda serão consideradas** no planejamento do novo PDE.
- Fazer uma lista das **lições aprendidas** durante o planejamento e execução do PDE anterior (vigente ou vencido).
 - As Lições Aprendidas ajudam os envolvidos a evitar falhas anteriores.
 - A lista de Lições Aprendidas pode se referir às iniciativas que alcançaram sucesso, bem como àquelas que não alcançaram o resultado esperado.
 - As Lições Aprendidas também se referem à metodologia de construção e monitoramento do PDE.



- Relatório de Resultados do PDE Anterior
- Lições Aprendidas





Ferramentas e Técnicas

Modelos de documentos ou técnicas que poderão ser desenvolvidas, de forma adicional, durante todas as etapas da fase de análise situacional.



Análise do Plano Diretor Estratégico anterior

1. Entrevistas e Análises

As duas técnicas devem manter o foco na comparação entre as ações e atividades do PDE anterior (vigente ou vencido) em relação aos resultados realmente alcançados. As entrevistas devem incluir prioritariamente aqueles envolvidos com a definição de metas e com a aferição dos resultados alcançados.

2. Lições Aprendidas

As lições aprendidas podem ser coletadas de diversas formas, em reuniões formais ou em outras ocasiões menos estruturadas, podendo ser fruto de documentos, relatórios de desempenho ou feedback da equipe envolvida. O principal objetivo das lições aprendidas é entender as experiências anteriores e aprimorar as iniciativas, no intuito de aprender com os acertos, a fim de estabelecer padrões de performance, e com erros, evitando que os mesmos possam ser repetidos.



Definição da Visão

1. Oficina

Reunião dinâmica com um grupo de pessoas que podem ser divididas em grupos menores. As técnicas e ferramentas utilizadas podem variar conforme o objetivo da oficina, cuja principal característica é o trabalho prático do grupo por meio de um mediador que organiza os participantes no intuito de desenvolver atividades práticas e entregar produtos ao final do evento. A oficina é um importante instrumento de engajamento e proporciona o desenvolvimento de entregas rápidas com o máximo de alinhamento entre os envolvidos.

2. Entrevistas semiestruturadas

Técnica de obter informações por meio de perguntas estruturadas sobre o tema em análise, a partir de uma relação de entrevistador e entrevistado. O HUF pode complementar o roteiro adicionando outras perguntas que considerar relevantes.

3. Priorização por meio de votação com cartões e etiquetas

Empregada em dinâmicas onde existem diversas opções que apresentam valores similares ou não podem ser classificadas de forma objetiva. Pode ser utilizada também durante as oficinas de definição estratégica, onde é necessário escolher, de forma idônea, uma dentre várias opções apresentadas pelo grupo. Os participantes recebem uma pequena quantidade de bolinhas de etiquetas coloridas e devem afixá-las nos cartões com a proposta preferida. Ao final da dinâmica, vence o cartão da proposta com maior número de etiquetas coladas.



Identificação dos Macroproblemas

1. Os 5 por quês

É uma técnica de análise para resolução de problemas que consiste em perguntar 5 vezes o porquê de um problema estar acontecendo. O resultado desta investigação é a causa raiz do problema inicialmente observado.

2. Priorização por meio de votação com cartões e etiquetas

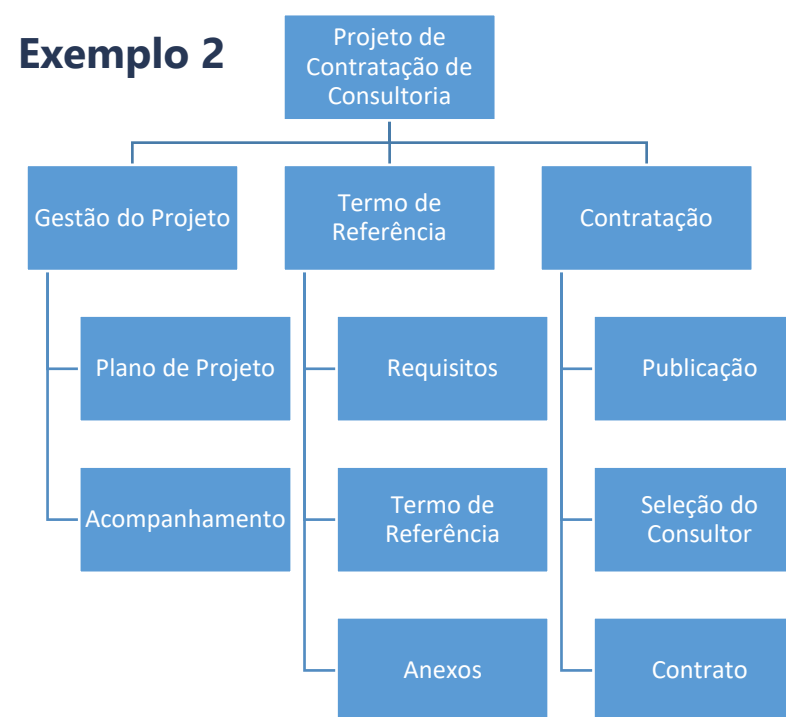
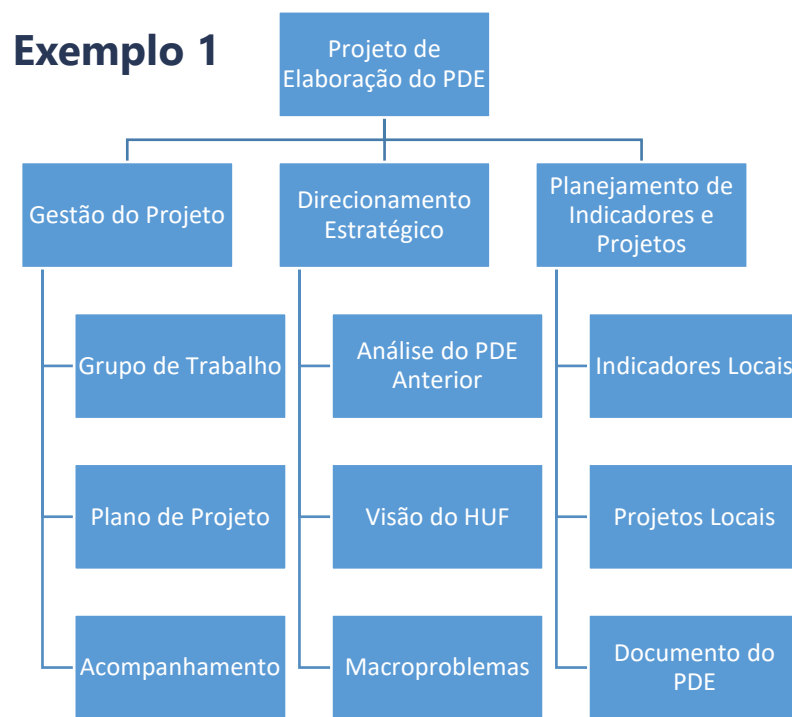
Empregada em dinâmicas nas quais existem diversas opções que apresentam valores similares ou não podem ser classificadas de forma objetiva. Pode ser utilizada também durante as oficinas de definição estratégica, onde é necessário escolher, de forma idônea, uma dentre várias opções apresentadas pelo grupo. Os participantes recebem uma pequena quantidade de bolinhas de etiquetas coloridas e devem afixá-las nos cartões com a proposta preferida. Ao final da dinâmica, vence o cartão da proposta com maior número de etiquetas coladas.



Definição do Cronograma do Projeto

1. Estrutura Analítica do Projeto

A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é uma importante ferramenta de gerenciamento e pode ser utilizada em qualquer tipo e tamanho de projeto. É uma estrutura hierárquica orientada às entregas do trabalho e organiza o escopo total do projeto. A EAP decompõe o projeto em partes menores e apresenta o escopo a ser realizado de forma mais compreensível e gerenciável.





Fichas de Apoio para Atividades

Alguns modelos de apoio para as atividades práticas a serem desenvolvidas durante o levantamento de informações ou na realização das oficinas.



Análise do PDE anterior (vigente ou vencido)

Nome do projeto	% de conclusão	Problema inicial (apresentar o principal macroproblema relacionado)	Solução proposta (apresentar resumo da proposta para solucionar o problema inicial)	Problema inicial resolvido (sim/não)	Elegível para o próximo ciclo? (sim/não)

Total conclusão do PDE: %

Roteiro para entrevista

Identificação do entrevistado: _____ Data: _____

Qual é a sua **visão** para o futuro do HU? Em que condições você espera que o hospital esteja daqui 5 anos?

Quais são os principais desafios **internos** que você identifica no HU e que precisam ser superados?

Que **oportunidades** externas você enxerga que o hospital pode aproveitar? Quais são os principais desafios **externos** que você identifica no HU e que precisam ser superados?

Que **valores** são fundamentais para a cultura do hospital?

Quais são as áreas que necessitam de maior **investimento ou desenvolvimento de capacidades**?

Quais são os principais **desafios na gestão de recursos humanos**?

Quais são os principais **projetos de inovação ou transformação digital** precisam ser perseguidos? Se não houvesse nenhuma limitação, tecnológica e nem de orçamento, o que você faria diferente do que é feito hoje?

Quais **indicadores-chave** são mais relevantes para a avaliação do sucesso do HU?

Oficina: Declaração de visão do HUF

- A partir da definição de visão considerando os temas e pilares, o grupo deve descrever a declaração de visão do HUF.
- A visão representa o estado futuro, onde desejamos chegar, o que queremos alcançar.
- A visão é criada para um período pré-determinado e, portanto, pode mudar ao longo do tempo, de acordo com o momento em que a instituição se encontra.
- Ela deve facilitar a resposta para as seguintes perguntas:
 - O que a instituição quer se tornar?
 - Onde queremos chegar?
 - Em que direção devemos apontar os esforços dos gestores e trabalhadores?

Oficina: Validação da Declaração de visão do HUF

| Sim | Não | A visão representa o estado futuro, onde desejamos chegar, o que queremos alcançar?

| Sim | Não | A visão é criada para um período pré-determinado?

| Sim | Não | A visão é atingível?

| Sim | Não | Responde sobre o que a instituição quer se tornar?

| Sim | Não | Responde onde queremos chegar?

| Sim | Não | Responde em que direção devemos apontar os esforços dos gestores e colaboradores?

| Sim | Não | Responde para onde os recursos investidos estão levando a instituição?

| Sim | Não | Responde o que estamos ajudando a construir?

Instruções

Se a resposta for não para um ou mais dos itens, a declaração necessitará ser revisada.

Identificação do Macroproblema 1

1 Atividades do grupo	3 Validação do macroproblema identificado	Resposta
<ul style="list-style-type: none"> • Individualmente, os integrantes do grupo deverão escrever em <i>postit</i>/cartão/tarjeta o macroproblema para o tema. 	<p>O macroproblema identificado tem uma carga negativa? Ex: <i>ausência de..., ...insuficiente, desalinhamento entre..., não integração de...</i></p>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
<ul style="list-style-type: none"> • O grupo deve priorizar e consolidar o macroproblema para o tema. • Caso o macroproblema identificado não atenda alguma das questões de validação, o grupo deve rediscutir. 	<p>O macroproblema identificado aponta os principais obstáculos para o alcance do objetivo estratégico relacionado ao tema em discussão?</p>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

2 Grupo	Pilar: Sociedade Tema: Assistência	Qual(is) o(s) macroproblema(s) que melhor descreve(m) o obstáculo do HU para alcançar o(s) objetivo(s) estratégico(s) do tema?
	Objetivo Estratégico	
1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5 [] 6 [] 7 []	<p>[] OE01 Ampliar e qualificar a participação dos hospitais na rede de atenção à saúde do SUS</p> <p>[] OE02 Qualificar o cuidado hospitalar</p> <p>[] OE03 Ampliar e qualificar a participação na rede nacional de cuidados oncológicos</p> <p>[] OE04 Participar da implementação da Política Nacional de Atenção Especializada e do esforço de redução de filas</p>	

Identificação do Macroproblema 2

1 Atividades do grupo	3 Validação do macroproblema identificado	Resposta
<ul style="list-style-type: none"> • Individualmente, os integrantes do grupo deverão escrever em <i>postit</i>/cartão/tarjeta o macroproblema para o tema. 	O macroproblema identificado tem uma carga negativa? <i>Ex: ausência de..., ...insuficiente, desalinhamento entre..., não integração de...</i>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
<ul style="list-style-type: none"> • O grupo deve priorizar e consolidar o macroproblema para o tema. • Caso o macroproblema identificado não atenda alguma das questões de validação, o grupo deve rediscutir. 	O macroproblema identificado aponta os principais obstáculos para o alcance do objetivo estratégico relacionado ao tema em discussão?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

2 Grupo	Pilar: Sociedade Tema: Ensino	Qual(is) o(s) macroproblema(s) que melhor descreve(m) o obstáculo do HU para alcançar o(s) objetivo(s) estratégico(s) do tema?
	Objetivo Estratégico [] OE05 Aprimorar as condições de ensino e os cenários de prática 1 [] [] OE06 Consolidar o Exame Nacional de Residência (Enare) como 2 [] forma prioritária de ingresso nos programas de residência do país 3 [] 4 [] [] OE07 Apoiar o processo de qualificação dos docentes e dos 5 [] preceptores 6 [] 7 [] [] OE08 Qualificar o dimensionamento e oferta de vagas de residência	

Identificação do Macroproblema 3

1 Atividades do grupo	3 Validação do macroproblema identificado	Resposta
<ul style="list-style-type: none"> • Individualmente, os integrantes do grupo deverão escrever em <i>postit</i>/cartão/tarjeta o macroproblema para o tema. 	<p>O macroproblema identificado tem uma carga negativa? Ex: <i>ausência de...</i>, <i>...insuficiente</i>, <i>desalinhamento entre...</i>, <i>não integração de...</i></p>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
<ul style="list-style-type: none"> • O grupo deve priorizar e consolidar o macroproblema para o tema. • Caso o macroproblema identificado não atenda alguma das questões de validação, o grupo deve rediscutir. 	<p>O macroproblema identificado aponta os principais obstáculos para o alcance do objetivo estratégico relacionado ao tema em discussão?</p>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

2 Grupo	Pilar: Sociedade Tema: Pesquisa Objetivo Estratégico	Qual(is) o(s) macroproblema(s) que melhor descreve(m) o obstáculo do HU para alcançar o(s) objetivo(s) estratégico(s) do tema?
1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5 [] 6 [] 7 []	<p>[] OE09 Criar um ambiente favorável ao desenvolvimento em rede de pesquisa, inovação e avaliação de tecnologias em saúde</p>	

Identificação do Macroproblema 4

1 Atividades do grupo	3 Validação do macroproblema identificado	Resposta
<ul style="list-style-type: none"> • Individualmente, os integrantes do grupo deverão escrever em <i>postit</i>/cartão/tarjeta o macroproblema para o tema. • O grupo deve priorizar e consolidar o macroproblema para o tema. • Caso o macroproblema identificado não atenda alguma das questões de validação, o grupo deve rediscutir. 	<p>O macroproblema identificado tem uma carga negativa? Ex: <i>ausência de..., ...insuficiente, desalinhamento entre..., não integração de...</i></p>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	<p>O macroproblema identificado aponta os principais obstáculos para o alcance do objetivo estratégico relacionado ao tema em discussão?</p>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

2 Grupo	Pilar: Responsabilidade ambiental, Social e Governança Objetivo Estratégico	Qual(is) o(s) macroproblema(s) que melhor descreve(m) o obstáculo do HU para alcançar o(s) objetivo(s) estratégico(s) do tema?
1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5 [] 6 [] 7 []	<ul style="list-style-type: none"> [] 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 [] OE13 Prevenir e enfrentar o assédio e a discriminação 	

Identificação do Macroproblema 5

1 Atividades do grupo	3 Validação do macroproblema identificado	Resposta
<ul style="list-style-type: none"> • Individualmente, os integrantes do grupo deverão escrever em <i>postit</i>/cartão/tarjeta o macroproblema para o tema. • O grupo deve priorizar e consolidar o macroproblema para o tema. • Caso o macroproblema identificado não atenda alguma das questões de validação, o grupo deve rediscutir. 	<p>O macroproblema identificado tem uma carga negativa? <i>Ex: ausência de..., ...insuficiente, desalinhamento entre..., não integração de...</i></p>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	<p>O macroproblema identificado aponta os principais obstáculos para o alcance do objetivo estratégico relacionado ao tema em discussão?</p>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

2 Grupo	Pilar: Desenvolvimento Institucional	Qual(is) o(s) macroproblema(s) que melhor descreve(m) o obstáculo do HU para alcançar o(s) objetivo(s) estratégico(s) do tema?
	Objetivo Estratégico	
1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5 [] 6 [] 7 []	<p>[] OE14 Implementar melhorias na infraestrutura e nas condições de trabalho com foco na assistência, no ensino e na pesquisa</p> <p>[] OE15 Promover atuação integrada dos hospitais em Rede</p> <p>[] OE16 Fortalecer o reconhecimento da imagem pública da Ebserh</p> <p>[] OE17 Desenvolver capacidade institucional em gestão hospitalar</p> <p>[] OE18 Promover inovação e transformação digital na Rede Ebserh</p>	

Identificação do Macroproblema 6

1 Atividades do grupo	3 Validação do macroproblema identificado	Resposta
<ul style="list-style-type: none"> • Individualmente, os integrantes do grupo deverão escrever em <i>postit</i>/cartão/tarjeta o macroproblema para o tema. • O grupo deve priorizar e consolidar o macroproblema para o tema. • Caso o macroproblema identificado não atenda alguma das questões de validação, o grupo deve rediscutir. 	<p>O macroproblema identificado tem uma carga negativa? Ex: <i>ausência de..., ...insuficiente, desalinhamento entre..., não integração de...</i></p>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	<p>O macroproblema identificado aponta os principais obstáculos para o alcance do objetivo estratégico relacionado ao tema em discussão?</p>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

2 Grupo	Pilar: Sustentabilidade Financeira Objetivo Estratégico	Qual(is) o(s) macroproblema(s) que melhor descreve(m) o obstáculo do HU para alcançar o(s) objetivo(s) estratégico(s) do tema?
1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5 [] 6 [] 7 []	[] 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	

Identificação do Macroproblema 7

1 Atividades do grupo	3 Validação do macroproblema identificado	Resposta
<ul style="list-style-type: none"> • Individualmente, os integrantes do grupo deverão escrever em <i>postit</i>/cartão/tarjeta o macroproblema para o tema. • O grupo deve priorizar e consolidar o macroproblema para o tema. • Caso o macroproblema identificado não atenda alguma das questões de validação, o grupo deve rediscutir. 	<p>O macroproblema identificado tem uma carga negativa? Ex: <i>ausência de...</i>, <i>...insuficiente</i>, <i>desalinhamento entre...</i>, <i>não integração de...</i></p>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	<p>O macroproblema identificado aponta os principais obstáculos para o alcance do objetivo estratégico relacionado ao tema em discussão?</p>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

2 Grupo	Pilar: Desenvolvimento do Trabalhador Objetivo Estratégico	Qual(is) o(s) macroproblema(s) que melhor descreve(m) o obstáculo do HU para alcançar o(s) objetivo(s) estratégico(s) do tema?
1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5 [] 6 [] 7 []	<ul style="list-style-type: none"> [] 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 	

Identificação de Causa Raiz usando os 5 por quês

Descrição do problema e de suas causas

Problema:	
1 Por quê?	
2 Por quê?	
3 Por quê?	
4 Por quê?	
5 Por quê?	
Causa Raiz	

Proposta de Formulação de Indicadores e Metas

Macroproblema priorizado	
--------------------------	--

Quais indicadores podem ser utilizados para medir a resolução do problema priorizado?

Indicador 1		Meta	
-------------	--	------	--

Implantação imediata A ser implementado

Indicador 2		Meta	
-------------	--	------	--

Implantação imediata A ser implementado

Indicador 3		Meta	
-------------	--	------	--

Implantação imediata A ser implementado

Proposta de Projeto Local

Proposta de solução:

Visando resolver a **causa-raiz** [_____], que impacta diretamente o atingimento do objetivo estratégico do pilar [_____], propomos como solução a/o [Nome do Projeto].

Para isso espera-se que sejam **entregues** os seguintes produtos:

1. [entrega]
2. [entrega]
3. [entrega]
4. [entrega]
5. [entrega]

Critérios para verificação do projeto:

- É possível medir o quanto a solução proposta interfere no indicador?
- A solução proposta depende exclusivamente do Hospital?
- É possível perceber de forma explícita a relação causa/efeito da solução proposta frente ao problema?



Sugestões para Capacitação

Lista de algumas referências teóricas e metodológicas para o aprimoramento técnico das equipes envolvidas na gestão estratégica dos HUFs.



Sugestões para Capacitação

Escola Ebserh de Educação Corporativa

- [Introdução do Gerenciamento de Projetos](#)

Escola Nacional de Administração Pública

- [Formação de Facilitadores de Aprendizagem](#)
- [Gestão da Estratégia com BSC – Fundamentos](#)
- [Introdução à Gestão de Projetos](#)
- [Planejamento Estratégico para Organizações Públicas](#)
- [OKR Aplicado à Transformação Digital](#)

- [Gestão de Projetos de Desenvolvimento](#)
- [Gestão de Riscos em Projetos](#)

Outras fontes

- [Estrutura Analítica do Projeto \(EAP\)](#)

Banco Interamericano de Desenvolvimento



Template de Mapa Estratégico do Hospital

Um arquivo editável do Mapa Estratégico da Rede Ebserh com o campo que podem ser personalizado pelo HUF.



MAPA ESTRATÉGICO 2024-2028

Logo da Ifes

Logo do HUF-Ifes



PROPÓSITO
Saúde, ensino, pesquisa e inovação a serviço da vida e do SUS
VISÃO DA REDE
Consolidar-se como uma rede de hospitais universitários de excelência para o SUS
VISÃO DO HUF-IFES
Texto da Visão do HUF
VALORES
<ul style="list-style-type: none">Ética, integridade e transparênciaCompromisso com universalidade, integralidade e fortalecimento do SUSPromoção da equidade, respeito à diversidade e aos direitos humanosEnsino, pesquisa e inovação comprometidos com as necessidades do paísValorização do papel social do trabalho em saúde e dos trabalhadores

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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	OE04 Participar da implementação da Política Nacional de Atenção Especializada e do esforço de redução de filas
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	OE08 Qualificar o dimensionamento e oferta de vagas de residência
OE09 Criar um ambiente favorável ao desenvolvimento em rede de pesquisa, inovação e avaliação de tecnologias em saúde			
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	OE13 Prevenir e enfrentar o assédio e a discriminação
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	
	OE16 Fortalecer o reconhecimento da imagem pública da Ebserh	OE18 Promover inovação e transformação digital na Rede Ebserh	
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	

Arquivo editável Mapa Estratégico

Importar nos softwares para edição

Guia de Gestão Estratégica dos Hospitais da Rede Ebserh 3ª Edição, 2024 - Brasília/DF

Coordenadoria de Estratégia e Inovação Corporativa da Vice-Presidência
Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - Ebserh

