

Plano Diretor Estratégico 2024-2028

Hospital Universitário da Universidade
Federal de Mato Grosso - HUJM-UFMT

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES – EBSERH

Presidente

ARTHUR CHIORO

Vice-Presidente

DANIEL BELTRAMMI

Superintendente

REINALDO GASPAR DA MOTA

Gerente Administrativa

MARCIA LEOPOLDINA MONTANARI CORREA

Gerente de Atenção à Saúde

RICARDO DE PAULA LISITA

Gerente de Ensino e Pesquisa

JORGE LUIS RODRIGUEZ PEREZ

Este Plano Diretor Estratégico foi aprovado na Reunião do Colegiado Executivo (COLEX) do Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso (HUJM-UFMT) realizada em 30 de abril de 2024, e com respectiva aprovação de revisão em 28 de fevereiro de 2025 constantes no Processo-SEI nº 23532.001544/2024-61 e disponível no endereço <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-centro-oeste/hujm-ufmt>.

VERSÕES APROVADAS	PROCESSO SEI
1ª versão - 30/04/2024	Portaria-SEI nº 161, de 30 de abril de 2024 – Processo 23532.001544/2024-61.
2ª versão - 28/02/2025	Portaria-SEI nº 092, de 28 de fevereiro de 2025 – Processo 23532.001544/2024-61.
3ª versão - 27/02/2026	Portaria-SEI nº 095, de 27 de fevereiro de 2026 – Processo 23532.000541/2026-72

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso – HUJM-UFMT

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

Alex Andrade Pereira	Francielle Fialkoski Molina	Marcia Leopoldina Montanari Correa
Amanda Colichio Bini	Francine Nesello Melanda	Maria de Fátima de Carvalho
Napoleão	Gabriela Linck	Ferreira
Ana Cláudia Amorim Teotonio	Graziele Jacob Pimenta	Michele Andraus
Andrea Athayde Firmiano	Helder Cássio de Oliveira	Mohamad Eid Yasin
Casarotto	Hugo Gedeon Barros dos	Pamela Camile Silva
Angélica Lemos Martins	Santos	Benevenuto Rodrigues
Anna Beatriz da Silva Sena	Ingrydy Maria da Silva	Patrick Francisco de Oliveira
Aurelio Abdias Sampaio	Jeferson Moreira de Amorim	da Silva
Ferreira	Jessyca Mariana Da Silva	Pedro Rosalvo dos Santos
Benadilson Santa Rita Ferreira	Souza	Camarço
dos Santos	Josiane de Souza Rosa	Reinaldo Gaspar da Mota
Carla Cunha	Amaral	Reni Aparecida Barsaglini
Caroline da Silva Stefan Godoy	Jorge Luis Rodriguez Perez	Ricardo de Paula Lisita
Cássia Janne Nonato Costa	Juscileide Barbosa Morgan	Roberta Patrícia Ferreira da Silva
Cassiano Moraes Falleiros	Laisca de Almeida Gomes	Rosiele de Santana Mendes
Claudia Antonielli Garcia de	Passos	Ruberlei Godinho de Oliveira
Almeida	Lays Ferreira de Almeida	Shirley Barbosa Ortiz Lima
Deizileny Vaz Ferreira de Melo	Leticia Silva de Oliveira	Silvana Barbosa de Oliveira
Edilaine Cristina Moreira	Pimentel	Silvana Aparecida Ferrer Silva
Cardoso	Lilian Batista Santana	Tatiana Fortes de Oliveira
Edilene Gianelli Lopes	Luciana Batista Santana	Vivianne Vanne da Silva Professor
Emílio Carlos Alves dos Santos	Lucia Regina Silveira Auozani	Wander Márcio de Assis Souza
Flávia Lúcia Venancio Mineo	Ludimilla de Castro Martins	Willians Blank
	Marcia Hueb	

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO	5
1.1	O Plano Diretor Estratégico	5
2	CONTEXTO	9
2.1	O HUJM-UFMT inserido no Contexto Local.....	9
2.2	Histórico da Estratégia do HUJM-UFMT	12
3	ANÁLISE SITUACIONAL	12
3.1	O Plano Diretor Estratégico Anterior	12
3.2	Percepções dos Envolvidos.....	14
3.2.1	Percepção dos pesquisadores, docentes e diretores	14
3.2.2	Percepção dos Residentes.....	14
3.2.3	Percepção do Usuário SUS	14
3.3	Desempenho do Contrato SUS	15
3.4	Avaliação do Selo Ebserh de Qualidade.....	15
3.5	Acordo Organizativo de Compromissos.....	16
3.6	Principais achados e recomendações	16
3.7	Painel de Contribuição da Rede Ebserh	17
4	ESTRATÉGIA DO HUJM-UFMT	17
4.1	Declaração de Visão do HUJM-UFMT	17
4.2	Macroproblemas	18
4.3	Painel de Contribuição do HUJM-UFMT	19
5	MONITORAMENTO	21
5.1	Modelo de Gestão do PDE.....	21
5.2	Modelo de Comunicação	21
5.3	Calendário.....	23
6	ANEXOS	28
6.1	Fichas dos Indicadores Locais	28
6.2	Fichas dos Projetos Locais	28

1 APRESENTAÇÃO

1.1 O Plano Diretor Estratégico

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.

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

O Mapa Estratégico resultou das discussões da alta gestão da empresa, com contribuição das perspectivas estratégicas dos Superintendentes e Gerentes dos hospitais da Rede em relação aos direcionadores estratégicos, problemas e oportunidades.

Nesse sentido, considerando o propósito definido pela alta gestão da Ebserh: **Saúde, ensino, pesquisa e inovação a serviço da vida e do SUS**, foi concebida a visão estratégica da Rede Ebserh para o próximo ciclo estratégico: **Consolidar-se como uma rede de hospitais universitários de excelência para o SUS**.

A partir das principais perspectivas da visão estratégica, foram definidos 5 (cinco) pilares estratégicos: **Sociedade**, compreendendo o público dos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS), além dos estudantes/residentes, docentes e pesquisadores da Rede; **Responsabilidade Ambiental, Social e Governança**, que compreende a contribuição social da empresa, em especial sobre a ampliação da integração da Ebserh no SUS; **Desenvolvimento Institucional**, que se refere ao aprimoramento dos processos internos da empresa frente aos desafios de promoção da atuação integrada dos hospitais em rede; **Sustentabilidade Financeira**, que representa o compromisso com o equilíbrio entre receitas e despesas, mantendo a saúde financeira da empresa e **Desenvolvimento do Trabalhador**, referindo-se ao compromisso de desenvolvimento da força de trabalho frente aos desafios estratégicos da empresa.

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso – HUJM-UFMT

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

Figura 1
Mapa Estratégico da Ebserh



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

Nesse contexto, o HUJM-UFMT seguiu a orientação do Guia de Desdobramento da Estratégia para os Hospitais da Rede Ebserh, instituído pela Portaria - SEI nº 3, de 06 de fevereiro de 2024, no âmbito do Modelo de Desdobramento da Estratégia da Rede Ebserh (Figura 2), sob a condução do Colegiado Executivo e com a participação de 49 pessoas, entre gestores, docentes, colaboradores e estudantes.

Figura 2
Modelo de Desdobramento da Estratégia da Rede Ebserh



* Antigo Contrato de Objetivos

Para a condução do processo de elaboração do PDE HUJM-UFMT 2024-2028, foi constituído o Grupo Gestor composto por 8 (oito) representantes das seguintes áreas: Gerência de Atenção à Saúde (GAS), Gerência de Ensino e Pesquisa (GEP), Gerência Administrativa (GAD), Setor de Governança e Estratégia (SEGOV), Setor de Gestão da Qualidade (STGQ), Setor de Tecnologia da Informação e Saúde Digital (SETISD), Setor de Contratualização e Regulação (STCOR) e Unidade de Comunicação Social Regional 28 (UCR 28), designados por intermédio da Portaria SEI nº 075, de 23 de fevereiro de 2024.

Na fase de elaboração houve a participação dos residentes do Programa Multiprofissional em Gestão Hospitalar para o SUS e representantes das faculdades da área de saúde e administração da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). No total, foram realizadas 4 (quatro) oficinas com o grupo ampliado visando subsidiar a escrita deste documento. E ainda, aconteceram 6 (seis) reuniões com o grupo gestor com o objetivo de organizar cada etapa das oficinas.

A primeira oficina consistiu na definição da visão do HUJM para os próximos 5 (cinco) anos, e teve a participação do Colegiado Executivo (COLEX) e como moderador a Coordenadora do grupo gestor. Com base no Diagnóstico Situacional realizado pelo grupo gestor, nos exemplos de visões, contidas no próprio Guia de Desdobramento da Estratégia, e ainda, com base nas perguntas de apoio, cada membro do COLEX apresentou uma sugestão e em seguida reformularam uma nova proposta de visão, que foi validada e definida.

Na sequência, foi realizada a oficina para identificação dos macroproblemas, realizada na modalidade on-line, por meio da Plataforma *Microsoft Teams*. Nessa etapa, houve também a

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso – HUJM-UFMT

participação de representantes de diversas áreas do hospital que integraram os grupos de trabalhos referentes a cada um dos 7 (sete) temas estratégicos. Para suporte do *brainstorming*, foi utilizada a ferramenta *Jamboard*. O resultado foi o preenchimento de fichas contendo o macroproblema identificado. Sua respectiva causa raiz foi caracterizada com auxílio da ferramenta dos 5 porquês. Vale ressaltar, que cada grupo apresentou mais de um macroproblema e foi selecionado um por tema estratégico, democraticamente definido por meio de votação.

A oficina para definição de indicadores e metas locais, foi realizada de forma presencial no Auditório do Anexo Didático do HUJM-UFMT e teve a participação restrita de especialistas de cada tema, incluindo o COLEX, residentes e membros do Grupo Gestor. As equipes foram orientadas para que, se pertinente e sempre que possível, adotassem os indicadores constantes no Acordo Organizativo de Compromisso (AOC). Ao final, foram apresentadas as respectivas propostas de formulação de indicadores e metas, as quais posteriormente foram analisadas e validadas pelo COLEX.

Por fim, ocorreu a oficina de definição de projetos locais, realizada presencialmente, com o objetivo de planejar projetos que viabilizem o atingimento das metas anuais de todos os indicadores locais elaborados anteriormente.

A participação em menor número de *stakeholders* por parte da UFMT pode ser justificada, pelo menos em parte, pela concomitância do processo de campanha para a consulta informal à Reitoria da Universidade (final de outubro de 2023 a abril de 2024). Ademais, houve também baixa devolutiva por parte dos gestores do SUS, haja vista que a Secretaria Municipal de Saúde passava pelo processo de retomada da gestão municipal, após intervenção estadual determinada pela justiça do Mato Grosso.

2 CONTEXTO

2.1 O HUJM-UFMT inserido no Contexto Local

O Hospital Universitário Júlio Müller (HUJM), localizado no município de Cuiabá - Mato Grosso (MT), funcionou entre 1942 e 1981 como sanatório para o tratamento de tuberculose, sob administração do governo estadual.

Em 1982, o hospital foi cedido para a Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), em regime de comodato, e a inauguração como Hospital Universitário sob a gestão da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) ocorreu em 31 de julho de 1984. Em 12/11/2013 a UFMT firmou contrato de gestão com a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSERH.

O hospital presta atendimento exclusivamente ao Sistema Único de Saúde (SUS) para 141 (cento e quarenta e um) municípios de Mato Grosso, sendo referência em saúde para toda a macrorregião da Baixada Cuiabana, que compreende 11 (onze) municípios, incluindo Cuiabá.

Como Hospital de Ensino serve como campo de prática e estágios para estudantes dos cursos da área da saúde da UFMT, destacando-se como um importante centro de pesquisa, participando de estudos multicêntricos de alcance nacional e internacional. Destaca-se na formação de especialistas com 19 (dezenove) programas de residência, sendo 17 (dezessete) de residências médicas e duas multiprofissionais.

No âmbito da saúde, é reconhecido como um hospital de referência no atendimento terciário à gestação de alto risco, nas Unidades de Terapia Intensiva Adulto e Neonatal, no atendimento de doenças de maior complexidade em diversas especialidades médicas e na abordagem multidisciplinar aos usuários do Sistema Único de Saúde.

Dentro da vigência do período deste plano estratégico a UFMT contará com um novo Hospital Universitário – o HU-UFMT, localizado no Km 16 da rodovia MT-040, estrada que liga Cuiabá a Santo Antônio do Leverger.

Enquanto em 1984, na inauguração, o HUJM contava com uma área construída de 5.792 m², em 2024, conta com 14.923 m² de área construída num terreno de 29.353 m², pertencente ao Estado de Mato Grosso. O novo Hospital Universitário, contará com 58.371 m² de área construída em um terreno de 147 hectares pertencente à UFMT.

A construção do novo HU-UFMT teve início em 2012 e foi suspensa no final do ano de 2014, com execução de 9% do projeto, com problemas estruturais na construção realizada até então. Em 2020, foi realizada nova licitação para a conclusão do empreendimento, resultando na Contratação Integrada 051/2020/Sinfra, celebrada entre o Estado de Mato Grosso e o consórcio Jota Ele/MBM. Sob novo contrato, as obras do novo HU tiveram início em 2021 com previsão de entrega no final de 2024, num investimento de R\$ 207 milhões do Governo do Estado e Universidade Federal de Mato Grosso.

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso – HUIJ-UFMT

O novo hospital contará com ampliação de leitos de internação, com 55 leitos de unidades de terapia intensiva, sendo 20 para adultos, 10 leitos pediátricos, 10 para cuidado intensivo neonatal e 15 leitos para cuidado intermediário neonatal. Além disso, a unidade de saúde contará ainda com nove salas no centro cirúrgico, 85 consultórios, além de área de laboratório, de exames por imagem, incluindo ressonância magnética, agência transfusional com coleta, além da ampliação da área destinada ao ensino, como o Centro de Ensino Baseado em Simulação, e da pesquisa.

O dimensionamento de pessoal do HUIJ-UFMT ocorrido em 2013 apontou a necessidade de 860 profissionais. Foram autorizadas pelo Dest/MPOG 747 vagas, o quadro atual de pessoal do HUIJ está apresentado na Tabela 1.

Tabela 1

Evolução do quadro de Pessoal do HUIJ-UFMT: 2020 e 2024

	2020	2024
<i>Servidores RJU</i>	261	205
<i>Empregados Públicos</i>	460	610
<i>Empregados temporários</i>	76	13
<i>Voluntários</i>	30	11
<i>Cedidos</i>	31	22
<i>Comissionados</i>	03	03
<i>Residentes¹</i>	145	160
<i>Terceirizados²</i>	237	123
<i>Estagiários</i>	0	8

Fontes: Divisão de Gestão de Pessoas; Gerência de Ensino e Pesquisa¹; Divisão de Logística e Infraestrutura Hospitalar² (dados atualizados em abril/2024).

A produção assistencial – dados de atendimentos em consultas ambulatoriais, internações, exames e procedimentos são apresentados, considerando-se dados de 2019, com 118 leitos ativos, período anterior à pandemia por Covid-19, e 2023, pós pandemia, destacando que em função da recomendação do Setor de Gestão da Qualidade, foram mantidos no máximo quatro leitos por enfermaria, com redução para 104 leitos ativos (Tabela 2).

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso – HUJM-UFMT
Tabela 2
Produção Assistencial do HUJM, anos 2019 e 2023.

Produção	2019 (118 leitos)	2023 (104 leitos)
Consultas ambulatoriais	7.080/mês	5.694,91/mês
Internações	316/mês	313/mês
Exames por imagens	1.085/mês	1.124/mês
Exames laboratoriais	42.796/mês	27.307/mês
Cirurgias	120/mês	126/mês
Partos	77/mês	52/mês

Fonte: Tabwin/DataSus

Distribuição dos 104 leitos ativos no HUJM-UFMT (Tabela 3).

Tabela 3
Capacidade Instalada no HUJM-UFMT em 2024

Área física construída	14.923 m ²
Total de leitos clínicos	25
Total de cirúrgicos	18
Total de leitos pediátricos	14
Total de leitos obstétricos	21
Unidade de Tratamento Intensivo Adulto	8
Unidade de Tratamento Intensivo Neonatal	10
Unidade de Cuidado Intermediário Neonatal	5
Leitos de PPP (pré-parto/parto/puerpério)	3
Hospital Dia	4 (a partir de 2024)
TOTAL DE LEITOS	108 leitos
Centro Cirúrgico – número de salas	6
Ambulatórios – nº de salas	67 (incluindo consultórios de oftalmologia, estudo urodinâmico, odontologia e fonoaudiologia)

2.2 Histórico da Estratégia do HUJM-UFMT

O primeiro PDE do HUJM-UFMT foi elaborado no segundo semestre de 2014 e durante o ano de 2015, com validade para o biênio 2016 - 2017, sob a liderança de uma equipe de profissionais que participaram do Curso de Especialização em Gestão de Hospitais Universitários da Rede SUS, ministrado pelo Instituto de Ensino e Pesquisa (IEP) do Hospital Sírio Libanês (HSL) em São Paulo.

O PDE 2016 teve importante impacto na cultura organizacional do HUJM-UFMT, e centrou-se em ações para resolução dos três macroproblemas então priorizados – Falta de gestão da clínica; deficiência na gestão hospitalar; e dificuldade na conciliação entre a função docente e a missão assistencial.

O PDE 2018, elaborado por equipe do HUJM-UFMT, também com vigência para dois anos 2018-2019, contou com a participação de atores do hospital, e priorizou os seguintes macroproblemas: Gestão acadêmica insuficiente; Deficiência na gestão administrativa / assistencial; e Recursos do parque tecnológico, tecnologia da informação e infraestrutura predial deficientes / insuficientes. Este PDE além de priorizar a organização de processos, definiu prioridades em investimentos na infraestrutura predial e em tecnologias, e encontrou certas dificuldades no processo de formalização, derivadas da troca de gestão do hospital no final do primeiro ano de sua vigência.

Destaca-se que o HUJM-UFMT não desenvolveu a contento o monitoramento dos planos citados, por meio de indicadores, e nem adotou a metodologia de projetos para sua consecução. Além disso, houve um lapso temporal sem PDE vigente no ano de 2020.

Por fim, o PDE 2021-2023 apresentou como produto 7 (sete) projetos estratégicos, os quais foram devidamente monitorados. Como resultado, se constatou o percentual de 93,43% de execução do total de ações previstas no portfólio de projetos do HUJM-UFMT.

3 ANÁLISE SITUACIONAL

3.1 O Plano Diretor Estratégico Anterior

O percentual total de conclusão do PDE 2021-2023, foi de 93,43% e avaliado pela alta gestão como satisfatório (Tabela 4).

Comparando-se a execução das ações planejadas nos planos diretores estratégicos anteriores, destaca-se que no PDE 2016-2017 houve execução pouco acima de 14% das ações planejadas e no PDE 2018-2019 execução de 12,20%.

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso – HUJM-UFMT

Tabela 4
Conclusão de Ações e Iniciativas do PDE 2021-2023

Nome da ação/iniciativa do PDE	% de conclusão	Descrição dos problemas e de suas causas	Recomendações para melhoria futura
Sistematização dos Processos Assistenciais.	95%	Gestão de processos assistenciais incipiente.	Fortalecer a implementação da gestão da clínica.
Implementação de Políticas de Integração e Preceptoria	100%	Déficit de integração entre ensino-serviço-comunidade-pesquisa; e Falta de política de preceptoria para o HUJM.	Criar política de preceptoria para o HUJM, com base nas diretrizes da Ebserh e UFMT.
Institucionalização de Projetos de Pesquisas Clínicas no HUJM-UFMT	100%	Ausência de estratégias de gestão da pesquisa no âmbito do HUJM e deficiência na divulgação de resultados de pesquisa.	Estabelecer parcerias interinstitucionais e público privadas para gestão da pesquisa e divulgação de seus resultados.
Implementação de Política de Sustentabilidade econômico-financeira	62%	Ausência de política que norteie o tema sustentabilidade; e Recursos financeiros e orçamentários insuficientes.	Implantar política de sustentabilidade econômico-financeira; e Estabelecer mecanismos de controles internos relacionados à produção.
Promoção da Gestão Participativa	99%	Comunicação Ineficaz; e Ausência de gestão participativa.	Elaborar um plano de comunicação institucional que envolva ensino-serviço-comunidade-pesquisa-administração; e sistematizar a gestão participativa no âmbito do HUJM.
Governança Institucional de Tecnologia da Informação e Comunicação.	98%	Insuficiência de estrutura, sistemas e recursos de TI para atendimento das necessidades.	Criação de uma estrutura organizacional de planejamento com critérios de priorização das demandas de TI.
Implementação de ações para consolidação de uma Política de Gestão de Pessoas	100%	Política de gestão de pessoas incipiente.	Compor um Grupo de Trabalho Multiprofissional para elaborar diretrizes e pontos norteadores da Política de Pessoas.

Fonte: Elaborado pelo grupo gestor do PDE 2024-2028.

3.2 Percepções dos Envolvidos

Para a coleta de percepções foi elaborado um formulário virtual, por meio da ferramenta *Microsoft Forms*, contendo perguntas com o objetivo de levantar as expectativas quanto à atuação do hospital, em consonância com as limitações/obrigações delimitadas no Contrato de Gestão e na Contratualização SUS.

3.2.1 Percepção dos pesquisadores, docentes e diretores

Os pesquisadores, docentes e diretores da Universidade Federal de Mato Grosso esperam que o HUJM-UFMT possa:

- a. Ofertar serviços de assistência para atender o usuário SUS, como foco na qualidade da assistência;
- b. Apoiar o desenvolvimento das práticas de ensino em todos os setores, com vista a qualificar a formação de profissionais para o SUS;
- c. Oferecer suporte necessário para o desenvolvimento de pesquisas e que os profissionais estejam sensibilizados para participarem.

3.2.2 Percepção dos Residentes

A Satisfação geral com o campo de prática foi de 78,9%, com nota de 7,22, enquanto o percentual de satisfação geral da Rede Ebserh foi de 70,1%, com nota de 6,91.

A seguir os principais pontos de melhorias apontado pelos residentes, em pesquisa realizada no ano de 2023:

- a. Melhorar infraestrutura dos espaços físicos e parque computacional, disponibilização de insumos, qualidade da refeição e controle de pragas e vetores;
- b. Melhorar o planejamento das atividades de tutoria, preceptoria e coordenação da residência;
- c. Observar regulamento que dispõe sobre o percentual de aulas teóricas e atividades práticas;
- d. Garantir a supervisão dos preceptores em todas as atividades realizadas pelos residentes; e
- e. Intensificar o programa de capacitação de preceptores e tutores.

3.2.3 Percepção do Usuário SUS

O HUJM-UFMT apresentou percentual de satisfação de 78,53%, abaixo da média geral da Rede Ebserh, que foi 90,91%.

O índice de recomendação foi na ordem de 95,65% e apesar de a nota média geral do HUJM-UFMT ser 8,40 foi a 5ª pior da Rede.

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso – HUJM-UFMT

Os principais pontos que impactaram no resultado estão relacionados à necessidade de:

- a. Melhorar infraestrutura dos espaços físicos (banheiros e ambulatórios);
- b. Melhorar o atendimento da recepção dos ambulatórios e internação;
- c. Melhorar limpeza do banheiro, item com pior avaliação;

3.3 Desempenho do Contrato SUS

O desempenho do HUJM-UFMT foi de 99% das metas qualitativas e 93% referente às metas quantitativas.

Os pontos de melhorias relativos às metas quantitativas estão elencados a seguir:

- a. Percentual de absenteísmo;
- b. Percentual de Redução em Partos Cesáreos;
- c. Percentual de internações hospitalares (média complexidade) por especialidades estabelecidas no D.D. Parâmetro mínimos de 90% por clínica;

3.4 Avaliação do Selo Ebserh de Qualidade

O Relatório da AVAQualis 2023, aponta a necessidade de:

- a. Implementar a Gestão por Indicadores;
- b. Implementar os ciclos de melhoria contínua;
- c. Promover a elaboração, capacitação e implementação dos protocolos e procedimentos validados;
- d. Dar continuidade à implementação dos Protocolos de Segurança do Paciente;
- e. Implementar a Política Nacional de Humanização e seus dispositivos;
- f. Promover uma assistência segura e de forma multiprofissional;
- g. Melhorar as ações voltadas a identificação e comunicação com pacientes e visitantes/acompanhantes;
- h. Ampliar e/ou adequar a infraestrutura física do hospital;
- i. Aliar metas da contratualização à necessidade do Ensino;
- j. Promover divulgação das principais ações desenvolvidas pelas unidades;
- k. Melhorar o processo de gerenciamento de tecnologias em saúde;
- l. Divulgar a aquisição de novas tecnologias em saúde, realizar planos de capacitação, realizar relatórios de inspeção e testes de novas tecnologias;
- m. Implementar a Gestão por Processos nas áreas assistenciais, de ensino, pesquisa e extensão;

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso – HUJM-UFMT

- n. Melhorar a gestão de estoques;
- o. Melhorar a Gestão da informação clínica;
- p. Implementar melhorias quanto as funcionalidades no AGHU e outros sistemas; e
- q. Melhorar os processos voltados à saúde ocupacional e segurança do trabalhador.

3.5 Acordo Organizativo de Compromissos

Após análise das metas firmadas no Acordo Organizativo de Compromissos, antigo Contrato de Objetivos, foram identificadas as seguintes oportunidades de melhorias:

- a. Diminuir o tempo de permanência clínico;
- b. Aumentar o percentual de respostas válidas de residentes que responderam à pesquisa de satisfação dos residentes em relação ao total de residentes da instituição;
- c. Enviar em tempo oportuno (definido pela CGC/DEPAS) os registros do Censo Hospitalar Diário;
- d. Aumentar percentual de cobertura orçamentária proveniente da Contratualização SUS e de outras receitas próprias do HUF; e
- e. Aumentar tempo médio de capacitação por empregado.

3.6 Principais achados e recomendações

A Nota Técnica - SEI nº 1/2023/AUD/HUJM-UFMT-EBSERH recomenda, em síntese:

- a. Aprimorar os controles internos, com o objetivo de intensificar a gestão de fiscalização e o monitoramento de contratos pela área de Administração e Finanças;
- b. Melhorar os controles referentes à concessão ou suspensão dos adicionais de riscos pela área de Gestão de Pessoas;
- c. Melhorar controles para efetivo monitoramento da frequência;
- d. Conscientizar os profissionais sobre a importância de se observar os normativos referentes ao Acúmulo de Cargos;
- e. Melhorar o fluxo dos processos de aquisições e contratações com base ao novo Regulamento e IN vigente;
- f. Melhorar controles internos referentes aos processos do Setor de Ensino e Avaliação de Tecnologias em Saúde;
- g. Melhorar processos de trabalho e gestão de indicadores referentes aos serviços de hotelaria;
- h. Instituir mecanismos de contingência para salvaguardar dados de produção assistencial;

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso – HUJM-UFMT

- i. Implantar e sistematizar o monitoramento de medidas de controle em obras e reformas;
- j. Melhorar processos de trabalho e gestão de indicadores referentes aos procedimentos cirúrgicos realizados.

3.7 Painel de Contribuição da Rede Ebserh

A análise dos desafios a serem superados pelo HUJM-UFMT considera o Plano de Negócios da EBSEH 2026 disponível no seguinte endereço: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/governanca/gestao-estrategica/plano-de-negocios/PortfolioPNE2026.pdf>

4 ESTRATÉGIA DO HUJM-UFMT

4.1 Declaração de Visão do HUJM-UFMT

Ser Hospital de referência na assistência, ensino e pesquisa com atendimento humanizado, fortalecendo nossa atuação em rede a serviço do SUS.

4.2 Macroproblemas

Tabela 5
Identificação de Macroproblemas PDE 2024-2028

	Descrição do Macroproblema	Causa Raiz do Macroproblema	Proposta de Solução
Sociedade (Assistência)	Cultura de segurança e ciclos de melhoria dos processos assistenciais incipientes	Ausência de um projeto que vise a sensibilização, interação e incorporação da cultura de segurança do paciente e dos riscos de melhoria na assistência	Promoção do cuidado seguro, por meio da implementação dos rounds de segurança do paciente
Sociedade (Ensino)	Falta de monitoramento e avaliação efetivos das atividades de ensino no HUJM-UFMT	Ausência de objetivos e metas claras para as atividades de ensino no HUJM, alinhadas com as propostas pedagógicas da UFMT e com as políticas do SUS	Implantação e modernização da sistemática de monitoramento e avaliação do ensino e da preceptoria
Sociedade (Pesquisa)	Falta de divulgação dos produtos de projetos de pesquisa, editais nacionais de pesquisa, fluxo para solicitar ATS e parque tecnológico para o desenvolvimento de pesquisas	Falta de implementação nos processos de trabalho	Mapeamento e Divulgação dos resultados de pesquisas desenvolvidas no HUJM-UFMT, e implantação da sistemática de monitoramento das pesquisas com publicação externa
Responsabilidade Ambiental, Social e Governança	Deficiência em infraestrutura e recursos humanos para desenvolvimento de tecnologias que promovam a saúde digital	Falta de investimentos em recursos humanos e tecnológicos voltados à saúde digital	Elaboração e implementação da Política de Saúde Digital

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso – HUJM-UFMT

Desenvolvimento Institucional	Planejamento ineficiente de melhorias de infraestrutura e recursos com visões assistenciais, ensino e pesquisa	Falta de um plano diretor físico aprovado e deliberado por todos	Implementação de melhorias na infraestrutura e nas condições de trabalho, por meio da elaboração do PDFH e melhorias no parque tecnológico
Sustentabilidade Financeira	Falta de automação dos processos	Falta de entendimento claro da importância estratégica da automação para otimização dos processos de trabalho.	Criação de painéis integrados ao AGHUX e implantação dos contratos internos de gestão
Desenvolvimento do Trabalhador	Cultura organizacional incipiente, reativa e não proativa	Falta de formalização nas ações de engajamento dos profissionais	Promoção da cultura organizacional de pessoas, por meio da elaboração do documento sobre o tema e implementação de ações que visam o engajamento dos profissionais

Fonte: Elaborado pelo grupo gestor do PDE 2024-2028.

4.3 Painel de Contribuição do HUJM-UFMT

O painel de Contribuição retrata os indicadores do hospital, suas metas anuais e os projetos que apoiam o atingimento destas metas no decorrer do ciclo estratégico contemplado neste PDE.

Tabela 6

Painel de Contribuição do Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso

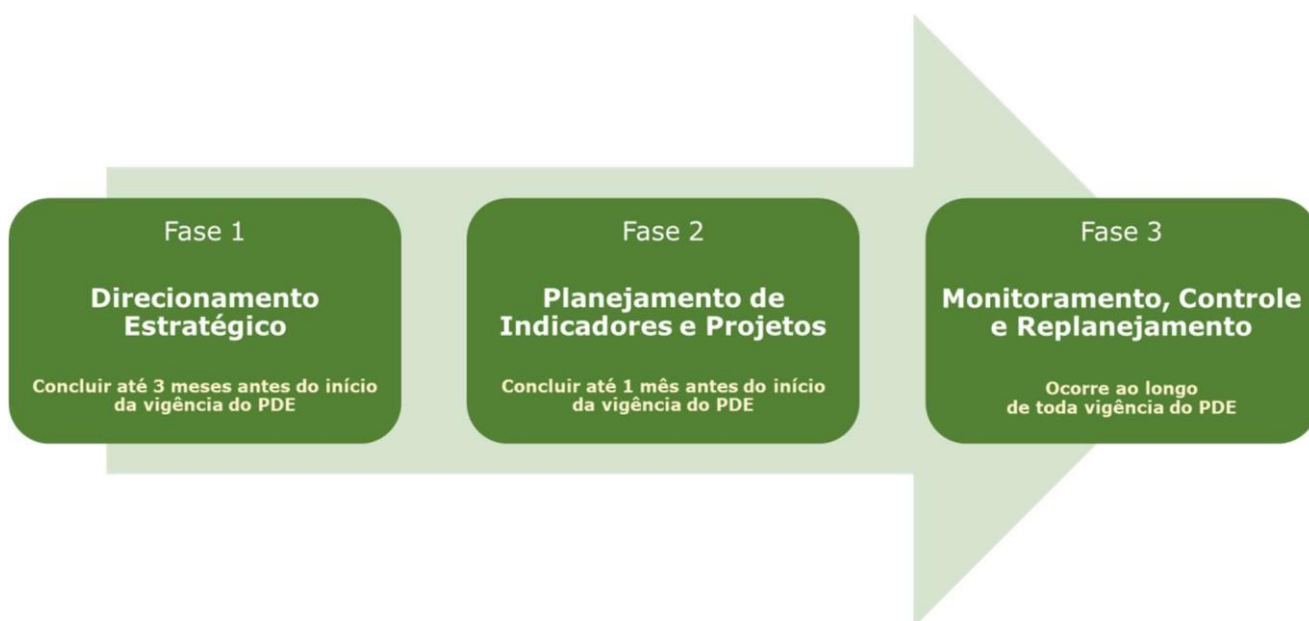
	Pilar	Cód.	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta 2026	Projeto	Área Responsável
	Sociedade (Usuário)	OE02	Qualificar o cuidado hospitalar	Percentual de unidades assistenciais com rounds de segurança do paciente implantados	70%	Promoção do Cuidado Seguro	STESP - GAS
				Percentual do Índice de Desempenho - Pesquisa de satisfação do usuário e produção de números de procedimentos	20%	Programa de Atenção Integral à Saúde (PAIS)	SUPER
	Sociedade (Estudante e Docente)	OE05	Aprimorar as condições de ensino e os cenários de prática	Percentual de ações de monitoramento e avaliação das atividades de ensino implementadas	60%	Implantação da Sistemática de monitoramento e avaliação do Ensino, Pesquisa e da Assistência	SEGE - GEP
		OE07	Apoiar o processo de qualificação dos docentes e dos preceptores	Percentual de conclusão do Programa de melhoria da preceptoría	60%		
	Sociedade (Pesquisador)	OE09	Criar um ambiente favorável ao desenvolvimento em rede de pesquisa, inovação e avaliação de tecnologias em saúde	Percentual de devolutivas de resultados das pesquisas realizadas	≥ 12%	Resultados das pesquisas desenvolvidas no HUJM-UFMT	UGPESQ - GEP
-	Responsabilidade Ambiental, Social e Governança	OE10	Contribuir com a estratégia de saúde digital para o SUS	Percentual de ações estratégicas de saúde digital implantadas	60%	Elaboração e Implantação da Política de Saúde Digital	UES - GEP
		OE11	Aprimorar o modelo de governança corporativa da Rede	Índice de Aderência às Práticas Ebserh - Ambiental, Social e Governança – (IAPE-ASG)	35%	Instituição do modelo de governança corporativa da Rede Ebserh	SEGOV - SUPER
		OE12	Promover sustentabilidade ambiental e responsabilidade social em Rede	Percentual de conformidade ambiental na Rede Ebserh	10%	Implementação da Política Ambiental da Rede Ebserh	DLIH - GAD
				Percentual de redução de impressões corporativas na Rede Ebserh	< 10% abaixo do resultado aferido em 2024	Qualificação de processos para redução de impressões	SETISD - SUPER
	Desenvolvimento Institucional	OE14	Implementar melhorias na infraestrutura e nas condições de trabalho com foco na assistência, no ensino e na pesquisa	Índice do Plano Diretor Físico Hospitalar	20%	Melhorias na infraestrutura e nas condições de trabalho com o foco na assistência, ensino e pesquisa	DLIH - GAD
	Sustentabilidade Financeira	OE19	Promover eficiência nos processos de gestão do trabalho	Percentual de Contrato Interno de Gestão implantado	20%	Automação dos controles de compras e contratações	DAF - GAD
		OE21	Aprimorar os processos de compras e contratações	Percentual de implementação dos painéis e ferramentas integrados no AGHUX	20%		
	Desenvolvimento do Trabalhador	OE23	Promover o engajamento e valorização dos trabalhadores	Percentual de ações para a promoção da cultura organizacional implementadas	80%	Promoção da Cultura Organizacional, democrática, integrativa e humanizada	DIVGP - GAD
		OE24	Desenvolver estratégias de educação permanente e				

5 MONITORAMENTO

5.1 Modelo de Gestão do PDE

O Plano Diretor Estratégico do HUJM-UFMT seguiu as diretrizes estabelecidas pelo Guia de Desdobramento da Estratégia da Rede Ebserh, e em atendimento a fase 3 **“Monitoramento, Controle e Replanejamento”**, da Metodologia de Gestão Estratégica dos Hospitais (Figura 3) foi definido o modelo de comunicação.

Figura 3
Fases da Metodologia de Gestão Estratégica dos Hospitais



5.2 Modelo de Comunicação

O setor de Governança e Estratégia será responsável pela comunicação do ciclo de gestão estratégica, que ocorrerá por meio da realização de reuniões e emissão de relatórios de monitoramento dos indicadores e projetos locais. O Sistema Eletrônico de Informações - SEI, será utilizado para a inclusão dos registros que evidenciem a execução das atividades, tais como: atas e listas de presença das reuniões e relatórios.

Os relatórios deverão ser apresentados trimestralmente ao Colegiado Executivo (COLEX), e posteriormente publicados nos canais oficiais de Comunicação Interna do HUJM-UFMT. As publicações, revisões e atualizações do PDE serão realizadas mediante deliberação do COLEX, com encaminhamentos às áreas mencionadas na tabela 4.

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso – HUJM-UFMT

Tabela 7

Lista de Itens de Comunicação da Gestão Estratégica no Hospital

Objeto da Mensagem	Origem	Destino	Canal e Forma	Periodicidade
Relatório de Acompanhamento de Projeto Local	Gerente do Projeto no hospital	Setor de Governança e Estratégia	Documento em meio digital	Mensal
Relatório de Acompanhamento de Indicador Local	Responsável pelo indicador	Setor de Governança e Estratégia	Documento em meio digital	Mensal
Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais)	Chefe do Setor de Governança e Estratégia	Colegiado Executivo	Documento em meio digital Apresentação em colegiado executivo	Trimestral
Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais)	Colegiado Executivo	- VP - Reitoria - Comissão de monitoramento do contrato de gestão/Ifes	Documento em meio digital	Trimestral
Publicação/Revisões/Atualizações no PDE	Colegiado Executivo	- VP Reitoria -Comissão de monitoramento do contrato de gestão/Ifes -Site do HUF /Unidade de Comunicação Social		Sempre que deliberado pelo Colegiado Executivo

Fonte: Elaborado pelo grupo gestor do PDE 2024-2028.

5.3 Calendário

Cronograma		2º Semestre de 2024					
Item	Atividade	jul	ago	set	out	nov	dez
1	Relatório de Acompanhamento de Projeto Local	X	X	X	X	X	X
2	Relatório de Acompanhamento de Indicador Local	X	X	X	X	X	X
3	Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais) ao COLEX			X			X
4	Encaminhamento de Relatório de Monitoramento pelo COLEX			X			X

Cronograma		1º Semestre de 2025					
Item	Atividade	jan	fev	mar	abr	mai	jun
1	Relatório de Acompanhamento de Projeto Local	X	X	X	X	X	X
2	Relatório de Acompanhamento de Indicador Local	X	X	X	X	X	X
3	Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais) ao COLEX			X			X
4	Encaminhamento de Relatório de Monitoramento pelo COLEX			X			X

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso – HUIJM-UFMT

Cronograma		2º Semestre de 2025					
Item	Atividade	jul	ago	set	out	nov	dez
1	Relatório de Acompanhamento de Projeto Local	X	X	X	X	X	X
2	Relatório de Acompanhamento de Indicador Local	X	X	X	X	X	X
3	Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais) ao COLEX			X			X
4	Encaminhamento de Relatório de Monitoramento pelo COLEX			X			X

Cronograma		1º Semestre de 2026					
Item	Atividade	jan	fev	mar	abr	mai	jun
1	Relatório de Acompanhamento de Projeto Local	X	X	X	X	X	X
2	Relatório de Acompanhamento de Indicador Local	X	X	X	X	X	X
3	Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais) ao COLEX			X			X
4	Encaminhamento de Relatório de Monitoramento pelo COLEX			X			X

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso – HUJM-UFMT

Cronograma		2º Semestre de 2026					
Item	Atividade	jul	ago	set	out	nov	dez
1	Relatório de Acompanhamento de Projeto Local	X	X	X	X	X	X
2	Relatório de Acompanhamento de Indicador Local	X	X	X	X	X	X
3	Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais) ao COLEX			X			X
4	Encaminhamento de Relatório de Monitoramento pelo COLEX			X			X

Cronograma		1º Semestre de 2027					
Item	Atividade	jan	fev	mar	abr	mai	jun
1	Relatório de Acompanhamento de Projeto Local	X	X	X	X	X	X
2	Relatório de Acompanhamento de Indicador Local	X	X	X	X	X	X
3	Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais) ao COLEX			X			X
4	Encaminhamento de Relatório de Monitoramento pelo COLEX			X			X

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso – HUJM-UFMT

Cronograma		2º Semestre de 2027					
Item	Atividade	jul	ago	set	out	nov	dez
1	Relatório de Acompanhamento de Projeto Local	X	X	X	X	X	X
2	Relatório de Acompanhamento de Indicador Local	X	X	X	X	X	X
3	Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais) ao COLEX			X			X
4	Encaminhamento de Relatório de Monitoramento pelo COLEX			X			X

Cronograma		1º Semestre de 2028					
Item	Atividade	jan	fev	mar	abr	mai	jun
1	Relatório de Acompanhamento de Projeto Local	X	X	X	X	X	X
2	Relatório de Acompanhamento de Indicador Local	X	X	X	X	X	X
3	Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais) ao COLEX			X			X
4	Encaminhamento de Relatório de Monitoramento pelo COLEX			X			X

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso – HUJM-UFMT

Cronograma		2º Semestre de 2028					
Item	Atividade	jul	ago	set	out	nov	dez
1	Relatório de Acompanhamento de Projeto Local	X	X	X	X	X	X
2	Relatório de Acompanhamento de Indicador Local	X	X	X	X	X	X
3	Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais) ao COLEX			X			X
4	Encaminhamento de Relatório de Monitoramento pelo COLEX			X			X

6 ANEXOS

6.1 Fichas dos Indicadores Locais para o ano de 2026

As fichas de indicadores dos projetos locais podem ser acessadas no seguinte endereço:

<https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-centro-oeste/hujm-ufmt/governanca/plano-diretor-estrategico/fichas-indicadores-pde-2026.xlsx/view>

6.2 Fichas dos Projetos Locais para o ano de 2026

As fichas dos projetos locais podem ser acessadas no seguinte endereço:

<https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-centro-oeste/hujm-ufmt/governanca/plano-diretor-estrategico/fichas-projetos-pde-2026.xlsx/view>