

PLANO DIRETOR ESTRATÉGICO 2021 - 2023

Hospital Universitário da Universidade Federal
de Mato Grosso do Sul - Humap-UFMS

V. 04 – 20/07/2022

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES – EBSERH

Presidente

Oswaldo de Jesus Ferreira

Diretor Vice-Presidente Executivo

Eduardo Chaves Vieira

Superintendente

Cláudio Cesar da Silva

Gerente Administrativo

Carlos Alberto Moraes Coimbra

Gerente de Atenção à Saúde

Andréa de Siqueira Campos Lindenberg

Gerente de Ensino e Pesquisa

Ana Rita Barbieri Filgueiras

Este Plano Diretor Estratégico foi aprovado na 31ª Reunião do Colegiado Executivo do Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Humap-UFMS) realizada em 16 de dezembro de 2020, constante no processo SEI 23538.017231/2019-16 e disponível no endereço

<http://www2.ebserh.gov.br/documents/17082/4287197/PDE+2021-2023++V.+Final+Colegiado.pdf/5d71c51d-1f7f-41fe-8171-ac0494f2089d>

VERSÕES APROVADAS**PROCESSO SEI**

4ª versão – 20/07/2022

Documento SEI nº – Processo 23538.019079/2020-31

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

Andréa de Siqueira Campos Lindenberg
Angelita Fernandes Druzian
Bertha Lúcia Costa Borges
Camilla de Sousa Viana
Carlos Alberto Moraes Coimbra
Christian Ferraz Pinto Pacheco
Cláudia Emília Lang
Cláudio César da Silva
Cleuzieli Moraes dos Santos
Dario César Brum Arguello
Denys Luiz Rodrigues Santos
Diego Henrique de Souza Rezende
Diego de Oliveira Moraes
Edeilson Silva Cruz
Elaine Cristina de Oliveira Campos
Elisabeth de Souza Andrade
Fernanda Queiroz de Souza
Fernando Aguilar Lopes
Flávia Regina Mazucato
Gustavo Fagundes da Silveira

Jane Lúcia Medeiros de Oliveira Juliana
Rodrigues de Souza
Kelly Krystynny da Silva Santos Vollkopf
Leilane Souza Prado Tair
Liane Medeiros Kanashiro
Lis Evelyn de Souza Fedel Miyasato
Luís Felipe Antunes Ribeiro
Lurdes Regina Barbosa Areco
Margareth Rodrigues da Cruz
Maria de Fátima Meinberg Cheade
Paula de Oliveira Serafin
Paulo Sérgio Martins Régis
Rafael Rodrigues de Matos
Raphael Pacheco de Araujo
Raquel Ferreira de Moura
Raquel Luciana Ângela Marques Tauro
Domingos
Renata Santos Braga
Ricardo dos Santos Gomes

Rildon Vaz da Silva
Rodrigo Re Poppi
Rosemary Oshiro
Sâmara da Silva Souza Oliveira
Saryta Ribeiro Vasques
Suênia Ferreira de Sousa
Tânia Cristina Gomes Bakargy
Ulisses Masseli Dias
Vinícius Misael Alves de Lima
Yara Rodrigues Ferro

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO.....	4
1.1	O Plano Diretor Estratégico	4
2	CONTEXTO.....	7
2.1	O Humap-UFMS inserido no Contexto Local	7
2.2	Histórico da Estratégia do Humap-UFMS	15
3	ANÁLISE SITUACIONAL.....	17
3.1	O Plano Diretor Estratégico Anterior.....	17
3.1.1	Ações realizadas	18
3.1.2	Ações não realizadas	19
3.1.3	Lições aprendidas	26
3.2	Percepções dos Envolvidos.....	27
3.3	Desempenho do Contrato SUS	35
3.4	Avaliação do Selo Ebserh de Qualidade	38
3.5	Contrato de Objetivos	44
3.6	Principais achados e recomendações.....	45
3.7	Painel de Contribuição da Rede Ebserh.....	46
4	ESTRATÉGIA DO Humap-UFMS	48
4.1	Declaração de Visão do Humap-UFMS.....	48
4.2	Macroproblemas	49
4.3	Painel de Contribuição do Humap-UFMS	50
5	MONITORAMENTO	53
5.1	Modelo de Gestão do PDE.....	53
5.2	Modelo de Comunicação.....	55
5.3	Calendário 2021.....	58
6	ANEXOS.....	59
6.1	Fichas dos Indicadores Locais	59
6.2	Fichas do Projetos Locais	72

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”.

Atualmente, a Rede Ebserh é composta por 40 Hospitais Universitários Federais (HUFs) com diferentes níveis de maturidade em gestão e perfis assistenciais, porém um objetivo comum: fornecer ensino, pesquisa e assistência de qualidade.

Desde 2011, quando foi criada, a Ebserh vem aprimorando sua estratégia de atuação, frente ao desafio de implementação de sua missão institucional. Em consequência dessa evolução contínua, em 2018, a estratégia organizacional foi revisada, em um movimento amplamente participativo, que contou com representantes de todos os hospitais da Rede e das diretorias, o que possibilitou elevar o nível de maturidade organizacional, a capacidade de atuação em rede, além de possibilitar adequações em relação ao que dispõe a Lei 13.303/2016.

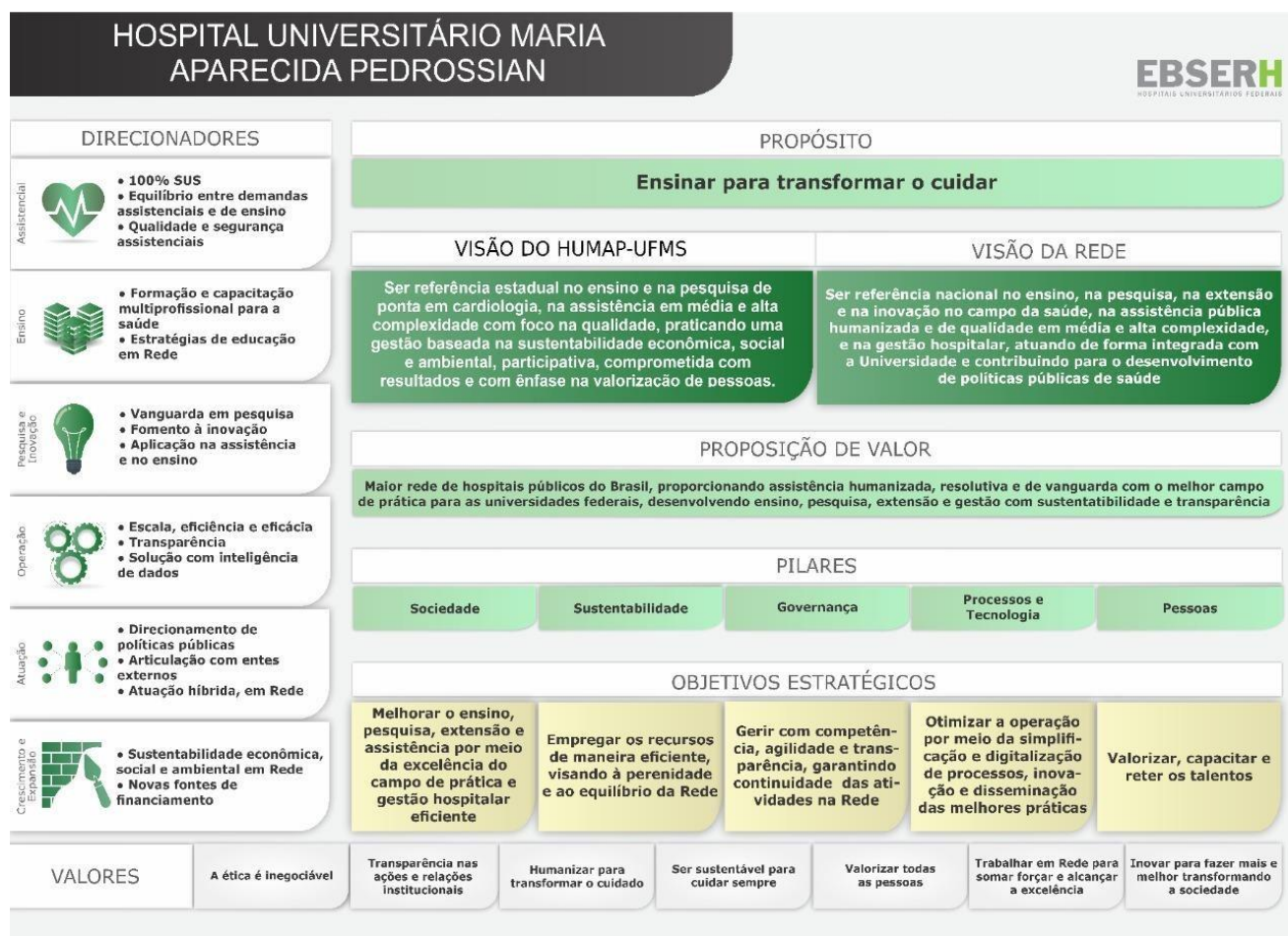
A Estratégia da Ebserh foi desenvolvida conforme as melhores práticas de gestão estratégica e está fortemente baseada no *Balanced Scorecard* (BSC), ou seja, "Indicadores Balanceados de Desempenho. Um dos principais componentes do BSC é o Mapa Estratégico, que descreve a estratégia da empresa através 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.

A partir do Mapa Estratégico da Rede Ebserh é possível observar que os objetivos estratégicos da Empresa indicam a direção em que a organização deve seguir como subsídio ao alcance da visão de futuro a partir de cinco perspectivas, que são os pilares da estratégia: sociedade; sustentabilidade; governança; processos e tecnologia; pessoas. Cada pilar é representado por um objetivo estratégico, que deve ser conduzido a partir da aferição do cumprimento das metas de indicadores estratégicos. Desde 2014, os HUFs definem sua estratégia por meio da elaboração de

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

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.

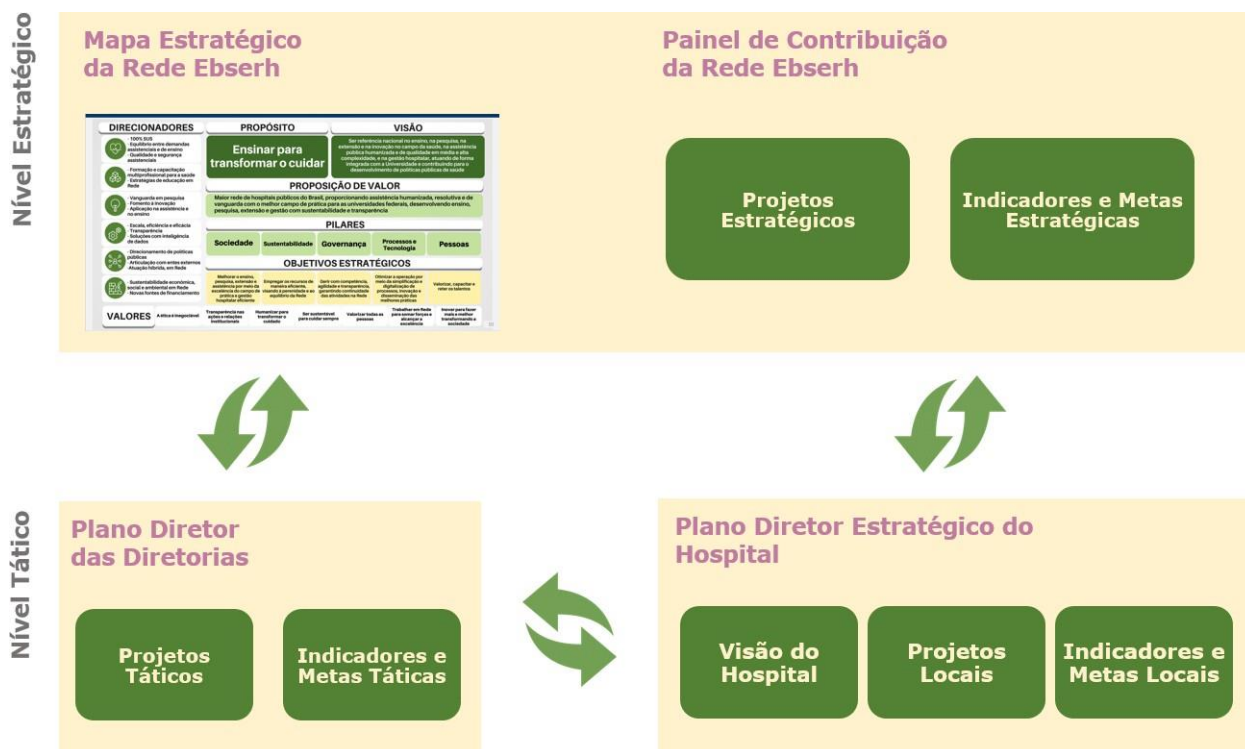
Figura 1
Mapa Estratégico da Ebserh



Nesse contexto, o Humap-UFMS realizou o desdobramento da estratégia, em atendimento a decisão dos administradores da Ebserh, Diretoria Executiva e Conselho de Administração, e segundo o Guia de Desdobramento da Estratégia para os Hospitais da Rede Ebserh, no âmbito do Modelo de Desdobramento da Estratégia da Rede Ebserh (Figura 2), sob a condução do Colegiado Executivo e com a participação de 48 pessoas, entre gestores, colaboradores e estudantes.

Figura 2

Modelo de Desdobramento da Estratégia da Rede Ebserh



O início das atividades relativas ao PDE 2021-2023 do Humap-UFMS se deu com a publicação do Guia de desdobramento da Estratégia Fase -I em agosto de 2020, assim, seguindo as recomendações do documento, foi criado pela portaria sei nº 242 de 07 de agosto de 2020 o comitê responsável pelo desdobramento da estratégia da rede Ebserh no hospital.

Após a análise do guia pelo comitê, foi determinado através da portaria sei nº 251 de 18 de agosto de 2020, a criação de um grupo de trabalho com 35 colaboradores e estudantes, envolvendo todas as áreas do hospital, com a responsabilidade de definir propostas de visão, macroproblemas e possíveis soluções a serem implantadas ao longo do período previsto no plano.

O grupo de trabalho expandido reuniu características e formações profissionais variadas, sendo compostos pelas áreas de ensino, assistencial e administrativa, incluindo assim: analistas, médicos, técnicos, residentes, enfermeiros, assistentes, advogado, psicólogo, fisioterapeutas, profissional de educação física, professores, preceptores, pedagogo etc., formando um conjunto heterogêneo de 48 pessoas.

A pandemia da Covid-19, ocasionada pela *Sars-cov-2*, impôs limitações e dificuldades relacionadas a eliminação da possibilidade de realização de encontros presenciais e seus benefícios, assim novas formas de interação foram utilizadas, tais como, a realização on-line, via Microsoft

teams, das oficinas de detalhamento da visão, definição de macroproblemas e suas soluções, bem como a votação via formulário eletrônico das propostas de visão, e a realização de pesquisa on-line para a identificação de problemas com a comunidade ampliada do hospital. Sendo ainda importante ressaltar que a entrevista com o reitor da UFMS também ocorreu de forma remota.

A definição da visão do hospital foi obtida com a participação dos 35 integrantes divididos em 7 grupos, que ao final das oficinas foram realizadas 7 propostas de visão. As propostas foram analisadas pelo comitê de desdobramento da estratégia que realizou a priorização de 3 delas sobre as quais o Humap-UFMS teria governabilidade para seguir. Após as priorizações, 3 propostas foram submetidas a votação por meio de formulário eletrônico do Microsoft.

Definida a visão, a etapa posterior foi definição dos macroproblemas, na qual previamente foi realizada uma pesquisa on-line visando obter as percepções expandida da comunidade do hospital sobre os 7 temas apresentados: ensino, governança, pessoas, sustentabilidade, pesquisa, processos e assistência. Ranqueadas as percepções, essas foram analisadas pelos grupos de trabalho que definiram em comum acordo, 3 macroproblemas, 3 principais causas e 3 propostas de solução para cada tema. As propostas foram submetidas ao comitê, e assim foram priorizados por tema, a proposta de maior governabilidade e impacto na estratégia do hospital.

Identificados macroproblemas, causas e soluções, foi reunida equipe técnica com *expertise* em cada tema para realizar a proposta de indicadores, projetos que comporão o painel estratégico do Humap-UFMS. Assim, após a análise técnica foram definidos 22 indicadores e 09 propostas de projetos para realização da estratégia no hospital, que submetidos ao comitê foram analisados, validados e aprovados para compor este documento.

2 CONTEXTO

2.1 O Humap-UFMS inserido no Contexto Local

O Hospital Universitário Maria Aparecida Pedrossian (Humap) foi inaugurado em 13 de maio de 1971, com o objetivo de oferecer suporte ao curso de Medicina da então Universidade Estadual de Mato Grosso (UEMT). Por falta de recursos, o Hospital foi fechado logo em seguida, sendo reaberto no dia 03 de abril de 1975. Com a divisão do estado de Mato Grosso, foi concretizada a federalização da instituição, que passou a se chamar Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, por meio da Lei Federal nº 6.674, de 5 de julho de 1979.

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

O Humap-UFMS ocupa uma área de 35.350m², sendo 28.300m² de área construída que engloba Ambulatórios de Especialidades, Hospital Dia, Centro Cirúrgico, Centro Obstétrico, CTIs Adulto e Pediátrico, UTI Neonatal, Unidade Coronariana (UCO), Pronto Atendimento Médico (PAM), enfermarias clínicas e cirúrgica, serviço de diagnóstico por Imagem, serviço de radiologia, banco de leite humano, hemodiálise e conta com residência médica em 21 especialidades.

Os colaboradores do quadro próprio em atividade no hospital são admitidos via concurso de seleção de pessoal realizado pela Ebserh e através da cedência de profissionais pela Universidade, Estado e Município, apenas um colaborador é comissionado e os demais profissionais necessários às atividades de apoio são contratados via terceirização, conforme quadro abaixo:

Quadro 1
Recursos Humanos

Recursos Humanos por vínculo - 2020	
Cedidos	10
Comissionados	1
Ebserh	983
UFMS	505
Subtotal 1	1499
Terceirizados Higienização (liderança)	102
Terceirizados apoio (Arauna)	66
Terceirizados apoio (Phênix)	27
Terceirizados apoio assistência (Arauna)	116
Terceirizados apoio administrativo (Guatos)	29
Subtotal 2	340
Total Geral	1839

Fonte: Gerência Administrativa Humap-UFMS (2020)

Por sua vinculação a UFMS, o hospital é campo de prática para o ensino e pesquisa nas diversas áreas de assistência e na gestão em saúde, ofertando permanentemente estágios nas graduações de: medicina, farmácia, nutrição, fisioterapia, enfermagem, engenharias, arquitetura, entre outros. Como hospital escola, através de convênios, também são ofertadas vagas de estágios para outras instituições de ensino superior e para outros *campi* da UFMS localizados no interior de Mato Grosso do Sul, no gráfico abaixo segue a relação de alunos em atividades práticas no hospital em 2020.

Quadro 2
Alunos em estágio obrigatório

Total de alunos em Estágio Obrigatório – 2020-1	UFMS	UCDB	Total
Medicina	175	0	175
Medicina Três Lagoas	19	0	19
Fisioterapia	4	6	10
Enfermagem	36	18	54
Nutrição	2	0	2
Psicologia	0	1	1
Farmácia	4	5	9
Biomedicina	0	4	4
Engenharia Elétrica	0	1	1
Total	240	35	275

Fonte: Gerência de Ensino e Pesquisa Humap-UFMS (2020)

Os programas de residência abrangem várias especialidades e diferentes formações nas áreas de saúde, destaca-se em 2020 a ocupação de 199 vagas, distribuídas em 28 programas, sendo 21 de residência médica, 05 residências multiprofissionais em saúde e 02 programas de residência uniprofissional (Quadro 3).

Quadro 3
Residências Médicas

PROGRAMA DE RESIDÊNCIA MÉDICA	R1	R2	R3	R4	TOTAL
CARDIOLOGIA	2	3	-	-	5
CARDIOVASCULAR	-	-	1	1	2
CIRURGIA GERAL	1	1	-	-	2
CIRURGIA VASCULAR	0	1	-	-	1
CLÍNICA MÉDICA	10	10	-	-	20
DERMATOLOGIA	3	3	3	-	9
GINECOLOGIA E OBSTETRÍCIA	4	4	4	-	12
HOMEOPATIA	2	0	-	-	2
INFECTOLOGIA	3	3	1	-	7
MEDICINA DE FAMÍLIA E COMUNIDADE	2	0	-	-	2
MEDICINA INTENSIVA PEDIÁTRICA	2	2	-	-	4
NEONATOLOGIA	1	3	-	-	4

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

OFTALMOLOGIA	1	1	1	-	3
ORTOPEDIA E TRAUMATOLOGIA	4	4	4	-	12
PEDIATRIA	12	12	-	-	24
PNEUMOLOGIA	2	2	-	-	4
PSIQUIATRIA	3	3	3	-	9
RADIOLOGIA E DIAGNÓSTICO COM IMAGEM	2	2	2	-	6
REUMATOLOGIA	2	2	-	-	4
PRÉ REQUISITO ÁREA CIRURGIA BÁSICA	6	6	-	-	12
UROLOGIA	1	1	1	-	3
TOTAL					147

Fonte: Gerência de Ensino e Pesquisa Humap-UFMS (2020)

O perfil do residente do Humap tem variações conforme o tipo de residência analisada, se considerarmos a residência médica, temos 57% dos participantes do sexo feminino e 43% do sexo masculino, com a média de idade de aproximadamente 31 anos, considerando às residências multi e uniprofissional temos 95% dos participantes do sexo feminino e apenas 5% do sexo masculino, com a média de idade de 34 anos. O local de origem do egresso reporta que 53% dos estudantes são residentes do próprio estado de Mato Grosso do Sul e 47% de todo o território nacional, observando ainda a ocorrência de matrículas de estudantes de outros países.

Quadro 4
Residências Multiprofissional e Uniprofissional

PROGRAMA DE RESIDÊNCIA MULTIPROFISSIONAL EM SAÚDE	R1	R2	RESIDENTES
ENFERMAGEM	4	3	7
FARMÁCIA	4	4	8
FISIOTERAPIA	4	4	8
NUTRIÇÃO	4	3	7
ODONTOLOGIA	2	2	4
TOTAL			34
PROGRAMA DE RESIDÊNCIA UNIPROFISSIONAL EM SAÚDE			RESIDENTES
ENFERMAGEM OBSTÉTRICA			12
CIRURGIA E TRAUMATOLOGIA BUCOMAXILOFACIAL			6
TOTAL			18

Fonte: Gerência de Ensino e Pesquisa Humap-UFMS (2020)

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

O Humap-UFMS participa da rede de atenção à saúde do município de Campo Grande –MS ofertando assistência ambulatorial e hospitalar em média e alta complexidade, é um hospital geral, atuando como referência em atendimento a pacientes com doenças infecto parasitárias – Infectologia, e devido a estas características tem o perfil dos dados notificados com predomínios de doenças como a AIDS, Síndrome Respiratória Aguda Grave e tuberculose.

Além de contar com linha de atendimento a pacientes com AVC isquêmico, também se destaca na referência em gestação de alto risco, com inserção nas redes temáticas de saúde: Rede cegonha e Rede de Urgência e Emergência, sendo porta referenciada para atendimento de urgência adulto e porta aberta para urgência obstétrica e pediátrica.

No que se refere a alta complexidade, o Humap participa da rede ofertando serviços de:

- Alta Complexidade ao paciente portador de Obesidade Grave;
- Alta Complexidade Cardiovascular;
- Alta Complexidade em Nefrologia (serviço de nefrologia);
- Alta Complexidade em traumatologia-ortopedia,
- e UNACON com Radioterapia.

O hospital dispõe de 236 leitos inseridos no Aplicativo de Gestão para Hospitais Universitários (AGHU), e 200 leitos cadastrados no Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNES), a diferença do quantitativo em relação aos dois cadastros é observada com relação aos leitos do pronto atendimento que não são considerados como internação pelo CNES e os leitos complementares, sendo sua distribuição realizada no HU, conforme quadro abaixo:

Quadro 5

Distribuição de Leitos Humap-UFMS

Quadro de Distribuição de Leitos Humap-UFMS		
Enfermaria	CNES*	AGHU
Clínica Cirúrgica I	20	20
Clínica Cirúrgica II	34	34
Maternidade	43	43
Clínica Médica	30	30
Pediatria	18	18
Hospital Dia	12	12
Enfermaria da DIP	10	10
PAM Adulto	0	18
PAM Pediátrico	0	8
UCINco	6	10
UCO	4	5
RCPO	4	4
CTI Adulto	8	9
CTI Pediátrico	5	5
UTI Neonatal	6	6
UCINca	0	4
Total	200	236

Fonte: Gerência de atenção à saúde Humap-UFMS, 2020

O usuário do Humap-UFMS é predominantemente do Estado de Mato Grosso do Sul (96%), compreendendo todos os municípios do estado, demonstrando assim a importância da instituição na região, os demais usuários originam-se de todas as federações do Brasil. Em 2019, o hospital realizou 11.073 internações, sendo 60% do sexo feminino e 40% do sexo masculino, sendo consideradas 76,15% como internações de urgência e 23,85% eletiva.

Com relação a cor, 64% dos usuários foram declarados pardos e 32% brancos, conforme quadro abaixo:

Quadro 6**Auto declaração de cor (2019)**

Auto declaração de Cor (2019)		
Amarela	40	0%
Branca	3492	32%
Indígena	85	1%
Outros	20	0%
Parda	7063	64%
Preta	373	3%
Total	11073	100%

Fonte: AGHU (2020)

O nível de escolaridade declarado no cadastro do paciente tem a prevalência do não alfabetizado com 17% e alfabetizado com 16%, sendo de apenas 2% os declarados com superior completo e incompleto. Os fatores que influenciam inconsistências no cadastro do nível de escolaridade são as emergências, a não declaração por parte do paciente e o cadastramento incompleto por parte da recepção, nesse sentido o percentual de escolaridade ignorada corresponde a 39% conforme observado no quadro abaixo.

Quadro 7**Nível de escolaridade do paciente (2019)**

Nível de Escolaridade (2019)		
1º grau completo	790	7%
1º incompleto	1760	16%
2º Completo	1267	11%
2º Incompleto	578	5%
Ignorado	4310	39%
Nenhum	1926	17%
Superior	251	2%
Superior incompleto	191	2%
Total	11073	100%

Fonte: AGHU (2020)

Em 2017 a Ebserh lançou o Modelo de Gestão da Atenção Hospitalar reunindo uma gama de indicadores de monitoramento contínuo pela Ebserh. O monitoramento pode ser acompanhado na central de painéis e através dele é possível estabelecer o ranking das principais causas de internação do hospital (Quadro 8), que no caso do Humap-UFMS correspondem a internações obstétricas,

doenças infecciosas, cirurgia geral, doenças respiratórias, doenças cardíacas, ortopédicas e relacionadas ao AVC.

Quadro 8

Ranking das principais causas de internações (2019)

Principais Internações (2019)	
Obstétricas	41,0%
Doenças Infecciosas	18%
Cirurgia Geral	14%
Doenças respiratórias	9%
Doenças Cardíacas	6%
Ortopedicas	6%
AVC	5%
Outros	1%
Total	100,0%

Fonte: AGHU (2020)

O Humap-UFMS prestou em 2019 quase um milhão de atendimentos à população da região, que além de cirurgias, internações e procedimentos em média e alta complexidade, também ofertou consultas ambulatoriais em 68 especialidades e serviços de apoio com infraestrutura para exames de imagem, clínicos, anatomopatológico, agencia transfusional, pequenas cirurgias, terapias especializadas e tratamentos clínico em oncologia, nefrologia, lesões, entre outros.

O quadro abaixo apresenta o número de atendimentos realizados no hospital em 2019:

Quadro 9**Principais atendimentos assistenciais (2019)**

Atendimentos Assistenciais 2019	
Consultas Ambulatoriais	102984
Internações	11073
Cirurgias Centro Cirúrgicos	4080
Cirurgias C. Obstétrico	874
Atendimentos PAM	20631
Partos Normais	1104
Partos Cesáreos	866
Exames de Ultrasson	8063
Exames de Tomografia	7909
Atendimentos Oftalmológicos	10976
Atendimentos em Urologia	1020
Buco Maxilo Facial	6
Pulsoterapia	1938
Dermatologia	1082
Pneumologia	2883
Cardiologia	6223
Hemodinâmica	75
Fisioterapia	979
Endoscopia	1248
Eletroencefalograma	101
Ecocardiograma	2532
Anatomia Patologica	2062
Exames laboratoriais	798472
Total	987.181

Os dados acima representam os números efetivos cadastrados no sistema DATASUS para o ano de 2019, e contabilizados para faturamento via contrato com o gestor de saúde, no entanto, outros atendimentos são realizados pelo hospital como ações coletivas na área de saúde, atendimentos multiprofissionais ao paciente internado (fonoaudiologia, terapia ocupacional, fisioterapia, etc) esses procedimentos constituem uma ampla gama de serviços prestados e formam o conjunto internação.

2.2 Histórico da Estratégia do Humap-UFMS

O contrato de gestão especial gratuita firmado entre a UFMS e a Ebserh foi assinado em 18 de dezembro de 2013, no entanto, até 2015, o Humap- UFMS apresentava uma estrutura de gestão dependente da UFMS, somente com a nomeação dos primeiros aprovados no concurso público

promovido pela Ebserh, que muitos serviços como jurídico, gestão de pessoas, contabilidade, etc, passaram a ser desempenhados diretamente pelo hospital.

As ações estratégicas desenvolvidas até 2015 estavam relacionadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional da UFMS. O ponto de início de elaboração de uma estratégia voltada exclusivamente para o Humap deu-se com o projeto Capacitação de profissionais e Planos Diretores dos Hospitais Universitários Federais (HUFs) desenvolvido em parceria entre Ebserh e Hospital Sírio Libanês, no qual, ocorreu a capacitação de gestores do Humap em um programa de pós-graduação, cujo resultado do projeto foi a elaboração do 1º Planejamento Estratégico do Humap-UFMS na gestão plena da Ebserh.

O Planejamento Estratégico construído com o auxílio dos consultores do Hospital Sírio Libanês, foi baseado na metodologia do PES (Planejamento Estratégico Situacional), com a identificação de macroproblemas e a aderência do Humap com relação às boas práticas dos Modelos de Referência de Gestão Hospitalar, Gestão da Clínica, Humanização da Saúde, Hotelaria Hospitalar, Compras Hospitalares, Prestação de Contas e Gestão de Obras e Engenharia Clínica (mediante a aplicação da Lista de Contribuições), permitindo demonstrar de forma quantitativa e qualitativa as principais oportunidades de melhoria relacionadas aos temas, gerando insumos para a construção do Plano Diretor Estratégico do hospital.

Na fase de elaboração do Planejamento Estratégico 2016-2017, vários desconfortos foram levantados: falta de gestão de leitos, falta de articulação com a regulação externa, baixa implementação de Linhas de Cuidado, deficiência na padronização de condutas, modelo assistencial focado no médico e não no paciente, a ausência de Projeto Terapêutico Singular, tensão entre os interesse de ensino e assistência entre os atores, contratualização com o gestor insatisfatória para o hospital, imagem de que o HU é ineficiente de acordo com as expectativas do SUS na região, baixo envolvimento dos servidores com ensino e pesquisa, a inexistência de uma política de financiamento a pesquisas, a ausência de um polo de inovação e laboratório de pesquisa, ausência de estrutura mais adequada para os alunos em plantão, falta de estímulo à preceptoria, falta de processos padronizados na área administrativa, ineficácia da política de desenvolvimento do RH, de comunicação interna e externa e as dificuldades de gerenciamento e engessamento dos recursos financeiros, insuficiência de recursos humanos, deficiência de estrutura física, tanto para a administração quanto para os alunos e pacientes, e falta de uma estrutura adequada de TI.

Considerando as limitações financeiras e de prazos (02 anos), a equipe de elaboração do planejamento optou por apenas 3 macroproblemas para serem abordados nos Planos e Objetivos Estratégicos: Modelo assistencial fragmentado, Fragilidade de políticas institucionais entre HUMAP e SUS e Inexistência de políticas de incentivo e inserção do ensino, pesquisa e inovação tecnológica.

O contexto de elaboração do PDE 2018-2019, consistiu em um período de grandes mudanças, a equipe de gestão havia sido nomeada nos últimos meses de 2017, no período em que o atual PDE estava em processo de finalização. Não havia no hospital no final de 2017 nenhum movimento para a elaboração do novo PDE, assim, a recém nomeada equipe de gestão assumiu o papel de elaborar um planejamento que contemplasse as necessidades e anseios do HU para os próximos dois anos.

Em consulta a Ebserh Sede, foram solicitadas orientações sobre como proceder na elaboração do novo PDE, sendo recebido como devolutiva que o hospital realizasse um Planejamento Situacional, que se utilizasse da metodologia disponibilizada pelos consultores do Hospital Sírio Libanês.

O Planejamento Estratégico do Humap foi elaborado entre novembro de 2017 a fevereiro de 2018, onde foram realizadas oficinas com atores do hospital para discussão dos resultados do planejamento 2016-2017, diagnóstico situacional, definição de macroproblemas, nós críticos e ações e atividades a serem realizadas a partir dos problemas identificados.

3 ANÁLISE SITUACIONAL

3.1 O Plano Diretor Estratégico Anterior

O Planejamento Estratégico 2018-2019 foi aprovado no início de 2018, e tinha como objetivo a resolução de problemas pontuais não abrangidos pelo plano elaborado em 2016-2017, entre eles: o mapeamento de processos de unidades assistenciais e não assistenciais, a necessidade de aproximação do hospital com seus principais *stakeholders* e reestruturação de serviços elencados como pontos-chaves para a melhoria dos atendimentos no hospital.

O Plano elaborado para o biênio 2018-2019, teve como metodologia o planejamento situacional, conforme orientações técnicas da Ebserh, via manual de implantação da consultoria com o Hospital Sírio Libanês.

Assim, o planejamento do HU foi elaborado contendo os macroproblemas, nós críticos, ações e posteriormente desdobrado em atividades, que foram agrupadas por afinidades e inseridos nos modelos de referência para adequá-los a metodologia do Sírio Libanês e possibilitar sua inserção no SISPDE (sistema de monitoramento do PDE acompanhado pela Ebserh Sede). As atividades previstas para serem realizadas em 2018 e 2019, foram classificadas e inseridas nos modelos: Ensino e Pesquisa, Administração econômico-financeira, Compras hospitalares, Hotelaria Hospitalar, Gestão de Pessoas, Gestão de Obras e Engenharia Clínica, Gestão da Clínica e Gestão Hospitalar.

O plano inserido no SISPDE é composto de:

- a) 08 Macroproblemas
- b) 22 Nós críticos
- c) 61 Ações estratégicas
- d) 245 Atividades relacionadas às ações

3.1.1 Ações realizadas

Do total de 245 atividades previstas para serem executadas, 161 delas foram realizadas em sua integralidade, 51 foram realizadas parcialmente, 32 não foram realizadas e apenas 1 foi excluída por não ter aderência aos planos atuais do HU. Em termos percentuais, 66% foram finalizadas, 21% foram realizadas parcialmente e 13% não foram realizadas (gráfico 1).

Gráfico 1.

Taxa de execução das atividades do PDE



3.1.2 Ações não realizadas

Considerou-se como atividades não realizadas aquelas que não foram iniciadas durante a vigência do PDE, cuja solicitações de atualização realizadas pela Unidade de Planejamento nos períodos de monitoramento não foram atendidas ou foram respondidas como não executadas. Nesse sentido, das 31 atividades não realizadas: 24 correspondem a atividades de Gestão de Obras e Engenharia Clínica, 5 do modelo Gestão da Clínica, 01 de Gestão de Pessoas e 01 de Administração Econômico-financeiro.

As atividades não realizadas podem ser identificadas abaixo:

a) Administração Econômico-Financeira

- Dar publicidade às ações orçamentarias e financeiras conforme exigência das legislações pertinentes: 01 atividade relacionada.

b) Gestão de Obras e Engenharia Clínica

- Revisão do Manual de Suprimentos, elaboração de procedimentos e normativos de trabalho: 8 atividades relacionadas;
- Definição de diretrizes para ampliação dos controles de entrada e saída de materiais: 5 atividades relacionadas;
- Elaboração de Plano anual de compras 2019 dos itens do UPS e Almoxarifado: 5 atividades relacionadas;
- Reforma da estrutura física do Centro Cirúrgico: 6 atividades relacionadas.

c) Gestão da Clínica

- Criação de equipe de referência PAM: 01 atividade
- Criação NAQH HUMAP/SESAU PMCG: 02 atividades
- Compilação de protocolos clínicos multidisciplinares das especialidades atendidas na UURGEM: 01 atividade
- Organizar Fluxo de cirurgias eletivas: 01 atividade

d) Gestão de Pessoas

- Rever dimensionamento de recursos humanos: 01 atividade relacionada

Tabela 1
Conclusão de Ações e Iniciativas do PDE anterior

Nome da ação/iniciativa do PDE	% de conclusão	Descrição dos problemas e de suas causas	Recomendações para melhoria futura
Reestruturar a utilização da Biblioteca Setorial	100%	Ausência de processos de trabalho estruturados e com baixa aderência das atividades realizadas na GEP com as atribuições do regimento interno, ocasionando falta de padronização e atualização de documentos obrigatórios no HUMAP	Manter a atualização constante dos processos de acordo com as diretrizes Ebserh e órgãos competentes
Recertificar o Humap como hospital de Ensino	100%	Ausência de processos de trabalho estruturados e com baixa aderência das atividades realizadas na GEP com as atribuições do regimento interno, ocasionando falta de padronização e atualização de documentos obrigatórios no HUMAP	Manter documentos e processos indispensáveis a recertificação do hospital atualizados e disponíveis
Realizar a revisão do Regimento geral e readequar os processos	100%	Ausência de processos de trabalho estruturados e com baixa aderência das atividades realizadas na GEP com as atribuições do regimento interno, ocasionando falta de padronização e atualização de documentos obrigatórios no HUMAP	Manter regimento interno do Humap-UFMS atualizado e disponível.
Criar o fluxo de solicitação e desenvolvimento de pesquisa dentro do HUMAP	100%	Ausência de fluxo de processos e normativos que estruturam a realização de pesquisas	Manter a atualização constante dos processos de acordo com as diretrizes Ebserh e órgãos competentes
Mapear e otimizar os processos do Setor de Orçamento e Finanças	95%	Ausência de fluxo de processos e normativos que estruturam a realização de algumas atividades no HUMAP	Manter processos atualizados.

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

Revisar em conjunto com Unidades ligadas ao Setor de Administração todos os fluxos de trabalho para identificação de pontos de atenção.	10%	Ausência de fluxo de processos e normativos que estruturam a realização de algumas atividades no HUMAP	Ação não realizada devido a mudanças de normativos e necessidade de mudança de processos de trabalho, deverá ser incorporada no próximo PDE.
Realizar estudo e elaborar os procedimentos operacionais do setor de hotelaria	100%	Ausência de fluxo de processos e normativos que estruturam a realização de algumas atividades no HUMAP	Caderno de processo de hotelaria implantado, indicadores monitorados pela Ebserh Sede. Manter fluxos de trabalho atualizados e monitorados.
Aprimorar os mecanismos de controle de frequência dos colaboradores CLT e RJU	43%	Ausência de fluxo de processos e normativos que estruturam a realização de algumas atividades no HUMAP	Analisar os fluxos, mapear e implantar melhorias no próximo PDE.
Mapear processos de trabalho da DivGP	100%	Ausência de fluxo de processos e normativos que estruturam a realização de algumas atividades no HUMAP	Manter fluxos atualizados e monitorados.
Realizar estudo e elaborar plano para regulamentar o acesso dos usuários do HUMAP - UFMS	100%	Fragilidade no controle de acesso dos usuários do HUMAP - UFMS	Implantar o plano de melhorias estabelecido pelo estudo. Ação deve ser desdobrada no próximo PDE.
Implantar um conjunto de ações visando assegurar o cumprimento integral da prestação do serviço de limpeza no HUMAP - UFMS	100%	Fragilidade na fiscalização de prestação de serviços terceirizados	Caderno de processo de hotelaria implantado, indicadores monitorados pela Ebserh Sede. Manter fluxos de trabalho atualizados e monitorados.
Realizar a conformidade contábil	100%	Escrituração fiscal e contábil deficiente	Manter fluxos atualizados e monitorados.
Analisar RMA e RMB	100%	Escrituração fiscal e contábil deficiente	Manter fluxos atualizados e monitorados.
Elaborar novo fluxo de conformidade de registro de gestão contábil	100%	Escrituração fiscal e contábil deficiente	Manter fluxos atualizados e monitorados.
Revisão do Manual do Setor de Suprimentos e elaboração de procedimentos e normativos de trabalho.	0%	Desatualização e/ ou inexistência de algumas normativas de orientação de fluxos de trabalho	Processo deve ser atualizado e incluído como demanda no próximo PDE.

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

Implantar sistema de informação especializado em gestão de parque tecnológico	100%	Falta de manutenção preventiva e corretivas dos equipamentos de tecnologias em saúde do HUMAP	Manter fluxos atualizados e monitorados.
Elaborar Plano de Manutenção Preventiva e Corretiva dos equipamentos de tecnologias e saúde	100%	Falta de manutenção preventiva e corretivas dos equipamentos de tecnologias em saúde do HUMAP	Manter plano atualizado e monitorado.
Definição de diretrizes para ampliação dos controles de entrada e saída de materiais	21%	Fragilidade no Controle de Estoque da UPS e Almoxarifados	Necessidade de analisar o fluxo de acordo com os normativos. Incluir demanda no próximo PDE.
Dar publicidade às ações orçamentárias e financeiras conforme exigência das legislações pertinentes.	75%	Ausência de fluxo de processos e normativos que estruturam a realização de algumas atividades no HUMAP	Atividade contínua com necessidade de otimização para atendimento das exigências legais.
Retomar a Comunicação Institucional com a UFMS	83,33%	Ausência de canais eficientes de comunicação entre atores	Melhorar os canais de comunicação e otimizar as iniciativas em andamento.
Estabelecer normas para divulgação dos fluxos de processos de ensino, pesquisa e extensão realizados nas unidades do HUMAP	97,5%	Ausência de canais eficientes de comunicação entre atores	Monitorar e atualizar os fluxos quando necessário.
Adequar as formas de comunicação do HUMAP para acadêmicos, alunos, professores e Instituições de Ensino	82,5%	Ausência de canais de comunicação entre atores	Atividade contínua, com necessidade de manutenção e monitoramento.
Estruturar a Unidade de E-Saúde	95,5%	Falta de estruturação da unidade de E- Saúde	Manter fluxos atualizados e monitorados.
Apoiar a qualificação da Preceptoria no HUMAP	80%	Ausência de Divulgação de Eventos e Educação Permanente	Atividade contínua, deverá ser incorporado no programa de capacitação.

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

Apoiar atividades de integração e realização da Educação Permanente no HUMAP	87,5%	Baixo envolvimento de colaboradores, acadêmicos e residentes nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Ausência de Divulgação de Eventos e Educação Permanente	Atividade contínua, deverá ser incorporado no programa de capacitação.
Fortalecer a política de integração de colaboradores de diferentes vínculos trabalhistas	50%	Cultura corporativa de gestão estratégica de pessoas em processo de estruturação	Atividade contínua, necessita de monitoramento e atualização periódicos.
Promover capacitação dos gestores para função	55%	Cultura corporativa de gestão estratégica de pessoas em processo de estruturação	Atividade contínua, demanda deve ser inserida no programa de capacitação do novo PDE.
Instituir treinamento para atender normas regulamentadoras de segurança do trabalho	100%	Cultura corporativa de gestão estratégica de pessoas em processo de estruturação	Atividade contínua, demanda deve ser inserida no programa de capacitação do novo PDE.
Aprimorar a aplicação do método de avaliação de desempenho e do GDC (gestão de desempenho por competências)	40%	Cultura corporativa de gestão estratégica de pessoas em processo de estruturação	Demanda dependente da Ebserh Sede, avaliar se será inserida no novo PDE.
Realizar o a coordenação do planejamento anual das compras de 2019	100%	Ausência de Planejamento Anual de Compras do HUMAP	Atividade anual, aprimorar os mecanismos de planejamento e execução contínua. Criar fluxo de envio de informações e metodologia de estimativa de consumo.
Elaboração de Plano anual de compras 2019 dos itens do UPS e Almoxarifado	0%	Ausência de Planejamento Anual de Compras do HUMAP	Atividade anual, aprimorar os mecanismos de planejamento e execução contínua. Criar fluxo de envio de informações e metodologia de estimativa de consumo.
Elaboração de Plano anual de aquisições em Tecnologias em Saúde	100%	Falta de Planejamento das aquisições de Tecnologias em Saúde	Atividade anual, aprimorar os mecanismos de planejamento e execução contínua. Criar fluxo de envio de informações e metodologia de estimativa de consumo.

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

Estruturar o orçamento de acordo com o planejamento estratégico estabelecido para 2019	100%	Priorizar as aquisições conforme orçamento previsto anual	Atividade anual e inserida nos contratos de objetivos firmados com a Ebserh.
Dimensionar quantitativamente os colaboradores do HUMAP	75%	Redimensionamento da força de trabalho no HUMAP	Demanda dependente da Ebserh Sede, avaliar se será inserida no novo PDE.
Otimizar Classificação de risco no PAM	100%	Deficiência na classificação de risco e fluxo interno desorganizado	Manter fluxos atualizados e monitorados.
Otimizar geração de dados de admissões no PAM	100%	Deficiência na classificação de risco e fluxo interno desorganizado	Manter fluxos atualizados e monitorados.
Aumentar autonomia do NIR	88%	Deficiência na classificação de risco e fluxo interno desorganizado	Atividade contínua, com necessidade de acompanhamento. Manter fluxos atualizados e monitorados.
Efetuar a separação entre PAM PED e PAM Adulto	66%	Deficiência na classificação de risco e fluxo interno desorganizado	Atividade executada em 2020.
Implantação do módulo ambulatorio (AGHU) no PAM	97,5%	Deficiência na classificação de risco e fluxo interno desorganizado	Manter fluxos atualizados e monitorados.
Obter Indicadores RUE	87,5%	fragilidades na estruturação para a implantação dos requisito da RUE	Atividade implantada, mas com necessidade de monitoramento e atualização constante.
Qualificar leitos de retaguarda da RUE	77,5%	fragilidades na estruturação para a implantação dos requisito da RUE	Atividade não executada 100%, deve ser avaliada para a continuidade no PDE.
Criação de equipe de referência PAM	50%	fragilidades na estruturação para a implantação dos requisito da RUE	Atividade não executada 100%, deve ser avaliada para a continuidade no PDE.
Reduzir taxa de permanência nas Unidades de internação	55%	fragilidades na estruturação para a implantação dos requisito da RUE	Atividade não executada 100%, deve ser avaliada para a continuidade no PDE. Avaliar a inserção dessa atividade em projeto estratégico da Ebserh.
Criação NAQH HUMAP/SESAU PMCG	0%	fragilidades na estruturação para a implantação dos requisito da RUE	Avaliar a importância desse núcleo e a possibilidade de inserção no PDE.

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

Criação do núcleo de capacitação continuada multidisciplinar UURGEM	87,5%	fragilidades na estruturação para a implantação dos requisito da RUE	Atividade deve ser inserido no plano de capacitação do PDE.
Compilação de protocolos clínicos multidisciplinares das especialidades atendidas na UURGEM	62,5%	fragilidades na estruturação para a implantação dos requisito da RUE	Atividade deve ser inserida no plano de ação do Selo Ebserh de Qualidade, projeto estratégico da Ebserh.
Elaboração de plano de trabalho para aumentar o número de agendas reguladas	100%	Dificuldade de gerenciamento de agendas ambulatoriais no SISREG	Atividade executada, monitorar para manter as agendas atualizadas e em conformidade com a contratualização.
Sensibilização da importância de tornar transparente o processo de agendamento de consultas ambulatoriais	97,5%	Dificuldade de gerenciamento de agendas ambulatoriais no SISREG	Atividade executada, monitorar para manter as agendas atualizadas e em conformidade com a contratualização.
Inclusão dos médicos docentes que realizam ambulatório no CNES do HUMAP	100%	Dificuldade de gerenciamento de agendas ambulatoriais no SISREG	Manter cadastros monitorados e atualizados.
Conciliar agendas do AGHU com as agendas do SISREG	100%	Dificuldade de gerenciamento de agendas ambulatoriais no SISREG	Atividade executada, monitorar para manter as agendas atualizadas e em conformidade com a contratualização.
Realizar levantamento e saneamento das agendas cadastradas no SISREG	100%	Dificuldade de gerenciamento de agendas ambulatoriais no SISREG	Atividade executada, monitorar para manter as agendas atualizadas e em conformidade com a contratualização.
Reforma da estrutura física do Centro Cirúrgico	0%	Inadequação da estrutura física e processo de trabalhos sem definição de fluxos e normativos	Analisar a possibilidade de Incluir demanda no PDE.
Otimizar o número leitos para pacientes cirúrgicos	55%	Inadequação da estrutura física e processo de trabalhos sem definição de fluxos e normativos	Analisar a possibilidade de Incluir demanda no PDE.
Assegurar transporte adequado e seguro do paciente (intra-hospitalar)	80%	Inadequação da estrutura física e processo de trabalhos sem definição de fluxos e normativos	Atividade executada, com necessidade de monitoramento do fluxo e atualizações periódicas conforme demanda.
Assegurar a implementação do fluxo de encaminhamento de prontuários no CC	93%	Inadequação da estrutura física e processo de trabalhos sem definição de fluxos e normativos	Atividade executada, com necessidade de monitoramento do fluxo e atualizações periódicas conforme demanda.

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

Rever dimensionamento de recursos humanos no CC	50%	Inadequação da estrutura física e processo de trabalhos sem definição de fluxos e normativos	Atividade com dependência de liberação de recursos humanos pela Ebserh sede, incluir no PDE para acompanhamento e tomada de decisão com relação às futuras demandas de pessoal com a conclusão da reforma.
Organizar Fluxo de cirurgias eletivas	66,66%	Inadequação da estrutura física e processo de trabalhos sem definição de fluxos e normativos	Atividade realizada em 2020, após a readequação do PAM em 2019. Manter os indicadores e monitoramento mensal.
Implementar protocolo de cirurgia segura	100%	Inadequação da estrutura física e processo de trabalhos sem definição de fluxos e normativos	Atividade contínua, com necessidade de acompanhamento e monitoramento do NSP.
Garantir o fluxo de conferência de instrumentais cirúrgicos	86,66%	Inadequação da estrutura física e processo de trabalhos sem definição de fluxos e normativos	Atividade deve ser acompanhada para
Utilizar os indicadores para otimizar os resultados do CC	100%	Inadequação da estrutura física e processo de trabalhos sem definição de fluxos e normativos	Atividade contínua, com necessidade de acompanhamento e monitoramento periódico.

3.1.3 Lições aprendidas

Todo caminho de elaboração e realização de um plano é permeado de erros e acertos que contribuem para ajustes do rumo e definição de novas estratégias para melhorar performance e otimizar resultados, assim, no percurso de desenvolvimento e execução do PDE do Humap como processo de aprendizagem destacamos:

- Realização de metas que contribuíram para melhoria e otimização do atendimento pela assistência;
- Formalização e regularização de fluxos de trabalho no âmbito do Hospital;
- Início de cultura organizacional voltada à gestão por processos;
- Reestruturação de serviços;
- Implantação de normas e rotinas;

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

- Falta de alinhamento do PDE do hospital com as diretrizes da Ebserh, visto que, no momento de elaboração do plano, a equipe da Coordenadoria de Gestão Estratégica estava em período de recomposição e o Planejamento da Ebserh ainda se encontrava em elaboração;
- Modelo Situacional orientado pela sede focado em resolução de pontos críticos e oportunidades de melhoria não tornou possível a inclusão de todas as unidades do hospital e colaboradores em sua totalidade;
- As mudanças e adoção de normativos pela Ebserh impactaram diretamente nas realizações de algumas metas previstas;
- Falta de comprometimento de algumas unidades em enviar dados para melhor otimização do monitoramento;
- Falta de conhecimento de muitos colaboradores sobre as ações previstas no planejamento estratégico.

Como recomendações para melhoria futura:

- Ampliação da equipe que participará da elaboração do novo PDE;
- Manter entre ações essenciais a continuidade do mapeamento e melhoria dos fluxos;
- Utilizar a metodologia de desdobramento da estratégia recomendada pela Ebserh;
- Analisar a possibilidade de inclusão das atividades não realizadas no próximo plano;
- Melhorar os fluxos de monitoramento e comunicação das metas e objetivos do PDE.

3.2 Percepções dos Envolvidos

A análise situacional do Humap-UFMS envolveu a pesquisa sobre a percepção de diferentes atores que influenciam e são diretamente influenciados pelas ações realizadas na instituição. Nesse sentido, nesse item serão apresentadas as percepções dos principais *stakeholders*: UFMS, Gestor do SUS, estudantes e sociedade.

As expectativas da UFMS para o Humap no período considerado de 2021-2023 foram obtidas através de entrevista realizada no dia 24/08/2020 com o senhor reitor, professor doutor Marcelo Augusto Santos Turine. Como contribuição, o reitor expos as principais expectativas da universidade

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

em relação ao Humap-UFMS nos principais atributos: ensino, pesquisa, assistência e gestão, como podemos observar abaixo:

a) Gestão:

- Racionalidade na alocação dos recursos disponíveis (recursos humanos, materiais financeiros);

- Melhorar a capacidade de alcance dos resultados da contratualização,
- Monitorar os indicadores de atendimento;
- Desburocratização os processos,
- Postura dinâmica e proativa dos gestores;
- Gestão de riscos;
- Transparência nas ações;
- Fortalecimento das relações institucionais (órgãos de controle, Universidade, Governo federal, estadual e municipal);

- Otimização e adequação para melhoria dos espaços físicos existentes;
- Acessibilidade dos espaços físicos;
- Gestão sustentável (gestão de alimentos, recursos hídricos e de energia);

b) Assistência:

- Investir na assistência de média e alta complexidade, com aperfeiçoamento das especialidades em diferentes áreas, com inovação tecnológica;
- Cirurgias com alta tecnologia;
- Produzir com olhar na contratualização, no orçamento previsto;
- Criar estratégias para aumentar a eficiência dos recursos humanos através da melhoria dos processos e inovação tecnológica;
- Manter a humanização no atendimento;
- Manutenção da satisfação do público externo com o atendimento do Humap-UFMS, com o olhar focado no paciente atendido;

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

c) Ensino:

- Fortalecimento do ensino, hospital conectado com a universidade;
- Alinhamento entre ensino, pesquisa e extensão;
- Valorização do Humap como hospital escola;
- O hospital como um laboratório didático, de aprendizagem, de desafios de validação

das potencialidades científicas para alunos e professores;

- Potencialidades de fomentação de mestrado e doutorado;
- Aumentar o número de residências;
- Melhorar os espaços de atendimento aos alunos;

d) Pesquisa:

- Pesquisa com conectividade com a extensão e inovação;
- O Hospital tem que funcionar como um espaço que encaminha suas demandas para

as áreas de ensino e pesquisa;

- Alinhamento com fundações de apoio para captação de recursos com parcerias públicas e privadas;
- Utilizar o CPC (Centro de Processamento Celular) como campo de pesquisa;

Com relação ao Gestor da contratualização, foi realizada entrevista com a senhora Eliana Dalla Nora Franco, superintendente da SUPRIS (Superintendência de Relações Institucionais de Saúde) unidade pertencente a Secretaria de Saúde do Município de Campo Grande MS. Para a entrevistada o Humap é bem visto pela qualidade do atendimento prestado ao usuário e colocou como perspectivas de realização por parte do hospital:

- Manutenção da parceria e bom relacionamento institucional entre o hospital e a secretaria;
- Manutenção da Formação profissional de qualidade;
- Manutenção da qualidade da assistência;
- Manutenção da humanização no atendimento;

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

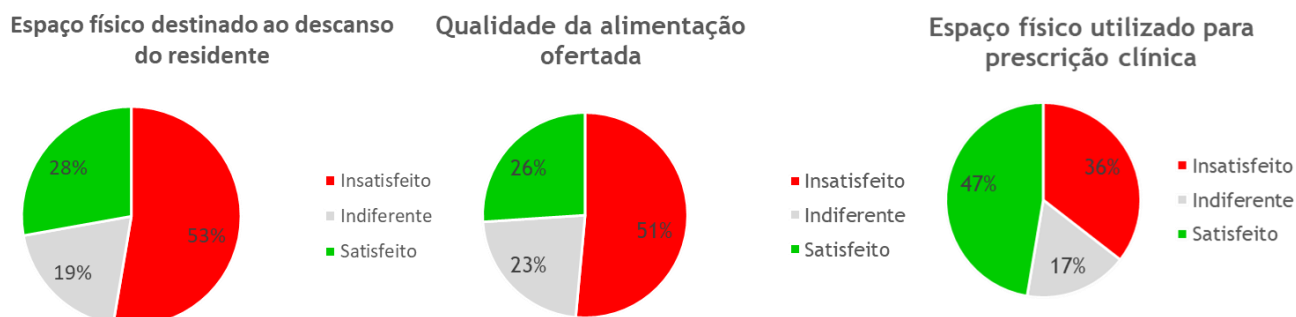
- Divulgação maior dos projetos de pesquisa;
- Aproximação maior com o gestor do SUS;
- Parceria para realizar pesquisas na rede de atenção básica;
- Auxílio na demanda reprimida de cirurgias eletivas, consultas especializadas após a pandemia Covid-19;
- Ampliação do número de cirurgias eletivas;
- Melhorar as habilitações em cardiologia, oncologia ou em outra especialidade que o Humap julgue relevante;
- Retomada das cirurgias ortopédicas;
- Melhorar a regulação interna de paciente (intra-hospitalar);
- Planejamento assistencial sem interrupção de atendimentos;

A pesquisa de satisfação da residência foi realizada pela primeira vez na rede Ebserh no ano de 2019, os resultados demonstraram que o Humap tem avançado muito no atendimento às demandas de ensino, no entanto alguns pontos avaliados como não satisfatórios necessitam de instituição de planos de ação para acompanhamento, monitoramento e melhoria dos índices de satisfação dos residentes.

Quando questionados sobre a infraestrutura disponível para as atividades de ensino, 53% relataram estarem insatisfeitos com o espaço físicos destinados ao descanso, 51% com a qualidade da alimentação ofertada e 36% com o espaço físico destinado a prescrição clínica, figura 3), o requisito melhor avaliado dos citados refere-se o espaço de prescrição clínica com 47% de satisfação, sem, no entanto, alcançar o mínimo de 50% dos entrevistados.

Figura 3

Pesquisa de Satisfação da residência Humap, 2019.

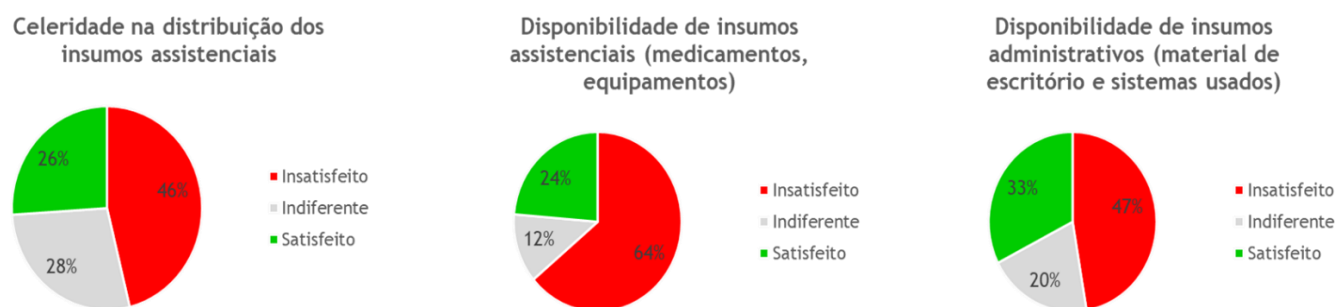


Fonte: GEP, 2020.

Outros itens da pesquisa que geram insatisfação dos alunos da residência foram identificados como a celeridade na distribuição dos insumos assistenciais, a disponibilidade desses insumos e problemas no abastecimento de material de escritório e nos sistemas utilizados na assistência. O quesito que mais impactou negativamente na avaliação foi a disponibilidade dos insumos assistenciais com o percentual de insatisfação de 64% dos respondentes (figura 4).

Figura 4

Resultados da pesquisa de Satisfação da residência Humap, 2019.



Fonte: GEP, 2020.

O Preparo dos preceptores e a organização dos serviços para a realização das atividades de ensino foram itens com avaliações satisfatórias de acordo com os entrevistados, sendo os preceptores avaliados com 65% de satisfação na opinião dos residentes. A organização dos fluxos e processos apesar de ter a maioria dos respondentes como satisfeitos, esses somam apenas 45% dos entrevistados (Figura 5).

Figura 5

Análise da pesquisa de Satisfação da residência Humap, 2019.

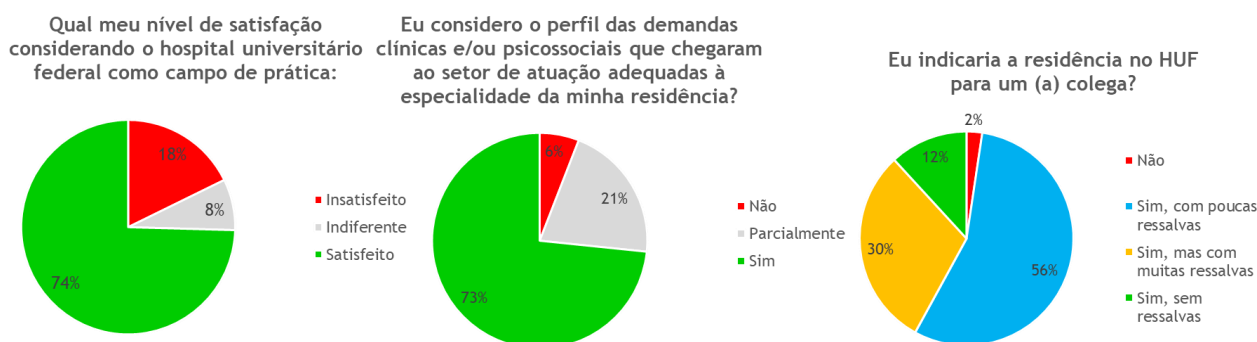


Fonte: GEP, 2020.

A avaliação do Humap-UFMS como um campo de prática para o ensino foi a melhor avaliação de satisfação obtida 74% (figura 6), seguido das demandas de atendimento adequadas à área de atuação da especialidade da residência com 73%. Quando perguntados se indicariam os programas de residência do Humap à um colega 98% indicariam, sendo 68% indicariam com poucas ou nenhuma ressalva, demonstrando a credibilidade do hospital no cenário de formação de mão de obra especializada em saúde na região.

Figura 6

Satisfação da residência Humap, 2019.



Anualmente a Ebserh realiza na rede de hospitais universitário a pesquisa de satisfação dos usuários com o objetivo de levantar informações que permitam avaliar o atendimento e a infraestrutura disponibilizados nas instituições de saúde. A empresa utiliza um sistema para registro

das manifestações dos usuários que podem ser recebidas por diferentes canais: presencialmente, e-mail, telefone, caixas de manifestações ou por registros dos usuários em outros órgãos de controle.

Em 2019, a maioria das manifestações registradas na Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação (Fala BR) se tratavam de elogios ao atendimento prestado pelo hospital (34,3%), em segundo lugar reclamações com 25,8%, seguidos de solicitação de informações e comunicação com 19% (tabela 2). A satisfação com o atendimento recebido e consequente o alto volume de elogios rendeu ao Humap o segundo lugar no ranking elaborado pela Controladoria Geral da União (CGU) das instituições federais mais elogiadas do Brasil com relação à prestação de serviços.

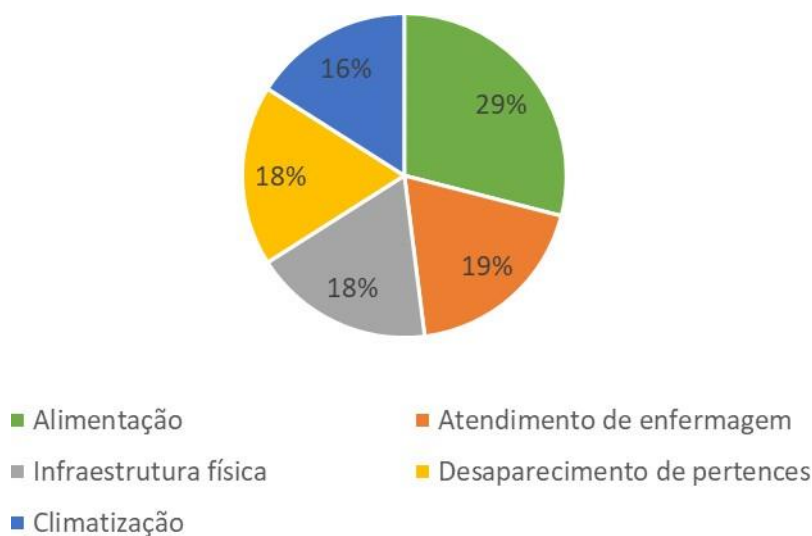
Tabela 2
Manifestações dos Usuários registradas no SIG Ouvidor, 2019.

TIPOS DE MANIFESTAÇÕES		
	RECLAMAÇÃO	189 (25,8%)
	SOLICITAÇÃO	139 (19,0%)
	DENÚNCIA	3 (0,4%)
	SUGESTÃO	9 (1,2%)
	ELOGIO	251 (34,3%)
	COMUNICAÇÃO	141 (19,3%)
	SIMPLIFIQUE	0 (0,0%)

Fonte: Ouvidoria/SUPRIN 2020.

Nas manifestações recebidas dos usuários, as maiores queixas são com relação a alimentação fornecida, 29%, principalmente com relação à quantidade e qualidade dos alimentos oferecidos. O tratamento dispensado pelos profissionais de enfermagem está em segundo lugar nas manifestações negativas com 19%, seguidos de infraestrutura física (18%), furtos e extravios de pertences com 18% (Gráfico 2).

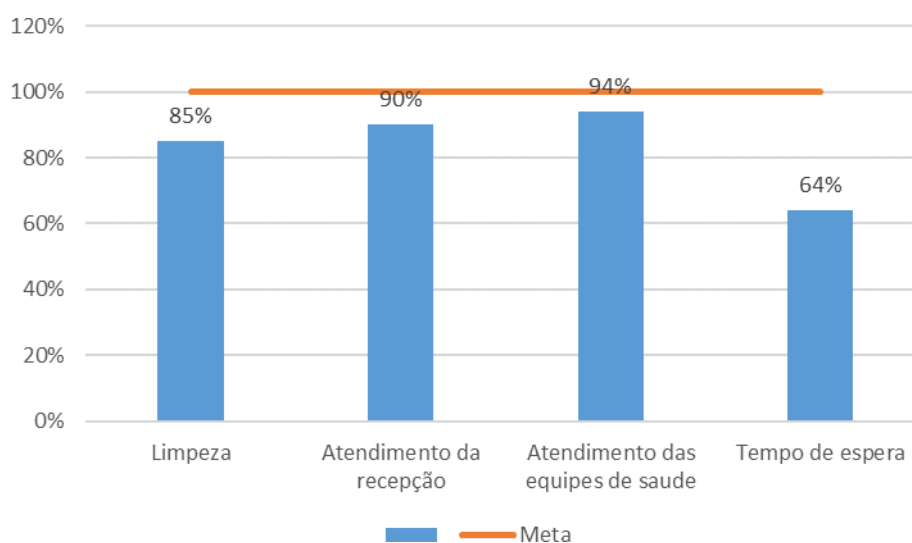
Gráfico 2
Reclamações dos Usuários registradas no SIG Ouvidor, 2019.



Fonte: Ouvidoria/SUPRIN 2020.

Na pesquisa de satisfação realizada pela Ebserh em 2019, o item que atingiu o maior nível de satisfação foi o atendimento das equipes de saúde com 94% registrado, em segundo lugar o atendimento prestado nas recepções e guichês de atendimento do hospital com 90%. O tempo de espera para atendimento, principalmente com relação as consultas ambulatoriais, consiste no pior desempenho de satisfação analisado com 64% das avaliações.

Gráfico 3
Satisfação dos Usuários, 2019.



Fonte: Ouvidoria/SUPRIN 2020.

É importante ressaltar que além da pesquisa realizada anualmente pela Ebserh, o hospital, para cumprimento de suas metas contratualizadas, realiza mais três pesquisas trimestrais com o auxílio de estagiários e acadêmicos de enfermagem. Além de exigência legal, medir a percepção e satisfação dos usuários com relação aos serviços prestados e a infraestrutura disponível funciona como um direcionador para implementação de ações visando a melhoria, qualidade e humanização do atendimento em saúde.

3.3 Desempenho do Contrato SUS

A contratualização é um processo pelo qual as partes, o gestor municipal (Secretaria de Saúde) e o representante legal do hospital (Humap-UFMS), estabelecem metas quantitativas e qualitativas de atenção à saúde e gestão hospitalar, formalizadas por meio de um instrumento contratual (Convênio) contendo requisitos mínimos que o hospital deve cumprir mensalmente para receber recursos previamente definidos.

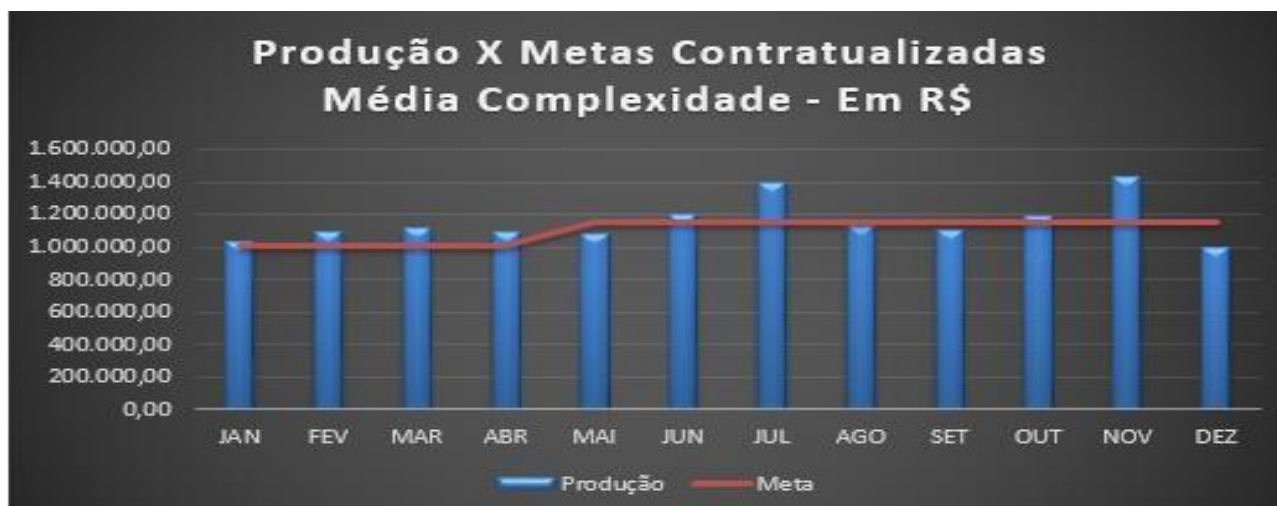
O Convênio em vigor no Humap-UFMS é o nº 01/2017, já no 11º termo aditivo, o documento condiciona o recebimento de recursos pré-fixados e pós-fixados ao cumprimento de metas quantitativas e qualitativas. O valor estimado no componente pré-fixado atualmente é estimado em R\$ 3.332.911,05 (50% destinado ao cumprimento de metas qualitativas e 50% de metas quantitativas), no pós em R\$ 600.069,70 mensais, sendo este último valor condicionado ao cumprimento de metas em alta complexidade e do fundo de ações estratégicas e compensação (FAEC).

Considerando que 2020 está sendo um ano atípico, com a suspensão das metas contratualizadas previstas e reordenamento dos procedimentos hospitalares para atendimento à pacientes com a Covid-19, foi realizada a análise sobre o desempenho das metas contratualizadas e realizadas em 2019.

A produção hospitalar em média complexidade nos últimos anos vem superando a meta financeira contratualizada. Em 2019 após a necessidade de readequação do Pronto Atendimento adulto, um novo acordo foi discutido e firmado para recompor os valores financeiros produzidos e não recebidos por extrapolarem a meta definida, nesse sentido, após maio, observa-se no gráfico abaixo o deslocamento da linha da meta contratualizada.

Gráfico 4

Produção Financeira em média complexidade, 2019.

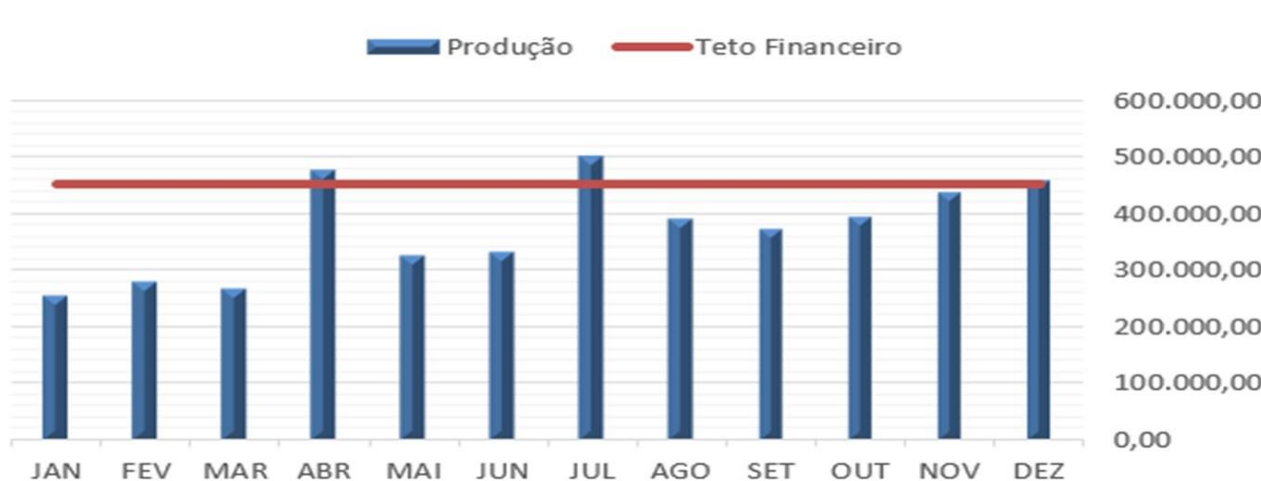


Fonte: UMA/SERAS/GAS, 2020

O incremento financeiro recebido pela produção em média complexidade não foi o suficiente para remunerar toda a produção financeira excedente, pois conforme o gráfico 4, ao longo do ano o hospital conseguiu superar o teto contratualizado, no entanto, quando se analisa as quantidades previstas por procedimentos em alguns segmentos ainda não é possível atingir a meta proposta, restando analisar os próximos desempenhos para realizar novas discussões para realinhamento da produção hospitalar possível considerando a infraestrutura e recursos disponíveis.

Ao consideramos como ponto de análise a alta complexidade, nos últimos anos o hospital não conseguiu atingir o teto financeiro pactuado, em 2019 apenas em 3 meses foi atingindo ou extrapolado o teto, gráfico 5.

Gráfico 5
Produção Financeira em alta complexidade, 2019.



Fonte: UMA/SERAS/GAS, 2020

A produção em alta complexidade representa uma oportunidade do hospital de angariar recursos, visto que, todos os procedimentos realizados dentro do limite do teto financeiro são remunerados.

Com relação ao FAEC, os valores do teto financeiro não foram modificados na renegociação das metas contratualizadas em maio de 2019, no entanto mesmo sem alteração do teto financeiro o hospital ainda não conseguiu atingir os valores acordados (gráfico 6). Em 2020, com a estabilização da produção em nefrologia e gastroplastia, o desempenho do FAEC foi consideravelmente superior ao ano anterior, mas a suspensão de cirurgias eletivas em virtude da pandemia interrompeu o crescimento desse componente.

Gráfico 6
Produção Financeira no FAEC, 2019.



Fonte: UMA/SERAS/GAS, 2020

As metas qualitativas foram realizadas em 94,25%, durante o ano de 2019 esse componente do convênio teve duas revisões, sendo modificada de 24 para 40 ações e após nova negociação houve uma redução para 38 requisitos.

3.4 Avaliação do Selo Ebserh de Qualidade

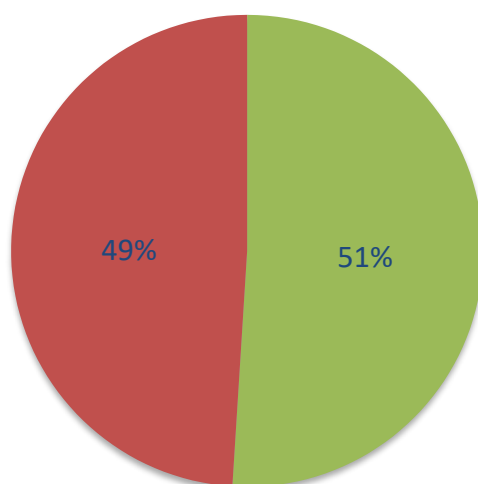
O Programa Ebserh de Gestão da Qualidade e o Selo Ebserh de Qualidade –SEQuali foram criados com o objetivo de promover a gestão da qualidade, a excelência na gestão, na educação, na pesquisa e na extensão em saúde no âmbito dos Hospitais Universitários Federais (HUF) que compõem a rede Ebserh.

O Programa Ebserh de gestão da qualidade no Hospital Universitário Maria Aparecida Pedrossian foi lançado em outubro de 2019 e iniciou-se com o processo de avaliação interna (auto avaliação), objetivando conhecer a conformidade dos processos do Humap - UFMS frente aos requisitos contidos no Manual de Diretrizes e do Programa e Selo Ebserh da Qualidade, para isso foi constituído a Comissão de avaliadores internos, que teve como atribuição a condução dos processos de avaliação interna da instituição, de sistematização e prestação das informações.

Em apoio a este processo foi constituído a Comissão de Líderes, cujo o intuito foi de facilitar o cumprimento dos requisitos de cada processo e sensibilizar os profissionais quanto à necessidade e relevância das melhorias nos processos de trabalho, promovendo uma cultura voltada para o processo de aprendizagem e aprimoramento contínuo.

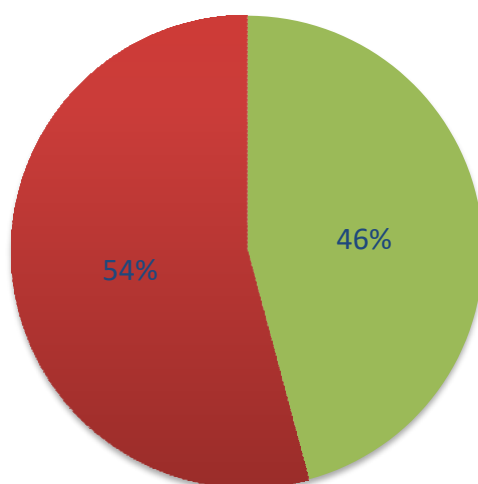
A primeira avaliação interna foi realizada no período de 03/02/2020 à 07/02/2020, que teve como objetivo trazer para instituição o estímulo dos processos a realizarem atividades de ensino a investirem em processos de melhoria contínua para alcançarem os padrões de excelência nos serviços prestados.

Nesse sentido, o Humap-UFMS compôs o primeiro diagnóstico situacional, resultando em 51% de cumprimento dos Requisitos essenciais (são requisitos fundamentais) e 44% de cumprimento dos Requisitos gerais:

Gráfico 7**Percentual de requisitos essenciais cumpridos****Requisitos essenciais**

■ RE cumpridos ■ RE não cumpridos

Fonte: Coordenação interna do Selo Humap-UFMS, 2020

Gráfico 8**Percentual de atendimento aos requisitos gerais****Requisitos Gerais**

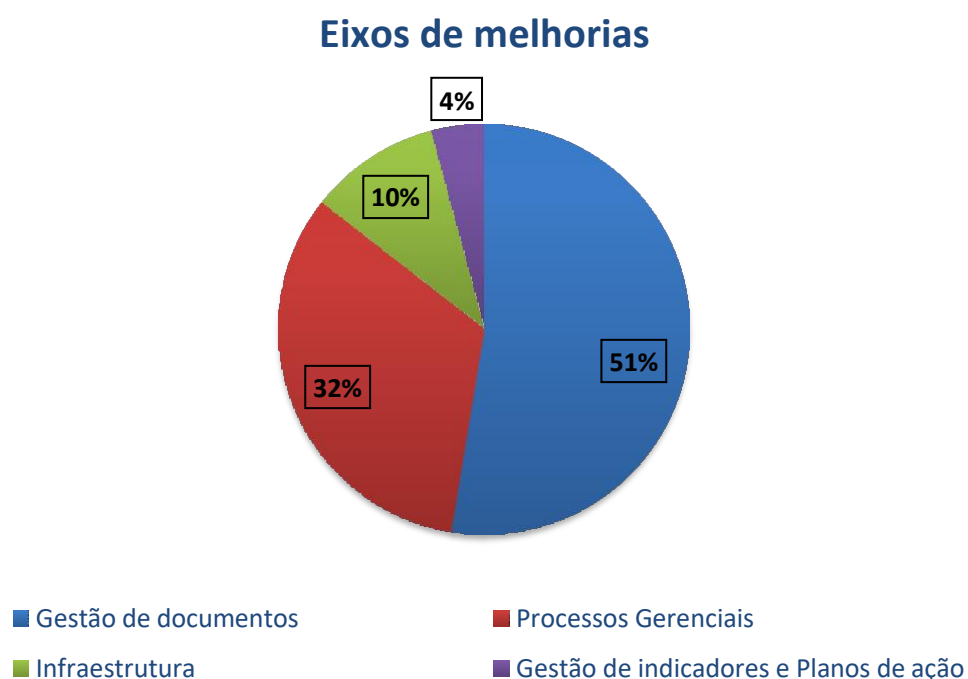
■ RG cumpridos ■ RG não cumpridos

Fonte: Coordenação interna do Selo Humap-UFMS, 2020

É importante ressaltar que, conforme diretrizes do Selo Ebserh, o Humap não teria condições nesse momento de passar pela análise de auditoria externa, visto que não atingiu 100% dos requisitos essenciais na auditoria interna, sendo um desafio a ser analisado e desmembrado em ações para o ano de 2021.

Os requisitos essenciais **não cumpridos**, foram divididos em eixos de melhorias, sendo assim 51% em gestão de documentos, 32% em Processos gerenciais, 10% em Infraestrutura e 4% em Gestão de indicadores e Planos de Ação, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 9
Porcentagem dos pontos de melhorias

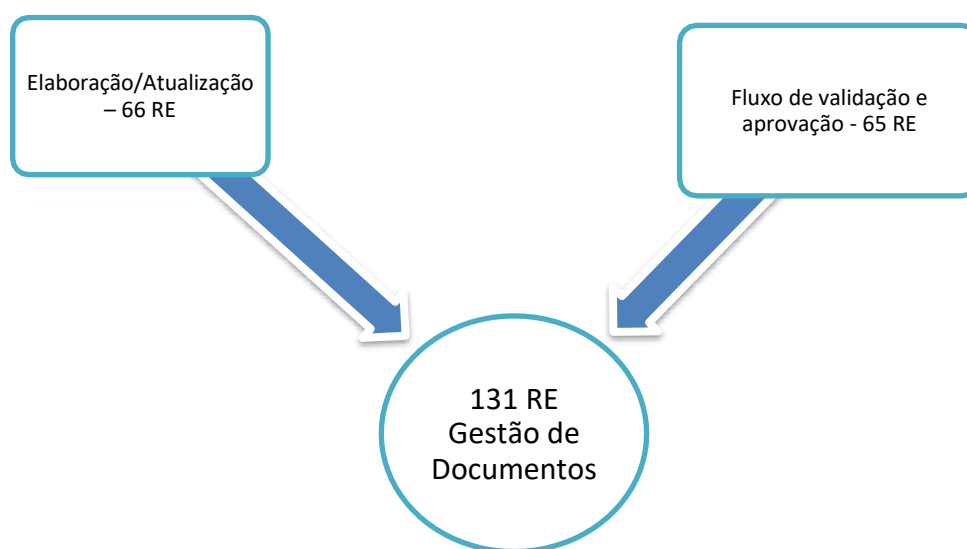


Fonte: Coordenação interna do Selo Humap-UFMS, 2020

Dos eixos de melhoria em destaque, 131 RE (requisitos essenciais) foram sobre falhas na Gestão de documentos de acordo com a Norma zero publicada em 05/12/2018, BS nº 503, retificada no BS nº 637, de 06 de agosto de 2019, sendo que 66 RE deles, apresentaram a necessidade de elaboração ou atualização dos documentos (POP's, Manuais, formulários, Regimento, etc.) das unidades avaliadas e 65 RE apresentaram a necessidade de validação, aprovação e disponibilização dos documentos.

Figura 4

Cumprimento dos requisitos essenciais

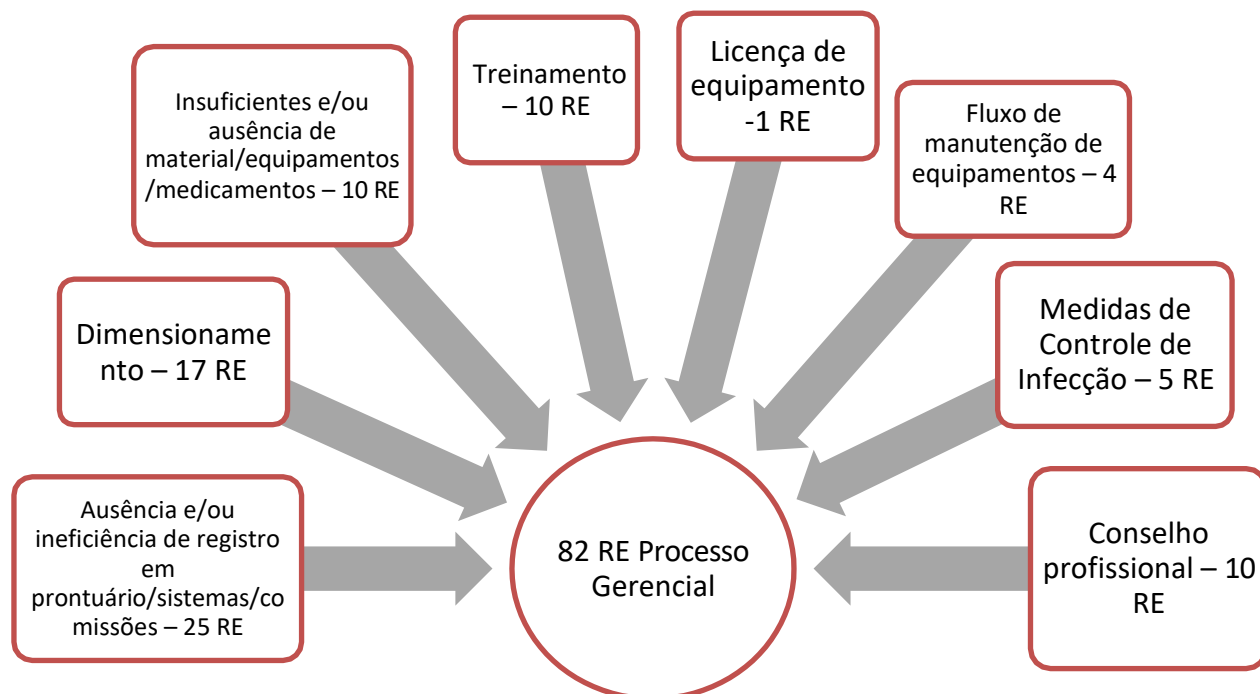


Fonte: Coordenação interna do Selo Humap-UFMS, 2020

Processos gerenciais ficou em 2º com necessidades de melhorias com 82 RE não cumpridos, subdivididos em 25 RE em ausência e/ou ineficiência de registros em prontuários/sistemas/comissões, 17 RE dificuldade no dimensionamento de pessoal, 10 RE insuficiência e/ou ausência de material, equipamentos, medicamentos, 10 RE necessidade de Treinamento da equipe, 10 RE apresentaram a ausência da habilitação técnica do profissional responsável pela unidade, 5 RE fragilidade nas medidas de Controle de Infecção, 4 RE apresentam fragilidade no fluxo de manutenção de equipamentos e 1 RE ausência da licença de equipamentos

Figura 5

Pontos com necessidades de melhorias dos requisitos essenciais



Fonte: Coordenação interna do Selo Humap-UFMS, 2020

Outras possibilidades de melhorias também consideradas referem-se a 11 RE que demonstraram falhas na Gestão de indicadores e Planos de Ação e 27 RE relacionados a deficiências e necessidades de adequações na infraestrutura.

Logo após a avaliação interna foi realizada a auto avaliação sobre o processo, o que levou a descrição de melhorias, conforme quadro abaixo:

Quadro 10

Identificação de melhorias nos processos de avaliações

MELHORIAS - PROCESSO AVAQUALIS		
ALVO	MELHORIAS	JUSTIFICATIVAS
LÍDERES DE QUALIDADE E CHEFIAS	1. Prover treinamentos de metodologias da qualidade para todos os líderes e chefias	1. Pouco conhecimento a respeito das metodologias necessárias para adequação das não conformidades relacionadas à processos
	2. Participar na divulgação do processo AVAQUALIS nas unidades	2. Observado durante as auditorias que alguns colaboradores/funcionários desconheciam o processo
	3. Chefia estar presente durante o período de auditoria	3. Algumas chefias que não estavam presentes contestaram requisitos já verificados com os líderes de qualidade; Houve retrabalho da coordenação
	4. Alinhar informações entre chefias e líderes	4. Alguns líderes apresentaram dificuldades em apresentar as evidências, seja por desconhecimento ou falta de acesso às informações
AUDITORES INTERNOS	1. Prover treinamentos de metodologias da qualidade	1. Fragilidade no conhecimento a respeito das metodologias necessárias para avaliação das não conformidades relacionadas à processos
	2. Prover informações sobre mapeamento das unidades do HUMAP	2. Fragilidade no conhecimento de todas as áreas, considerando a continuidade dos processos/fluxos/protocolos nas unidades
COORDENAÇÃO	1. Prover sistema da qualidade	1. Agilizar o fluxo de gestão de documentos
	2. Ajustar a equipe de monitoramento	2. Acompanhamento de todos os planos de melhorias do HUMAP
	3. Criar o Setor da Qualidade e Vigilância em Saúde	3. Setor da Qualidade inexistente
	4. Recursos financeiros para prover divulgação	4. Inexistência de recursos para elaboração de arte que favoreçam a divulgação do Selo

Fonte: Coordenação interna do Selo Humap-UFMS, 2020

As não-conformidades observadas durante o processo de avaliação interna foram discutidas internamente com os gestores responsáveis, e encaminhadas à Ebserh sede para avaliação, sendo que no momento estão em análise pelas áreas técnicas para estruturação de planos de ação necessários ao saneamento das deficiências apresentadas.

3.5 Contrato de Objetivos

Em 2019 surgiu a primeira iniciativa da Ebserh em pactuar com os hospitais objetivos de investimentos visando garantir uma execução orçamentária alinhada e condizente com as diretrizes estratégicas da rede.

O acordo foi assinado entre o superintendente e presidente da Ebserh em 11 de setembro de 2019, no valor de R\$ 2.003.450,00 prevendo a execução de investimentos com recursos do REHUF para a aquisição de equipamentos de hotelaria, assistenciais e de informática.

Os recursos destinados via contrato de objetivos foram recebidos para aplicação específica, sem a possibilidade de utilização em aquisições de custeio para o hospital, assim caberia a cada HU o planejamento das licitações e atendimento dos prazos previstos para empenho (tabela). O Humap com o envolvimento dos colaboradores das áreas de execução conseguiu cumprir seu contrato empenhando os valores previstos nos prazos acordados, necessitando de algumas adequações por conta de resultados não satisfatórios em algumas licitações realizadas.

Tabela 3. Execução do contrato de objetivos, 2019.

Contrato de Objetivos Humap-UFMS 2019		
Descrição	Qtde.	Valor
Videogastrosópio	6	R\$ 576.190,00
Servidor (informática)	2	R\$ 81.691,38
Licença de software Arquimedes	1	R\$ 1.992,00
Licença Autodesk	1	R\$ 25.989,00
Licença Autodesk Eberick	1	R\$ 16.800,00
Microcomputador	30	R\$ 122.370,00
Campímetro	1	R\$ 180.000,00
Retinógrafo	1	R\$ 275.000,00
Oftalmoscópio	1	R\$ 9.420,00
Intensificador de Imagem	2	R\$ 658.000,00
Carro transporte roupas	10	R\$ 34.955,10
Aparelho de ar condicionado	10	R\$ 16.980,00
Cortina de ar	2	R\$ 1.320,00
Suporte saco hamper	14	R\$ 2.772,00
Total		R\$ 2.003.479,48

Fonte: Processo SEI nº 23477.006712/2019-50

Os itens e valores apresentados acima, referem-se à execução do orçamento previsto no contrato de objetivos. Algumas aquisições previstas no acordo tiveram supressão, exclusão ou adição da quantidade inicial, nesse sentido algumas prioridades foram reprogramadas para os próximos exercícios (mamógrafo, videobroncoscópio e videogastrosópio).

No contrato de objetivos de 2020, além do orçamento previsto para investimentos, foram inseridos no acordo o planejamento de execução de recursos de custeio, capacitações e tecnologia da informação (Quadro 11).

Quadro 11

Distribuição dos recursos do contrato de objetivos 2020

Plano	GND	Receita SUS Projetada	Rehuf Projetado	Capacitação Projetada	Total
Custeio	Custeio	46.022.950,20	9.615.060,00		55.638.010,20
Infra	Custeio		1.185.100,00		1.185.100,00
	Investimento		3.300.000,00		3.300.000,00
TIC	Custeio		1.431.057,25		1.431.057,25
	Investimento		780.630,00		780.630,00
Capacitação	Custeio			93.302,40	93.302,40
Humap-UFMS Total		46.022.950,20	16.311.847,25	93.302,40	62.428.099,85

Fonte: DVPE/EBSERH, 2020, Processo SEI nº 23477.011636/2019-02

A consecução dos objetivos propostos no contrato de objetivos 2020 representam um desafio para a gestão, a pandemia ocasionada pela Covid-19 ocasionou uma sobrecarga na demanda por aquisição de insumos e na necessidade da realização de chamamentos emergências, comprometendo assim a disponibilidade das equipes para realizar e acompanhar os processos necessários à consecução das metas de investimentos, nesse sentido várias aquisições previstas passarão por análise para nova definição de priorização considerando a capacidade de elaboração de processos das equipes de planejamento e licitações.

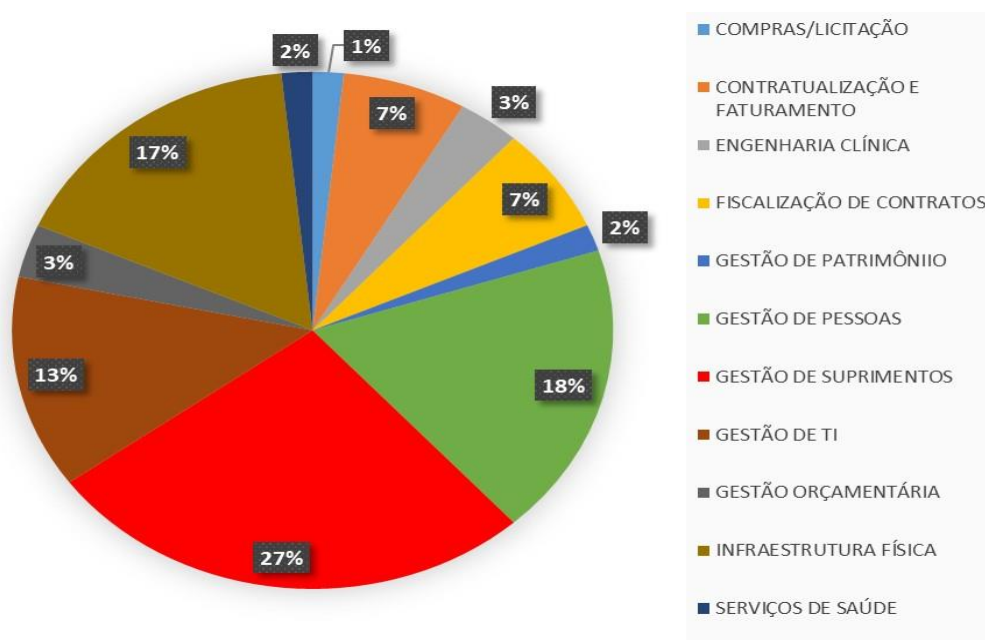
3.6 Principais achados e recomendações

As demandas dos principais órgãos de controle e auditoria interna são recebidas pelo Humap-UFMS e inseridas no SIG Auditor para acompanhamento, resolução e manifestações de limitações ou impedimentos quanto ao requerido.

Até o mês de setembro de 2020, cerca de 50 recomendações estavam em processamento no SIG, sendo que 27% eram demandas relacionadas a gestão de suprimentos, seguida por gestão de pessoas com 18% e infraestrutura física e gestão e TI com 17% e 13% respectivamente (gráfico 10).

Gráfico 10

Recomendações de auditorias e órgãos de controle



Fonte: SEACO/DAF/GAD, 2020

As demandas relacionadas à gestão de suprimentos estão em sua maioria relacionadas as necessidades de implantação de controles gerenciais que permitam realizar a rastreabilidade dos insumos, movimentação de entradas e saídas, empréstimos e doações, etc., visando reduzir as discrepâncias entre estoque informatizado e físico, melhorando o gerenciamento para a tomada de decisões.

Os itens inseridos no segmento gestão de pessoas, referem-se a inconsistências em registros de pagamento, gestão de frequência e necessidade de preencher corretamente documentos relacionados ao encerramento de contrato de trabalho.

As demais recomendações com maior quantidade de inserções estão relacionadas a ausências e inconsistência em sistemas correspondendo ao setor de Gestão de T.I e necessidade de obras e adequações de espaços físicos, do setor de infraestrutura física.

3.7 Painel de Contribuição da Rede Ebserh

A análise do painel de indicadores da rede Ebserh pelo comitê de desdobramento da estratégia do Humap-UFMS revelou vários desafios a serem superados, algumas metas previstas

para 2019 e 2020 ainda não foram atingidas pelo hospital, necessitando de avaliação e planos de ação para que os resultados sejam satisfatórios ao final do ciclo do planejamento.

No objetivo estratégico vinculado a sociedade, o hospital se enquadra nas metas estipuladas para 2020 em apenas dois indicadores: hospital submetido à avaliação interna e taxa de ocupação dos programas de residência. Em outro projeto previsto, verificou-se que o modelo de gestão hospitalar se encontra parcialmente implantado no hospital, conseqüentemente os indicadores relacionados taxa de ocupação hospitalar e tempo médio de permanência alcançaram em 2020 as taxas de 95,4% e 5,7 dias respectivamente, não atendendo, portanto, as metas estipuladas. Em sua primeira avaliação interna do Selo Ebserh realizada em 2019, os resultados demonstraram que foram atingidos apenas 51% de 100% dos requisitos essenciais necessários a auditoria externa de qualidade. No projeto relacionado ao ensino, na análise dos indicadores obteve-se que em apenas 07 cursos de residências médicas atinge-se o percentual de atratividade acima de 11 candidatos vaga.

No eixo sustentabilidade o Humap já atende ao indicador equilíbrio orçamentário, no entanto, a situação de equilíbrio ainda é dependente dos recursos obtidos via REHUF com a relação à custeio suportado pela receita SUS em apenas 74,0%. No projeto modelo de compras centralizadas os chamamentos realizados pela sede para o enfrentamento da Covid-19 fizeram com que o hospital alcançasse 7,3 % de taxa de representatividade de compras centralizadas, ultrapassando assim a meta estipulada de 3% no indicador, agora com relação a implantação do monitoramento de alocação de pessoas ainda não foram divulgadas as diretrizes e orientações para o acompanhamento desse projeto.

A Governança representa o objetivo estratégico do painel em que mais se teve avanços nos últimos anos, considerando que o Humap se encontra em gestão plena desde maio de 2016 e tem implantado há dois anos o modelo de pactuação de aplicação de recursos do REHUF com a Ebserh, aguardando apenas as diretrizes da sede para dar andamento o novo modelo de arquitetura organizacional.

Processos e Tecnologia consiste no objetivo e projetos relacionados de maior desafio dos próximos anos, visto que, apenas o indicador de plano de investimentos está em desenvolvimento no hospital, necessitando da implantação de todos os demais projetos previstos nesse pilar para avançar nessas áreas. Os sistemas disponíveis no HU não são integrados, os prontuários dos

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

pacientes em uso ainda são as versões impressas e o hospital não foi contemplado com a elaboração do Plano diretor físico nos últimos anos ocasionando inúmeros problemas a sua infraestrutura.

No pilar relativo a Pessoas o hospital precisa avançar no plano de capacitação dos empregados, considerando que as 20 horas de treinamento previstas para 2020 não serão atendidas, realizando até o momento 6 horas de treinamento por empregado. Com relação ao índice de rotatividade de pessoal atingiu apenas 3,5% a.a em 2019, não sendo, portanto, um desafio atingir a meta de até 9% nesse indicador, para adesão ao novo plano de cargos carreiras e salários as mudanças apenas serão implementadas após as diretrizes e orientações da Ebserh.

4 ESTRATÉGIA DO Humap-UFMS

4.1 Declaração de Visão do Humap-UFMS

A proposta de visão do Humap-UFMS, foi obtida a partir da divisão dos 35 participantes do grupo de trabalho de desdobramento da estratégia em 7 equipes distintas, cada equipe foi convocada a participar de oficinas de detalhamento da visão pelo aplicativo teams. Cada uma das equipes elaborou sua proposta de visão para o hospital considerando as expectativas do gestor do SUS, da reitoria da UFMS, dos residentes e da análise dos dados e indicadores sobre o contexto do hospital.

Após a definição das 7 propostas de visão, as mesmas foram encaminhadas para análise e parecer do comitê de desdobramento da estratégia do hospital quanto a governabilidade e potencialidade de execução, assim foram escolhidas as 02 propostas que mais integravam as expectativas do hospital para o período de três anos. As propostas escolhidas foram submetidas à votação por meio de formulário eletrônico na comunidade do hospital para a eleição do texto que representava os anseios do público geral, ficando assim definida a seguinte frase:

Ser referência estadual no ensino e na pesquisa de ponta em cardiologia, na assistência em média e alta complexidade com foco na qualidade, praticando uma gestão baseada na sustentabilidade econômica, social e ambiental, participativa, comprometida com resultados e com ênfase na valorização de pessoas.

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS
4.2 Macroproblemas

*	Descrição do Macroproblema	Causa Raiz do Macroproblema	Proposta de Solução
Ensino	<i>Insuficiência e/ ou ineficiência da estrutura física;</i>	<i>Infraestrutura antiga e planejamento de infraestrutura que não contemplou as necessidades do ensino.</i>	<i>Planejamento da infraestrutura física e tecnológica com a participação da área de ensino.</i>
Pesquisa	<i>Insuficiência de diretrizes e políticas institucionais.</i>	<i>Insuficiência de diretrizes e orientações da sede</i>	<i>Elaboração, aprovação e implementação de diretrizes e políticas relacionadas a pesquisa pelo Humap.</i>
Assistência	<i>Falta de integração das unidades assistenciais e falhas nos fluxos e processos internos (processos e atividades desconectados)</i>	<i>Dificuldades de comunicação interna ocasionada pelas falhas no mapeamento de processos e educação permanente incipiente.</i>	<i>Otimizar as reuniões de colegiado das unidades para desencadear a elaboração do mapeamento de processos, treinamento e implementação dos fluxos.</i>

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

Sustentabilidade	<i>Sustentabilidade financeira comprometida, dependência de recursos extras (REHUF) para a manutenção do custeio do Hospital.</i>	<i>Recursos da contratualização insuficientes e com necessidade de otimização na aplicação.</i>	<i>Melhorar o percentual de despesas suportadas com os recursos da contratualização, aplicar os recursos de maneira eficiente para garantir a sustentabilidade financeira do hospital</i>
Governança	<i>Desconhecimento e falta de controle dos custos unitários;</i>	<i>Ausência de uma cultura de gestão de custos.</i>	<i>Levantamento dos gargalos para implantação dos controles e campanhas de divulgação da gestão de custos do hospital.</i>
Processos e	<i>Ausência de Prontuário Eletrônico.</i>	<i>Necessidade de investimentos, dificuldades na implantação da assinatura eletrônica e atendimento a legislação.</i>	<i>Implantar a certificação digital para possibilitar o uso do prontuário eletrônico, com substituição gradual dos impressos.</i>
Pessoas	<i>Falta de treinamento e capacitação para todos os trabalhadores;</i>	<i>Ausência de programa de capacitação permanente e distribuição de recursos.</i>	<i>Criação de programa de capacitação permanente, com cursos específicos e obrigatórios para área de atuação do empregado.</i>

4.3 Painel de Contribuição do Humap-UFMS

O Painel de contribuições do Humap-UFMS foi desenvolvido com a contribuição das equipes técnicas assistenciais, de ensino e administrativas. Alguns projetos da sede já se encontravam em andamento no hospital, dessa forma, foram adaptados de implantação para otimização, para continuidade das atividades em andamento.

Para um bom desempenho e resolução dos macroproblemas, a equipe técnica priorizou a escolha de 9 projetos estratégicos, pois não seria possível conseguir atender as expectativas dos atores estratégicos e ter resolutividade dos macroproblemas com apenas 7.

Abaixo apresentamos as contribuições do hospital, bem como as relações de projetos e indicadores próprios que serão desenvolvidos e implantados ao longo de três anos:

Tabela 4

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

	Objetivo Estratégico		META			Área Responsável	
			2021	2022	2023		
Sociedade	Melhorar o ensino, pesquisa, extensão e a assistência por meio da excelência do campo de prática e gestão hospitalar eficiente	Taxa de crescimento do numero de pesquisas	10%	5%	3%	SGPITS	Implementação de diretrizes e políticas de pesquisa e inovação tecnológica
		Taxa de crescimento de recursos disponíveis	3%	1%	1%		
		Relação candidato x vaga dos programas de residência em saúde	9,93	10,43	10,93	SEGE	Readequação da infraestrutura para o Ensino
		Taxa de satisfação dos residentes em saúde	65%	67%	70%		
		Taxa de satisfação dos alunos em estágio obrigatório em saúde	75%	78%	80%		
		Taxa de satisfação dos docentes a respeito do campo de prática dos graduandos	60%	62%	65%		
		Tempo médio de permanência em leito cirúrgico	5,5	5,3	4,9	DGC	Otimização do Modelo de Gestão da Atenção Hospitalar com foco na qualidade
		Tempo médio de permanência em leito clínico	8,7	8	7,5		
		Taxa de conformidade dos Requisitos Essenciais	65%	85%	100%		
Sustentabilidade	Empregar recursos de maneira eficiente, visando a perenidade e ao equilíbrio da rede	Taxa de custeio suportado pela receita SUS	76%	86%	90%	SGOF	Melhoria das despesas suportadas pelo orçamento SUS
		Percentual da execução das despesas (empenhadas) com os valores planejados	76%	80%	90%		

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

Governança	Gerir com competência, agilidade e transparência, garantindo continuidade das atividades na Rede	Taxa de Efetividade da execução do levantamento de custos	75%	83%	100%	SCONT	Implementação da metodologia de Gestão de Custos no Humap
Processos e	Otimizar a operação por meio da simplificação e digitalização de processos, inovação e disseminação das melhores práticas	Percentual do prontuário implantado	30%	60%	100%	SETISD	Implantação do Prontuário Eletrônico do paciente
Pessoas	Valorizar, capacitar e reter os talentos	Número de horas de capacitação por colaborador	24	26	30	DIVGP	Instituição de Programa de Capacitação do Humap-UFMS

5 MONITORAMENTO

5.1 Modelo de Gestão do PDE

O processo de desdobramento da estratégia da rede Ebserh no Humap-UFMS compreende o desenvolvimento de quatro etapas, sendo nesse momento apenas duas finalizadas, tendo como marco inicial a análise situacional, passando pela elaboração do documento até o momento de reflexão e replanejamento dos percursos a serem seguidos nos próximos anos (figura3).

Figura 6
Etapas da Metodologia de Desdobramento da Estratégia para os Hospitais



A visão do hospital para os próximos anos foi desenvolvida com base em uma análise situacional que envolveu: levantamento dos problemas, propostas e soluções. A elaboração da estratégia consistiu em diversos momentos, buscando identificar os principais atores, suas perspectivas, necessidades, bem como atividades previstas nos planejamentos anteriores ainda não concluídas.

O painel de contribuição do Humap-UFMS representa as expectativas futuras, descritas em forma de documento, organizadas em 07 projetos estratégicos. Os projetos orientam as ações do hospital até 2023, sendo suas metas e indicadores formas de controle, servindo como que uma bússola para orientar a gestão nas direções almejadas.

O acompanhamento e controle será realizado através de relatórios periódicos que acompanharão indicadores e projetos. A unidade de planejamento, com apreciação posterior do relatório pelo Colegiado Executivo, também realizará reuniões trimestrais para o acompanhamento e avaliação do andamento. Nesse sentido, para um efetivo controle das metas e objetivos propostos temos os seguintes autores e responsabilidades:

Tabela 5
Lista de responsabilidades de acompanhamento do PDE

Instâncias	Composição	Resposanbilidades	Periodic.
<i>Colegiado Executivo</i>	<i>Superintendente e gerentes</i>	<i>Aprovação das alterações necessárias do Planejamento e aprovação do relatório trimestral de execução dos projetos</i>	<i>trimestral</i>
<i>Setor de Governança e estratégia</i>	<i>Chefe do setor</i>	<i>Orientar a UPLAG com relação à gerência da estratégia no Humap-UFMS</i>	<i>Mensal</i>
<i>Unidade de Planejamento, Controle Interno e Gestão de Riscos</i>	<i>Chefe da UPLAG</i>	<i>Acopanhar mensalmente a execução dos projetos, realizar as reuniões de replanejamento e as demais alterações necessária a execução do PDE</i>	<i>mensal</i>
<i>Gerentes de Projeto</i>	<i>Gerentes de Projeto</i>	<i>Coordenar a execução das atividades dos projetos, elaborar os relatórios de acompanhamento, fazer replanejamento e solicitar alterações formais e fundamentadas quando necessárias.</i>	<i>mensal</i>

A trajetória de desenvolvimento do PDE, incluindo as reflexões e a aprendizagem coletiva, estão devidamente registrados e poderão ser resgatadas sempre que forem observados desvios que

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

coloquem em risco a realização do objetivo pretendido ou mesmo a perda de finalidade. Assim, serão realizadas reuniões trimestrais pela Unidade de Planejamento para acompanhamento da execução dos projetos, ou sempre que sejam necessárias alterações e a pedido do gerente do projeto.

Tabela 6
Acompanhamento e ações de replanejamento do PDE

Reuniões	Objetivo	Participantes	Periodic.
<i>Reunião para avaliação dos projetos</i>	<i>Acompanhar o desenvolvimento e gestão dos projetos</i>	<i>Chefe da UPLAG e gerente do projeto</i>	<i>trimestral</i>
<i>Reunião de apresentação de execução do PDE</i>	<i>Apresentar ao colegiado executivo o andamento dos projetos do PDE</i>	<i>Chefe da UPLAG, SEGOV e Colegiado Executivo</i>	<i>Trimestral</i>
<i>Reunião análise da estratégia e replanejamento</i>	<i>Avaliar a estratégia e replanejamento das atividades</i>	<i>SEGOV, UPLAG e Gerente do Projeto</i>	<i>Análise estratégia (quadrimestral) replanejamento (anual)</i>

Quadrimestralmente serão realizadas reuniões de avaliação da estratégia e anual reuniões de replanejamento das atividades para o próximo ano.

5.2 Modelo de Comunicação

A comunicação é uma importante ferramenta da gestão estratégica de qualquer plano, é o ato de comunicar entre as partes que possibilita a coleta de informações necessárias para a realização dos projetos e para o fortalecimento dos vínculos entre os envolvidos.

Nesse sentido, a coleta de informações consiste na atividade fundamental para o sucesso dos projetos aqui elencados e será realizada através de relatórios de acompanhamento que deverão ser elaborados pelos atores e nos prazos definidos na tabela 4.

Tabela 7
Lista de Itens de Comunicação da Gestão Estratégica no Hospital

Objeto da Mensagem	Origem	Destino	Canal e Forma	Periodic.
<i>Relatório de Acompanhamento de Projeto Local</i>	<i>Gerente do Projeto no hospital</i>	<i>Unidade Planejamento</i>	<i>Documento em meio digital</i>	<i>Mensal</i>
<i>Relatório de Acompanhamento de Indicador Local</i>	<i>Responsável pelo indicador</i>	<i>Unidade Planejamento</i>	<i>Documento em meio digital</i>	<i>Mensal*</i>
<i>Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais)</i>	<i>Chefe da Unidade de Planejamento</i>	<i>Colegiado Executivo</i>	<i>Documento em meio digital</i> <i>Apresentação em colegiado executivo</i>	<i>trimestral</i>
<i>Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais)</i>	<i>Colegiado Executivo</i>	<i>- DVPE</i> <i>- Reitoria</i> <i>- Comissão de monitoramento do contrato de gestão/lfes</i>	<i>Documento em meio digital</i>	<i>Trimestral</i>
<i>Publicação/Revisões/Atualizações no PDE</i>	<i>Colegiado Executivo</i>	<i>- DVPE</i> <i>- Reitoria</i> <i>- Comissão de monitoramento do contrato de gestão/lfes</i> <i>- Site do HUF</i> <i>- Unidade de Comunicação Social</i>	<i>Documento em meio digital</i>	<i>Sempre que deliberado pelo Colegiado Executivo</i>

**Indicadores com periodicidade mensal*

O relatório de acompanhamento do projeto local deverá ser apresentado mensalmente pelo gestor do projeto, através de processo SEI específico, contendo informações sobre as atividades mensais previstas e seu andamento. As evidências de realização da atividade deverão ser inseridas no processo através de documentos de imagem, relatórios oficiais, publicação de resoluções, portarias, atas de reunião etc. Para efeitos de conformidade a atividade será considerada como finalizada após a inserção das evidências no processo.

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

O relatório de acompanhamento do indicador local deverá ser apresentado mensalmente pelo responsável do indicador, indicado na ficha anexa a este documento, através de processo SEI específico. Os indicadores mensais deverão ser apresentados impreterivelmente até o dia 12 do mês subsequente.

O relatório de monitoramento será apresentado pelo chefe da unidade de planejamento trimestralmente no colegiado executivo, no mês posterior a 2ª coleta de indicadores e relatórios situacionais dos projetos. O monitoramento somente será considerado validado com a publicação da resolução de aprovação do colegiado executivo. Trimestralmente o Colegiado Executivo encaminhará relatório de monitoramento do PDE para a vice presidência da Ebserh.

As revisões se darão sempre que necessárias e desde que aprovadas pelo Colegiado Executivo do Humap-UFMS e autorizada pela Coordenadoria de Gestão Estratégica da rede.

5.3 Calendário 2021

JANEIRO							FEVEREIRO							MARÇO							ABRIL							MAIO							JUNHO								
D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S		
					1	2		1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6					1	2	3				1	2	3	4	5								
3	4	5	6	7	8	9	7	8	9	10	11	12	13	7	8	9	10	11	12	13	4	5	6	7	8	9	10	2	3	4	5	6	7	8	6	7	8	9	10	11	12		
10	11	12	13	14	15	16	14	15	16	17	18	19	20	14	15	16	17	18	19	20	11	12	13	14	15	16	17	9	10	11	12	13	14	15	13	14	15	16	17	18	19		
17	18	19	20	21	22	23	21	22	23	24	25	26	27	21	22	23	24	25	26	27	18	19	20	21	22	23	24	16	17	18	19	20	21	22	20	21	22	23	24	25	26		
24	25	26	27	28	29	30	28							28	29	30	31				25	26	27	28	29	30		23	24	25	26	27	28	29	27	28	29	30					
31																											30	31															
JULHO							AGOSTO							SETEMBRO							OUTUBRO							NOVEMBRO							DEZEMBRO								
D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S		
				1	2	3	1	2	3	4	5	6	7				1	2	3	4						1	2		1	2	3	4	5	6			1	2	3	4			
4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	11	12	13	14	5	6	7	8	9	10	11	3	4	5	6	7	8	9	7	8	9	10	11	12	13	5	6	7	8	9	10	11		
11	12	13	14	15	16	17	15	16	17	18	19	20	21	12	13	14	15	16	17	18	10	11	12	13	14	15	16	14	15	16	17	18	19	20	12	13	14	15	16	17	18		
18	19	20	21	22	23	24	22	23	24	25	26	27	28	19	20	21	22	23	24	25	17	18	19	20	21	22	23	21	22	23	24	25	26	27	19	20	21	22	23	24	25		
25	26	27	28	29	30	31	29	30	31					26	27	28	29	30			24	25	26	27	28	29	30	28	29	30													
																					31																						

	Relatório de Acompanhamento de Projeto Local	Responsável pelo projeto	Mensal
	Relatório de Acompanhamento de Indicador Local	Responsável pelo indicador	Mensal
	Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais)	Unidade de planejamento	trimestral
	Reunião de análise estratégica e replanejamento	Unidade de Planejamento	quadrimestral

6 ANEXOS

6.1 Fichas dos Indicadores Locais

Objetivo Estratégico*	<i>Melhorar o ensino, pesquisa, extensão e a assistência por meio da excelência do campo de prática e gestão hospitalar eficiente</i>
Número do indicador*	1.0
Nome do indicador*	Taxa de crescimento do numero de pesquisas
Descrição e Justificativa*	Este indicador é fundamental para verificar se as estratégias de apoio direcionadas a regulamentação de pesquisa foram resolutivas.
Fórmula*	$(n^{\circ} \text{ de pesquisas realizadas no ano anterior} / n^{\circ} \text{ de pesquisas realizadas no ano vigente}) \times 100\%$
Termos	
Metodologia de coleta e compilação	Coleta nos formulários de cadastros de pesquisas no SGPIT e SIG Ebserh, coleta manual.
Fonte*	SIG Ebserh
Unidade de Medida*	Percentual
Responsável*	Thais de Andrade Farias Rodrigues
Validação	Gerência de Ensino de Pesquisa
Periodicidade da coleta*	Mensal
Periodicidade da análise	Bimestral
Metas*	
Meta 2019	-
Meta 2020	-
Meta 2021	10%
Meta 2022	5%
Meta 2023	3%
Parâmetros*	79 projetos (2019)
Limitações e vieses	
Referências	

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

Objetivo Estratégico*	<i>Melhorar o ensino, pesquisa, extensão e a assistência por meio da excelência do campo de prática e gestão hospitalar eficiente</i>
Número do indicador*	1.0
Nome do indicador*	Taxa de crescimento de recursos disponíveis
Descrição e Justificativa*	Este indicador é fundamental para verificar se as estratégias de apoio direcionadas a regulamentação de pesquisa foram resolutivas.
Fórmula*	$(\text{valor recebido no ano anterior} / \text{valor recebido no ano vigente}) \times 100\%$
Termos	
Metodologia de coleta e compilação	Coleta nos relatórios mensais das fundações de apoio conveniadas.
Fonte*	Relatório.
Unidade de Medida*	Percentual
Responsável*	Thais de Andrade Farias Rodrigues
Validação	Gerência de Ensino de Pesquisa
Periodicidade da coleta*	Mensal
Periodicidade da análise	Bimestral
Metas*	
Meta 2019	-
Meta 2020	-
Meta 2021	3%
Meta 2022	1%
Meta 2023	1%
Parâmetros*	R\$ 74.664.18 (nov/2020)
Limitações e vieses	
Referências	

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

Objetivo Estratégico*	<i>Melhorar o ensino, pesquisa, extensão e a assistência por meio da excelência do campo de prática e gestão hospitalar eficiente</i>
Número do indicador*	1.0
Nome do indicador*	Relação candidato X vaga dos programas de residência em saúde
Descrição e Justificativa*	Identificar as especialidades de programas de residências em saúde que possuem maior procura no processo seletivo anual.
Fórmula*	(nº total de candidatos inscritos em cada especialidade/vagas ofertadas)
Termos	
Metodologia de coleta e compilação	Coleta de dados cadastrais da organização do processo seletivo de residência em saúde.
Fonte*	Comissão organizadora do processo seletivo.
Unidade de Medida*	Número
Responsável*	Amador Alves Bonifácio Neto
Validação	Setor de Gestão de Ensino
Periodicidade da coleta*	Anual
Periodicidade da análise	Anual
Metas*	
Meta 2019	
Meta 2020	9,43
Meta 2021	9,93
Meta 2022	10,43
Meta 2023	10,93
Parâmetros*	
Limitações e vieses	Realização do Processo seletivo, estrutura do campo de prática.
Referências	

Objetivo Estratégico*	<i>Melhorar o ensino, pesquisa, extensão e a assistência por meio da excelência do campo de prática e gestão hospitalar eficiente</i>
Número do indicador*	1.1
Nome do indicador*	Avaliação de satisfação dos residentes em saúde
Descrição e Justificativa*	Identificar a satisfação dos residentes em saúde que utilizam o Humap-UFMS como campo de prática, quanto ao ensino, infraestrutura e assistência.
Fórmula*	Média das notas de satisfação atribuída pelos residentes quanto ao ensino, infraestrutura e assistência (0-10)
Termos	
Metodologia de coleta e compilação	Avaliação de satisfação aplicada por meio de formulário (Google Forms).
Fonte*	Resultado da avaliação de satisfação dos graduandos aplicado pela Unidade de Gerenciamento de Atividades de Graduação e Ensino Técnico.
Unidade de Medida*	Número
Responsável*	Amador Alves Bonifácio Neto
Validação	Setor de Gestão de Ensino
Periodicidade da coleta*	Semestral
Periodicidade da análise	Semestral
Metas*	
Meta 2019	
Meta 2020	7,00
Meta 2021	7,50
Meta 2022	7,80
Meta 2023	8,00
Parâmetros*	notas atribuídas
Limitações e vieses	Estrutura antiga do hospital, dificuldade do preceptor integrar o ensino e assistência.
Referências	

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

Objetivo Estratégico*	<i>Melhorar o ensino, pesquisa, extensão e a assistência por meio da excelência do campo de prática e gestão hospitalar eficiente</i>
Número do indicador*	1.2
Nome do indicador*	Avaliação do Estágio curricular obrigatório dos cursos de graduação das áreas da saúde
Descrição e Justificativa*	Identificar a satisfação dos graduandos em saúde que utilizam o Humap-UFMS como campo de prática, quanto ao ensino, infraestrutura e assistência.
Fórmula*	Média das notas de satisfação atribuídas pelos graduandos quanto ao ensino, infraestrutura e assistência (0-10)
Termos	
Metodologia de coleta e compilação	Avaliação de satisfação aplicada por meio de formulário (Google Forms).
Fonte*	Resultado da avaliação de satisfação dos graduandos aplicado pela Unidade de Gerenciamento de Atividades de Graduação e Ensino Técnico.
Unidade de Medida*	Número
Responsável*	Ulisses Masseli Dias
Validação	Setor de Gestão de Ensino
Periodicidade da coleta*	Semestral
Periodicidade da análise	Semestral
Metas*	
Meta 2019	
Meta 2020	7,00
Meta 2021	7,50
Meta 2022	7,80
Meta 2023	8,00
Parâmetros*	notas atribuídas
Limitações e vieses	Estrutura antiga do hospital, dificuldade do preceptor integrar o ensino e assistência.
Referências	

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

Objetivo Estratégico*	<i>Melhorar o ensino, pesquisa, extensão e a assistência por meio da excelência do campo de prática e gestão hospitalar eficiente</i>
Número do indicador*	1.3
Nome do indicador*	Avaliação dos docentes a respeito do campo de prática dos graduandos
Descrição e Justificativa*	Identificar a satisfação dos docentes quanto ao campo de prática do Humap-UFMS.
Fórmula*	Média das notas de satisfação atribuídas pelos docentes quanto à adequação do campo de prática ao ensino, infraestrutura e assistência (0-10)
Termos	
Metodologia de coleta e compilação	Avaliação de satisfação aplicada por meio de formulário (Google Forms).
Fonte*	Resultado da avaliação de satisfação dos docentes aplicado pela Unidade de Gerenciamento de Atividades de Graduação e Ensino Técnico.
Unidade de Medida*	Número
Responsável*	Ulisses Masseli Dias
Validação	Setor de Gestão de Ensino
Periodicidade da coleta*	Semestral
Periodicidade da análise	Semestral
Metas*	
Meta 2019	
Meta 2020	6,00
Meta 2021	6,00
Meta 2022	6,20
Meta 2023	6,50
Parâmetros*	notas atribuídas
Limitações e vieses	Estrutura antiga do hospital, expectativa e necessidade de adaptações do ideal da teoria e a realidade da assistência.
Referências	

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

Objetivo Estratégico*	<i>Melhorar o ensino, pesquisa, extensão e a assistência por meio da excelência do campo de prática e gestão hospitalar eficiente</i>
Número do indicador*	
Nome do indicador*	Tempo Médio de Permanência em leito clínico
Descrição e Justificativa*	O tempo médio de permanência avalia o tempo que um paciente permanece internado no hospital. Está relacionado a boas práticas clínicas. Está relacionado à gestão eficiente do leito.
Fórmula*	$\frac{\sum \text{nº pacientes-dia no mês considerado em leitos clínicos}}{\text{nº de saídas do mês considerado em leitos clínicos}}$
Termos	Média de Permanência Hospitalar : Representa o tempo médio em dias que os pacientes permanecem internados hospital. Nº de pacientes-dia: unidade de medida que representa a assistência prestada a um paciente internado durante um dia hospitalar. O número de pacientes-dia corresponde ao volume de pacientes que estão pernando no hospital a cada dia. O número de pacientes-dia será a somatória de pacientes-dia de cada dia no período considerado. O dia da saída só será computado se a saída do paciente ocorrer no mesmo dia da Internação. Nº de saídas no período: Nº de saídas hospitalares registradas no período de um mês. Somatória do número de altas (independente do motivo de alta), óbitos e transferências externas ocorridas no hospital no período de um mês.
Metodologia de coleta e compilação	Retirada e tratamento dos dados AGHU
Fonte*	SCNES/MS, SIH/SUS/MS
Unidade de Medida*	Unidade
Responsável*	Dalton
Validação	
Periodicidade da coleta*	Mensal
Periodicidade da análise	Anual
Metas*	
Meta 2019	7,7
Meta 2020	-
Meta 2021	8,7
Meta 2022	8
Meta 2023	7,5
Parâmetros*	Rede Ebserh= Entre 3 e 5 dias , Humap (2019) = 7,7
Limitações e vieses	
Referências	

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

Objetivo Estratégico*	<i>Melhorar o ensino, pesquisa, extensão e a assistência por meio da excelência do campo de prática e gestão hospitalar eficiente</i>
Número do indicador*	
Nome do indicador*	Tempo médio de permanência em leito cirúrgico
Descrição e Justificativa*	O tempo médio de permanência avalia o tempo que um paciente permanece internado no hospital. Está relacionado a boas práticas clínicas. Está relacionado à gestão eficiente do leito.
Fórmula*	$\sum \text{nº pacientes-dia no mês considerado em leitos cirúrgicos} / \text{nº de saídas do mês considerado em leitos cirúrgicos}$
Termos	Média de Permanência Hospitalar : Representa o tempo médio em dias que os pacientes permanencem internados hospital. Nº de pacientes-dia: unidade de medida que representa a assistência prestada a um paciente internado durante um dia hospitalar. O número de pacientes-dia corresponde ao volume de pacientes que estão pernoitando no hospital a cada dia. O número de pacientes-dia será a somatória de pacientes-dia de cada dia no período considerado. O dia da saída só será computado se a saída do paciente ocorrer no mesmo dia da Internação. Nº de saídas no período: Nº de saídas hospitalares registradas no período de um mês. Somatória do número de altas (independente do motivo de alta), óbitos e transferências externas ocorridas no hospital no período de um mês.
Metodologia de coleta e compilação	Retirada e tratamento dos dados AGHU
Fonte*	SCNES/MS, SIH/SUS/MS
Unidade de Medida*	Unidade
Responsável*	Dalton
Validação	
Periodicidade da coleta*	Mensal
Periodicidade da análise	Anual
Metas*	
Meta 2019	
Meta 2020	-
Meta 2021	5,5
Meta 2022	5,3
Meta 2023	4,9
Parâmetros*	Rede Ebserh= Entre 3 e 5 dias
Limitações e vieses	
Referências	

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

Objetivo Estratégico*	<i>Melhorar o ensino, pesquisa, extensão e a assistência por meio da excelência do campo de prática e gestão hospitalar eficiente.</i>
Número do indicador*	
Nome do indicador*	Taxa de conformidade dos requisitos essenciais
Descrição e Justificativa*	Este indicador é fundamental para verificar a evolução no cumprimento dos requisitos essenciais do Manual do Selo Ebserh da Qualidade.
Fórmula*	Requisitos essenciais pontuados como SIM/ requisitos essenciais aplicáveis ao hospital
Termos	RE = Requisitos Essenciais
Metodologia de coleta e compilação	Através da consolidação dos relatórios do Selo Ebserh da qualidade
Fonte*	Relatório de auditorias internas do Selo Ebserh da qualidade
Unidade de Medida*	Percentual
Responsável*	Suênia Ferreira, Patricia Trindade Benites
Validação	
Periodicidade da coleta*	anual
Periodicidade da análise	anual
Metas*	
Meta 2019	-
Meta 2020	
Meta 2021	65%
Meta 2022	85%
Meta 2023	100%
Parâmetros*	50% (2020)
Limitações e vieses	
Referências	Manual do Selo Ebserh de Qualidade (2019)

Objetivo Estratégico*	<i>Empregar os recursos de maneira eficiente, visando à perenidade e ao equilíbrio da Rede</i>
Número do indicador*	2.5
Nome do indicador*	Percentual da execução das despesas (empenhadas) com os valores planejados
Descrição e Justificativa*	Este indicador é fundamental para avaliar a capacidade de um hospital em financiar suas operações durante todo o exercício sem que sejam necessárias outras subvenções.
Fórmula*	Despesas executadas/despesas planejadas
Termos	Despesas: exceto folha de pagamento
Metodologia de coleta e compilação	
Fonte*	Tesouro Gerencial / PAC
Unidade de Medida*	Unidade
Responsável*	Rildon Vaz da Silva
Validação	
Periodicidade da coleta*	Mensal
Periodicidade da análise	Anual
Metas*	
Meta 2019	-
Meta 2020	-
Meta 2021	70%
Meta 2022	80%
Meta 2023	90%
Parâmetros*	Não há parâmetros estabelecidos, contrato de objetivos envolvendo custeio foi firmado apenas em 2020.
Limitações e vieses	
Referências	

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

Objetivo Estratégico*	<i>Empregar os recursos de maneira eficiente, visando à perenidade e ao equilíbrio da Rede</i>
Número do indicador*	2.4
Nome do indicador*	Percentual de custeio suportado pela receita SUS
Descrição e Justificativa*	Este indicador é fundamental para avaliar a capacidade de um hospital em financiar suas operações durante todo o exercício sem que sejam necessárias outras subvenções.
Fórmula*	Receita SUS $\geq$ 90% Despesas* de Custeio Σ de hospitais operando com Receita SUS $\geq$ 90% Despesas* de Custeio
Termos	Despesas: exceto folha de pagamento
Metodologia de coleta e compilação	
Fonte*	Tesouro Gerencial
Unidade de Medida*	Unidade
Responsável*	Rildon Vaz da Silva
Validação	
Periodicidade da coleta*	Mensal
Periodicidade da análise	Anual
Metas*	
Meta 2019	-
Meta 2020	-
Meta 2021	76
Meta 2022	86
Meta 2023	90
Parâmetros*	74% em 2019
Limitações e vieses	
Referências	

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

Objetivo Estratégico*	<i>Gerir com competência, agilidade e transparência, garantindo continuidade das atividades na Rede.</i>
Número do indicador*	3a
Nome do indicador*	Taxa de Efetividade da execução do levantamento de custos
Descrição e Justificativa*	Este indicador possui como principal objetivo avaliar o percentual do cumprimento da execução do levantamento de todos os centros de custos no ano
Fórmula*	quantidade de mês observados/quantidade de mês do ano
Termos	
Metodologia de coleta e compilação	coleta de dados dos centros de custos e inserção no sistema Apurasus
Fonte*	centros de custos
Unidade de Medida*	Percentual
Responsável*	Gustavo Fagundes da Silveira
Validação	
Periodicidade da coleta*	mensal
Periodicidade da análise	anual
Metas*	
Meta 2019	-
Meta 2020	67%
Meta 2021	75%
Meta 2022	83%
Meta 2023	100%
Parâmetros*	Não há. O levantamento de custos está em fase inicial e não há dados históricos.
Limitações e vieses	
Referências	
*Preenchimento prioritário	

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

Objetivo Estratégico*	<i>Otimizar a operação por meio da simplificação e digitalização de processos, inovação e disseminação das melhores práticas</i>
Número do indicador*	1a
Nome do indicador*	Percentual do Prontuário Implantado
Descrição e Justificativa*	A implantação do Prontuário Eletrônico do Paciente foi dividida em 769 tarefas. As tarefas não iniciadas receberão 0% no campo percentual concluído, as tarefas em andamento receberão 50% e as concluídas 100%. Ao modo que o próprio software de gerenciamento de projetos MS PROJECT fornece o percentual do projeto que está concluído a medida que as tarefas vão sendo concluídas.
Fórmula*	tarefas concluídas / total de tarefas a serem executadas
Termos	
Metodologia de coleta e compilação	Atualização do andamento das tarefas no MS Project
Fonte*	Projeto de Implantação do Prontuário Eletrônico no Humap-UFMS no Project
Unidade de Medida*	% concluído
Responsável*	Edeilson Silva Cruz
Validação	
Periodicidade da coleta*	Mensal
Periodicidade da análise	Trimestral em função da previsão de desenvolvimento de novos módulos do AGHU.
Metas*	
Meta 2019	-
Meta 2020	-
Meta 2021	30%
Meta 2022	60%
Meta 2023	100%
Parâmetros*	Número total tarefas concluídas
Limitações e vieses	Falta de recursos humanos e alteração do escopo do projeto em função da liberação de novos módulos do AGHU
Referências	

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

Objetivo Estratégico*	<i>Valorizar, capacitar e reter os talentos</i>
Número do indicador*	5.0
Nome do indicador*	Número de horas-capacitação por colaborador
Descrição e Justificativa*	Este indicador é fundamental para avaliar o quantitativo de horas-capacitação ofertadas aos colaboradores e identificar planos de ação com o intuito de valorizar, capacitar e reter talentos.
Fórmula*	Número de horas de capacitações= (nº de horas de capacitação) / (nº de empregados)
Termos	Colaboradores Humap-UFMS (empregado CLT e servidores estatutários)
Metodologia de coleta e compilação	Relatórios + planilha de controle interno. Consulta às capacitações cadastradas no Sistema Sacdc para emissão de certificados + certificados de participação em eventos com formalização de dispensa pela DivGP (envio de certificados por processo SEI) + comprovação de participação em capacitação que não exigem a dispensa (processo SEI / e-mail)
Fonte*	Todas as Unidades do Humap-UFMS com controle das informações pela Divisão de Gestão de Pessoas
Unidade de Medida*	Horas
Responsável*	Glaucia Mello Sanches
Validação	
Periodicidade da coleta*	Mensal
Periodicidade da análise	Anual
Metas*	
Meta 2019	
Meta 2020	5,7 h (até outubro de 2020)
Meta 2021	24
Meta 2022	26
Meta 2023	30
Parâmetros*	2020 - 5,7 h
Limitações e vieses	
Referências	

6.2 Fichas do Projetos Locais

Projeto de Implementação de diretrizes e políticas de pesquisa e inovação tecnológica																		
Objetivo do projeto	Informações do projeto																	
Criar diretrizes e políticas relacionadas a pesquisa e inovação no Humap.	■Área Responsável: Setor de Gestão da Pesquisa e Inovação Tecnológica																	
	■Gerente do Projeto: Paula de Oliveira Serafin																	
	■Chefia imediata: Gerência de Ensino e Pesquisa																	
	■Áreas envolvidas: GEP/GAS/GAD																	
	■Início: 01/2021																	
	■Fim: 12/2023																	
Escopo	Indicadores																	
Desenvolver diretrizes e política institucional para ações de pesquisa e inovação no Humap-UFMS englobando escopo de ações de pesquisa e inovação, captação de estudos, registro institucional, captação, distribuição e intermediação administrativa de recursos, incorporação institucional de bens adquiridos com recursos de pesquisa e inovação, direitos autorais, propriedade intelectual, aquisição de insumos e equipamentos, segurança e responsabilidade civil sobre pesquisa. Não escopo: serviços de infraestrutura	■ Taxa de crescimento do número de pesquisas																	
	■ Taxa de crescimento de recursos disponíveis																	
	Custo estimado																	
	Custo operacional da Ebserh																	
	<table> <tr> <th>Principais riscos</th><th>Prob.</th><th>Imp.</th><th>Grau</th></tr> <tr> <td>■ Mudança de gestores da alta governança</td><td>2</td><td>3</td><td>6</td></tr> <tr> <td>■ alteração do quadro de colaboradores no SGPIT</td><td>2</td><td>2</td><td>4</td></tr> <tr> <td>■ Mudança de diretrizes da Ebserh sede</td><td>3</td><td>2</td><td>6</td></tr> </table>			Principais riscos	Prob.	Imp.	Grau	■ Mudança de gestores da alta governança	2	3	6	■ alteração do quadro de colaboradores no SGPIT	2	2	4	■ Mudança de diretrizes da Ebserh sede	3	2
Principais riscos	Prob.	Imp.	Grau															
■ Mudança de gestores da alta governança	2	3	6															
■ alteração do quadro de colaboradores no SGPIT	2	2	4															
■ Mudança de diretrizes da Ebserh sede	3	2	6															
Cronograma de marcos																		
Macroatividade	Entregável	Data																
metas 2021																		
■ construir painel de monitoramento	■ painel de informações de cada item do escopo	jan/21																
■ estabelecer diagnóstico de amparo teórico e jurídico para cada ação do escopo	■ templates do diagnóstico	mar/21																
Elaborar texto de políticas de pesquisa e inovação tecnológica	Política publicada	jul/21																
Elaborar modelo de plano de trabalho para a pesquisa e inovação	Plano Disponibilizado	out/21																
Elaborar código ética em pesquisa do Humap-UFMS	Código aprovado e padronizado	dez/21																
metas 2022																		
■ elaborar normativa para apoiar a pesquisa e inovação no âmbito do Humap com aquisição de insumos e equipamentos	■ publicação do documento	fev/22																
■ elaborar normativa de captação recursos para projetos de ensino, pesquisa e inovação no Humap	■ publicação do documento	mar/22																
■ elaborar normativa para distribuição de recursos de fomentos captados por projetos de pesquisa e inovação	■ publicação do documento	abr/22																
■ elaborar diretriz sobre o escopo (objetivo) de projetos de pesquisa e inovação do Humap	■ publicação do documento	mai/22																
■ elaborar normativa de execução de estudos básicos e aplicados nos Humap	■ publicação do documento	jun/22																
■ elaborar normativa de execução de estudos clínicos no Humap	■ publicação do documento	jul/22																
■ elaborar normativa de execução de estudos de dispositivos no Humap	■ publicação do documento	ago/22																
■ elaborar normativa de execução de estudos com área temática especial no Humap	■ publicação do documento	out/22																
■ elaborar normativa para estudos com possibilidade de registro de patentes e propriedade autoral e intelectual	■ publicação do documento	nov/22																
■ elaborar normativa para incorporação patrimonial de bens adquiridos com recursos de pesquisa, distribuição de recursos de fomentos captados por projetos de pesquisa e inovação	■ publicação do documento	dez/22																
metas 2023																		
■ elaborar diretrizes que garantam segurança institucional, dos pesquisadores e dos participantes de pesquisa	■ publicação do documento	out/22																
■ Acompanhar a implementação das regulamentações elaboradas	■ Relatório de acompanhamento	fev/23																
■ Analisar os resultados das regulamentações aplicadas	■ Relatório de avaliação dos indicadores	mai/23																
■ propor ações de conformidade	■ readequar textos de normativas publicadas adequando	jul/23																

Readequação da infraestrutura para o Ensino

Objetivo do projeto <i>Promover adequações na infraestrutura física e tecnológica e na qualificação dos serviços ofertados para qualificar a formação e aumentar a satisfação de graduandos e residentes em saúde que utilizam o Humap-UFMS como campo de atividades práticas.</i>	Informações do projeto ■Área Responsável: Setor de Gestão do Ensino ■Gerente do Projeto: Fernando Aguilar Lopes ■Chefia imediata: Ana Rita Barbieri Filgueiras ■Áreas envolvidas: GEP, GAS, GAD, DILH, SIF ■Início: janeiro/2021 ■Fim: dezembro/2023			
Escopo <i>Com base no diagnóstico de necessidades apontadas na pesquisa de satisfação dos residentes e na avaliação de campo de alunos de graduação, no prazo de três anos, readequar e modernizar a infraestrutura física e tecnológica, qualificar o exercício da preceptoria e os serviços ofertados na contratualização com o Gestor SUS, de modo que os espaços e os serviços destinados às atividades de formação, tanto em nível hospitalar quanto ambulatorial, incluindo os alojamentos e o laboratório de ensino de habilidades e simulação em saúde, proporcionem melhorias no campo de formação, na segurança do paciente, no conforto e no acolhimento aos alunos (graduandos e residentes) garantindo formação de qualidade.</i>	Indicadores ■ Relação candidato X vaga dos programas de residência em saúde ■ Avaliação de satisfação dos residentes em saúde ■ Avaliação do Estágio curricular obrigatório dos graduandos ■ Avaliação dos docentes a respeito do campo de prática dos graduandos			
	Custo estimado <i>Estimar*</i>			
	Principais riscos	Prob.	Imp.	Grau
	■ Projeto não ser classificado como prioridade na Alta Gestão do Humap-UFMS	2	3	6
	■ Contingenciamento orçamentário	3	3	9
	■ Limitações estruturais - edificação antiga	2	2	4
Cronograma de marcos				
Macroatividade	Entregável		Data	
■ Mapear os espaços destinados ao ensino	Mapeamento completo		jun/21	
■ Análise das matrizes de competência dos programas de residência	Plano de ação		set/21	
■ Mapear oportunidades de melhorias de parque tecnológico para o ensino	Mapeamento completo		jun/21	
■ Plano de readequação dos espaços destinados ao ensino	Projeto de readequação		jul/22	
■ Incluir metas relacionadas ao ensino e ofertar ao Gestor SUS serviços contratualizados com interesse no ensino e formação profissional	Contratualização Gestor SUS		ago/22	
■ Qualificar as atividades de preceptoria	Curso de Capacitação Preceptoria		out/22	
■ Incluir critérios de impacto no ensino na elaboração e análise do planejamento e priorização de obras	Plano de priorização de obras		jun/23	
■ Incluir critérios de impacto no ensino na elaboração e análise do planejamento tecnológico e utilizar a avaliação de tecnologias em saúde para a tomada de decisões na incorporação de novos processo e tecnologias.	Planejamento Tecnológico		jun/23	
■ Readequação do Laboratório de Ensino de Habilidades e Simulação em Saúde	Apresentação dos espaços readequados		nov/23	
■ Readequação dos alojamento do internato e das residências	Apresentação dos espaços readequados		nov/23	

Otimização do Modelo de Gestão da Atenção Hospitalar com foco na Qualidade

Objetivo do projeto	Informações do projeto			
Qualificar a assistência otimizando as reuniões de colegiado das unidades de produção e dos ciclos de melhoria do Selo Ebserh de Qualidade, para desencadear a elaboração do mapeamento de processos, treinamento e implementação dos fluxos de trabalho priorizados, melhorando a eficácia e a eficiência do atendimento ao paciente, que será refletido num menor tempo de permanência no hospital e aumentando o giro de leitos.	■Área Responsável: Divisão de Gestão do Cuidado			
	■Gerente do Projeto: Cláudia Emilia Lang e Substituto: Suênia Ferreira de Sousa			
	■Chefia imediata: Andréa Lindenberg			
	■Áreas envolvidas: DGC, DM, DE, DADT, Setor de Regulação, Setor de Vigilância			
	■Início: 18/01/2021			
	■Fim: 12/2023			
Escopo	Indicadores			
Criar procedimentos para a execução das reuniões dos colegiados das Unidades de Produção já implantadas; criar novas unidades de produção no HUMAP; implementar as reunião do colegiado ampliado de forma regular; Implantar os ciclos de melhoria do Selo Ebserh de Qualidade; fazer o mapeamento dos processos mais relevantes definidos entre as unidades de produção da GAS; propor novos fluxos de trabalho; implantar o Contrato Interno de Gestão;	■ Média de permanência no leito cirúrgico			
	■ Média de permanência no clínico			
	■ Taxa de conformidade dos requisitos essenciais			
	Custo estimado			
	Custo a estimar			
	Principais riscos			
		Prob.	Imp.	Grau
	■ Mudanças na alta gestão	1	3	3
	■ Mudanças contratuais com o gestor municipal	3	3	9
	■ Mudança de metodologia da Ebserh com relação ao Selo Ebserh	2	3	6
Cronograma de marcos				
Macroatividade	Entregável		Data	
■Atualizar o número de Unidades de Produção com colegiados ativos e inativos na GAS	Unidades de produção atualizadas com colegiados ativos		mai/21	
■Implementar o Colegiado Ampliado de forma regular	Colegiado ampliado ativo e regular		jan/22	
■Fazer o mapeamento do processo de internação de pacientes PAM adulto	Processo implantado		set/22	
■Fazer o mapeamento do processo de internação de pacientes PAM pediátrico	Processo implantado		fev/23	
■Fazer o mapeamento do processo de internação de pacientes cirúrgicos eletivos	Processo implantado		out/23	
■Fazer o mapeamento do processo de internação de pacientes materno-infantil	Processo implantado		jun/23	
■Implantar o contrato interno de gestão em 26 unidades do HUMAP	Contratos internos de gestão implantados		ago/22	
■Implantar ciclos de melhoria dos requisitos essenciais do Selo Ebserh de Qualidade	Novos fluxos implantados		jun/22	

Melhoria das despesas suportadas pelo SUS

Objetivo do projeto

Aumentar percentual despesas de custeio suportadas pelo Contrato com o gestor do SUS

Informações do projeto

- Área Responsável: SOF
- Gerente do Projeto: Rildon Vaz da Silva
- Chefia imediata: Rosemary Oshiro
- Áreas envolvidas: GAD, GAS, GEP, SUPER
- Início: 01/2021
- Fim: 12/2023

Escopo

Desenvolver um projeto de aprimoramento do gasto do hospital, bem como a busca por melhoria nas receitas, para que o percentual de despesas de custeio suportadas pelo SUS esteja dentro da meta da Ebserh até 2023.

Indicadores

- Percentual de despesas com custeio suportado pela receita SUS
- Percentual da execução das despesas (empenhadas) com os valores planejados

Custo estimado

Custo operacional do HUMAP

Principais riscos

	Prob.	Imp.	Grau
■Não implantação do sistema de custos	1	3	3
■Mudança na gestão municipal	3	3	9
■Mudança no fluxo de liberação orçamentária	2	2	4

Cronograma de marcos

Macroatividade	Entregável	Data
■Buscar aumento de receita junto ao gestor municipal	Novo Aditivo de valor assinado	jul/21
■Realizar análise de custo/benefício dos serviços ofertados pelo HUMAP	Relatório	ago/21
■Avaliar redução de serviços que não são vantajosos economicamente	Relatório	set/21
■ Realizar estudo para a implantação de serviços com potencial de receita e que tem demanda do município	Relatório	jul/22
■ Elaborar Plano de redução de despesas	Plano	out/23

Título do Projeto: Implantação do Prontuário Eletrônico do Paciente no Humap-UFMS			
Objetivo do projeto	Informações do projeto		
Implantar o prontuário eletrônico no Humap-UFMS	■Área Responsável: SETISD		
	■Gerente do Projeto: Edeilson Silva Cruz		
	■Chefia imediata: Geyson Pereira Santana		
	■Áreas envolvidas: SETISD, GAS, GAD, GEP e DTI		
	■Início: 12/01/2021		
Escopo	■Fim: 12/2023		
	Indicadores		
	■ Percentual de Prontuário Implantado		
	Custo estimado		
	Custo operacional da Ebserh		
Realizar a implantação de sistema AGHU com a finalidade da utilização do prontuário eletrônico de acordo com as diretrizes da Ebserh Sede até 2023. Não escopo: Aquisição de sistema integrado.	Principais riscos	Prob.	Imp.
	■ Falta de recursos humanos	3	3
	■ Alteração de sistemas impostas pela sede	3	3
	■ Mudanças de gestores e gerente de projeto	2	2
Cronograma de marcos			
Macroatividade	Entregável	Data	
■ Atualização do AGHU para Versão X	Versão estável do sistema	ago/21	
■ Implantação do Módulo Pacientes do AGHU nas áreas que ainda não utilizam o AGHU no Humap-UFMS	Relatórios de Implantação	dez/22	
■ Implantação do Módulo Internação do AGHU no Centro Cirúrgico e Hemodinâmica do Humap-UFMS	Relatórios de Implantação	set/22	
■ Implantação do Módulo Prescrição Médica do AGHU em todas as unidades que prescrevem pacientes do Humap-UFMS	Relatórios de Implantação	set/22	
■ Implantação do Módulo Prescrição de Enfermagem do AGHU no Centro Cirúrgico do Humap-UFMS	Relatórios de Implantação	set/22	
■ Implantação do Módulo Prescrição Multiprofissional do AGHU no Centro Cirúrgico do Humap-UFMS	Relatórios de Implantação	jun/21	
■ Implantação do Módulo Exames do AGHU no Humap-UFMS	Relatórios de Implantação	dez/23	
■ Implantação do Módulo Farmácia do AGHU em todas as farmácias do Humap-UFMS	Relatórios de Implantação	set/22	
■ Implantação do Módulo Suprimentos do AGHU em todas as áreas que controlam estoque	Relatórios de Implantação	set/22	
■ Implantação do Módulo Controles do Paciente do AGHU em todas as áreas de internação, cirúrgica e ambulatorial do Humap-UFMS	Relatórios de Implantação	set/22	
■ Implantação do Módulo Cirurgias do AGHU no Humap-UFMS	Relatórios de Implantação	out/22	
■ Implantação do Módulo Ambulatorial do AGHU em todas as unidades do Humap-UFMS que fazem atendimento ambulatorial	Relatórios de Implantação	abr/22	
■ Implantação do Módulo CCIH no Humap-UFMS	Relatórios de Implantação	mai/22	
■ Implantação da Certificação Digital no Humap-UFMS	Relatórios de Implantação	set/22	

Implementação de Metodologia de Gestão de Custos no HUMAP-UFMS

Objetivo do projeto <i>Proporcionar ao HUMAP-UFMS identificar os seus custos para auxiliar os Gestores na tomada de decisão com a finalidade de melhorar a gestão dos recursos disponíveis.</i>	Informações do projeto ■Área Responsável: Setor de Contabilidade, ■Gerente do Projeto: Gustavo Fagundes da Silveira sub: Claudinéia ■Chefia imediata: Rosemary Oshiro ■Áreas envolvidas: todas as áreas do HUMAP-UFMS ■Início: jan/21 ■Fim: dez/23			
Escopo <i>Implementação de Metodologia de Gestão de Custos no HUMAP-UFMS através do Programa Nacional de Gestão de Custos (PNGC) do Ministério da Saúde com a utilização da ferramenta APURASUS com a finalidade de identificar, mensurar, registrar, informar e explicar a composição dos custos, com o objetivo de estabelecer bases para a implementação de controles efetivos e para subsidiar uma série de decisões sobre os mais variados e importantes eventos da gestão em seus diversos níveis hierárquicos.</i>	Indicadores ■ <i>Efetividade da execução do levantamento de custos</i> Custo estimado <i>Custo operacional do Humap-UFMS</i>			
	Principais riscos	Prob.	Imp.	Grau
	<i>Mudança de gestão e falta de apoio na continuação do projeto</i>	1	3	3
	<i>Não implementação da dispensação farmacêutica</i>	3	3	9
	<i>Divergência nos dados de custos apresentados pelos centros de custos por falta de controle eficaz</i>	1	3	3
	<i>Falta de sistema da folha de pagamento para identificação de lotação por hora trabalhada em cada centro de custos</i>	3	3	9
Cronograma de marcos				
Macroatividade	Entregável		Data	
<i>Implementar ferramenta de apuração de custos</i>	<i>Sistema Apurasus - MS</i>		<i>dez/20</i>	
<i>Realizar a disseminação da Cultura de Custos</i>	<i>Meios oficiais de comunicação</i>		<i>dez/20</i>	
Meta 2020				
<i>Concluir a implementação do APURASUS</i>	<i>Sistema Apurasus - MS</i>		<i>dez/20</i>	
<i>Apresentar à Alta Gestão os resultados do levantamento dos custos do período de setembro/2019 à agosto/2020</i>	<i>Relatório situacional</i>		<i>dez/20</i>	
<i>Tratar e alimentar o sistema com os dados de outubro a novembro/2020</i>	<i>Relatório gerencial</i>		<i>dez/20</i>	
Meta 2021				
<i>Atualizar os Centros de Custos do Humap</i>	<i>Relatório de acompanhamento</i>		<i>jan/21</i>	
<i>Apresentar à Alta Gestão os resultados do levantamento dos custos do período de setembro/2020 a dezembro/2020</i>	<i>Relatório situacional</i>		<i>jan/21</i>	
<i>Monitorar informações de custos</i>	<i>Relatório gerencial</i>		<i>jan a dez/21</i>	
<i>Apresentar à Alta Gestão os resultados do levantamento mensal dos custos</i>	<i>Relatório situacional</i>		<i>jan a dez/21</i>	
<i>Identificar melhorias nos critérios de rateio e alocação dos custos</i>	<i>Relatório de acompanhamento</i>		<i>jan a dez/21</i>	
<i>Analisar os resultados dos relatórios de custos</i>	<i>Relatório gerencial</i>		<i>jan a dez/21</i>	
<i>Propor ações de melhorias para redução dos custos</i>	<i>Relatório de acompanhamento</i>		<i>jan a dez/21</i>	
<i>Definir cronograma de melhoria da gestão de distribuição de refeições</i>	<i>cronograma</i>		<i>out/21</i>	
<i>Aperfeiçoar o relatório de distribuição de dietas</i>	<i>planilha de distribuição das refeições</i>		<i>nov/21</i>	
<i>Aperfeiçoar a gestão de materiais laboratoriais</i>	<i>cronograma</i>		<i>nov/21</i>	
Meta 2022				
<i>Relatório anual de 2021</i>	<i>Relatório de prestação de contas 2020 e 2021</i>		<i>mar/22</i>	
<i>Atualizar os centros de custos conforme organograma aprovado</i>	<i>Centro de custos atualizado</i>		<i>abr/22</i>	
<i>Aperfeiçoar a gestão de materiais laboratoriais</i>	<i>documento de fluxo dos materiais</i>		<i>mai/22</i>	
<i>Revisar a metragem das áreas de acordo com o plano altimétrico do hospital</i>	<i>Plano altimétrico com a medição de cada cc</i>		<i>abr/22</i>	
<i>Aperfeiçoar o relatório de dados da folha de pagamento</i>	<i>Relatório de custos da folha de pagamento</i>		<i>jul/22</i>	
<i>Formalizar a política de Gestão de Custos</i>	<i>Elaboração do manual de gestão de custos</i>		<i>jul/22</i>	
<i>Elaborar modelo de relatório de Gestão de Custos</i>	<i>Modelo aprovado no colegiado</i>		<i>ago/22</i>	
Meta 2023				
<i>Construir ferramenta de monitoramento de custos</i>	<i>Painel de informações de custos (Power BI)</i>			
<i>Alocar o custo com pessoal por hora trabalhada em cada centro de custos</i>	<i>Relatório de custos da folha de pagamento</i>		<i>jan/23</i>	
<i>Relatório Gestor do Custos</i>	<i>Modelo de relatório gestor da unidade de custos</i>		<i>jun/23</i>	
<i>Oficina de gestão de custos</i>	<i>workshop</i>		<i>set/23</i>	

Instituição de programa de capacitação do Humap-UFMS

Objetivo do projeto

Construir o Programa de Capacitação e Desenvolvimento Permanente de Pessoas do Humap-UFMS visando garantir a todos os colaboradores a oportunidade de participar de treinamentos e capacitações para melhor desempenhar suas atividades nesta instituição.

Escopo

O Programa de Capacitação e Desenvolvimento Permanente de Pessoas do Humap-UFMS tem o objetivo de contribuir para o desenvolvimento profissional dos colaboradores da instituição visando o contínuo aprimoramento e atualização em áreas relacionadas as suas atribuições. A consolidação do programa inclui o planejamento, monitoramento e registro eficiente das ações de qualificação que são e serão ofertadas aos colaboradores até 2023, sejam elas onerosas ou não, com o intuito de melhorar a qualidade da prestação dos serviços. As horas de capacitação serão mensuradas periodicamente por meio do indicador número de horas-capacitação por colaborador.

Informações do projeto

- Área Responsável: Unidade de Desenvolvimento de Pessoas
- Gerente do Projeto: Patricia Dantas Silveira Lopes e Gláucia Mello Sanches (Substituta)
- Chefia imediata: Kelly Krystynny da Silva Santos Vollkopf
- Áreas envolvidas: Gestão de Pessoas; GEP; GAD e GAS
- Início: 01/2022
- Fim: 01/2023

Indicadores

- Número de horas-capacitação por colaborador

Custo estimado

R\$120.000,00

Principais riscos

	Prob.	Imp.	Grau
■ Falta de engajamento das chefias/colaboradores nos projetos de treinamento	2	3	6
■ Tempo de horas-capacitação por colaborador menor que o ideal	3	3	9
■ Diagnósticos insuficientes dos gap's de capacitação	2	1	2
■ Ausência do registro e certificação da capacitação	1	3	3
■ Absenteísmo alto	1	3	3

Cronograma de marcos

Macroatividade	Entregável	Data
Programa Anual de capacitação 2021		
■ Realizar pesquisa junto aos gestores de equipe sobre treinamentos específicos de sua unidade	Plano de Capacitação por unidade/setor	jan/21
■ Construir Plano Anual de Capacitação	Cronograma de treinamentos anual do HUMAP-UFMS	fev/21
■ Elaborar estratégias de divulgação do Plano Anual de Capacitação	Divulgar amplamente as ações de capacitação	Mensalmente
■ Incluir no plano de tarefas do colaborador recém contratado, treinamentos indispensáveis para exercício da atividade laboral - plataforma 3ec (SEI USAR, Código de Ética, Norma Disciplinar e outros)	Plano de Tarefas completo	Quando houver contratação ou mudança de lotação
■ Solicitar aos colaboradores o Certificado dos treinamentos realizados, com consequências das normativas em vigor.	Certificados em processo SEI	Mensalmente
■ Realizar a divulgação dos resultados do programa 2021	Folder com resultados (ampla divulgação)	mar/22
Programa Anual de capacitação 2022		
■ Realizar pesquisa junto aos gestores de equipe sobre treinamentos específicos de sua unidade	Plano de Capacitação por unidade/setor	mar/22
■ Construir Plano Anual de Capacitação	Cronograma de treinamentos anual do HUMAP-UFMS	fev/22
■ Divulgação do Plano Anual de Capacitação	Divulgar amplamente as ações de capacitação	Mensalmente
■ Incluir no plano de tarefas do colaborador recém contratado, treinamentos indispensáveis para exercício da atividade laboral - plataforma 3ec (SEI USAR, Código de Ética, Norma Disciplinar e outros)	Plano de Tarefas completo	Quando houver contratação ou mudança de lotação
■ Solicitar aos colaboradores o Certificado dos treinamentos realizados, com consequências das normativas em vigor.	Certificados em processo SEI	Mensalmente
■ Abrir processo no SEI, solicitar a cotação do curso inserido no PAR, realizar a contratação, realizar o empenho, verificar se a capacitação foi realizada, solicitar os certificados e encaminhar para pagamento.	Elaborar os processos de descentralização de recursos	mar/23
■ Realizar a divulgação dos resultados do programa 2022	Folder com resultados (ampla divulgação)	mar/23
2023		
■ Realizar pesquisa junto aos gestores de equipe sobre treinamentos específicos de sua unidade	Plano de Capacitação por unidade/setor	nov/22
■ Construir Planejamento Anual de Capacitação	Plano de aplicação de recursos em capacitação	dez/22
■ Elaborar os fluxos e documentação dos processos	Fluxos elaborados e aprovados	jun/23
■ Elaborar estratégias de divulgação do Plano Anual de Capacitação	Fluxos elaborados e aprovados	jun/23