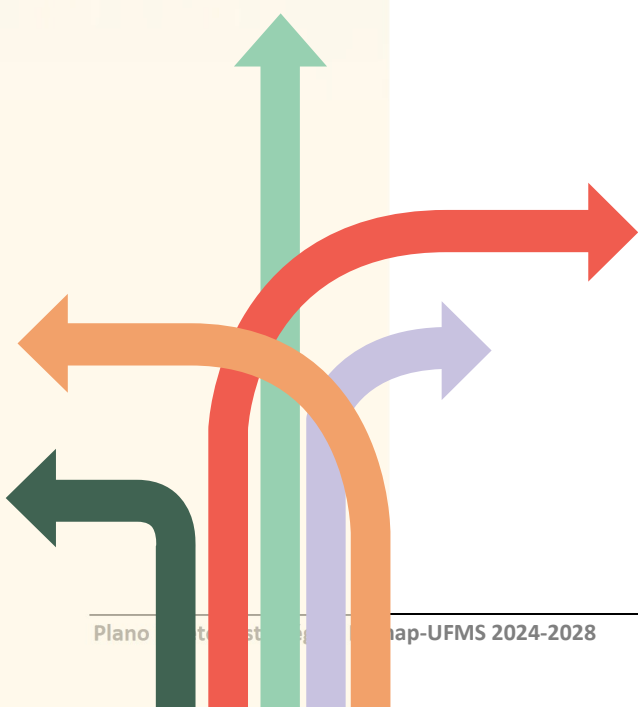


Plano Diretor Estratégico 2024-2028

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





EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES – EBSERH

Presidente

Ademar Arthur Chioro dos Reis

Vice-Presidente

Daniel Gomes Monteiro Beltrammi

Superintendente

Andrea de Siqueira Campos Lindenberg

Gerente Administrativo

Carlos Alberto Moraes Coimbra

Gerente de Atenção à Saúde

Claudia Emília Lang

Gerente de Ensino e Pesquisa

Oleci Pereira Frota

Este Plano Diretor Estratégico foi aprovado na 32ª Reunião Extraordinária do Colegiado Executivo do Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Humap-UFMS) realizada em 26 de Abril de 2024, constante no processo SEI 23538.003367/2024-06 e disponível no endereço <http://www.ebserh.gov.br/web/siglahuf-ifes>.

| VERSÕES APROVADAS | PROCESSO SEI |
|------------------------|---|
| 1ª versão – 26/04/2024 | Documento SEI nº 38600473 – Processo 23538.003367/2024-06 |
| 2ª versão – 26/02/2025 | Documento SEI nº 47316528 – Processo 23538.003667/2024-06 |
| 3ª versão – 17/12/2025 | Documento SEI nº 56380900 - Processo 23538.003667/2024-06 |
| 4ª versão – 25/03/2026 | Documento SEI nº 59320354 - Processo 23538.003667/2024-06 |

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

- | | | |
|--------------------------------------|--|--|
| Aline Rodrigues Correa | Fernando Aguilar Lopes | Paula Gianicini Teixeira dos Santos Holz |
| Aline Zottos Moreira | Gilson Ribeiro Barboza | Paulo Sérgio Martins Regis |
| Amador Alves Bonifácio Neto | Gustavo Fagundes da Silveira | Pricila Lima dos Santos |
| Aparício Moreira Filho | Glacy Cardoso Silva | Rildon Vaz da Silva |
| Camilla Viana Faria | Gláucia Mello Sanches | Rosemary Oshiro |
| Cátia Aparecida Q. Emílio da Silva | Juliana Rodrigues de Souza | Rosimeire Romero da Silva Faccio |
| Christian Ferraz Pinto Pacheco | Kelly Krystynny da Silva Santos Vollkopf | Simone de Fátima Crispim |
| Cristina Faria Kikutí | Ligiane Fava Estevan | Suênia Ferreira de Souza |
| Danielle Gomes Miranda | Lívia Maria Casachi Bernardes de Melo | Tania Cristina Gomes Bakargy |
| Danielle Neris Ferreira | Liane Medeiros Kanashiro | Tatiana Pires de Souza |
| Diego Friozi | Luis Felipe Antunes Ribeiro | Thais de Andrade Farias Rodrigues |
| Diego Moraes de Oliveira | Luis Henrique Ferreira | Thiago Martins Quirino |
| Edeilson Silva Cruz | Lurdes Regina Barbosa Areco | Vinicius Misael Alves de Lima |
| Elaine Cristina Melhado Bidoia Lopes | Márcio Andrei de Oliveira Santos | Yara Rodrigues Ferro |
| Elisabeth de Souza Andrade | Patrícia Trindade Benites | |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | APRESENTAÇÃO..... | 5 |
| 1.1 | O Plano Diretor Estratégico | 5 |
| 2 | CONTEXTO | 8 |
| 2.1 | O Humap-UFMS inserido no Contexto Local | 8 |
| 2.2 | Histórico da Estratégia do Humap-UFMS | 16 |
| 3 | ANÁLISE SITUACIONAL..... | 18 |
| 3.1 | O Plano Diretor Estratégico Anterior..... | 18 |
| 3.1.1 | Ações realizadas | 19 |
| 3.1.2 | Ações não realizadas | 20 |
| 3.1.3 | Lições aprendidas | 24 |
| 3.2 | Percepções dos Envolvidos..... | 26 |
| 3.2.1 | Gestor Municipal do SUS | 26 |
| 3.2.2 | Reitoria UFMS..... | 28 |
| 3.2.3 | Percepção dos Usuários do SUS..... | 30 |
| 3.2.4 | Percepção dos discentes e docentes | 33 |
| 3.2.5 | Percepção dos pesquisadores | 36 |
| 3.3 | Desempenho do Contrato SUS | 41 |
| 3.3.1 | Média complexidade Ambulatorial e Hospitalar (MAC)..... | 42 |
| 3.3.2 | Alta complexidade Ambulatorial e Hospitalar (MAC)..... | 43 |
| 3.3.3 | Média e Alta complexidade Ambulatorial e Hospitalar (FAEC) | 43 |
| 3.4 | Avaliação do Selo Ebserh de Qualidade..... | 44 |
| 3.4.1 | Programa Ebserh de Gestão da Qualidade..... | 44 |
| 3.5 | Acordo Organizativo de Compromissos | 48 |
| 3.6 | Principais achados e recomendações..... | 50 |
| 3.6.1 | Auditoria interna e independente..... | 50 |
| 3.7 | Painel de Contribuição da Rede Ebserh..... | 54 |
| 4 | ESTRATÉGIA DO Humap-UFMS..... | 55 |
| 4.1 | Declaração de Visão do Humap-UFMS..... | 55 |
| 4.2 | Macroproblemas..... | 56 |
| 4.3 | Painel de Contribuição do Humap-UFMS..... | 58 |
| 5 | MONITORAMENTO | 61 |
| 5.1 | Modelo de Gestão do PDE..... | 61 |



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

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

| | | |
|----------|--|-----------|
| 5.2 | Modelo de Comunicação | 63 |
| 5.3 | Calendário 2026..... | 65 |
| 6 | ANEXOS..... | 66 |
| 6.1 | Fichas dos Indicadores Locais | 66 |
| 6.2 | Fichas do Projetos Locais | 71 |
| 6.2.1 | Qualificação dos processos assistenciais..... | 71 |
| 6.2.2 | Qualificação da preceptoría, infraestrutura e serviços ofertados ao ensino | 72 |
| 6.2.3 | Estruturação do Centro de Pesquisa Clínica do Humap-UFMS (CPClin)..... | 73 |
| 6.2.4 | Implantação de estratégias de gestão ambiental..... | 74 |
| 6.2.5 | Implantação de Gestão de Riscos e Controles Internos | 75 |
| 6.2.6 | Qualificação de processos para redução de impressões..... | 76 |
| 6.2.7 | Diversidade Hospitalar e Saúde | 77 |
| 6.2.8 | Promover inovação e transformação digital no Humap-UFMS..... | 78 |
| 6.2.9 | Aprimoramento das aquisições de insumos e melhorias na gestão de estoque | 79 |
| 6.2.10 | Acolhimento do trabalhador | 80 |
| 6.2.11 | Programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal | 81 |



1 APRESENTAÇÃO

1.1 O Plano Diretor Estratégico

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

Trata-se da maior rede de hospitais públicos do Brasil, composta, atualmente, por 41 Hospitais Universitários Federais (HUFs). A Rede Ebserh caracteriza-se por possuir unidades hospitalares com diferentes níveis de maturidade em gestão e perfis assistenciais. Essa pluralidade de realidades deve-se, sobretudo, ao fato de essas instituições terem sido constituídas – em sua maioria – muito antes da criação da Ebserh, apresentando trajetórias distintas, porém um objetivo comum: desenvolver atividades de ensino, pesquisa e assistência de qualidade.

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

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

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

A partir das principais perspectivas da visão estratégica, foram definidos 5 (cinco) pilares estratégicos: **Sociedade**, compreendendo o público dos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS), além dos estudantes/residentes, docentes e pesquisadores da Rede; **Responsabilidade Ambiental, Social e Governança**, que compreende a contribuição social da empresa, em especial sobre a ampliação da integração da Ebserh no SUS; **Desenvolvimento Institucional**, que se refere ao aprimoramento dos processos internos da empresa frente aos desafios de promoção da atuação

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

integrada dos hospitais em rede; **Sustentabilidade Financeira**, que representa o compromisso com o equilíbrio entre receitas e despesas, mantendo a saúde financeira da empresa e **Desenvolvimento do Trabalhador**, referindo-se ao compromisso de desenvolvimento da força de trabalho frente aos desafios estratégicos da empresa.

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

Figura 1
Mapa Estratégico da Ebserh

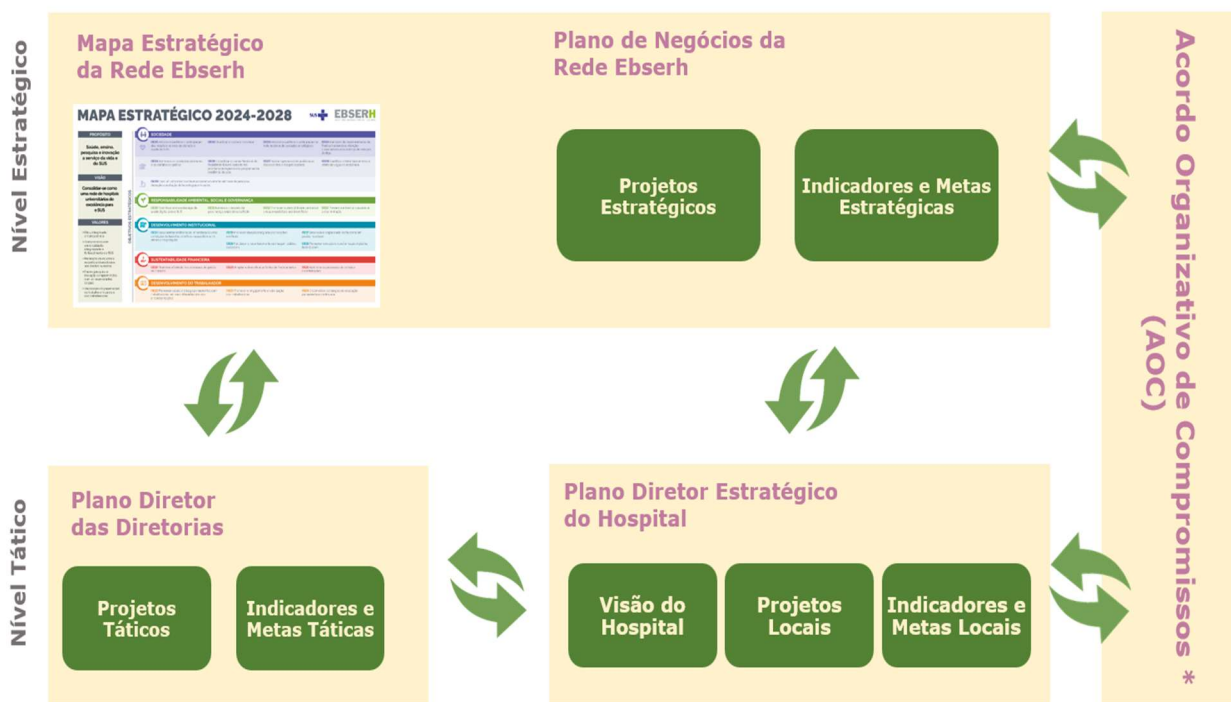
MAPA ESTRATÉGICO 2024-2028



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

Nesse contexto, o Humap-UFMS realizou o desdobramento da estratégia conforme o Guia de Desdobramento da Estratégia para os Hospitais da Rede Ebserh, instituído pela Portaria - SEI nº 3, de 06 de fevereiro de 2024, no âmbito do Modelo de Desdobramento da Estratégia da Rede Ebserh (Figura 2), sob a condução do Colegiado Executivo e com a participação de 48 pessoas, entre gestores, colaboradores e estudantes.

Figura 2
Modelo de Desdobramento da Estratégia da Rede Ebserh



* Antigo Contrato de Objetivos

O desdobramento da estratégia no Humap-UFMS teve início com o levantamento de informações para compor a análise situacional da instituição. Nesta etapa, contribuíram ativamente a Gerência de Ensino e Pesquisa, Ouvidoria, Setor de Contratualização e Regulação, e Setor de Gestão da Qualidade. Além disso, a Superintendência realizou entrevistas com o Gestor Municipal do SUS e com a Reitoria da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

A próxima etapa consistiu na instituição do Comitê de Desdobramento da Estratégia, com a participação da Superintendente, Gerente de Ensino e Pesquisa, Gerente Administrativo, Gerente de Atenção à Saúde, Chefe do Setor de Contratualização e Regulação, Chefe do Setor de Gestão da Qualidade, Chefe do Setor de Governança e Estratégia, e Unidade de Comunicação Regional 25, conforme a Portaria – SEI nº 68, de 12 de março de 2024.

Foi também criado um grupo de trabalho ampliado para debater os temas estratégicos, definir os macroproblemas, identificar as causas raízes e propor soluções. Este grupo contou com representantes de todas as áreas do hospital, incluindo Superintendência, Assistência, Ensino, Pesquisa e Administrativo. Foram convidados para participar do debate médicos, enfermeiros, assistentes, técnicos, analistas, equipe multiprofissional, entre outros, totalizando 44 participantes.



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

A definição da visão foi elaborada pelo Colegiado Executivo em uma oficina específica, utilizando como ponto de partida a análise dos resultados obtidos na pesquisa de percepções dos colaboradores realizada pelo Setor de Governança e Estratégia. O objetivo foi captar as expectativas dos colaboradores para os próximos cinco anos nas áreas de assistência, ensino, pesquisa, governança, gestão de pessoas e infraestrutura.

As oficinas foram realizadas presencialmente, com 15 encontros na fase de identificação dos macroproblemas, causas raízes e propostas de solução. Esses encontros foram essenciais para debater e definir a contribuição do hospital em relação aos desafios da rede Ebserh.

Na fase de elaboração dos projetos, foram revisadas a definição de visão do hospital e os objetivos estratégicos da rede para determinar quais ações seriam prioritárias nos próximos anos. Ao todo, mais de 25 encontros foram realizados para definir os projetos, metas e indicadores locais.

A aprovação do documento ocorreu em uma reunião extraordinária do colegiado executivo, onde os gerentes de projetos apresentaram os macroproblemas, causas raízes, objetivos, macroatividades, indicadores e Estrutura Analítica dos Projetos. Após a aprovação, esses elementos passaram a integrar este documento e seus anexos.

2 CONTEXTO

2.1 O Humap-UFMS inserido no Contexto Local

O Hospital Universitário Maria Aparecida Pedrossian (Humap) teve sua inauguração em 13 de maio de 1971, com a finalidade de fornecer suporte ao curso de Medicina da então Universidade Estadual de Mato Grosso (UEMT). Em virtude de limitações financeiras, o hospital foi temporariamente fechado, mas retomou suas operações em 03 de abril de 1975. Com a subdivisão do estado de Mato Grosso, a instituição passou por um processo de federalização e recebeu o nome de Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, conforme estabelecido pela Lei Federal nº 6.674, datada de 5 de julho de 1979.

O Humap-UFMS ocupa uma extensão de 35.350m², dos quais 28.300m² são dedicados à área construída, compreendendo 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 cirúrgicas, serviço de diagnóstico por imagem, serviço de radiologia, banco de leite humano, hemodiálise, além de oferecer programas de residência médica em 21 especialidades.

Os colaboradores do quadro próprio que atuam no hospital são selecionados por meio de concursos promovidos pela Ebserh, e também são alocados por cedência de profissionais pela



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

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

Universidade, Estado e Município. Apenas um colaborador possui cargo comissionado, enquanto os demais profissionais necessários para as atividades de apoio são contratados por meio de terceirização, conforme detalhado no quadro abaixo:

Quadro 1 Recursos Humanos

| Recursos Humanos por vínculo - 2024 | |
|---|-------------|
| Cedidos | 17 |
| Comissionados | 1 |
| Ebserh | 1227* |
| UFMS | 383 |
| Subtotal 1 | 1628 |
| Terceirizados Higienização (Orbenk) | 117 |
| Terceirizados apoio (Arauna) | 57 |
| Terceirizados apoio (Cogera) | 14 |
| Terceirizados apoio assistência (Arauna) | 89 |
| Terceirizados apoio administrativo (Guatos) | 24 |
| Conselho da Comunidade | 20 |
| Gestec (Contrato STEC) | 9 |
| GETI (contrato SETISD) | 7 |
| Subtotal 2 | 337 |
| Total Geral | 1965 |

* 10 temporários. Fonte: Gerência Administrativa Humap-UFMS (2024)

Devido à sua vinculação com a UFMS, o hospital desempenha o papel de campo de prática para o ensino e pesquisa em diversas áreas de assistência e gestão em saúde. Regularmente, oferece oportunidades de estágio para estudantes nas graduações de medicina, farmácia, nutrição, fisioterapia, enfermagem, engenharias, arquitetura, entre outras disciplinas. Como um hospital escola, por meio de convênios, são disponibilizadas vagas de estágio para outras instituições de ensino superior e para os diferentes campi da UFMS localizados no interior de Mato Grosso do Sul. O quadro abaixo apresenta a relação de alunos envolvidos em atividades práticas no hospital durante o ano de 2023.

Quadro 2
Dados de acadêmicos em atividades no Humap-UFMS, por semestre 2023

| Total de alunos UFMS em Estágio Obrigatório | | |
|---|------------|------------|
| Cursos | 2023-1 | 2023-2 |
| Medicina | 160 | 160 |
| Fisioterapia | 14 | 14 |
| Enfermagem | 16 | 22 |
| Nutrição | 9 | 9 |
| Psicologia | 11 | 18 |
| Farmácia | 5 | 19 |
| Engenharia Elétrica | 1 | 0 |
| TOTAL | 216 | 242 |

Fonte: GEP, 2024

Os programas de residência abrangem diversas especialidades e formações nas áreas de saúde. Em 2023, destaca-se a ocupação de 195 vagas, distribuídas em 28 programas, dos quais 21 são de residência médica, 5 são residências multiprofissionais em saúde e 2 são programas de residência uniprofissional (Quadro 3).

Quadro 3
Residências Médicas

| PROGRAMAS DE RESIDÊNCIA MÉDICA | R1 | R2 | R3 | TOTAL |
|----------------------------------|----|----|----|-------|
| ANESTESIOLOGIA | 2 | 2 | - | 4 |
| CARDIOLOGIA | 4 | 4 | - | 8 |
| CIRURGIA GERAL | 3 | 5 | 3 | 11 |
| CIRURGIA VASCULAR | 2 | 1 | - | 3 |
| CLÍNICA MÉDICA | 10 | 10 | - | 20 |
| DERMATOLOGIA | 3 | 3 | 3 | 9 |
| ENDOCRINOLOGIA E METBOLOGIA | 1 | 1 | - | 2 |
| GINECOLOGIA E OBSTETRÍCIA | 5 | 6 | 3 | 14 |
| HOMEOPATIA | 0 | 0 | - | 0 |
| INFECTOLOGIA | 5 | 4 | 2 | 11 |
| MEDICINA DE FAMÍLIA E COMUNIDADE | 2 | 3 | - | 5 |
| MEDICINA INTENSIVA PEDIÁTRICA | 1 | 1 | - | 2 |
| NEONATOLOGIA | 1 | 3 | - | 4 |

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

| | | | | |
|-------------------------------------|----|----|----|-----|
| NEUROLOGIA | 2 | 2 | - | 4 |
| ORTOPEDIA E TRAUMATOLOGIA | 3 | 2 | 3 | 8 |
| PEDIATRIA | 11 | 11 | 11 | 33 |
| PNEUMOLOGIA | 2 | 2 | - | 4 |
| PSIQUIATRIA | 3 | 3 | 3 | 9 |
| RADIOLOGIA E DIAGNÓSTICO COM IMAGEM | 2 | 2 | 2 | 6 |
| REUMATOLOGIA | 2 | 2 | - | 4 |
| UROLOGIA | 1 | 1 | 1 | 3 |
| TOTAL | | | | 164 |

Fonte: GEP, 2024

O perfil do residente do Humap foi levantado a partir da pesquisa realizada pela Ebserh no final de 2023, e demonstra variações conforme o tipo de residência analisada. No caso da residência médica, observa-se que 60,8% dos participantes são do sexo feminino, enquanto 36,7% são do sexo masculino, com 53% dos respondentes na faixa etária de 26 a 30 anos. Já nas residências multiprofissionais e uniprofissionais, constata-se que 81,3% dos participantes são do sexo feminino, enquanto apenas 16,4% são do sexo masculino, com 45% dos respondentes na faixa etária de 26 a 30 anos.

Quadro 4
Residências Multiprofissional e Uniprofissional

| PROGRAMA DE RESIDÊNCIA MULTIPROFISSIONAL EM SAÚDE | R1 | R2 | TOTAL | |
|--|-----------|-----------|--------------|-------------------|
| ENFERMAGEM | 4 | 3 | 7 | |
| FARMÁCIA | 4 | 3 | 7 | |
| FISIOTERAPIA | 4 | 3 | 7 | |
| NUTRIÇÃO | 3 | 3 | 6 | |
| ODONTOLOGIA | 2 | 2 | 4 | |
| TOTAL | | | 31 | |
| PROGRAMAS DE RESIDÊNCIA EM ÁREA PROFISSIONAL DA SAÚDE | R1 | R2 | R3 | RESIDENTES |
| CIRURGIA E TRAUMATOLOGIA BUCOMAXILOFACIAL | 2 | 1 | 1 | 4 |
| ENFERMAGEM OBSTÉTRICA | 5 | 6 | - | 11 |
| TOTAL | | | | 15 |

Fonte: GEP, 2024

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,



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

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

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 gestão 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 possui 231 leitos registrados no Aplicativo de Gestão para Hospitais Universitários (AGHU) e 210 leitos cadastrados no Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNES). A discrepância no quantitativo entre os dois cadastros é notada especialmente em relação aos leitos do pronto atendimento, que não são considerados como internação pelo CNES, e os leitos complementares. A distribuição desses leitos é realizada no HU, conforme apresentado no quadro abaixo:

Quadro 5
Distribuição de Leitos Humap-UFMS

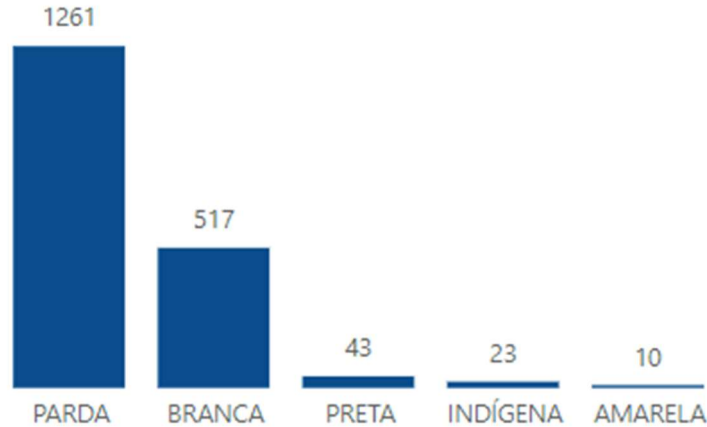
| Quadro de Distribuição de Leitos Humap-UFMS | | |
|---|------------|------------|
| Enfermaria | CNES* | AGHU |
| Clínica Cirúrgica I | 20 | 20 |
| Clínica Cirúrgica II | 34 | 34 |
| Maternidade | 43 | 43 |
| Clínica Médica | 27 | 32 |
| Pediatria | 18 | 18 |
| Hospital Dia | 12 | 12 |
| Enfermaria da DIP | 10 | 10 |
| PAM Adulto | 0 | 18 |
| PAM Pediátrico | 0 | 8 |
| UCINco | 10 | 10 |
| UCO | 9 | 9 |
| RCPO | 0 | 0 |
| CTI Adulto | 10 | 10 |
| CTI Pediátrico | 6 | 6 |
| UTI Neonatal | 6 | 6 |
| UCINca | 0 | 0 |
| Total | 210 | 231 |

Fonte: STCOR, 2024

O usuário do Humap-UFMS é predominantemente do Estado de Mato Grosso do Sul (96%), abrangendo todos os municípios do estado, evidenciando a importância da instituição na região. Os demais usuários provêm de todas as regiões do Brasil. Em 2019, o hospital realizou 11.073 internações, com 60% do sexo feminino e 40% do sexo masculino, sendo 76,15% dessas internações classificadas como urgência e 23,85% como eletivas.

Com relação a cor, 65,8% dos usuários foram declarados pardos e 28,5% brancos, conforme quadro abaixo:

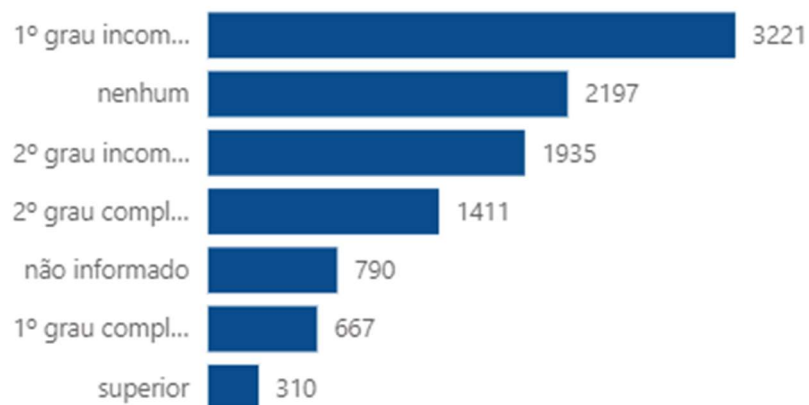
Gráfico 1
Auto declaração de cor (2023)



Fonte: AGHU (2023)

O nível de escolaridade declarado no cadastro do paciente tem a prevalência do não alfabetizado com 20% e ensino médio com 18%, 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 7% conforme observado no quadro abaixo.

Gráfico 2
Nível de escolaridade do paciente (2023)

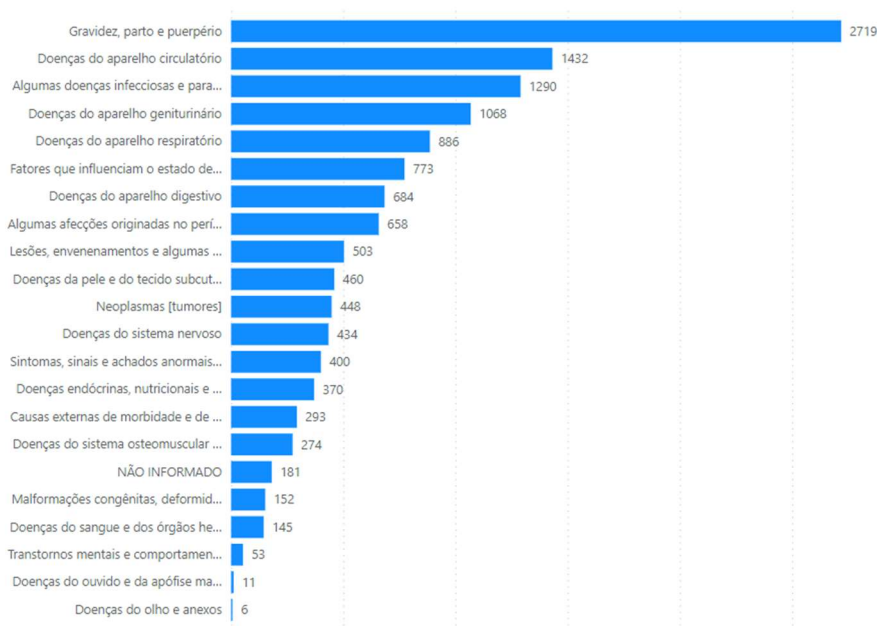


Fonte: AGHU (2023)

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

Em 2017, a Ebsersh lançou o Modelo de Gestão da Atenção Hospitalar, reunindo uma variedade de indicadores para monitoramento contínuo. Esse monitoramento pode ser acompanhado na central de painéis, possibilitando o estabelecimento do ranking das principais causas de internação do hospital (Gráfico 3). No caso do Humap-UFMS, essas causas correspondem a internações obstétricas, doenças infecciosas, cirurgia geral, doenças respiratórias, doenças cardíacas, ortopédicas e relacionadas ao AVC.

Gráfico 3
Ranking das principais causas de internações (2023)



Fonte: AGHU (2023)

O Humap-UFMS prestou em 2023 mais de 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 2023:

Quadro 6
Principais atendimentos assistenciais

| Atendimentos Assistenciais 2023 | |
|----------------------------------|------------------|
| Consultas Ambulatoriais | 100.101 |
| Internações | 10.191 |
| Cirurgias (Centro Cirúrgico) | 1.825 |
| Cirurgias (Centro Obstétrico) | 1.350 |
| Atendimentos PAM | 5.758 |
| Partos Normais | 944 |
| Exames de Ultrassom | 6.151 |
| Exames de Tomografia | 2.768 |
| Métodos Diagnósticos | 12.380 |
| Diagnósticos em radiologia | 6.151 |
| Tratamentos Oftalmológicos | 104 |
| Tratamentos Nefrologia | 4.084 |
| Tratamentos oncológicos | 487 |
| Dermatologia (p. cirurgias) | 915 |
| Tratamentos outras especializada | 4.745 |
| Hemodinâmica | 103 |
| Terapias especializadas | 814 |
| Anatomia Patologica | 4.207 |
| Exames Laboratoriais | 954.807 |
| Total | 1.117.885 |

Fonte: Datasus, 2023

Os dados acima representam os números efetivos cadastrados no sistema DATASUS para o ano de 2023, 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 marco do desenvolvimento estratégico do Humap-UFMS foi a assinatura do contrato de gestão entre a Ebserh e a UFMS. Antes desse contrato, o planejamento do hospital estava integrado ao Plano de Desenvolvimento Institucional da universidade. Com a parceria formalizada, as ações estratégicas incluíram a elaboração do Plano Diretor Estratégico.



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

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

Em 2015, deram-se início às primeiras etapas de desenvolvimento da estratégia do Humap-UFMS, que envolveram uma análise situacional. Essa análise foi conduzida seguindo a metodologia de definição de macroproblemas e nós críticos do Hospital Sírio Libanês, através do “Programa de Desenvolvimento de Competências III e Planos Diretores Estratégicos”. Essa abordagem envolveu a identificação e priorização de desafios estratégicos fundamentais para a melhoria do hospital.

Esse processo de análise situacional e definição estratégica foi fundamental para orientar as ações do hospital, aprimorou a qualidade dos serviços prestados, a eficiência operacional e o atendimento às necessidades da comunidade. O Plano Diretor Estratégico, resultante desse trabalho, delineou metas, objetivos e estratégias a serem implementados nos períodos de 2016 a 2017.

O Planejamento Estratégico 2018-2019 foi aprovado no início de 2018, com o objetivo de resolver problemas pontuais não abrangidos pelo plano elaborado em 2016-2017. Entre esses problemas, incluíam-se o mapeamento de processos de unidades assistenciais e não assistenciais, a necessidade de estreitar a relação do hospital com seus principais stakeholders e a reestruturação de serviços identificados como pontos-chave para a melhoria dos atendimentos no hospital.

O plano elaborado para o biênio 2018-2019 utilizou a metodologia do planejamento situacional, seguindo as orientações técnicas da Ebserh, conforme estabelecido no manual de implantação da consultoria com o Hospital Sírio Libanês. Dessa forma, o planejamento do Hospital Universitário (HU) foi concebido incluindo macroproblemas, nós críticos, ações, e posteriormente desdobrado em atividades. Estas foram agrupadas por afinidades e adaptadas aos modelos de referência, de acordo com a metodologia do Sírio Libanês, para permitir sua integração ao Sistema de Monitoramento do Plano de Desenvolvimento Institucional (SISPDI), acompanhado pela Ebserh Sede.

As atividades programadas para serem realizadas em 2018 e 2019 foram categorizadas e inseridas nos seguintes modelos: Ensino e Pesquisa, Administração Econômico-Financeira, Compras



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

Hospitares, Hotelaria Hospitalar, Gestão de Pessoas, Gestão de Obras e Engenharia Clínica, Gestão da Clínica e Gestão Hospitalar.

Em 2020, houve uma alteração na metodologia de planejamento estratégico da Rede Ebserh. Esse período foi marcado pela ocorrência da pandemia da Covid-19, e o hospital ficou sem um plano vigente durante todo o ano. Primeiramente, foram definidos, a nível da Administração Central, os direcionadores, objetivos, valores, pilares, visão e propósito da rede, para posterior desdobramento da estratégia nas filiais. Nesse sentido, nos HUFs (Hospitais Universitários Federais), os planos diretores foram elaborados visando contribuir com o alcance dos objetivos da Ebserh. O período considerado para as ações previstas compreendeu o intervalo de 2021 a 2023.

3 ANÁLISE SITUACIONAL

3.1 O Plano Diretor Estratégico Anterior

O Planejamento Estratégico 2021-2023 foi aprovado na 31ª reunião do Colegiado Executivo realizada no dia 16 de dezembro de 2020 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 Planejamento Estratégico 2021-2023 foi elaborado com base na metodologia desenvolvida pela Administração Central da Ebserh no intuito de os hospitais caminharem juntos em direção a objetivos alinhados com o conceito de Rede. Para tanto, foi desenvolvido o Guia de Desdobramento da Estratégia para os Hospitais pela Coordenadoria de Estratégia e Inovação da Vice-Presidência Executiva da Ebserh com o objetivo de apoiar os Hospitais Universitários Federais no desenvolvimento de seus Planos Diretores Estratégicos - PDEs. O PDE foi construído pelos Hospitais com o apoio da Sede, com foco no atingimento das metas anuais estipuladas para todos os indicadores da Rede, considerando também as necessidades e macroproblemas locais. A partir



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

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

deste cenário, o Humap-UFMS desenvolveu seus próprios indicadores e metas, além de projetos locais que promoveram o alcance das metas.

Identificados os macroproblemas, causas e soluções, foram definidos 22 indicadores e 09 projetos locais para realização da estratégia no hospital contemplando os pilares: Sociedade, Sustentabilidade, Governança, Processos e Tecnologia e Pessoas.

Os projetos locais foram inseridos no Painel de Monitoramento da Elaboração dos Planos Diretores Estratégicos 2021-2023 ferramenta de apoio à gestão disponível no endereço bit.ly/pdehufs, o qual apresenta, de forma consolidada, o andamento do trabalho realizado pelos Hospitais, além do percentual de conclusão dos cronogramas informado pelos Gerentes de Projeto dos HUFs em comparação ao percentual esperado (meta), conforme planejamento.

3.1.1 Ações realizadas

Para os projetos locais foram definidas 99 macroatividades, que foram desdobradas em 1202 tarefas previstas para serem executadas, sendo que 1059 delas foram realizadas e 143 não foram realizadas. Em termos percentuais de execução dos projetos, temos que: 02 foram finalizados com 100% de execução; 01 com 99%; 02 com 93%; 01 com 83% e 01 com 75%, conforme demonstra a tabela 1, abaixo:

Tabela 1
Conclusão de Ações e Iniciativas do PDE anterior

| Projetos Locais PDE 2021-2023 | Total de macroatividades | Total de tarefas | Tarefas concluídas | Tarefas não concluídas | Execução |
|---|--------------------------|------------------|--------------------|------------------------|----------|
| Implementação da Gestão de Custos | 19 | 103 | 103 | 0 | 100% |
| Melhoria das despesas suportadas pelo SUS | 6 | 60 | 60 | 0 | 100% |
| Implementação do Programa de Capacitação | 18 | 66 | 59 | 7 | 99% |

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

| | | | | | |
|--|-----------|-------------|-------------|------------|------------|
| Implementação de diretrizes e políticas de pesquisa | 20 | 53 | 47 | 6 | 93% |
| Implantação do prontuário eletrônico | 16 | 731 | 664 | 67 | 93% |
| Readequação da Infraestrutura física para o ensino | 11 | 69 | 53 | 16 | 83% |
| Otimização do Modelo de Gestão da Atenção Hospitalar com foco na qualidade | 9 | 120 | 73 | 47 | 75% |
| Total | 99 | 1202 | 1059 | 143 | |

3.1.2 Ações não realizadas

Considerou-se como atividades não realizadas as macroatividades que foram iniciadas e não foram finalizadas durante a vigência do PDE 2021-2023, a seguir identificadas:

a) Implementação de diretrizes e políticas de pesquisa:

As macroatividades abaixo listadas foram submetidas à apreciação e análise jurídica junto a Divisão Jurídica de Ensino e Pesquisa. Houve manifestação do Chefe de Serviço de Gestão da Pesquisa e do Coordenador de Gestão da Pesquisa e Inovação Tecnológica em Saúde da Sede de conformidade com as diretrizes da Sede Ebserh junto a Coordenação da Gestão da Pesquisa e Inovação Tecnológica em Saúde, os quais orientaram o Humap, “aguardar a publicação da normatização geral, aplicável a toda a Rede Ebserh”. Essa orientação foi corroborada pela Divisão Jurídica de Ensino e Pesquisa. Nessa conjuntura, essas atividades propostas permanecem em *Stand-by*:

- Elaborar normativa de estudos básicos e aplicados
- Elaborar normativa de execução de estudos clínicos
- Elaborar normativa de execução de dispositivos
- Elaborar normativo para distribuição de recursos de fomento
- Elaborar normativa para incorporação patrimonial dos bens adquiridos por recursos de pesquisa



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

- Elaborar normativa para apoiar a pesquisa e inovação com aquisição de insumos e equipamentos
- Elaborar normativa de execução de estudos com área temática especial

b) Readequação da Infraestrutura física para o ensino Governança

A readequação da infraestrutura do laboratório de ensino de habilidades e simulação em saúde não foi realizada por conta de restrições orçamentárias e priorização de outras demandas de interesse institucional. O projeto de readequação do Laboratório será rediscutido após a conclusão do projeto dos alojamentos.

c) Otimização do Modelo de Gestão da Atenção Hospitalar com foco na qualidade

As ações estavam diretamente relacionadas à assinatura de uma nova Contratualização como gestor municipal, condicionada à desabilitação do Humap-UFMS ao componente de Porta de Entrada da RUE. Infelizmente, as tratativas se arrastaram por todo o ano de 2023, sendo que o Humap-UFMS ficou por dez meses sem um contrato assinado. A superlotação do pronto socorro devido à permanência da Porta de Entrada da RUE, sobrecarregou as equipes assistenciais, impedindo a revisão dos fluxos de trabalho, bem como, todo o planejamento de cirurgias eletivas que ficam comprometidas devido à falta de leitos de internação que acabam sendo ocupados por pacientes da urgência. A previsão inicial de resolução dessa demanda era início de 2023, o que de fato não ocorreu, comprometendo a execução das atividades pretendidas para o período.

- Assinar os demais contratos internos de gestão
- Mapeamento do processo de internação no PAM Adulto
- Mapeamento do processo de internação na maternidade
- Mapeamento do processo de internação procedimentos eletivos

d) Implantação do prontuário eletrônico

Algumas tarefas não foram executadas em função da limitação de RH disponível para a execução das tarefas, além disso, fatores como mudanças de prioridade, mudança de escopo do



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

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

projeto, como a implantação do módulo STT - Serviço de Telesaúde e Teleatendimento, retorno em setores já implantados para requalificação dos colaboradores, doenças, atestados, exonerações e ainda as diversas atribuições impostas ao gerente do projeto e sua substituta contribuíram para o atraso e o não cumprimento da meta.

- Implantação do Módulo Farmácia do AGHU (Farmácia do Hospital Dia; Farmácia do Centro Cirúrgico)
- Implantação do Módulo de Suprimentos do AGHU (Farmácia do Hospital Dia; Farmácia do Centro Cirúrgico)
- Implantação do Módulo CCIH
- Implantação do Módulo de Exames do AGHU (Laboratório de Análises Clínicas; Laboratório de Análises Patológicas; Imagem; Hospital Dia; Clínicas coletoras de exames)

e) Implementação do Programa de Capacitação

O documento Procedimento Padrão do Processo de Capacitação foi encaminhado para a Comissão da Permanente de Gestão de Documentos – CPGD para validação e após aprovação, será devidamente implementado.

- Elaborar fluxos e documentos do processo de capacitação;
- Divulgar no SEI;
- Disponibilizar na Wiki;
- Divulgar amplamente (cartazes, e-mails, etc.);

Abaixo, a tabela 2, demonstra o percentual de conclusão das ações previstas no PDE anterior:

Tabela 2
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 |
|--------------------------------|----------------|--|------------------------------------|
|--------------------------------|----------------|--|------------------------------------|



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

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

| | | | |
|---|-----------|---|---|
| <i>Insuficiência e/ ou ineficiência da estrutura física;</i> | <i>83</i> | <i>Infraestrutura antiga e planejamento de infraestrutura que não contemplou as necessidades do ensino.</i> | <i>Retomar o projeto de readequação da infraestrutura do laboratório de ensino de habilidades e simulação em saúde é uma oportunidade ímpar de permanecer na vanguarda do ensino e da formação profissional, utilizando a simulação como complemento da educação teórica e clínica tradicional, preparando os alunos para se tornarem profissionais de saúde competentes compassivos, oferecendo ambiente seguro para o processo de ensino-aprendizagem, promovendo trabalhos em equipes multiprofissionais, capacitando para práticas feedback e abordando questões éticas e de comunicação, como consentimento informado, comunicação com pacientes e familiares e tomada de decisões difíceis.</i> |
| <i>Insuficiência de diretrizes e políticas institucionais.</i> | <i>93</i> | <i>Insuficiência de diretrizes e orientações da sede</i> | <i>Institucionalizar as ações de pesquisa de forma fluída e contínua a partir da elegibilidade das normativas concebidas dando maior agilidade e segurança as ações de ensino pesquisa e inovação.</i> |
| <i>Falta de integração das unidades assistenciais e falhas nos fluxos e processos internos (processos e atividades desconectados)</i> | <i>75</i> | <i>Dificuldades de comunicação interna ocasionada pelas falhas no mapeamento de processos e educação permanente incipiente.</i> | <i>As equipes da assistência e da qualidade tem como desafio para os próximos anos, o trabalho voltado para os indicadores. Principalmente no que se refere ao monitoramento, a análise crítica do indicador, com os devidos planos de melhoria, estimulando e orientando as equipes a planejar estratégias para a melhoria dos seus resultados. Outro desafio que precisa ser trabalhado é a elaboração dos protocolos transversais, haverá a necessidade de intensificar as capacitações dos Procedimentos operacionais padrão, manuais e protocolos, com a evidência de listas de treinamentos</i> |



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

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

| | | | |
|--|------------|---|---|
| <i>Sustentabilidade financeira comprometida, dependência de recursos extras (REHUF) para a manutenção do custeio do Hospital</i> | <i>100</i> | <i>Recursos da contratualização insuficientes e com necessidade de otimização na aplicação.</i> | <i>O principal desafio está em conseguir 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, buscar fontes alternativas de energia, melhorias do parque tecnológico, entre outras ações, possibilitando assim um atendimento humanizado e eficiente aos pacientes, buscando sempre manter o equilíbrio financeiro e gestão eficiente dos gastos visando o pleno funcionamento do Hospital.</i> |
| <i>Desconhecimento e falta de controle dos custos unitários;</i> | <i>100</i> | <i>Ausência de uma cultura de gestão de custos.</i> | <i>O principal desafio está em conseguir manter o funcionamento do serviço gerando informações tempestivas, ou seja manter sempre o indicador Taxa de efetividade da execução do levantamento de custos com execução de acordo com o percentual previsto e os lançamentos dos dados no sistema APURASUS no menor prazo possível, tornando as informações mais relevantes para apoio na tomada de decisão da Gestão do HUMAP.</i> |
| <i>Ausência de Prontuário Eletrônico.</i> | <i>93</i> | <i>Necessidade de investimentos, dificuldades na implantação da assinatura eletrônica e atendimento a legislação.</i> | <i>Continuar a implantação dos módulos que ainda não foram implantados.</i> |
| <i>Falta de treinamento e capacitação para todos os trabalhadores;</i> | <i>99</i> | <i>Ausência de programa de capacitação permanente e distribuição de recursos.</i> | <i>Manter a rotina do Programa, incentivo constante da Educação Permanente.</i> |

3.1.3 Lições aprendidas

As lições aprendidas no projeto têm como objetivo principal evitar que os erros e os problemas encontrados não se repitam em futuros projetos, além de servir de base para o aperfeiçoamento contínuo da metodologia de Gerenciamento de Projetos. Assim, no percurso de



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

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

desenvolvimento e execução do PDE do Humap-UFMS como processo de aprendizagem destacamos:

- No exercício da redação das normativas e diretrizes propostas neste PDE se fizeram necessárias diálogos com outras instituições de diferentes esferas do saber e de atuação, o que gerou a ampliação da rede de contatos, da maturidade de gestão, da interpretação e da aplicação da legislação vigente, das necessidades e potencialidades institucionais da Ebserh enquanto rede.
- É importante buscar alternativas aos riscos identificados na elaboração e no decorrer da execução do projeto haja vista que os projetos compartilham responsabilidades atribuídas a áreas diversas e, para tanto, é indispensável que os processos sejam, de fato, institucionais.
- Consideramos como lição principal, o aprendizado de um gerenciamento de projeto, onde precisamos conduzir uma grande equipe na execução das atividades, monitorar os prazos e enfrentar os imprevistos.
- Outra questão foi verificar que atividades que dependem de ações de agentes externos ao hospital, como os gestores municipal e estadual de saúde, limitam muito a sua execução, podendo comprometer o sucesso do projeto como um todo. Portanto, no próximo PDE, nos limitaremos a ações dentro da governabilidade da nossa equipe interna, aumentando o percentual de execução das metas dentro do projeto.
- As ações trabalhadas em conjunto com o Programa Ebserh de Gestão da Qualidade, facilitaram o envolvimento das equipes na implantação das ações do PDE, fortalecendo o trabalho em conjunto.
- Com referência ao indicador Percentual da execução das despesas (empenhadas) com os valores planejados (Percentual da despesa liquidada em relação a despesa empenhada), ressaltando que o indicador tem por objetivo avaliar o percentual das despesas do custeio frente aos valores empenhados, usamos o parâmetro, cujo objetivo é acompanhar e avaliar o nível de execução financeira (fase de liquidação de despesas pública) das unidades hospitalares, de forma que ao encerrar o exercício financeiro a execução financeira esteja dentro dos limites planejados. Isso reflete em níveis menores de inscrição de restos a pagar, o que aponta numa melhor adequação ao princípio da anualidade orçamentária, bem como um melhor alinhamento ao regime de competência das despesas. Assim, podemos avaliar mensalmente as liquidações das despesas frente aos valores empenhadas.



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

- A importância do patrocínio da governança;
- A importância do comprometimento das lideranças;
- Treinamentos on-line ou presenciais só serão efetivos se houver dedicação dos colaboradores;
- O RH disponível é muito insuficiente para o tamanho do escopo do projeto;
- A formalização de cada passo é extremamente importante em projetos que envolvam outras áreas.
- A principal lição aprendida está em não desistir do projeto sem antes ter iniciado e testado as diversas formas de dar andamento nas tarefas. O projeto quando iniciado parecia um sonho muito distante de ser alcançado, mas que depois de iniciado, os desafios foram sendo superados com apoio da Gestão e dos diversos Gestores do HUMAP mostrando que apesar de muito trabalhoso era possível a implantação.

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, nessa fase serão apresentadas as percepções dos principais stakeholders: usuários do SUS, colaboradores da instituição, representante da reitoria, graduandos, residentes, docentes e preceptores.

Neste sentido, para a captação das percepções e contribuições dos envolvidos foram realizadas entrevistas com o gestor municipal do SUS e Reitor da UFMS; pesquisa de satisfação com os usuários do SUS, graduandos, residentes, docentes e preceptores. Com relação aos demais atores, os colaboradores, foram realizadas oficinas com a participação de representantes de diversas áreas do hospital.

3.2.1 Gestor Municipal do SUS

O bom relacionamento e o entendimento das demandas Gestor Municipal do SUS são cruciais para a definição de metas estratégicas para os hospitais de ensino. Nesse contexto, foi conduzida uma entrevista com a Secretária Municipal de Saúde de Campo Grande - MS, a senhora



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

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

Rosana Leite de Melo, em 01 de março de 2024, com o objetivo de compreender as expectativas da SESAU em relação à atuação do Humap-UFMS nos próximos 5 anos.

Para a Secretária, o Humap integra a rede hospitalar municipal e desempenha um papel significativo no apoio às regiões de saúde estabelecidas no município. Como hospital de ensino, há a expectativa de ampliar os atendimentos, especialmente em casos mais complexos, o que se mostra benéfico para os alunos que necessitam de um corpo técnico mais especializado e aprofundado. Isso contribui significativamente para a sociedade, complementando os serviços oferecidos pelo SUS, que abrange também casos de menor complexidade de forma abrangente.

Com relação às expectativas de oferta de serviços em saúde para o município nos próximos cinco anos, foi destacado que se espera que a instituição seja referência na gestão clínica dos leitos. A meta da instituição deve-se pautar em contribuir com protocolos que possam, especialmente na área de clínica médica, reduzir a permanência hospitalar. Isso inclui lidar com casos complexos, principalmente relacionados à genética, e abordar outras patologias, buscando ser um exemplo para outros hospitais na construção de protocolos que tragam impacto positivo para toda a Rede.

Os desafios que o Humap-UFMS precisa superar para aprimorar sua atuação na Rede incluem a revisão e aprimoramento dos processos já implantados no hospital. Segundo a Secretaria, isso envolve a otimização dos serviços, a melhoria dos prestadores de serviços, a gestão de recursos humanos e uma melhor administração na aquisição de insumos.

Na visão da SESAU, o hospital é uma referência como centro de pesquisas, mas há diversas oportunidades de desenvolvimento, tais como ampliar as pesquisas na área cardiológica e incentivar outras investigações nas áreas metabólicas, genéticas e reumatológicas.

No que diz respeito ao ensino, pesquisa e inovação tecnológica, também foi destacado que o hospital será um grande diferencial no futuro para atender às demandas da sociedade. Isso ocorrerá principalmente devido à contribuição na área de tecnologia da informação e comunicação, com iniciativas como telemedicina e teleconsulta. Vale ressaltar que já existem parcerias estabelecidas que podem ser ampliadas nesse sentido.



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

Nas contribuições futuras, espera-se o desenvolvimento de parcerias para capacitação dos profissionais da Rede de Atenção à Saúde do Município, assim como já ocorre na área de fisioterapia e em outros campos de atuação. Por fim, a Secretária destacou que o hospital precisa divulgar os processos de trabalho que é referência, especialmente os atendimentos e acolhimentos de pacientes realizados de forma surpreendente.

3.2.2 Reitoria UFMS

Como contribuição para elaboração da visão de futuro, foi conduzida uma entrevista com o reitor da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, vossa magnificência Marcelo Augusto Santos Turine, buscando qualificar as expectativas da universidade sobre a gestão do hospital nos próximos anos.

Desta forma, nas palavras do Reitor foi explanado que o Hospital Maria Aparecida Pedrossian, conhecido como Humap-UFMS/Ebserh, é o maior hospital universitário do estado de Mato Grosso do Sul. Fundado em 4 de abril, completou recentemente 49 anos de existência. Sua parceria com a UFMS reflete um significativo impacto social e de assistência na região sul-mato-grossense. O Humap é um hospital-escola da UFMS, oferecendo suporte aos diversos cursos de graduação e pós-graduação na área da saúde, incluindo residências médicas multiprofissionais. Sua localização estratégica o torna fundamental para a assistência à saúde da população local, bem como para o desenvolvimento do ensino e pesquisa na UFMS.

Para a reitoria, nos últimos anos, a parceria com a Ebserh elevou o Humap a um novo nível de gestão eficiente e humanizada no atendimento médico. Essa colaboração tem possibilitado melhorias significativas em equipamentos e infraestrutura de alta complexidade, beneficiando diretamente a população sul-mato-grossense. Além disso, investimentos em pesquisa de ponta e parcerias estratégicas têm fortalecido ainda mais a posição do Humap como referência no Estado.

O Reitor destacou ainda que como educador e pesquisador vê o Humap como parte integrante da UFMS, da Ebserh e, acima de tudo, do SUS, este, sendo um importante política e ferramenta de gestão no atendimento à saúde no Brasil. Um grande orgulho estar vinculado a este



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

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

hospital, sendo crucial fortalecer continuamente as parcerias e a relação com a Secretaria Municipal de Saúde, o município de Campo Grande e também a Secretaria do Estado de Saúde, atualmente liderada pelo governador do Estado de Mato Grosso do Sul, Eduardo Riedel, que oferece apoio fundamental tanto para a universidade quanto para o hospital, permitindo o equilíbrio necessário entre a entrega de serviços de saúde e a gestão dos recursos para manter a rotina de assistência à saúde.

Outras áreas cruciais para o fortalecimento do Humap foram citadas, incluindo as melhorias nos processos de gestão de leitos, cirurgias de média e alta complexidade, que estão no cerne da missão do hospital universitário. Além disso, pontuou que, é essencial expandir constantemente a equipe qualificada e capacitada para garantir uma governança eficaz na área da saúde. Para elevar ainda mais o padrão de referência no Estado, é imprescindível investir em pesquisa de ponta, em parceria com nossos pesquisadores, e aumentar os investimentos em infraestrutura, além de captar projetos com parceiros estratégicos.

Reforçou que, os recursos liberados este ano pelo PAC, do governo federal, certamente contribuirão para a modernização do nosso Humap e para a realização de muitos sonhos, como a aquisição do equipamento de ressonância magnética, que ainda não possuímos, e a criação de uma sala tecnológica adequada para sua instalação. Como professor na área de computação, percebe a necessidade de modernizar os equipamentos para atender às demandas tecnológicas atuais.

Em resumo, defendeu a parceria entre a Ebserh e as reitorias das universidades federais, pois é por meio dessa colaboração que teremos líderes capacitados na governança da saúde, da pesquisa e do ensino. Além disso, ratificou que é fundamental intensificar o investimento em ensino e pesquisa para fortalecer ainda mais a Ebserh, garantindo a excelência profissional na área da saúde e contribuindo para o desenvolvimento do país.

Por fim, colocou que a Ebserh é uma representação do Brasil, integrando essa rede hospitais universitários de alto desempenho, conectando o MEC e o Ministério da Saúde em prol do desenvolvimento pessoal e da saúde da população brasileira. Reiterando seus votos de parabéns ao



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

Humap, à rede Ebserh no Brasil, e um agradecimento especial ao presidente Lula, por seu total apoio para o investimento na infraestrutura que fortalece nossos hospitais brasileiros.

3.2.3 Percepção dos Usuários do SUS

Anualmente a Ebserh realiza na rede de hospitais universitários a Pesquisa de Satisfação dos Usuários (PSU), 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 pela Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação - Fala.BR: <https://falabr.cgu.gov.br/web/home>.

No período 2023, conforme consta na Figura 3, o maior número de manifestações registradas no Fala.BR foram elogios ao atendimento e aos serviços prestados pelo hospital (77 %), em segundo lugar ficaram as reclamações (10,4%), seguidos das solicitações (6,5%) e comunicações com 5,3%. A satisfação com o atendimento recebido e consequente o alto volume de elogios rendeu ao Humap-UFMS o 2º lugar dentre as instituições mais elogiadas no Brasil em relação à prestação de serviços e atendimentos realizados. Esse ranqueamento é elaborado pela Controladoria Geral da União (CGU), por meio do "Painel Resolveu?": <https://centralpaineis.cgu.gov.br/visualizar/resolveu>.

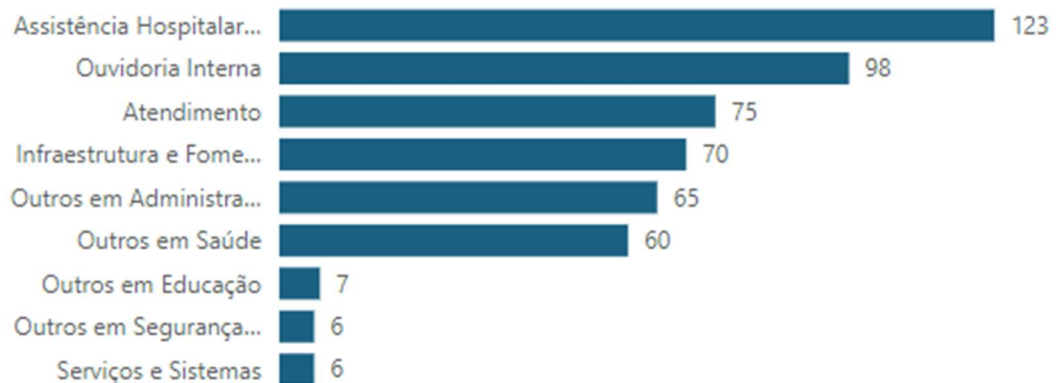
Figura 3.
Manifestações dos Usuários registradas na Plataforma Fala.BR, 2023



Fonte: Ouvidoria/SUPRIN 2024.

Em 2023 o principal assunto de reclamação foi sobre referente à Assistência Hospitalar e Ambulatorial, com subassunto: Cirurgia (tempo de espera). Segue ilustração no gráfico 4:

Gráfico 4.
Reclamações dos Usuários registradas no Fala.BR, 2023



Fonte: Ouvidoria/SUPRIN 2024.

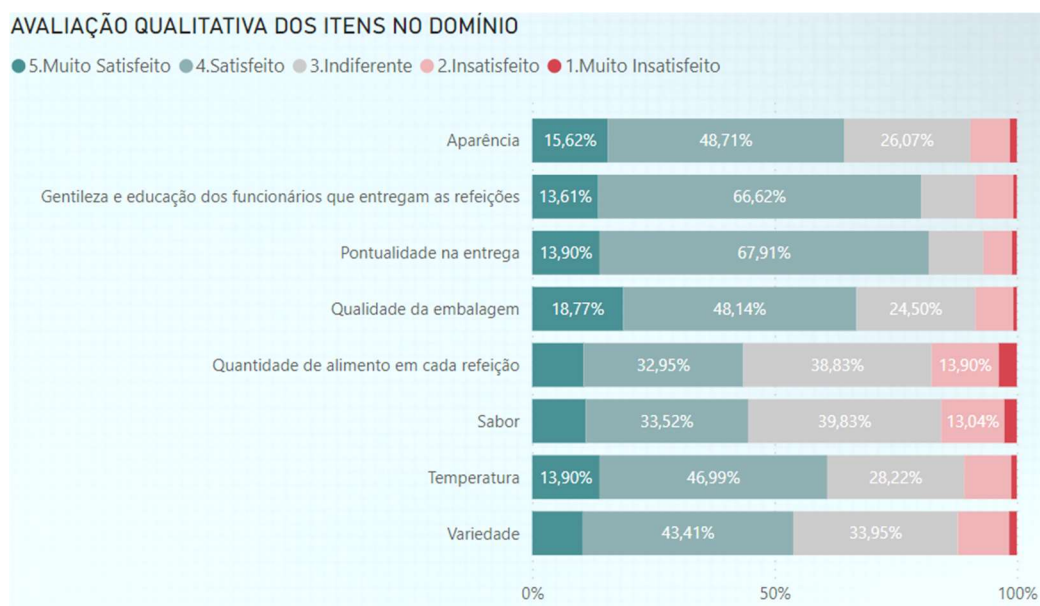
Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

Na pesquisa aplicada em 2023, o nível de satisfação com o atendimento foi de 84,79% das equipes de saúde com 94% somados os percentuais de quem respondeu estar “muito satisfeito” e “satisfeito” com o atendimento ofertado.

Quanto à indicação do hospital a algum amigo ou familiar, 90,76% dos entrevistados disseram que indicariam o hospital.

Um dos quesitos que recebeu a pior média de avaliação dos usuários foi o serviço de refeição pontuando 7,25, sendo que a quantidade ofertada recebeu a avaliação mais baixa, seguido do sabor, logo a após a variedade e temperatura. (Figura 4).

Figura 4.
Pesquisa de Satisfação do Usuário, quesito refeição, 2023.



Fonte: Ouvidoria/SUPRIN 2024.

As entrevistas realizadas, PSU, são aplicadas mensalmente, para atender a Administração Central da Ebserh, as legislações pertinentes e a Contratualização Municipal, para cumprimento de suas metas pactuadas.



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

Para realização da PSU, até o momento, a Ouvidoria contou com o auxílio de estagiários e acadêmicos do Programa Vale Universidade. 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, a qualidade e a humanização do atendimento em saúde.

3.2.4 Percepção dos discentes e docentes

Em 2023, a adesão à pesquisa de satisfação dos residentes foi de 56,1% e a nota de avaliação geral atribuída ficou em 6,50; numa escala de zero a dez. A avaliação envolveu quesitos relacionados à infraestrutura, aos serviços ofertados e à formação profissional e identificou que 62,2% dos residentes estão satisfeitos com o Humap-UFMS como campo de prática e 60,5% consideram as demandas adequadas à especialidade.

Quando questionados sobre a infraestrutura disponível para as atividades de ensino (Figura 5), 67,5% relataram estar insatisfeitos ou muito insatisfeitos com os espaços físicos destinados ao descanso, 73,5% relataram estar insatisfeitos ou muito insatisfeitos com o espaço físico destinado para a alimentação e 40,0% com o espaço físico destinado à prescrição clínica. Ainda no tocante à infraestrutura, 64,1% mostraram-se insatisfeitos ou muito insatisfeitos com a disponibilidade de insumos assistenciais.

Em contrapartida, 80,1% mostraram-se satisfeitos ou muito satisfeitos com os espaços físicos utilizados para aulas e seminários, 72,2% com a infraestrutura tecnológica para aulas e seminários e 79,8% com a biblioteca virtual incluindo a qualidade do suporte virtual e UpToDate.

Figura 5.
Avaliação Qualitativa dos Itens na Dimensão Infraestrutura. Campo Grande, MS, 2023

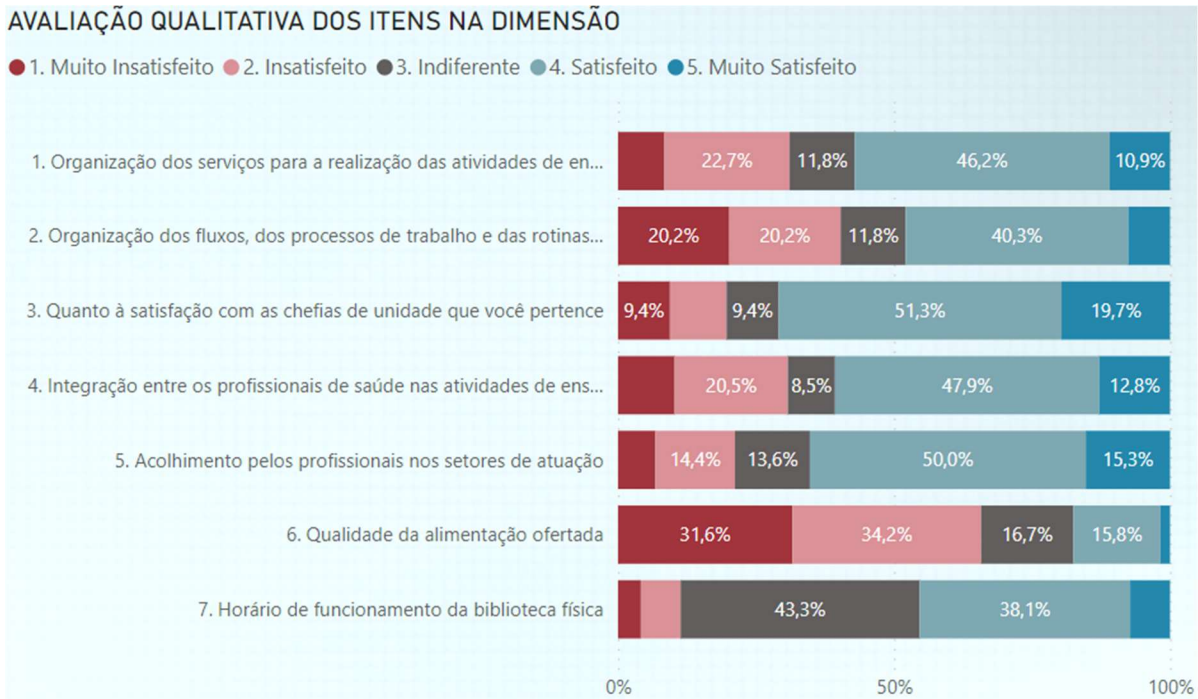


Fonte: GEP, 2024

Quando questionados sobre os serviços ofertados no Humap-UFMS (Figura 6), o principal ponto de insatisfação dos residentes foi à qualidade da alimentação ofertada, quando 65,8% declaram-se insatisfeitos ou muito insatisfeitos.

No entanto, quando pautados sobre o acolhimento pelos profissionais nos setores de atuação e a integração entre os profissionais de saúde, mas atividades de ensino, 65,3% e 60,7%, respectivamente, mostraram-se satisfeitos ou muito satisfeitos.

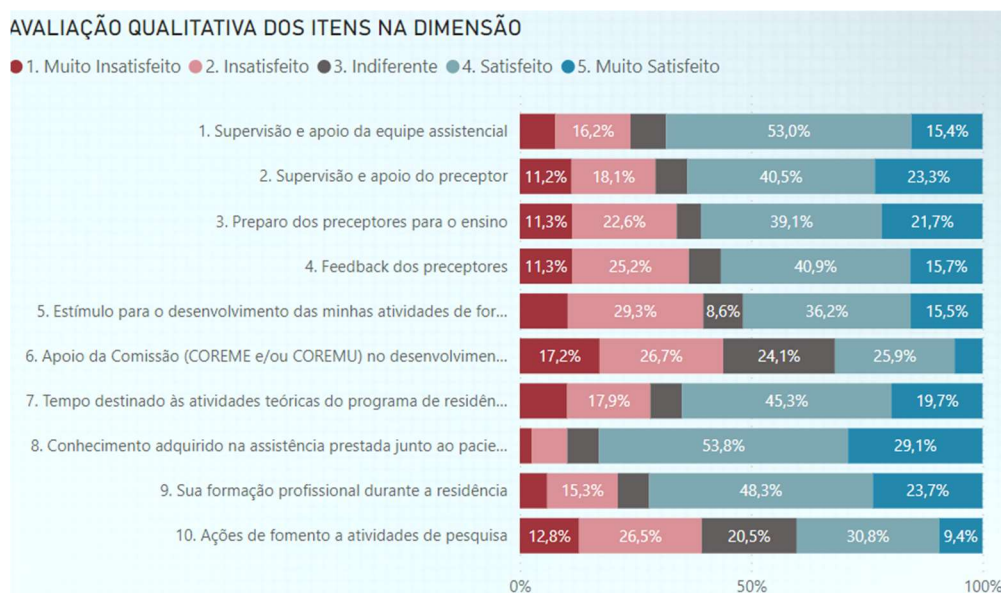
Figura 6:
Avaliação Qualitativa dos Itens na Dimensão Serviço Ofertado. Campo Grande, MS, 2023



Fonte: GEP, 2024

Por fim, quando questionados sobre o conhecimento adquirido na assistência prestada junto aos pacientes e as experiências de formação profissional (Figura 7), o percentual de residentes satisfeitos ou muito satisfeitos foi de 82,9% e 72,0% respectivamente.

Figura 7:
Avaliação Qualitativa dos Itens na Dimensão Serviço Ofertado. Campo Grande, MS, 2023



Fonte: GEP, 2024

Ao término das atividades práticas e estágios, graduandos e docentes são convidados a avaliar a infraestrutura dos campos utilizados e o acolhimento dos preceptores. O conteúdo abordado é semelhante à pesquisa de satisfação dos residentes e, graduandos e docentes, atribuem uma nota de 0 a 10 sobre a satisfação com o campo de prática.

Em 2023, a média atribuída pelos graduandos foi de 8,18 e pelos docentes foi de 9,06.

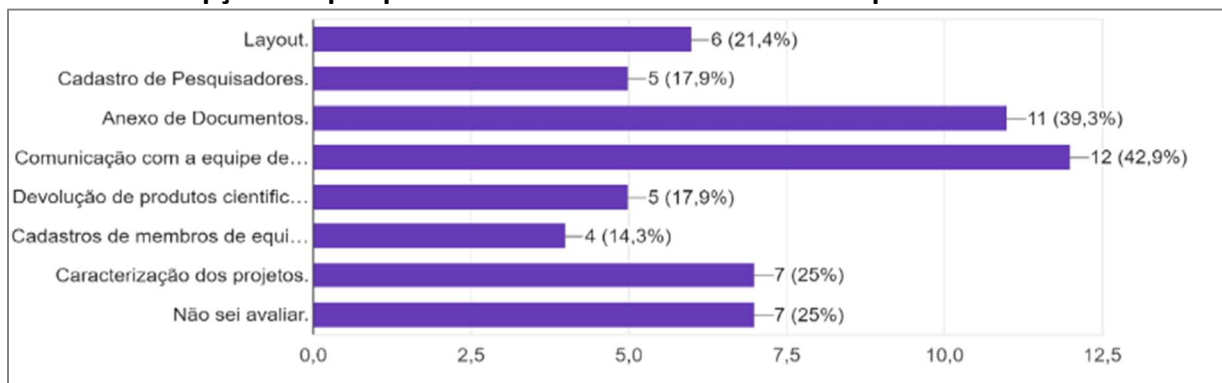
3.2.5 Percepção dos pesquisadores

A análise situacional das condições do Humap-UFMS para o desenvolvimento de pesquisa científica envolveu elaboração, validação e envio de questionário estruturado para o corpo de pesquisadores do hospital. O formulário contemplou questões relacionadas ao sistema Rede Pesquisa - SIG Ebserh, Setor de Gestão da Pesquisa e da Inovação Tecnológica em Saúde (SGPITS), Gerência de Ensino e Pesquisa (GEP), estrutura física, organizacional e documental do Humap, além de recursos humanos.

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

Assim, o gráfico 5 apresenta os resultados obtidos junto aos pesquisadores que desenvolvem ou desenvolveram pesquisa nas dependências do Humap-UFMS em 2023, especificamente quando questionados sobre as oportunidades de melhoria verificados no sistema pesquisa da Ebserh.

Gráfico 5:
Percepção dos pesquisadores sobre o sistema Rede Pesquisa – SIG Ebserh

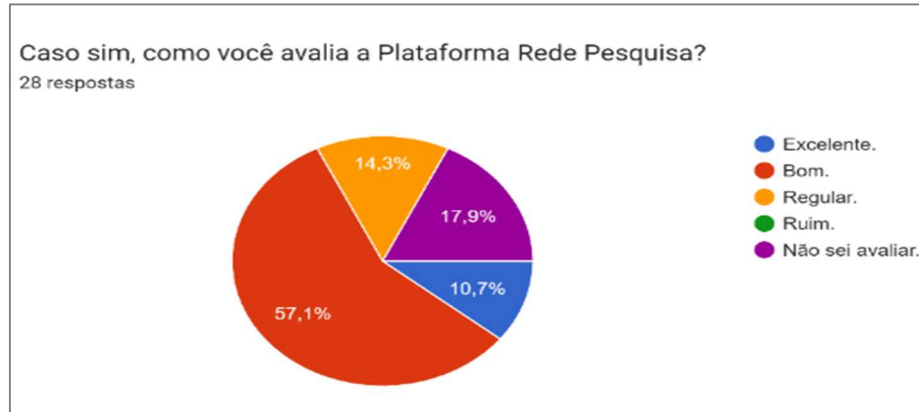


Fonte: SGPITS, 2024.

Considerando os dados obtidos, todos os itens do sistema Rede de Pesquisa- SIG Ebserh foram elegíveis como passíveis de melhoria, destacando-se a comunicação com a equipe de avaliação (42%) e inserção de anexo de documentos (39,3%) como os mais críticos, conforme os respondentes.

Sobre a disponibilização da rede de pesquisa como um todo, quando solicitado avaliação geral dos respondentes, 67,8% consideraram o sistema como bom ou excelente (Gráfico 6).

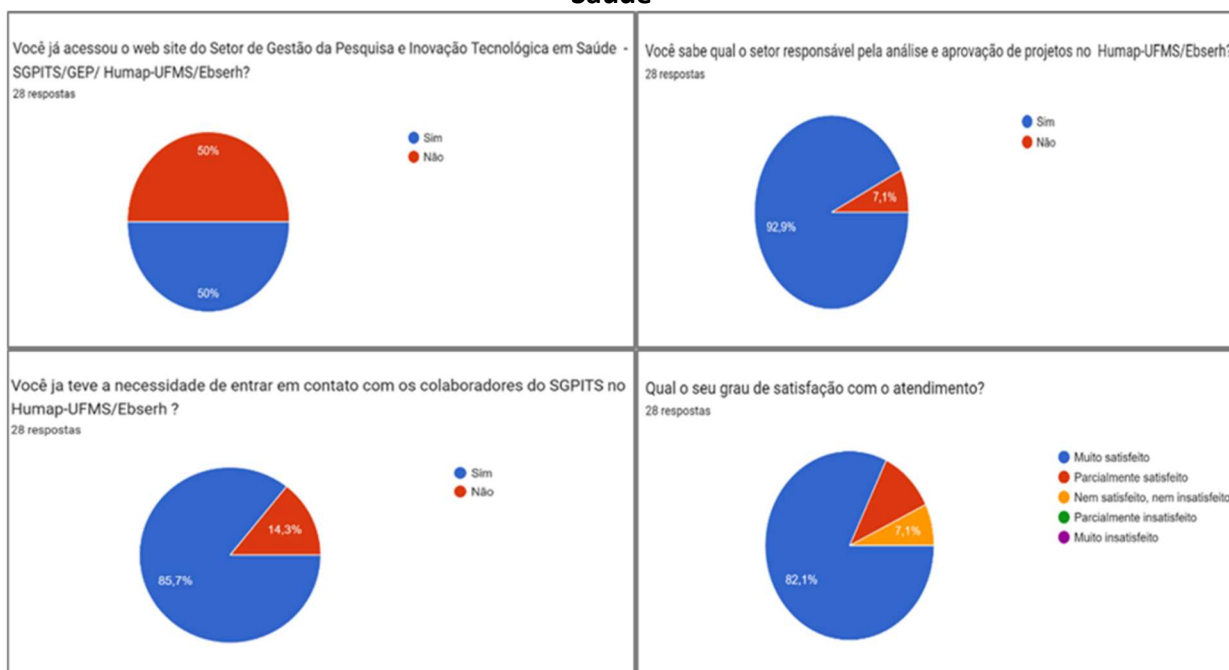
Gráfico 6.
Avaliação da Plataforma Rede de Pesquisa



Fonte: SGPITS, 2024

Os pesquisadores foram também questionados a atuação do SGPITS, neste quesito 92,9% informaram conhecer o setor responsável pela análise e aprovação de projetos científicos. Contudo, apenas 50% informaram acessar a web site do SGPITS: sítio que consta diversas informações e modelo de documentos. A maioria já entrou em contato com os colaboradores do SGPITS (85,7%) e 67,9% informa saber onde encontrar fisicamente os colaboradores SGPITS. Esses dados evidenciam que os pesquisadores predominantemente preferem obter informações pessoalmente com os colaboradores do SGPITS e 82,1% mostram-se satisfeitos com o atendimento recebido (Figura 8).

Figura 8:
Percepção dos pesquisadores sobre o Setor de Gestão da Pesquisa e Inovação Tecnológica em Saúde

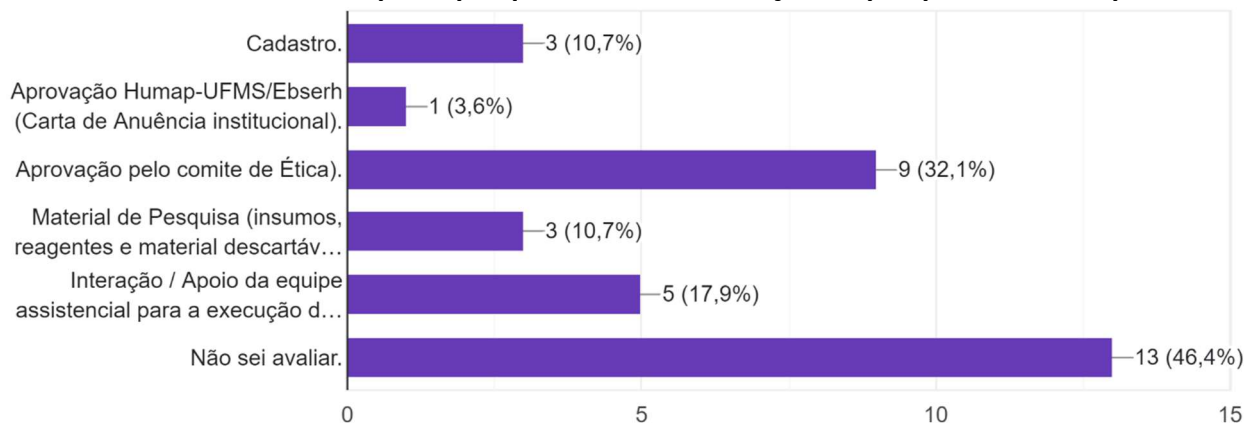


Fonte: SGPITS, 2024.

Considerando as dificuldades do pesquisador em realizar pesquisa científica no HUF, figura 4, registrou-se ocorrências em todas as fases ou condições da execução da pesquisa, com destaque para a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) com Seres Humanos, pontuada em 32% das respostas. Positivamente, apenas 1 respondente informa descontentamento com a aprovação da pesquisa pelo Humap-UFMS/Ebserh

Gráfico 7:

Dificuldades encontradas pelos pesquisadores na execução de pesquisa no Humap-UFMS.



Fonte: SGPITS, 2024.

Quando questionados, de forma aberta, se o pesquisador: “Deseja sugerir melhoria quanto a estrutura física, organizacional e documental do Humap”, o compilado das respostas evidenciou os seguintes apontamentos como oportunidades de melhorias:

- a) Necessidade de infraestrutura física dedicada à pesquisa clínica, com auditório, salas de consulta, espaço físico para reunião de equipe, um maior número de computadores e armários com pastas restritas para armazenamento de dados das pesquisas;
- b) Necessidade de secretariado para agendamento de retornos e processos administrativos no ambulatório de Pesquisa Clínica
- c) Disponibilidade de estatístico para apoio a projetos de pesquisa; e
- d) Fomento à pesquisa com publicação de editais de apoio para chamamento de projetos.

Sobre o apoio institucional à execução de projetos de pesquisa, foram apontados os seguintes pontos de melhoria:



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

- e) Necessidade de sensibilização dos colaboradores para apoio na execução da pesquisa enquanto preceptor;
- f) Divulgação institucional dos principais projetos nas dependências do hospital, de modo a popularizar os mesmos e facilitar seu desenvolvimento; e
- g) Necessidade de equipe de apoio para elaboração e revisão de projetos.

3.3 Desempenho do Contrato SUS

O processo de contratualização dos hospitais de ensino e filantrópicos com o Ministério da Saúde teve início em 2004. No Humap-UFMS, o modelo implementado consiste em um instrumento contratual (Convênio). Nele, as partes envolvidas, representadas pelo gestor municipal (Secretaria de Saúde) e o representante legal do hospital (Humap-UFMS), estabelecem metas quantitativas e qualitativas para a atenção à saúde e gestão hospitalar, visando o recebimento dos repasses financeiros e incentivos.

O processo de formalização da contratualização tem se mostrado demorado e complexo. O último acordo de longo prazo, o Convênio nº 01/2017, expirou em 31 de janeiro de 2023. Em 1º de junho de 2023, foi assinado um novo convênio (Convênio n. 03/2023), este, vigeu por de 60 (sessenta) dias, tratava-se de um período de transição para que a rede de atenção à Saúde pudesse viabilizar a saída do hospital da Porta de Entrada Hospitalar – Tipo II RUE. Após esse período, sem nenhum avanço nas negociações, o hospital permaneceu sem acordo vigente, mas cumprindo as metas e prazos estipulados no último instrumento.

Apesar de expirado, o gestor municipal tem mantido os repasses financeiros em conformidade com o último convênio vigente, ou seja, repasse no valor de R\$ 4.193.157,69 referente ao componente pré-fixado e para os procedimentos de Alta complexidade e procedimentos do Fundo de Ações Estratégicas que compõe o componente pós fixado, o teto financeiro no valor de R\$ 772.571,93 e pagamento de acordo com a produção.

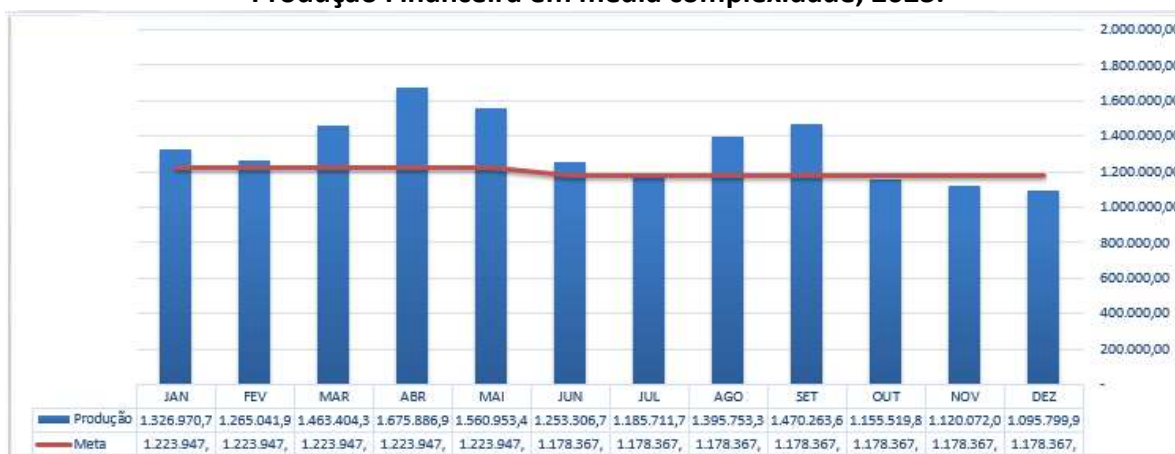
Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

As negociações para o novo convênio encontram-se em fase final das tratativas, com a intermediação e apoio do Ministério Público Federal. Isso ocorre em consideração ao interesse do HUMAP de se desvincular da Porta da Rede de Urgência e Emergência, devido ao histórico de superlotação do Pronto Atendimento. Essa medida visa melhorar a qualidade do ensino e da assistência oferecida.

3.3.1 Média complexidade Ambulatorial e Hospitalar (MAC)

A produção ambulatorial e hospitalar de média complexidade atingiu um total de R\$ 16.037.241,38 (dezesesseis milhões, trinta e sete mil, duzentos e quarenta e um reais e trinta e oito centavos) ao longo do ano de 2023, com uma média mensal de R\$ 1.336.436,78 (um milhão, trezentos e trinta e seis mil, quatrocentos e trinta e seis reais e setenta e oito centavos). Esse valor superou a meta financeira mensal estabelecida de R\$ 1.178.367,16.

Gráfico 8.
Produção Financeira em média complexidade, 2023.



Fonte: UCON/STCOR/SUP, 2024

O gráfico acima apresenta os valores produzidos e processados pelo HUMAP nos procedimentos de média complexidade ambulatorial e hospitalar. A linha horizontal representa a meta financeira pactuada. Observa-se que em junho de 2023, após a assinatura do novo convênio, tanto a meta financeira quanto o repasse diminuíram em R\$ 45.580,00, em virtude de o cálculo da meta ter sido estipulado pelo gestor considerando o desempenho obtido no ano de 2021. Em

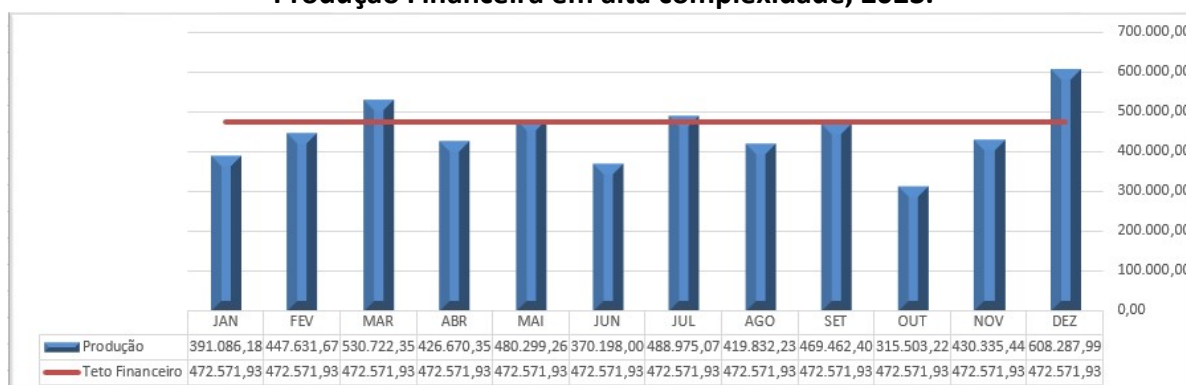
Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

termos financeiros, a meta anual foi superada, isso possibilitará ao HUMAP pleitear um reajuste nos valores de repasse no componente pré-fixado.

3.3.2 Alta complexidade Ambulatorial e Hospitalar (MAC)

Na alta complexidade, a produção ambulatorial e hospitalar atingiu um montante de R\$ 5.426.516,13 (cinco milhões, quatrocentos e vinte e seis mil, quinhentos e dezesseis reais e treze centavos) durante o ano de 2023, com uma média mensal de R\$ 452.209,68 (quatrocentos e cinquenta e dois mil, duzentos e nove reais e sessenta e oito centavos), muito próximo do teto financeiro contratualizado de R\$ 472.571,93.

Gráfico 9.
Produção Financeira em alta complexidade, 2023.



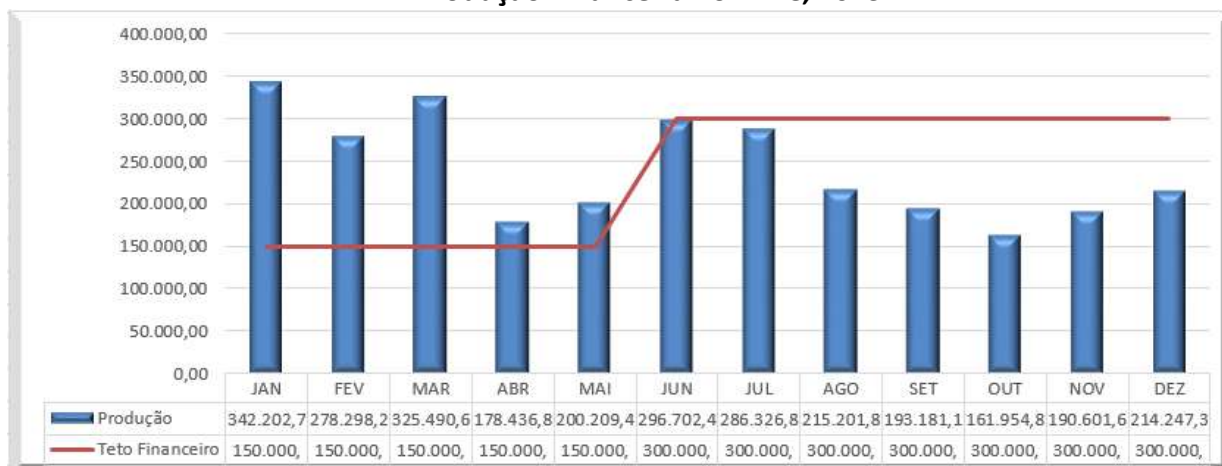
Fonte: UCON/STCOR/SUP, 2024

Apesar de a produção em alta complexidade ter alcançado a média mensal dos valores estabelecidos no teto, observa-se uma certa irregularidade no registro de faturamento desses procedimentos, especialmente ao analisar a produção mês a mês (gráfico 2). Essa ocorrência acaba impactando as perspectivas de obtenção de receitas financeiras para o hospital.

3.3.3 Média e Alta complexidade Ambulatorial e Hospitalar (FAEC)

Com relação ao FAEC, os valores do teto financeiro foram reajustados no mês de junho/23 com a assinatura do novo convenio n. 03/2023. Neste sentido, o teto financeiro passou de R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais) para R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais).

Gráfico 10.
Produção Financeira no FAEC, 2023.



Fonte: UCON/STCOR/SUP, 2024

No ano de 2023, a produção ambulatorial e hospitalar de média e alta complexidade (FAEC) atingiu um montante de R\$ 2.883.193,24 (dois milhões, oitocentos e oitenta e três mil, cento e noventa e três reais e vinte e quatro centavos), com uma média mensal de R\$ 240.266,10 (duzentos e quarenta mil, duzentos e sessenta e seis reais e dez centavos), 20% abaixo do atual teto mensal. Porém, se considerarmos o somatório do teto financeiro mês a mês e compararmos com a produção do ano, observamos que a produção acabou superando o teto financeiro.

Na análise do Gráfico 10, nota-se que há um espaço de oportunidades, visto que nos procedimentos identificados como fonte FAEC é possível o aumento de produção e, conseqüentemente, de receitas, considerando que o Humap ainda não atingiu o teto financeiro da categoria.

3.4 Avaliação do Selo Ebsersh de Qualidade

3.4.1 Programa Ebsersh de Gestão da Qualidade

Criado em 2018 para ser o primeiro sistema próprio de avaliação da rede Ebsersh, o Programa Ebsersh de Gestão da Qualidade (PGQuali) visa fortalecer a cultura de melhoria contínua nos serviços



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

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

prestados à população brasileira pelos Hospitais Universitários Federais (HUF) filiados, nas áreas de assistência, ensino, extensão, pesquisa e inovação em saúde.

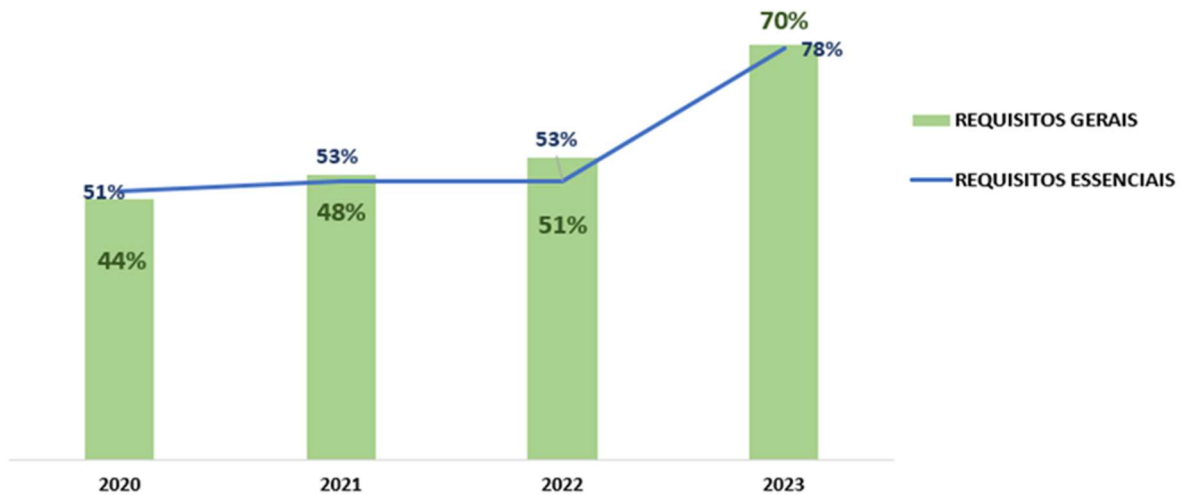
O PGQuali no Hospital Universitário Maria Aparecida Pedrossian (Humap – UFMS) foi lançado em outubro de 2019 e teve início com o processo de avaliação interna da qualidade – AVAQualis (autoavaliação), com o objetivo de avaliar a conformidade dos processos do Humap - UFMS frente aos requisitos estabelecidos no Manual de Requisitos do PGQuali. É por meio dessa avaliação que se define a concessão do Selo Ebserh de Qualidade (SEQuali).

Este processo de avaliação integra um programa de educação permanente, sem caráter fiscalizatório. O propósito é incentivar os HUF da Rede Ebserh a investirem em processos de melhoria contínua para alcançarem padrões de excelência nos serviços prestados, promovendo o cuidado seguro e efetivo, a eficiência na gestão, além de contribuir para a formação de excelência dos estudantes dessas instituições.

No Humap – UFMS, em apoio a esse processo, foi constituída a Comissão de Avaliação Interna da Qualidade, responsável pela condução dos processos de avaliação interna da instituição, pela sistematização e prestação das informações. Além disso, foram realizadas oficinas de preparação para avaliação com as chefias das unidades, visando 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 a aprendizagem e o aprimoramento contínuo.

As avaliações internas foram realizadas em 2020 (primeira) e 2023 (quarta). O objetivo dessas avaliações era estimular os processos, realizar atividades de ensino e investir em processos de melhoria contínua para alcançar os padrões de excelência necessários. Nesse sentido, o Humap-UFMS apresentou os seguintes resultados ao longo das quatro avaliações internas de qualidade (AVAQualis):

Gráfico 11.
Evolução da conformidade dos requisitos gerais e essenciais.



Fonte: Coordenação interna do Selo Humap-UFMS, 2024

A quarta avaliação interna resultou em um cumprimento de 78% dos Requisitos Essenciais (considerados fundamentais) e 70% dos Requisitos Gerais. Da primeira para a quarta AVAQualis, o hospital apresentou um aumento de 27% no cumprimento dos requisitos essenciais e um aumento de 26% no cumprimento dos requisitos gerais.

É relevante destacar que, conforme as diretrizes do Programa de Gestão da Qualidade (PGQuali), o Humap não conseguiu passar pela análise de auditoria externa, uma vez que não atingiu 80% dos requisitos essenciais na auditoria interna. Isso representa um desafio a ser analisado e desmembrado em ações para o ano de 2024.

A implementação de um programa de gestão da qualidade envolve melhorias e o reconhecimento das inter-relações entre os principais processos e a gestão dos resultados, a fim de evitar a fragmentação do cuidado prestado. Dessa forma, a AVAQualis está direcionada para os processos classificados em três categorias: gerenciais, primários e de suporte, estruturados a partir da cadeia de valor da rede Ebserh.

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

Na tabela abaixo, estão os resultados comparando os tipos de processos da 3ª e da 4ª AVAQualis.

Tabela 3.
Comparação por tipo de processos 3º e 4º AVAQualis

| Tipo de processo | Todos os requisitos | Requisitos essenciais | Todos os requisitos | Requisitos essenciais |
|---|---------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|
| | 3º AVAQualis | 3º AVAQualis | 4º AVAQualis | 4º AVAQualis |
| A - PROCESSOS GERENCIAIS | 51% | 53% | 75% | 91% |
| B - PROCESSOS PRIMÁRIOS - JORNADA DO ENSINO E EXTENSÃO | 71% | 60% | 88% | 100% |
| C - PROCESSOS DE SUPORTE À JORNADA DO ENSINO E EXTENSÃO | 77% | 100% | 92% | 100% |
| D - PROCESSOS PRIMÁRIOS - JORNADA DA ASSISTÊNCIA À SAÚDE | 37% | 35% | 63% | 67% |
| E - PROCESSOS DE SUPORTE À JORNADA DA ASSISTÊNCIA À SAÚDE | 54% | 56% | 62% | 59% |
| F - PROCESSOS PRIMÁRIOS - JORNADA DA PESQUISA E INOVAÇÃO | 93% | | 93% | |
| G - PROCESSOS DE SUPORTE À JORNADA DA PESQUISA E INOVAÇÃO | 100% | | 100% | |
| H-PROCESSOS DE SUPORTE TRANSVERSAIS AOS PROCESSOS PRIMÁRIOS | 69% | 71% | 82% | 87% |
| I - PROCESSOS DE SUPORTE À ORGANIZAÇÃO | 48% | 49% | 63% | 74% |

Fonte: Coordenação interna do Selo Humap-UFMS, 2024

Comparando o desempenho do Humap-UFMS nas avaliações em relação a todos os requisitos do Manual do Programa Ebserh de Gestão da Qualidade e de acordo com os tipos de processos, observou-se uma melhoria geral na instituição. Destaca-se um aumento de 26% nos



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

processos primários, especificamente na jornada da assistência à saúde, e um aumento de 17% nos processos primários relacionados à jornada do ensino e extensão.

Em relação aos requisitos essenciais, destaca-se um aumento de 40% nos processos primários relacionados à jornada do ensino e extensão, e um aumento de 38% nos processos gerenciais. Esse resultado demonstra que as equipes discutiram as fragilidades identificadas e implementaram estratégias para corrigir as não conformidades.

Dentre os requisitos que necessitam de melhoria, destacam-se aqueles relacionados à elaboração de protocolos institucionais, à divulgação na wiki HU e aos treinamentos associados. Além disso, é necessário aprimorar o gerenciamento de processos por meio de indicadores, com análises críticas e planos de melhoria.

As não conformidades identificadas durante a avaliação interna são discutidas e elaborado o Plano de Melhoria da Qualidade (PMQ), que é um dos instrumentos do componente dos ciclos de melhoria do PGQuali. Esse documento é desenvolvido com base na identificação das inconformidades e dos fatores contribuintes para o não cumprimento dos requisitos de qualidade. A análise é realizada pelos profissionais da área envolvida e os resultados são encaminhados à sede da Ebserh para avaliação.

3.5 Acordo Organizativo de Compromissos

O Acordo Organizativo de Compromissos (Contrato de Objetivos, 2023) foi assinado entre o Superintendente do Humap e o presidente da Ebserh em dezembro de 2022. O mesmo estabeleceu um conjunto de requisitos para a liberação de recursos do Programa REHUF, além de deveres, obrigações e metas de desempenho para monitoramento ao longo do exercício.

Considerando o desempenho financeiro, inicialmente, foi prevista a execução de R\$ 61.000.571,82; valor já considerado deficitário pela equipe de gestão do hospital, uma vez que, nos últimos anos, os valores empenhados para manter o equilíbrio financeiro foram relativamente superiores. Assim, com o encerramento, a execução ocorreu da seguinte forma:

Quadro 7.
Valores previstos no Contrato de Objetivos 2023

| Contrato de Objetivos, 2023 | | |
|------------------------------------|----------------------|----------------------|
| | Previsto | Realizado |
| Custeio | 57.935.286,99 | 75.808.950,93 |
| Investimento | 3.020.294,83 | 5.953.748,98 |
| Capacitação | 45.000,00 | 64.143,70 |
| Total | 61.000.581,82 | 81.826.843,61 |

Fonte: Processo 23477.014458/2022

A análise dos dados acima permite inferir que, para cumprir as obrigações assumidas, o Humap-UFMS necessitou de um incremento financeiro de quase 31% nas receitas de custeio, 97% nos recursos de investimentos e uma descentralização de mais de 42,5% para capacitação. A execução de recursos não previstos por ocasião da formalização do contrato de objetivos, foram possíveis devido às melhorias obtidas na contratualização com o gestor do SUS e pela descentralização extrateto de orçamento pela Administração Central da Ebserh.

No que diz respeito às metas e indicadores de desempenho, o Humap não alcançou um bom desempenho nos itens medidos. Vários fatores contribuíram para que algumas metas não fossem atingidas, como a situação envolvendo a superlotação do Pronto Atendimento Adulto e a inexecução do contrato de anestesiologia com a empresa terceirizada, resultando na suspensão de vários procedimentos cirúrgicos. Abaixo, apresenta-se o desempenho do hospital em relação às metas pactuadas (Quadro 8).

Quadro 8.
Metas Contrato de Objetivos 2023

| Nº | Indicador | Meta | Realizado |
|-----------|--|-------------|------------------|
| 1 | Taxa de ocupação hospitalar | 90,0% | 106,5% |
| 2 | Tempo médio de permanência cirúrgico | 4,9 dias | 7,2 dias |
| 3 | Tempo médio de permanência clínico | 8,5 dias | 9,0 dias |
| 4 | % de respostas válidas de residentes que responderam à pesquisa de | 74,0% | 56,10% |

| | | | |
|---|---|----------|-------------------|
| | satisfação dos residentes em relação ao total de residentes da instituição | | |
| 5 | Enviar em tempo oportuno (definido pela CGC/DEPAS) os registros do Censo Hospitalar Diário. | 353 dias | 355 dias |
| 6 | % de cobertura orçamentária proveniente da Contratualização SUS e de outras receitas próprias do HUF. | 80%-90% | 88,9% |
| 7 | Tempo médio de capacitação por empregado | 23h | 14h |
| 8 | % de liquidação do valor estabelecido em custeio no teto orçamentário do hospital. (Meta intermediária: 7,1%/mês) | 85,0% | 95,7% (8% ao mês) |

Fonte: SGOF, 2023.

3.6 Principais achados e recomendações

3.6.1 Auditoria interna e independente

A partir do ano de 2023 a Auditoria Interna passou a utilizar o Sistema e-Aud, módulo Auditoria, no qual foram cadastradas as recomendações expedidas pela própria auditoria interna, pelos órgãos de controle interno e externo, pelo Conselho Fiscal, pelo Conselho de Administração e de outros órgãos ou entidades de regulação e fiscalização, conforme preconiza o art. 14 da IN CGU nº 09/2018. Todos os dados do SIG-Auditoria, exceto aqueles arquivados, foram adicionados ao sistema E-aud.

Conforme previsto no Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT/2023), fundamentado no art. 19 da Instrução Normativa-CGU nº 05/2021 e o Estatuto de Auditoria Interna da Ebserh, art. 25, anualmente é realizada a avaliação do Plano de Providências Permanente (PPP) dos HUF's. Salienta-se que as informações contidas na Nota Técnica - SEI nº 1/2023/AUD/HUMAP-UFMS-EBSERH (PPP) refletem a situação dos apontamentos cadastrados no SIG-Auditoria e no e-Aud até o dia

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

30/11/2023, entretanto, em dezembro de 2023 foram cadastradas 15 novas recomendações no sistema e-Aud, perfazendo o total de 137.

Dessa forma, o Quadro 9 a seguir apresenta o histórico resumo do ano de 2023 das recomendações cadastrados por órgão de controle e por documento e pode-se observar, que os trabalhos de Auditoria Interna e CGU (Controladoria Geral da União) contemplou temas que abrangem todas as áreas do Humap-UFMS.

Quadro 9.
Informações Gerais por Órgão de Controle e por Documento

| Órgão/ Documento | Documentos | Recomendação |
|-----------------------------|--|---------------------|
| Auditoria Interna | RD 024/2022 - Fluxo do controle de aquisições | 6 |
| | RD 030/2022 - Internações | 19 |
| | RD 079/2021 - Cirurgias | 1 |
| | RD 141/2022 - Jornada de ensino para residências | 3 |
| | RD 181/2022 - Gestão de OPME | 8 |
| | RD 1398990/2023 - Governança do CNES | 5 |
| | RD 1398997/2023 - Contratualização SUS | 3 |
| | RD 1399017/2023 - Planejamento Assistencial | 12 |
| | RD 1399036/2023 - Gestão de Estoques | 15 |
| CGU | RD 204/2022 - Acúmulo de cargos | 65 |
| Total | | 137 |

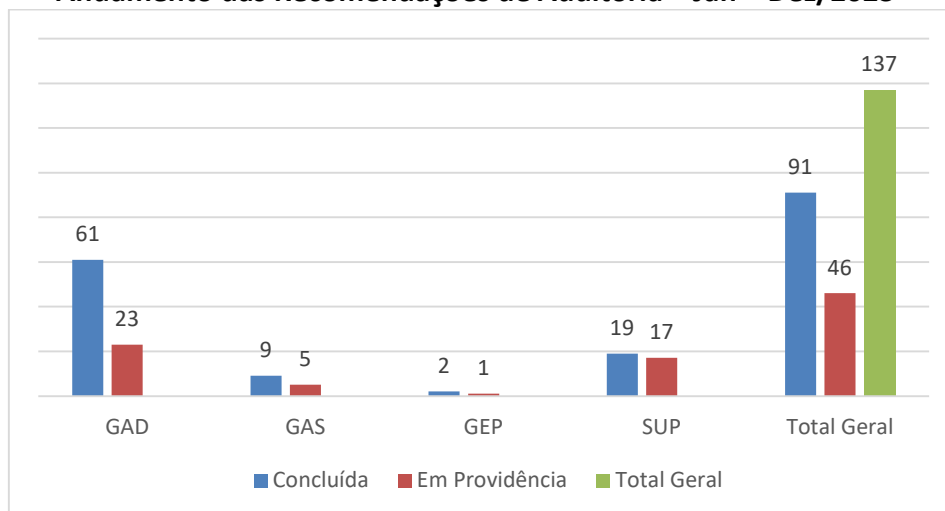
Observa-se no Quadro acima, que os trabalhos de Auditoria Interna e CGU (Controladoria Geral da União) contemplou temas que abrangem todas as áreas do Humap-UFMS.

As recomendações são cadastradas no sistema e-Aud CGU tendo como responsáveis a Superintendência e as Gerências do Humap-UFMS, assim sendo, as delegações de competência para as recomendações são no sentido de auxiliar os Gestores com as respostas, as quais deverão ser devidamente aprovadas e autorizada a publicação no e-Aud pelos respectivos responsáveis Superintendência e Gerências.

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

O gráfico 12 a seguir demonstra o andamento das Recomendações de Auditoria no ano de 2023 distribuídas pelas unidades responsáveis cadastradas no e-Aud:

Gráfico 12.
Andamento das Recomendações de Auditoria – Jan – Dez/2023



Fonte: PPP 2023/e-Aud.

Verifica-se no gráfico acima, que a gestão do HUMAP/UFMS, finalizou o período de avaliação do trabalho (janeiro de 2023 a dezembro de 2023) com 46 recomendações pendentes “em providência” e 91 concluídas. A Gerência Administrativa (GAD) foi a área mais demandada, recebeu o total de 84 recomendações, sendo 61 concluídas e 23 em providências; a Superintendência (SUP) recebeu o total de 36 recomendações, sendo 19 concluídas e 17 em providências; a Gerência de Atenção à Saúde recebeu o total de 14 recomendações, sendo 9 concluídas e 5 em providências e a Gerência de Ensino e Pesquisa recebeu o total de 3 recomendações, sendo 2 concluídas e 1 em providência.

O quadro 10 apresenta a distribuição das recomendações pelas unidades cadastradas no e-Aud, às áreas que demandam maior atenção por parte da gestão, facilitando assim, a identificação dos interlocutores com as áreas para tratar com a Auditoria sobre o atendimento dos apontamentos, bem como, possibilitando que a gestão tenha uma atuação mais eficiente e

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

estratégica, contribuindo assim, para o processo de implementação dos apontamentos que se encontram em fase de monitoramento.

**Quadro 10.
Distribuição das recomendações por área responsável**

| Área responsável | Concluída | | | | Total concluída | Em Providência | | | | Total em Providência | Total Geral |
|------------------------|---------------------------|----------|----------|-----------|-----------------|----------------|----------|----------|-----------|----------------------|-------------|
| | Unidade responsável e-Aud | GAD | GAS | GEP | | SUP | GAD | GAS | GEP | | |
| CPAACP | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 |
| DENF e DGC | | | | | | | 1 | | | 1 | 1 |
| DENF, DGC, DMED e DADT | | | | | | | 1 | | | 1 | 1 |
| DGC e DMED | | | | | | | 1 | | | 1 | 1 |
| DIVGP | 54 | | | 1 | 55 | 9 | | | | 9 | 64 |
| DLIH | 1 | | | | 1 | 2 | | | | 2 | 3 |
| DMED, DGC E STCOR | | | | | | | 1 | | | 1 | 1 |
| GAD | 1 | | | | 1 | 1 | | | | 1 | 2 |
| GAS | | 2 | | | 2 | | 1 | | | 1 | 3 |
| GEP | | | 2 | | 2 | | | 1 | | 1 | 3 |
| SAD | 1 | | | | 1 | 1 | | | 1 | 2 | 3 |
| SAFS | 2 | | | 2 | 4 | 6 | | | 8 | 14 | 18 |
| SAFS, ULAC | | | | | | 1 | | | | 1 | 1 |
| SAFS, UPAT | | | | | | 1 | | | | 1 | 1 |
| SETISD | | | | 1 | 1 | | | | | | 1 |
| SETISD, USID | | | | | | 1 | | | 1 | 2 | 2 |
| SGOF | | | | 2 | 2 | | | | | | 2 |
| STCOR | | 2 | | 3 | 5 | | | | 4 | 4 | 9 |
| STDT | | 1 | | 1 | 2 | | | | | | 2 |
| STGQ | | 2 | | 2 | 4 | | | | | | 4 |
| STPC | | 1 | | | 1 | | | | | | 1 |
| SUP | | 1 | | 5 | 6 | | | | 3 | 3 | 9 |
| UBCME/ DADT | | | | 1 | 1 | | | | | | 1 |
| UFAC | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 |
| UPAT | | | | | | 1 | | | | 1 | 1 |
| URA | | | | 1 | 1 | | | | | | 1 |
| Total Geral | 61 | 9 | 2 | 19 | 91 | 23 | 5 | 1 | 17 | 46 | 137 |

Fonte: E-Aud, 2023



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

Observa-se na tabela acima que devido à complexidade algumas recomendações envolveram mais de uma área, para em conjunto, apresentarem as ações para resolutividade dos apontamentos da Auditoria Interna.

3.7 Painel de Contribuição da Rede Ebserh

A análise dos desafios a serem superados pelo Humap-UFMS considera o Painel de Contribuição da Ebserh disponível no processo 23477.022748/2023-67 e no seguinte endereço: Plano de Negócios — Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (www.gov.br).

O mapa estratégico da rede Ebserh contempla a divisão de objetivos em cinco pilares, correspondendo à Sociedade, Desenvolvimento Institucional; Responsabilidade Ambiental, Social e Governança, Sustentabilidade Financeira e Desenvolvimento do trabalhador.

Assim considerando os pilares e sua relação com o Plano de Negócios da Ebserh, o Humap-UFMS terá com desafios a serem superados:

- **Sociedade:** Tema assistência: formalizar a contratualização com o Gestor do SUS considerando seu perfil assistencial e garantir o cumprimento integralmente as metas contratualizadas; melhorar a taxa de ocupação hospitalar, reduzir as taxas de partos cesáreos e ampliar o número de cirurgias eletivas; Tema Ensino: melhorar os índices de satisfação dos residentes com a infraestrutura de ensino; ampliar o número de preceptores capacitados; Tema pesquisa: Implantar processos de gestão e avaliação de tecnologias em saúde priorizados pela sede.
- **Responsabilidade Ambiental, Social e Governança:** Implantar estratégias para ampliar as ações ambientais, sociais e de inclusão social;
- **Desenvolvimento Institucional:** ampliar e melhorar a infraestrutura física e de tecnologia da informação do Humap-UFMS considerando sua estrutura física de 49 anos; promover a transformação digital considerando o número reduzido de colaboradores com conhecimento técnico;



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

- **Sustentabilidade Financeira:** Melhorar os processos de gestão de pessoas; instituir rotinas de dimensionamento e controle de estoques eficazes; elaborar e implantar o Plano Anual de Compras na instituição para aprimorar os processos de compras e contratações;
- **Desenvolvimento do trabalhador:** Estruturar o processo de acolhimento do trabalhador no Humap-UFMS e ampliar as ações educativas ofertadas de modo a institucionalizar a cultura da educação permanente.

4 ESTRATÉGIA DO Humap-UFMS

4.1 Declaração de Visão do Humap-UFMS

"Ser referência no atendimento ao SUS, oferecendo o melhor campo de prática para a formação e desenvolvimento de profissionais de saúde, em uma infraestrutura moderna, inovadora e humanizada"

O processo de construção da visão estratégica do hospital ocorreu por meio de uma oficina realizada com os membros do Colegiado Executivo. Isso incluiu a análise situacional do hospital e as respostas obtidas em uma pesquisa de percepção dos diferentes atores do hospital, intitulada "Contribuição para a elaboração da visão do PDE 2024-2028 Humap-UFMS".

A partir das contribuições obtidas, foi possível identificar os anseios e percepções da comunidade, através da abordagem de se questionar: qual seria o hospital ideal para trabalhar, em quais áreas da pesquisa, assistência e ensino devem ser concentrados esforços para alcançar a excelência, quais áreas de gestão de pessoas e governança poderiam ser aprimoradas e, por fim, o que seria necessário para alcançar a estabilidade financeira.



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

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

Após as discussões e análises, restou compreendido pelos representantes, que o Humap é um hospital de 49 anos, cuja infraestrutura requer modernização e adequações para atender às novas demandas em saúde. No entanto, ele é reconhecido pela comunidade como um excelente campo de prática para a formação de profissionais e pelo cuidado humanizado que oferece.

Assim, considerando que todas as ações estão compreendidas dentro do atendimento integral pelo Sistema Único de Saúde (SUS), a visão do hospital buscou compreender e conciliar os interesses de seus principais públicos e stakeholders.

4.2 Macroproblemas

| | Descrição do Macroproblema | Causa Raiz do Macroproblema | Proposta de Solução |
|--------------------------------|--|--|---|
| Sociedade (Assistência) | <i>Dificuldades de cumprimento das metas da contratualização.</i> | <i>A Implantação, monitoramento e controle dos fluxos e processos de trabalho são deficitários.</i> | <i>Realizar o mapeamento dos processos de internação, atendimento ambulatorial e realização dos exames de imagem, definindo os fluxos, protocolos e POP's, realizando capacitações, monitoramento e avaliação.</i> |
| Sociedade (Ensino) | <i>A infraestrutura e dimensionamento de profissionais são insuficientes para atender as necessidades de ensino.</i> | <i>Falta de materiais, ausência de reserva de carga horária para atividades de ensino e infraestrutura insuficiente.</i> | <i>Priorização das demandas das matrizes de competências e projetos pedagógicos nos instrumentos de tomada de decisão que favoreçam investimentos na ampliação de espaços e aquisição de materiais e equipamentos necessários para o ensino. Alinhamento das necessidades de ensino com a contratualização com o Gestor do SUS.</i> |



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

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

| | | | |
|--|---|--|---|
| Sociedade (Pesquisa) | <i>Ausência de infraestrutura física e recursos humanos para o funcionamento do centro de pesquisa clínica.</i> | <i>Ausência de percepção da amplitude de ganhos proporcionados pelos projetos de pesquisa e inovação.</i> | <i>Desenvolver um projeto institucional com envolvimento das áreas estratégicas para a estruturação do centro de pesquisa clínica, com a possibilidade de busca recursos públicos ou privados, por meio de acordos ou parcerias com agências de fomento.</i> |
| Responsabilidade Ambiental, Social e Governança | <i>Ausência do programa de gestão de riscos do hospital. Ausência de um programa de gestão ambiental Ausência de programa de inclusão social</i> | <i>Desconhecimento da importância e ausência de cultura de gestão de riscos. Não existe a cultura institucional de implantar e monitorar ações de gestão ambiental. Porque nos últimos anos a Ebserh vem recebendo um número significativo de colaboradores que demandam essa iniciativa.</i> | <i>Elaborar programa de gestão de riscos, implantar e promover a institucionalização da cultura no Humap-UFMS. Elaborar programa de gestão ambiental, implantar e promover a institucionalização da cultura no Humap-UFMS. Elaborar programa, implantar e promover a inclusão social no Humap-UFMS.</i> |
| Desenvolvimento Institucional | <i>Dificuldade em dar maior celeridade e pronta resposta em manutenções corretivas na estrutura física seja administrativa, assistencial e de ensino. Dificuldades de priorização de recursos de investimentos para aquisição de equipamentos de T.I.</i> | <i>Infraestrutura antiga, deteriorada, com alta complexidade para executar manutenções e reformas. Crescimento desordenado de áreas que ocupam espaços inadequados para sua especificidade. Mão de obra pouco qualificada e em quantidade insuficiente para as demandas da instituição.</i> | <i>Revisão do plano de priorização de obras para os próximos 5 anos, criar estratégias para priorização de pequenas manutenções e reparos a ser realizados pela contratação de empresa especializada de serviços comuns de engenharia, e realizar dentro dos prazos as obras do PAC. Prover a equipe em quantidade suficiente para atendimento das demandas do hospital, com qualificação da mão de obra, para posterior definição e priorização de plano de investimentos para a transformação digital.</i> |



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

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

| | | | |
|---------------------------------------|---|--|--|
| Sustentabilidade Financeira | <i>Ineficiência do planejamento das aquisições de insumos e medicamentos e na gestão de estoques (uso racional de insumos hospitalares).</i> | <i>Falta de mapeamento de processos, análise e monitoramento do consumo de insumos hospitalares.</i> | <i>Realizar o mapeamento dos processos de aquisições e gestão de estoques após estudo da real necessidade de consumo do hospital e promover a cultura do uso racional dos insumos.</i> |
| Desenvolvimento do Trabalhador | <i>Desestruturação do processo de acolhimento do colaborador. Ausência de um programa de desenvolvimento (colaboradores e chefias) e engajamento dos gestores em planejar as capacitações necessárias para desenvolvimento de competências alinhadas aos processos de trabalho.</i> | <i>Necessidade de acolhimento do trabalhador por aspectos funcionais, familiares e de saúde mental. Ausência de definição de cursos obrigatórios e aplicáveis de acordo com a real necessidade das unidades.</i> | <i>Designação de espaço físico adequado para o acolhimento, com equipe disponível e dimensionada conforme a necessidade. Estruturação do processo de acolhimento com a elaboração de protocolos de atendimento. Levantamento das necessidades de desenvolvimento de competência de colaboradores e gestores através de consulta com as chefias imediatas, com posterior elaboração de programa de educação permanente.</i> |

4.3 Painel de Contribuição do Humap-UFMS

O Painel de Contribuição do Humap-UFMS foi elaborado a partir da análise da aderência dos projetos locais construído nas oficinas de desdobramento da estratégia com o Plano de Negócios da Ebserh.

Quadro 11.
Painel de Contribuição do Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

| Tema Estratégico | Cód. OE | Objetivo Estratégico | Indicador Local | Metas | | | | | | | Projeto Local | Área Responsável |
|---|---------------------------------------|--|--|-----------------------------|-----------|--|--|---|---|---|---|------------------|
| | | | | Planejado | Realizado | Planejado | Realizado | Planejado | Planejado | Planejado | | |
| | | | | 2024 | 2024 | 2025 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | | |
| Sociedade | OE01 | Ampliar e qualificar a participação dos hospitais na rede de atenção à saúde do SUS | % de cirurgias ofertadas para regulação do Gestor SUS | 40% | 49% | 43% | 47% | 46% | 48% | 50% | Qualificação dos processos assistenciais | DGC |
| (Usuário) | | | Taxa de Ocupação Hospitalar | 100% | 97,70% | 98% | 91% | 95% | 93% | 90% | | |
| | | | Índice de cumprimento do contrato SUS | 80% | 90% | 83% | 92% | 86% | 88% | 90% | | |
| | | OE02 | Qualificar o cuidado hospitalar | Taxa de Parto Cesáreo (TPC) | 51% | 56% | 48% | 56,1% | 45% | 42% | | |
| | Tempo médio de permanência hospitalar | | | 8 | 7,9 | 7,8 | 7,4 | 7,5 | 7 | 7 | | |
| Sociedade | OE05 | Aprimorar as condições de ensino e os cenários de prática | Índice de satisfação do Ensino | 6,6 | 6,33 | 6,7 | 7,51 | 7,55 | 7,6 | 7,65 | Qualificação da preceptoria, infraestrutura e serviços ofertados ao Ensino. | SEGE |
| | OE07 | Apoiar o processo de qualificação dos docentes e dos | Percentual de preceptores capacitados | 10% | 22,10% | 20% | 32,5% | 30% | 40% | 50% | | |
| Sociedade | OE09 | Criar um ambiente favorável ao desenvolvimento em rede de pesquisa, inovação e avaliação de tecnologias em saúde | Número de estudos multicêntricos realizados na rede | 5 | 10 | 5 | 12 | 5 | 5 | 5 | Estruturação do Centro de Pesquisa Clínica Humap-UFMS (CPClin) | SGPITS |
| (Pesquisador) | | | Número de estudos clínicos patrocinados realizados na rede | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | | |
| Responsabilidade Ambiental, Social e Governança | OE11 | Aprimorar o modelo de governança corporativa da Rede | Índice de Aderência às Práticas Ebserh - Ambiental, Social e Governança - IAPE-ASG | 0 | 35% | 53% | 56% | 61% | a definir | a definir | Implantação da Gestão de Riscos e Controle Internos | UGERC |
| | OE12 | Promover sustentabilidade ambiental e responsabilidade social em Rede | Número de ações implantadas | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | Implantação de Estratégias de Gestão Ambiental | STHH |
| | | | Percentual de Conformidade Ambiental Hospitalar - (PCAH) | 0 | 66,70% | 78,70% | 71,60% | 79% | a definir | a definir | | |
| | | | Percentual de redução de impressões corporativas no Humap-UFMS | - | - | no mínimo 5% abaixo do resultado aferido em 2024 | 19% acima do resultado aferido em 2024 | no mínimo 10% abaixo do resultado aferido em 2024 | no mínimo 15% abaixo do resultado aferido em 2024 | no mínimo 20% abaixo do resultado aferido em 2024 | Qualificação de processos para redução de impressões | SETISD |

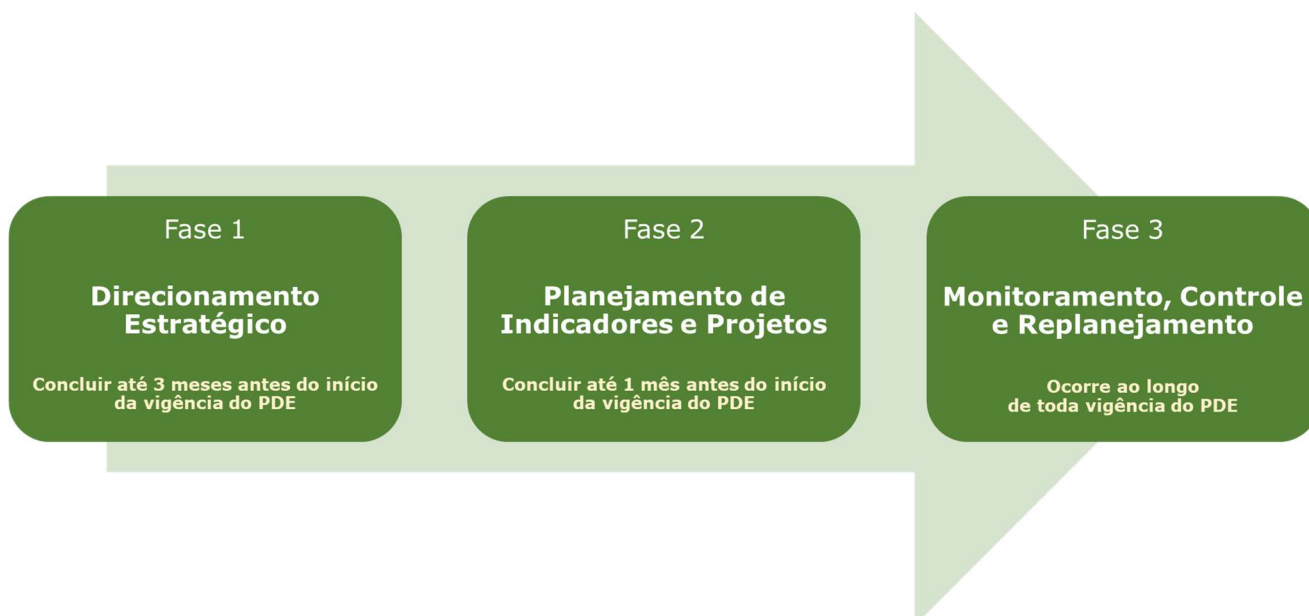
| | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|------|---|--|------|--------|------|-----|------|------|------|---|----------|
| | OE13 | Prevenir e enfrentar o assédio e a discriminação | Quantidade de ações realizadas com a temática | 0 | 0 | 10 | 12 | 12 | - | - | Diversidade Hospitalar e Saúde | UDP |
| | | | Índice de confiança no processo de apuração de denúncias | 0 | 0 | 2% | 0% | 4% | - | - | | |
| Desenvolvimento Institucional | OE18 | Promover inovação e transformação digital na Rede Ebserh | % dos processos de negócio prioritários informatizados | 0 | 25% | 20% | 25% | 40% | 60% | 100% | Promover inovação e transformação digital no Humap-UFMS | SETISD |
| | | | % de execução de projetos do PDTI | 70% | 81,60% | 80% | 95% | 90% | 95% | 100% | | |
| | | | Índice de Maturidade Cibernética | 30% | 36% | 35% | 58% | 40% | 45% | 50% | | |
| Sustentabilidade Financeira | OE21 | Aprimorar os processos de compras e contratações | Aderência às Compras Regionalizadas | 100% | 100% | 100% | 0% | 100% | 100% | 100% | Aprimoramento das aquisições de insumos e melhorias na Gestão de Estoques | SAD/UACE |
| | | | Cobertura de estoque de medicamentos para até 90 dias | 55% | 49% | 65% | 86% | 70% | 75% | 80% | | |
| | | | % de clínicas com reposição ativa | 20% | 33,33% | 40% | 40% | 60% | 80% | 100% | | |
| Desenvolvimento do Trabalhador | OE22 | Promover escuta e diálogo permanentes com trabalhadores, em seus diferentes vínculos e representações | % de colaboradores atendidos | 40% | 93% | 50% | 68% | 60% | 70% | 80% | Acolhimento do trabalhador | DIVGP |
| | | | % de percepção positiva do acolhimento | 30% | 36% | 40% | 40% | 50% | 60% | 70% | | |
| | OE24 | Desenvolver estratégias de educação permanente e continuada | Índice de capacitação dos gestores | 60% | 63% | 75% | 93% | 80% | - | - | Programa de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal | UDP |
| | | | % de colaboradores capacitados anualmente no Humap-UFMS. | 40% | 73,86% | 45% | 68% | 50% | - | - | | |

5 MONITORAMENTO

5.1 Modelo de Gestão do PDE

O processo de desdobramento da estratégia da rede Ebserh no Humap-UFMS compreendeu o desenvolvimento de três 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 (figura 10).

Figura 10.
Fases da Metodologia de Gestão Estratégica dos Hospitais



A visão do hospital para os próximos anos foi desenvolvida com base na análise situacional realizada na fase 1 e na pesquisa de percepção aplicada para coletar as perspectivas dos atores que influenciam e são influenciados pelas ações da instituição.

A definição dos macroproblemas, suas causas raízes e as propostas de solução foram obtidas por meio da participação de um grupo de trabalho amplo, envolvendo diversos públicos do hospital. Esse grupo analisou em vários momentos as necessidades de melhorias, as recomendações de órgãos de controle, as perspectivas dos usuários, planejamentos anteriores com ações não concluídas e as oportunidades de melhorias identificadas nas avaliações de qualidade, entre outros aspectos.

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

O painel de contribuição do Humap-UFMS apresenta as expectativas futuras em forma de documento, organizadas em projetos que contemplam os 5 pilares do Mapa Estratégico da Rede Ebserh, incluindo os indicadores que guiarão o alcance dos objetivos estratégicos. Esses projetos orientam as ações do hospital até 2028, sendo suas metas e indicadores formas de controle, funcionando como uma bússola para orientar a gestão nas direções desejadas.

O acompanhamento e controle serão realizados por meio de relatórios periódicos que acompanharão os indicadores e projetos. A Unidade de Gestão Estratégica, de Riscos e Controles Internos - UGERC, com apreciação posterior do relatório pelo Colegiado Executivo, também realizará reuniões quadrimestrais para acompanhar e avaliar o progresso. Para garantir um controle efetivo das metas e objetivos propostos, foram designados os seguintes autores e responsabilidades:

Tabela 4.
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 de execução dos projetos</i> | <i>Quadrimestral</i> |
| <i>Setor de Governança e estratégia</i> | <i>Chefe do setor</i> | <i>Orientar a UGERC com relação à gerência da estratégia no Humap-UFMS</i> | <i>Mensal</i> |
| <i>Unidade de Gestão Estratégica, de Riscos e Controles Internos</i> | <i>Chefe da UGERC</i> | <i>Acompanhar a execução dos projetos, realizar as reuniões de replanejamento e as demais alterações necessária a execução do PDE</i> | <i>Quadrimestral /Anual</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> |

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

A trajetória de desenvolvimento do PDE, incluindo as reflexões e a aprendizagem coletiva, está devidamente registrada e poderá ser resgatada sempre que forem observados desvios que coloquem em risco a realização do objetivo pretendido ou mesmo sua perda de finalidade. Assim, serão realizadas reuniões bimestrais pela Unidade de Gestão Estratégica, de Riscos e Controles Internos - UGERC para acompanhar a execução dos projetos, ou sempre que forem necessárias alterações, a pedido do gerente do projeto.

Tabela 5.
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 UGERC e gerente do projeto</i> | <i>bimestral</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 UGERC, SEGOV e Colegiado Executivo</i> | <i>Quadrimestral</i> |
| <i>Reunião análise da estratégia e replanejamento</i> | <i>Avaliar a estratégia e replanejamento das atividades</i> | <i>SEGOV, UGERC e Gerente do Projeto</i> | <i>Conforme necessidade e replanejamento, anual.</i> |

Sempre que houver necessidade de alteração das ações inicialmente propostas, serão realizadas reuniões de realinhamento da estratégia. Além disso, no início do exercício, serão realizadas reuniões de replanejamento das atividades para o ano corrente.

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 6.

Tabela 6.
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>UGERC</i> | <i>Documento em meio digital</i> | <i>Bimestral</i> |
| <i>Reunião de monitoramento e avaliação dos indicadores e projetos locais</i> | <i>Gerente de Projeto</i> | <i>Gerentes de Projetos</i> | <i>Reunião preferencialmente presencial, Documento em meio digital</i> | <i>Bimestral</i> |
| <i>Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais)</i> | <i>Chefe da UGERC</i> | <i>Colegiado Executivo</i> | <i>Documento em meio digital Apresentação em colegiado executivo</i> | <i>Quadrimestral</i> |
| <i>Publicação/Revisões/Atualizações no PDE</i> | <i>SEGOV UGERC</i> | <i>- Colegiado Executivo - Site do HUF</i> | <i>Documento em meio digital</i> | <i>Anual ou sempre que deliberado pelo Colegiado Executivo</i> |



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

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

5.3 Calendário 2026

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

| | | | |
|--|---|--------------------|---------------|
| | Relatório de acompanhamento do Projeto Local e Indicadores; reunião com o Gerente de portfólio e gerentes de projetos | Gerente do Projeto | Bimestral |
| | Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais) | UGERC | Quadrimestral |
| | Reunião de análise estratégica e replanejamento | UGERC | Anual |

6 ANEXOS

6.1 Fichas dos Indicadores Locais

| | | Lista de Indicadores do Plano Diretor Estratégico | | | | | | Sigla do Hospital | Versão | | | | | | | |
|----------------------------------|---|--|---------------------------|--------------------------|--|---------------------|--|-------------------|--------|---------------|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | | | | | | | | Humap-UFMS | | | | | | | | 4 |
| INDICADOR IMPACTADO PELO PROJETO | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº | Nome do Indicador | Descrição e Justificativa | Periodicidade e da coleta | Periodicidade da análise | Responsável pela coleta, validação e análise | Forma de Validação | Fórmula | Unidade de medida | Limite | polaridade | Parâmetros | Metas Anuais | | | | |
| | | | | | | | | | | | | 2024 Planejado | 2025 Planejado | 2026 Planejado | 2027 Planejado | 2028 Planejado |
| 1 | Tempo médio de permanência hospitalar | Avalia a permanência de pacientes em leitos. Está relacionado às boas práticas clínicas e de gestão do leito. É um indicador clássico de desempenho hospitalar e está relacionado à gestão eficiente do leito operacional. | mensal | mensal | STCOR | Colegiado Executivo | Número de pacientes - dia no período / número de saídas hospitalares no período | dias | 2 dias | menor, melhor | Serie histórica do AGHU | 8 dias | 7,8 dias | 7,5 dias | 7 dias | 7 dias |
| 2 | % de cirurgias ofertadas para regulação do Gestor SUS | Este indicador permite avaliar o grau de utilização das salas cirúrgicas no período, bem como inferir a ampliação de procedimentos cirúrgicos. | mensal | mensal | DADT | Colegiado Executivo | Número de cirurgias eletivas/ número total de cirurgias realizadas no período x 100 | Percentual (%) | 5% | maior, melhor | >40% | 40% | 43% | 46% | 48% | 50% |
| 3 | Índice de cumprimento do contrato SUS | > 90% | mensal | mensal | STCOR | Colegiado Executivo | Número de metas realizadas / número total de metas contratualizadas x 100 | Percentual (%) | 5% | maior, melhor | > 90% | 80% | 83% | 86% | 88% | 90% |
| 4 | Taxa de parto cesáreo (TPC) | Permite avaliar, indiretamente, a qualidade da assistência pré-natal e ao parto, supondo que uma boa assistência diminua o valor da taxa. | mensal | mensal | UMUL | Colegiado Executivo | n° de partos cesáreos realizados no período / total de partos (normais + cesáreos) realizados no período X 100 | Percentual (%) | 5% | menor, melhor | HUF com Tx ≥ 50% - red. 10% | 51% | 48% | 45% | 42% | 40% |
| 5 | Taxa de ocupação hospitalar | Este indicador permite avaliar o grau de utilização dos leitos ativos no hospital. Mede o perfil de utilização e a eficácia da gestão de leitos, a qual aumenta a oferta de leitos de forma eficiente. | mensal | mensal | STCOR | Colegiado Executivo | Número de pacientes-dia no período / número de leitos-da operacionais no período x 100 | Percentual (%) | 5% | entre faixas | HUF geral 70% - 85% | 100% | 98% | 95% | 93% | 90% |



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

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

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|--|-----------|-----------|---------------|---|---|----------|-----|---------------|--|-----|-----|------|-----------|-----------|
| 6 | Índice de satisfação do Ensino | O indicador pretende monitorar a satisfação do ensino com qualidade da formação e cenários de prática (infraestrutura, os serviços ofertados e a formação profissional), por meio nota geral atribuída ao hospital na PSE. | Anual | Anual | SEGE | Pesquisa de satisfação do Ensino | Média ponderada obtida a partir da pesquisa realizada pela Eberh | nº | 0,5 | maior, melhor | Nota maior que 6,3 | 6,6 | 6,7 | 7,55 | 7,6 | 7,65 |
| 7 | Percentual de preceptores capacitados | O indicador pretende monitorar a qualificação dos preceptores do Humap-UFMS, de modo a promover o apoio ao ensino para formação de residentes e graduandos que utilizam o hospital como cenário de prática. | Semestral | Semestral | UGPOS / UGETE | Validação DIVGP | Número de preceptores capacitados/ número total de preceptores x 100 | % | 0,5 | maior, melhor | Crescimento de 10% ao ano | 10% | 20% | 30% | 40% | 50% |
| 8 | Número de estudos multicêntricos realizados na rede | Número de projetos multicêntricos aprovados na instituição no período e publicados em boletim de serviço | anual | anual | SGPTI | Boletins de serviço e planilhas do SGPITS | Número total de projetos multicêntricos aprovados e publicados em boletim de serviço no ano de análise | Numérica | 2 | positiva | 01 projeto multicentrico aprovado e publicado em boletim de serviço em 2023 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 9 | Número de estudos clínicos patrocinados realizados na rede | Número de estudos clínicos patrocinados com assinatura contratual realizados no período | anual | anual | SGPTI | Contratos assinados no período | Número total de contratos assinados no ano de análise | Numérica | 2 | positiva | 10 contratos de pesquisa clinica assinados em 2023. Número exponencial de projetos atingida no ano de 2023 reflete projetos tramitados no ano de 2021/2022 o que nao reflete o numero esperado para 2024 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 10 | Índice de Aderência às Práticas Eberh - Ambiental, Social e Governança - IAPE-ASG | O indicador tem por objetivo verificar a adoção de práticas de governança, sustentabilidade e responsabilidade social nos hospitais e fomentar que tais práticas sejam alinhadas às práticas adotadas pela Eberh | Anual | Anual | UGERC | Levantamento de Práticas de Governança Corporativa, Responsabilidade Social e Sustentabilidade realizado pela Administração Central | IAPEASG = $[S/(S+N)] \times 100$ Em que: S: Somatório das respostas "sim"; N: Somatório das respostas "não". | índice | 2 | maior, melhor | Formulário para verificação da adoção de boas práticas de Governança, Sustentabilidade e Responsabilidade Social nos hospitais da Rede Eberh aplicado em 2025. | - | 53% | 61% | a definir | a definir |



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

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

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|--|--|------------|------------|--------|--|---|--------------|---------------|----------------------|--|-------|--|---|---|---|
| 11 | Número de ações implantadas | Esse indicador mensurará o número de ações estratégicas de gestão ambiental executadas no HU | Semestral | Semestral | STHH | Apresentação das ações | Número de ações realizadas no exercício | unidade | 1 | maior, melhor | não existem históricos de ações estruturadas relativas à Gestão Ambiental | 1 | 3 | 3 | 3 | - |
| 12 | Percentual de Conformidade Ambiental Hospitalar (PDAH) | O indicador mensura o alinhamento do hospital com as diretrizes socioambientais dispostas pela legislação vigente e as boas práticas, que visam promover a sustentabilidade e o compromisso social nas instituições públicas. Ao avaliar a adesão às normas e regulamentos específicos, o indicador garante a gestão responsável dos recursos e o cumprimento da legislação ambiental. | Anual | Anual | STHH | Diagnóstico ambiental da Rede Ebserh | $PCAH = \frac{C}{C + NC} \times 100$ Onde: C: Somatório de respostas "Conforme" NC: Somatório de respostas "Não Conforme" | % | - | maior, melhor | Questionário com 114 perguntas (45168359) por meio do Microsoft Forms aplicado em 2024 | 66,7% | 78,7% | 79% | a definir | a definir |
| 13 | Percentual redução impressões corporativas Humap-UFMS | O indicador permite verificar se está havendo aumento, manutenção ou redução de impressões no âmbito do Humap-UFMS | Anual | Anual | SETISD | As informações enviadas pelo SETISD devem estar em conformidade com as Notas Fiscais dos serviços de outsourcing de impressão. | $\frac{[n^{\circ} \text{ impressões (colorida + mono) no ano base (2024)}]}{[n^{\circ} \text{ de impressões (colorida + mono) aferidas no ano corrente}]} \times 100$ | % | não há limite | quanto menor, melhor | A partir da linha de base (dados de 2024), será calculada a meta do ano corrente | - | no mínimo 5% abaixo do resultado aferido em 2024 | no mínimo 10% abaixo do resultado aferido em 2024 | no mínimo 15% abaixo do resultado aferido em 2024 | no mínimo 20% abaixo do resultado aferido em 2024 |
| 14 | Quantidade de ações realizadas com a temática | Ações inclusivas realizadas no Humap-UFMS. Visando aumentar o grau de pertencimento do colaborador. | Trimestral | Trimestral | UDP | Atas de reuniões com as comissões, relatórios de palestras e e-mails informativos. | Soma das ações | Número | 2 | Maior | | 0 | 10 | 12 | - | - |
| 15 | Índice de confiança no processo de apuração de denúncias | Grau de confiança dos colaboradores do Humap-UFMS têm no processo de apuração de denúncias. Medido com base na primeira pesquisa com prospectiva de aumento da satisfação em relação a esse dado. | Anual | Anual | UDP | Relatório resultado da pesquisa realizada. | Nº de respostas satisfatórias (>8) em relação ao total de respostas obtidas, multiplicado por 100 | Porcentagens | 3 | Maior | | 0% | 2% | 4% | 7% | 10% |



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

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

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|------------|-----------|------------|---|---|----------------|------|---------------|--|--------|--------|--------|--------|------|
| 16 | Índice de Maturidade Cibernética | Retrata a aderência que os controles de segurança adotados pelo Humap-UFMS possui em relação aos controles adotados pela Ebserh. | Trimestral | Mensal | SETISD | Ateste técnico da presença e pleno funcionamento dos controles adotados através de relatórios de testes controlados. | $I_{Seg} = \frac{(iMC_0 * 4) + \sum_{j=1}^{18} iMC_j}{22}$ | % | 100% | Maior Melhor | sem parâmetros | 30% | 35% | 40% | 45% | 50% |
| 17 | Percentual Processos Negócios Informatizados | É a razão entre os processos de negócios informatizados e de os processos de negócios priorizados e publicados para serem transformados digitalmente. | Trimestral | Mensal | SETISD | Emissão de relatórios de entregas e encerramento dos subprojetos de transformação digital validados pela área de negócio. | Processos informatizados / processos priorizados x 100 | % | 100% | Maior Melhor | sem parâmetros | 0% | 20% | 40% | 60% | 100% |
| 18 | Percentual Cumprimento do PDTIC | É a razão entre as ações do PDTIC executadas no ano e as ações planejadas para execução no mesmo ano. | Trimestral | Mensal | SETISD | Ateste técnico da implantação, recebimento do material, ou prestação do serviço executado. | Ações executadas/ ações planejadas x 100 | % | 100% | Maior Melhor | sem parâmetros | 70% | 80% | 90% | 95% | 100% |
| 19 | Aderência às Compras Regionalizadas | Mensurar o quantitativo de processos que o Humap adere às compras realizadas. | anual | anual | SAD / UACE | processos homologados | Número de adesões à processos centralizados / número total de processos centralizados realizados x 100 | Percentual (%) | 5% | maior, melhor | 100% de adesão em 2023 | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 20 | Cobertura de estoque de medicamentos para até 90 dias | Reduzir o índice de materiais em superestoques | semestral | semestral | SAD / UACE | Painel de gestão de estoques | número de itens com estoque até 90 dias / número total de itens em estoque | Percentual (%) | 5% | maior, melhor | sem parâmetros | 55% | 65% | 70% | 75% | 80% |
| 21 | % de clínicas com reposição ativa | Acompanhar a implantação da reposição ativa do estoque | semestral | semestral | SAD / UACE | Requisições | número total de clínicas com reposição ativa / número total de clínicas com reposição ativa implantadas x 100 | Percentual (%) | 5% | maior, melhor | sem parâmetros | 12,50% | 37,50% | 62,50% | 87,50% | 100% |
| 22 | % de colaboradores atendidos | Número de colaboradores atendidos em relação ao número de atestados (acima de 15 dias) e demandas formalizadas, com o objetivo de garantir o acompanhamento adequado dos colaboradores, em relação a saúde mental/afastamentos prolongados. | semestral | semestral | DIVGP | Relatório de atendimentos realizados e relatório de afastamentos extraídos do MENTORH. | (Quantidade de acolhimentos/Quantidade de colaboradores com afastamento acima de 15 dias)*100 | % | 5% | maior | Não é possível estabelecer um parâmetro, esse projeto gerará dados para análise. | 40% | 50% | 60% | 70% | 80% |




Plano Diretor Estratégico 2024-2028

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

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|--|------------|------------|-------|---|---|---|----|-------|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| 23 | % de percepção positiva do acolhimento | Quantidade de avaliações positivas na pesquisa anual de satisfação, em relação ao número de respostas obtidas. Visando um ambiente de escuta acolhedor e participativo. | anual | anual | DIVGP | Relatório compilado da pesquisa realizada. | $[N^{\circ} \text{ respostas positivas (Satisfeito ou muito satisfeito)} / \text{total de respostas}] * 100$ | % | 5% | maior | Customer Satisfaction Score (popularmente conhecido como Índice de satisfação do cliente) | 30% | 40% | 50% | 60% | 70% |
| 24 | Índice de participação dos gestores | % participação dos gestores nas ações de capacitação específicas para liderança. O engajamento dos gestores nas ações de educativas é fundamental para o sucesso do programa de educação permanente. | Trimestral | Trimestral | UDP | Levantamento trimestral das capacitações realizadas para liderança, por meio de relatórios da 3EC/planilha de controle de processos de educação permanente e da taxa de adesão. | $\text{Soma (n}^{\circ} \text{ participantes por curso/n}^{\circ} \text{ total de gestores)} / (\text{n}^{\circ} \text{ capacitações)} * 100$ | % | 5% | maior | Não é possível estabelecer um parâmetro, o projeto gerará dados para medição. | 60% | 75% | 80% | - | - |
| 25 | % de colaboradores capacitados anualmente Humap-UFMS. | % de colaboradores que participaram de pelo menos uma capacitação no ano. Com o objetivo de desenvolver as competências necessárias para melhoria contínua dos serviços prestados pelo hospital universitário. | anual | anual | UDP | Levantamento do número total de colaboradores capacitados anualmente, por meio de relatórios da 3EC e planilhas de controle da UDP. | $N^{\circ} \text{ de colaboradores capacitados} / n^{\circ} \text{ colaboradores ativos} * (100)$ | % | 5% | maior | Não é possível estabelecer um parâmetro, o projeto gerará dados para medição. | 40% | 45% | 50% | - | - |

6.2 Fichas do Projetos Locais

6.2.1 Qualificação dos processos assistenciais


|  | FICHA DO PROJETO | | | | | Versão |
|---|--|---|----------------|--------------------------------------|------|--------|
| | TIPO: | Projeto local (PDE) | UNIDADE: | Humap-UFMS | CÓD: | 2 |
| IDENTIFICAÇÃO | | | | | | |
| Nome do projeto: | Qualificação dos processos assistenciais | | | | | |
| Gerente do projeto: | Juliana Rodrigues de Souza | | | | | |
| Gerente do portfólio: | Tania Cristina Gomes Bakargy | | | | | |
| Área responsável: | DGC/DADT e STCOR | | | | | |
| Data de início do projeto: | 05/2024 | | | | | |
| Data de término do projeto: | 12/2028 | | | | | |
| Tema estratégico: | 1.01 Assistência | | | | | |
| Indicador impactado pelo projeto 1 | Índice de cumprimento do contrato SUS | | | | | |
| Indicador impactado pelo projeto 2 | Taxa de Parto Cesáreo (TPC) | | | | | |
| Indicador impactado pelo projeto 3 | Taxa de Ocupação Hospitalar | | | | | |
| Indicador impactado pelo projeto 4 | Tempo médio de permanência hospitalar | | | | | |
| Indicador impactado pelo projeto 5 | % de cirurgias ofertadas para regulação do Gestor SUS | | | | | |
| Macroproblema: | Dificuldades de cumprimento das metas da contratualização. | | | | | |
| Causa raiz: | Implantação, monitoramento e controle dos fluxos e processos de trabalho são deficitários. | | | | | |
| Objetivo do projeto | Realizar o mapeamento dos processos de internação, atendimento ambulatorial e realização dos exames , definindo os fluxos, protocolos, pops, realizando capacitações, monitoramento e avaliação. | | | | | |
| Cód. da EAP | Macroatividade | Entregas previstas | Data de início | Data limite | | |
| | Implantar o contrato interno de gestão em 25 unidades do HUMAP | Contratos internos de gestão implantados | 02/05/2024 | 31/07/2024 | | |
| | Fazer o controle e avaliação da produção assistencial | Mecanismos de controle implantados | 01/08/2024 | 31/12/2028 | | |
| | Finalizar o mapeamento do processo de internação pediátrica | Processo implantado | 06/05/2024 | 01/06/2025 | | |
| | Compreender e analisar as metas cirúrgicas contratualizadas | Processo implantado | 01/01/2025 | 30/06/2026 | | |
| | Compreender e analisar as metas clínicas contratualizadas | Processo implantado | 01/07/2026 | 31/12/2027 | | |
| | Compreender e analisar as metas do apoio diagnóstico e terapêutico contratualizadas | Processo implantado | 01/01/2028 | 31/12/2028 | | |
| Versão: 2 | | criação da ficha do projeto: 19/04/2024 14:26 | | Última atualização: 25/02/2025 08:29 | | |

Identificador 802



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

6.2.4 Implantação de estratégias de gestão ambiental

|  | | FICHA DO PROJETO | | | | Versão |
|---|---|---|---------------------|----------|----------------------------|------------------|
| | | TIPO: | Projeto local (PDE) | UNIDADE: | Humap-UFMS | CÓD: |
| IDENTIFICAÇÃO | | | | | | |
| Nome do projeto: | Implantação de Estratégias de Gestão Ambiental | | | | | |
| Gerente do projeto: | Rosimeire Romero da Silva Faccio | | | | | |
| Gerente do portfólio: | Tania Cristina Gomes Bakargy | | | | | |
| Área responsável: | GAD/STHH | | | | | |
| Data de início do projeto: | 05/2024 | | | | | |
| Data de término do projeto: | 08/2027 | | | | | |
| Tema estratégico: | 2.01 Responsabilidade Ambiental, Social e Governança | | | | | |
| Indicador impactado pelo projeto 1 | Número de ações implantadas | | | | | |
| Indicador impactado pelo projeto 2 | Percentual de Conformidade Ambiental Hospitalar (PCAH) | | | | | |
| Macroproblema: | Ausência de um Programa de Gestão Ambiental | | | | | |
| Causa raiz: | Não existe uma cultura organizacional de implantar e monitorar ações de gestão ambiental. Requisitos de conformidade ambiental não atendidos em sua plenitude pelo Hospital. | | | | | |
| Objetivo do projeto | Elaborar um programa de gestão ambiental baseado na Agenda Ambiental na Administração pública- A3P, promovendo a cultura Institucional de Responsabilidade Socioambiental e a qualificação das ações de assistência, ensino e pesquisa no Humap-UFMS. Implementar ações e processos de melhoria da conformidade ambiental | | | | | |
| Cód. da EAP | Macroatividade | Entregas previstas | | | Data de início | Data limite |
| | Instituir uma Comissão de Gestão Ambiental; | Comissão Instituída | | | 02/05/2024 | 15/05/2024 |
| | Elaborar um diagnóstico situacional da aderência às melhores práticas preconizadas na A3P | Diagnóstico elaborado | | | 02/05/2024 | 21/08/2024 |
| | Realizar o Planejamento das ações das estratégias de gestão ambiental | Plano elaborado | | | 12/11/2024 | 30/06/2025 |
| | Implementar as ações planejadas; | Ações implementadas | | | 01/07/2025 | 05/07/2027 |
| | Monitorar e Avaliar os resultados; | Controles implantados | | | 08/02/2027 | 20/03/2027 |
| | Executar intervenções nas inconformidades; | Ações implementadas | | | 21/03/2027 | 06/06/2027 |
| | Divulgar resultados. | Comunicação realizada | | | 07/06/2027 | 07/08/2027 |
| | Receber e analisar a devolutiva do levantamento do Diagnóstico Ambiental Hospitalar 2024 do HUMAP-UFMS. | Relatório individual contendo as notas do hospital, pontos fortes e oportunidades de melhoria | | | 18/06/2025 | 31/07/2025 |
| | Levantar gaps entre práticas atuais e não conformidades ambientais | Cronograma do projeto detalhado com ações, responsáveis e prazos por não conformidade | | | 07/08/2025 | 31/12/2025 |
| | Executar e monitorar o plano de ação | Relatórios periódicos de execução do plano de ação apresentados ao Colex | | | 08/08/2025 | 31/12/2025 |
| Versão: | 3.0 | Data de criação da ficha do projeto: | 25/04/2024 11:54 | | Última atualização: | 13/11/2025 17:07 |
| Identificado 802 | | | | | | |



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

6.2.5 Implantação de Gestão de Riscos e Controles Internos

|  | | FICHA DO PROJETO | | | | Versão |
|---|---|---|---|-------------|------------|--------|
| | | TIPO: | Projeto local (PDE) | UNIDADE: | Humap-UFMS | CÓD: |
| IDENTIFICAÇÃO | | | | | | |
| Nome do projeto: | Implantação da Gestão de Riscos e Controle Interno | | | | | |
| Gerente do projeto: | Tania Cristina Gomes Bakargy | | | | | |
| Gerente do portfólio: | Elizabeth de Souza Andrade | | | | | |
| Área responsável: | Unidade de Gestão Estratégica, de Riscos e Controles Internos - UGERC | | | | | |
| Data de início do projeto: | 05/2024 | | | | | |
| Data de término do projeto: | 12/2028 | | | | | |
| Tema estratégico: | 2.01 Responsabilidade Ambiental, Social e Governança | | | | | |
| Indicador impactado pelo projeto 1 | Índice de Aderência às Práticas Ebserh - Ambiental, Social e Governança - IAPE-ASG | | | | | |
| Macroproblema: | Ausência do programa de gestão de riscos do hospital. Práticas de governança corporativa, responsabilidade social e sustentabilidade não implementadas em sua plenitude pelo Hospital | | | | | |
| Causa raiz: | Desconhecimento da importância e ausência de cultura de gestão de riscos. | | | | | |
| Objetivo do projeto | Implantar a estrutura das ações de melhoria em Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos no âmbito do Humap-UFMS. Implementar práticas de governança corporativa, responsabilidade social e sustentabilidade no âmbito do hospital. | | | | | |
| Cód. da EAP | Macroatividade | Entregas previstas | Data de início | Data limite | | |
| 1 | Levantar a adoção de boas práticas de Governança e Gestão de Riscos | Relatório | 02/05/2024 | 30/09/2025 | | |
| 2 | Preenchimento do formulário boas práticas de Governança, Sustentabilidade e | Formulário preenchido contendo as evidências | 20/05/2025 | 30/05/2025 | | |
| 3 | Levantar gaps entre práticas atuais e práticas mencionadas no formulário | Cronograma do projeto detalhado com ações, responsáveis e prazos por prática a ser qualificada | 01/06/2025 | 25/06/2025 | | |
| 4 | Receber e analisar a devolutiva do levantamento de práticas | Relatório individual contendo as notas do hospital, pontos fortes e oportunidades de melhoria | 03/10/2025 | 10/10/2025 | | |
| 5 | Levantar gaps entre práticas atuais e práticas recomendadas no guia e detalhar ações | Cronograma do projeto detalhado com ações, responsáveis e prazos por prática a ser qualificada | 13/10/2025 | 13/10/2025 | | |
| 6 | Conhecer e divulgar o Guia de Práticas | Apresentação realizada para as áreas envolvidas nas práticas previstas no Guia | 14/10/2025 | 10/12/2025 | | |
| 7 | Executar e monitorar o plano de ação | Relatórios periódicos de execução do plano de ação elaborados pelo hospital e apresentados ao Colex | 11/12/2025 | 30/11/2028 | | |
| 8 | Mapeamento dos Riscos Estratégicos | Mapa de Riscos elaborado, aprovado e divulgado | 05/01/2026 | 29/06/2026 | | |
| 9 | Promover Workshop de Gestão de Riscos | Workshop realizado com a emissão dos certificados de participação | 30/06/2026 | 30/10/2026 | | |
| 10 | Implantar e monitorar as ações de Gerenciamento de Riscos | Ações implantadas | 02/11/2026 | 06/11/2028 | | |
| 11 | Consolidação do resultado do Projeto | Relatório de Resultados | 07/11/2028 | 28/12/2028 | | |
| Versão: | 3.0 | criação da ficha do projeto: 22/04/2024 14:45 | Última atualização: 13/11/2025 17:11 | | | |
| Identificador 802 | | | | | | |



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


6.2.6 Qualificação de processos para redução de impressões

|  FICHA DO PROJETO | | Código do Projeto | Sigla da Área | Versão |
|---|--|-------------------|---------------|--------|
| | | 2.04 | SETISD | 1.0 |
| IDENTIFICAÇÃO | | | | |
| Nome do projeto: | Qualificação de processos para redução de impressões | | | |
| Nome do gerente do projeto: | Marcio Andrei de Oliveira Santos | | | |
| Nome do gerente do projeto substituto: | Alan Massaharo Aguni | | | |
| Sigla das áreas envolvidas na condução e execução das atividades do projeto: | SETISD/USTI/SUP | | | |
| Data de início do projeto: | 27/01/2026 | | | |
| Data de término do projeto: | 31/12/2028 | | | |
| Tema estratégico: | 2.01 Responsabilidade Ambiental, Social e Governança | | | |
| Objetivo estratégico impactado pelo projeto: | OE12 – Promover sustentabilidade ambiental e responsabilidade social em Rede | | | |
| 1º indicador estratégico impactado pelo projeto: | PERCENTUAL DE REDUÇÃO DE IMPRESSÕES CORPORATIVAS NO HUMAP-UFMS | | | |
| Macroproblema: | Aumento de 19% no número de impressões em 2025, em comparação com 2024, não atingindo a meta estabelecida para o período (redução de 5% em relação à 2024) | | | |
| Causa raiz: | Inexistência de controle efetivo, necessidade de implantação ou revisão de fluxos, falta de campanhas de sensibilização, etc. | | | |
| Objetivo do projeto: | Contribuir com a redução das impressões corporativas em toda a Rede Ebserh previsto no Plano de Negócios. | | | |
| ENTREGAS DO PROJETO | | | | |
| Descrição das principais entregas previstas do projeto | | Data de início | Data limite | |
| Identificar as áreas com maior volume de impressão | Relatório de impressões individualizado (PIN) | 27/01/2026 | 30/06/2026 | |
| Revisar o controle na distribuição e no consumo de papel A4 | Fortalecimento do fluxo de controle na distribuição e no consumo de papel A4 | 01/07/2026 | 31/07/2026 | |
| Revisar os processos das áreas com maior volume de impressão | Relatório do diagnóstico | 01/08/2026 | 30/09/2026 | |
| Adotar fluxos digitais, no que for possível. | Fluxos digitais implantados | 01/10/2026 | 28/12/2026 | |
| Realizar o monitoramento da distribuição e consumo de papel A4 | Relatório de monitoramento | 05/01/2027 | 01/04/2027 | |
| Implantar ações de sensibilização e conscientização dos profissionais | Ações implantadas | 05/05/2027 | 01/10/2027 | |
| Realizar campanhas de sensibilização e conscientização dos profissionais | Campanhas realizadas | 03/11/2027 | 30/06/2028 | |
| Elaborar o relatório de resultados do projeto | Relatório final | 01/07/2028 | 31/10/2028 | |
| Atualizado em 23/03/2026 16:41 | | | | |



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

6.2.7 Diversidade Hospitalar e Saúde

|  | | FICHA DO PROJETO | | | | Versão | |
|---|--|---|---------------------|----------|--------------------------------------|-------------|------|
| | | TIPO: | Projeto local (PDE) | UNIDADE: | Humap-UFMS | CÓD: | 2.01 |
| IDENTIFICAÇÃO | | | | | | | |
| Nome do projeto: | Diversidade Hospitalar e Saúde | | | | | | |
| Gerente do projeto: | Glauca Mello Sanches | | | | | | |
| Gerente do portfólio: | Tania Cristina Gomes Bakargy | | | | | | |
| Área responsável: | UDP | | | | | | |
| Data de início do projeto: | 05/2024 | | | | | | |
| Data de término do projeto: | 12/2026 | | | | | | |
| Tema estratégico: | 2.01 Responsabilidade Ambiental, Social e Governança | | | | | | |
| Indicador impactado pelo projeto 1 | Quantidade de ação realizadas com a temática | | | | | | |
| Indicador impactado pelo projeto 2 | Índice de confiança no processo de apuração de denúncias | | | | | | |
| Macroproblema: | Ausência de programa de inclusão social | | | | | | |
| Causa raiz: | Elaborar programa, implantar e promover a inclusão social no Humap-UFMS | | | | | | |
| Objetivo do projeto | Implantar um Programa de Diversidade e Inclusão Social no Hospital Universitário Maria Aparecida Pedrossian que promova a pluralidade, identificando áreas de melhoria e oportunidades de inclusão. Utilizar pesquisas e análises para identificar essas áreas. Avaliar o progresso e o impacto do programa por meio de indicadores mensuráveis, visando ao aumento das ações que fomentam a cultura inclusiva e confiança no processo de apuração de denúncias. | | | | | | |
| Cód. da EAP | Macroatividade | Entregas previstas | | | Data de início | Data limite | |
| | Elaborar o Diagnóstico Situacional | Relatório | | | 02/05/2024 | 01/09/2024 | |
| | Realizar pesquisa | Relatório | | | 02/09/2024 | 02/04/2025 | |
| | Criar Grupo de Diversidade e Inclusão social | Portaria publicada | | | 03/04/2025 | 02/05/2025 | |
| | Elaborar o Programa | Programa Aprovado | | | 05/05/2025 | 11/07/2025 | |
| | Implantar as ações do Programa | Ações implantadas | | | 14/07/2025 | 31/12/2026 | |
| Versão: 2 | | Data de criação da ficha do projeto: 29/04/2024 15:39 | | | Última atualização: 24/02/2025 14:13 | | |
| Identificador: 802 | | | | | | | |



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

6.2.8 Promover inovação e transformação digital no Humap-UFMS

|  | | FICHA DO PROJETO | | | | Versão |
|--|--|--|---------------------|----------|----------------|-------------|
| | | TIPO: | Projeto local (PDE) | UNIDADE: | Humap-UFMS | CÓD: |
| IDENTIFICAÇÃO | | | | | | |
| Nome do projeto: | Promover inovação e transformação digital no Humap-UFMS | | | | | |
| Gerente do projeto: | Marcio Andrei de Oliveira Santos | | | | | |
| Gerente do portfólio: | Tania Cristina Gomes Bakargy | | | | | |
| Área responsável: | SETISD/SUP/Humap-UFMS | | | | | |
| Data de início do projeto: | 05/2024 | | | | | |
| Data de término do projeto: | 12/2028 | | | | | |
| Tema estratégico: | 3.01 Desenvolvimento Institucional | | | | | |
| Indicador 1 impactado pelo projeto | % de processos de negócio prioritários informatizados | | | | | |
| Indicador 2 impactado pelo projeto | % de execução de projetos do PDTI | | | | | |
| Indicador 3 impactado pelo projeto | Índice de Maturidade Cibernética | | | | | |
| Macroproblema: | Dificuldades de priorização de recursos de investimentos para aquisição de equipamentos de T.I. | | | | | |
| Causa raiz: | A T.I não é vista como uma área estratégica | | | | | |
| Objetivo do projeto | Implantar a transformação digital nos processos de negócio mapeados e priorizados, utilizando os recursos e investimentos disponibilizados para a T.I. | | | | | |
| Cód. da EAP | Macroatividade | Entregas previstas | | | Data de início | Data limite |
| 1 | Plano de capacitação e desenvolvimento de colaboradores | 01.1 - Capacitações em Infraestrutura 01.2 - Capacitações em Análise e Ciência de Dados 01.3 - Capacitações em Segurança Cibernética 01.4 - Capacitações em Desenvolvimento e Sustentação de Sistemas | | | 01/01/2025 | 01/12/2028 |
| 2 | Plano de transformação de processos de negócios | 02.1 - Mapeamento de Processos de Negócios a Serem Informatizados 02.2 - Matriz de Priorização de Processos de Negócios a Serem Informatizados 02.3 - Lista de Processos de Negócios Priorizados para Informatização 02.4 - Informatizar os Processos de Negócio Priorizados | | | 15/05/2024 | 29/12/2028 |
| 3 | Plano de Maturidade Cibernética | 03.1 - 1 - Inventário e Controle de Ativos Institucionais 03.2 - 2 - Inventário e Controle de Ativos de Software 03.3 - 7 - Gestão Contínua de Vulnerabilidades 03.4 - 14 - Conscientização e Treinamento de Competências sobre Segurança 03.5 - 17 - Gestão de Resposta a Incidentes e às 20 ações relacionadas ao Grupo de Implementação de Controles CIS (G1) | | | 15/05/2024 | 29/12/2028 |
| 4 | Atualizar o PDTI 2024 - 2028 | 04.1 - Mapeamento dos Resultados do PDTI anterior 04.2 - Levantamento das novas necessidades 04.3 - Elaborar e Aprovar a Atualização | | | 15/05/2024 | 29/12/2028 |
| 5 | Revisão do dimensionamento de colaboradores de T.I. | 05.1 - Levantamento das Necessidades de TIC do Humap-UFMS 05.2 - Dimensionamento da Equipe para Atender às Necessidades de TIC do Humap-UFMS | | | 15/05/2024 | 29/12/2028 |
| Versão: 2 Data de criação da ficha do projeto: 10/04/2024 16:18 Última atualização: 24/02/2025 14:15 Identificador: 802 | | | | | | |



6.2.9 Aprimoramento das aquisições de insumos e melhorias na gestão de estoque

|  | | FICHA DO PROJETO | | | Versão |
|--|--|---------------------------------|---------------------|-------------|------------|
| | | TIPO: | Projeto local (PDE) | UNIDADE: | Humap-UFMS |
| IDENTIFICAÇÃO | | | | | |
| Nome do projeto: | Aprimoramento das Aquisições de Insumos e Melhorias na Gestão de Estoque | | | | |
| Gerente do projeto: | Diego Friozi | | | | |
| Gerente do portfólio: | Tania Cristina Gomes Bakargy | | | | |
| Área responsável: | GAD / SAD/ UACE | | | | |
| Data de início do projeto: | 04/2024 | | | | |
| Data de término do projeto: | 12/2028 | | | | |
| Tema estratégico: | 4.01 Sustentabilidade Financeira | | | | |
| Indicador impactado pelo projeto 1 | Aderência às Compras Regionalizadas | | | | |
| Indicador impactado pelo projeto 2 | Cobertura de estoque de medicamentos para até 90 dias | | | | |
| Indicador impactado pelo projeto 3 | % de clínicas com reposição ativa | | | | |
| Macroproblema: Ineficiência do planejamento das aquisições de insumos e medicamentos e na gestão de estoques (uso racional de insumos hospitalares). | | | | | |
| Causa raiz: Falta de mapeamento de processos, análise e monitoramento do consumo de insumos hospitalares. | | | | | |
| Objetivo do projeto: Aprimorar os processos de compras e contratações | | | | | |
| Cód. da EAP | Macroatividade | Entregas previstas | Data de início | Data limite | |
| 1 | Plano de capacitações para colaboradores e terceiros | Plano concluído | 02/05/2024 | 31/12/2028 | |
| 2 | Mapeamento de Processos de aquisição | Processos mapeados | 01/07/2024 | 30/06/2025 | |
| 3 | Mapeamento de Processos de gestão de estoque | Processos mapeados | 01/07/2026 | 31/12/2027 | |
| 4 | Implantação da reposição ativa | Unidades implantadas | 02/05/2024 | 29/12/2028 | |
| 5 | Inventário periódico | Relatório mensal | 02/05/2024 | 27/12/2024 | |
| 6 | Realizar campanha institucional | Campanhas realizadas anualmente | 02/05/2024 | 312/12/2028 | |
| 7 | Construção de painel | Painel em funcionamento | 02/05/2024 | 31/12/2025 | |
| Versão: 4.0 | | | | | |
| criação de fiche do projeto: 29/04/2024 14:32 | | | | | |
| 24/03/2026 09:01 | | | | | |
| Identificador: 802 | | | | | |



6.2.11 Programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal

|  | | FICHA DO PROJETO | | | | Versão |
|---|---|---|---------------------|----------------|-------------|--------|
| | | TIPO: | Projeto local (PDE) | UNIDADE: | Humap-UFMS | CÓD: |
| IDENTIFICAÇÃO | | | | | | |
| Nome do projeto: | Programa de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal | | | | | |
| Gerente do projeto: | Patrícia Dantas Silveira Lopes | | | | | |
| Gerente do portfólio: | Tania Cristina Gomes Bakargy | | | | | |
| Área responsável: | Unidade de Desenvolvimento de Pessoal | | | | | |
| Data de início do projeto: | 05/2024 | | | | | |
| Data de término do projeto: | 12/2026 | | | | | |
| Tema estratégico: | 5.01 Desenvolvimento do Trabalhador | | | | | |
| Indicador impactado pelo projeto 1 | Índice de participação dos gestores. | | | | | |
| Indicador impactado pelo projeto 2 | % de colaboradores capacitados anualmente no Humap-UFMS. | | | | | |
| Macroproblema: | 1. Ausência de um programa de desenvolvimento (colaboradores e chefias) e engajamento dos gestores em planejar as capacitações necessárias para desenvolvimento de competências alinhadas aos processos de trabalho; 2. Desconhecimento das responsabilidades e falta de capacitação específica para a formação de gestores conforme as normas da Ebserh. | | | | | |
| Causa raiz: | Ausência de definição de cursos obrigatórios e aplicáveis de acordo com a real necessidade das unidades. | | | | | |
| Objetivo do projeto | Elaborar e Implementar Plano de Desenvolvimento de Pessoas no Humap-UFMS, com o envolvimento dos gestores, para o desenvolvimento de competências e promoção do aprimoramento das habilidades técnicas, comportamentais e gerenciais dos colaboradores e das lideranças, visando à melhoria contínua dos serviços prestados pelo hospital universitário. | | | | | |
| Cód. da EAP | Macroatividade | Entregas previstas | | Data de início | Data limite | |
| 1 | Mapeamento das competências a serem desenvolvidas por unidade organizacional. | Relatório compilado com as competências mapeadas a serem desenvolvidas no Humap-UFMS nos próximos 4 anos. | | 06/05/2024 | 15/10/2024 | |
| 2 | Estruturação do Programa de Desenvolvimento de Pessoas. | Publicação do Programa de Desenvolvimento de Pessoas. | | 16/10/2024 | 14/02/2025 | |
| 3 | Implementação do Programa de Desenvolvimento de Pessoas. | Realização das capacitações programadas, conforme o Plano Anual de Desenvolvimento de Competências. | | 06/01/2025 | 30/01/2026 | |
| 4 | Implementação das capacitações internas e treinamentos em serviço na Plataforma de Educação Corporativa da Ebserh, para fins de | Relatório anual das capacitações cadastradas na 3EC. | | 06/05/2024 | 31/12/2025 | |
| 5 | Estruturação do Núcleo de Educação Permanente em Saúde. | Portaria de designação e Regimento Interno do NEPS. | | 03/02/2025 | 31/12/2025 | |
| 6 | Implantação de fluxos para moderação das capacitações pelos instrutores ou coordenadores na 3EC. | Relatório de capacitações realizadas com a moderação de instrutores ou coordenadores. | | 02/01/2026 | 31/12/2026 | |
| Versão: 3 criação da ficha do projeto: 24/02/2025 14:02 Última atualização: 13/11/2025 17:16 | | | | | | |
| Identificador 802 | | | | | | |

Obs: A entregas apontadas nas fichas deverão ser desdobradas em tarefas/ações, incluindo data de início e conclusão, no planner.