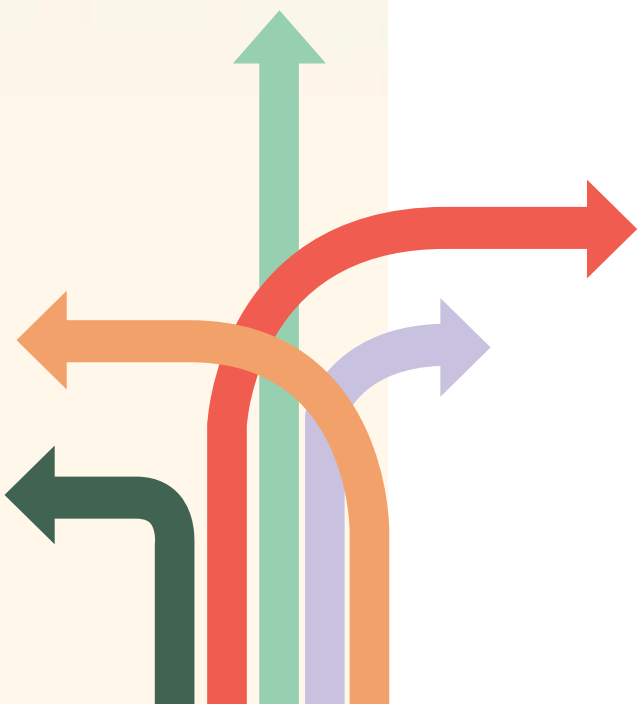


Plano Diretor Estratégico 2024-2028

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 Emilia 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

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

Aline Rodrigues Correa

Aline Zottos Moreira

Amador Alves Bonifácio Neto

Aparício Moreira Filho

Camilla Viana Faria

Cátia Aparecida Q. Emílio da Silva

Christian Ferraz Pinto Pacheco

Cristina Faria Kikuti

Danielle Gomes Miranda

Danielle Neris Ferreira

Diego Friozi

Diego Moraes de Oliveira

Edeilson Silva Cruz

Elaine Cristina Melhado Bidoia Lopes

Elisabeth de Souza Andrade

Fernando Aguilar Lopes

Gilson Ribeiro Barboza

Gustavo Fagundes da Silveira

Glacy Cardoso Silva

Gláucia Mello Sanches

Juliana Rodrigues de Souza

Kelly Krystynny da Silva Santos Vollkopf

Ligiane Fava Estevan

Lívia Maria Casachi Bernardes de Melo

Liane Medeiros Kanashiro

Luis Felipe Antunes Ribeiro

Luis Henrique Ferreira

Lurdes Regina Barbosa Areco

Márcio Andrei de Oliveira Santos

Patrícia Trindade Benites

Paula Gianicini Teixeira dos Santos Holz

Paulo Sérgio Martins Regis

Pricila Lima dos Santos

Rildon Vaz da Silva

Rosemary Oshiro

Rosimeire Romero da Silva Faccio

Simone de Fátima Crispim

Suênia Ferreira de Souza

Tania Cristina Gomes Bakargy

Tatiana Pires de Souza

Thais de Andrade Farias Rodrigues

Thiago Martins Quirino

Vinicius Misael Alves de Lima

Yara Rodrigues Ferro

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO.....	5
1.1	O Plano Diretor Estratégico	5
2	CONTEXTO	8
2.1	O Humap-UFMS inserido no Contexto Local	8
	Quadro xx. Residências Médicas	10
	Quadro xxx. Residências Multiprofissional e Uniprofissional	11
	Quadro xx. Ranking das principais causas de internações (2019)	15
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	Representante da 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



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

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

5	MONITORAMENTO	61
5.1	Modelo de Gestão do PDE.....	61
5.2	Modelo de Comunicação.....	63
5.3	Calendário 2024.....	65
6	ANEXOS	66
6.1	Fichas dos Indicadores Locais.....	66
6.2	Fichas do Projetos Locais.....	70
6.2.1	Qualificação dos processos assistenciais.....	70
6.2.2	Qualificação da preceptoria, infraestrutura e serviços ofertados ao ensino.....	71
6.2.3	Estruturação do Centro de Pesquisa Clínica do Humap-UFMS (CPClin).....	72
6.2.4	Implantação de estratégias de gestão ambiental.....	73
6.2.5	Implantação de Gestão de Riscos e Controles Internos.....	74
6.2.6	Diversidade Hospitalar e Saúde.....	75
6.2.7	Aprimoramento no atendimento a demandas relacionadas a infraestrutura física.....	76
6.2.8	Promover inovação e transformação digital no Humap-UFMS.....	77
6.2.9	Aprimoramento das aquisições de insumos e melhorias na gestão de estoque.....	78
6.2.10	Acolhimento do trabalhador.....	79
6.2.11	Programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal.....	80



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

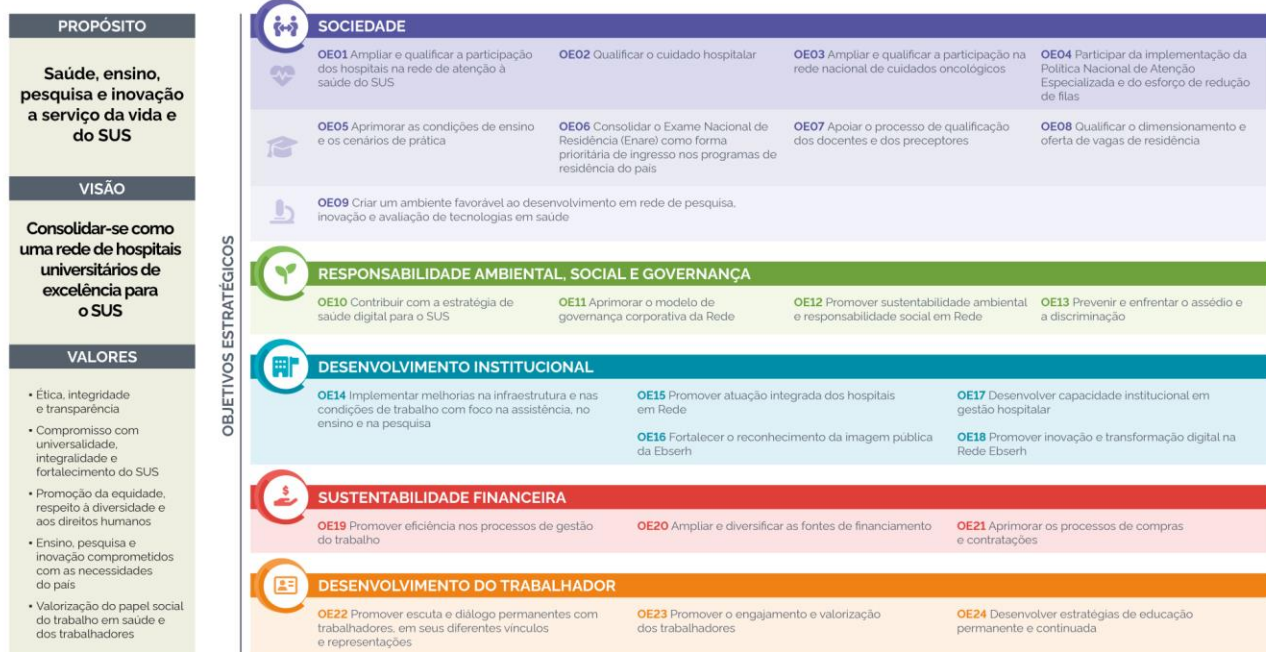
Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

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

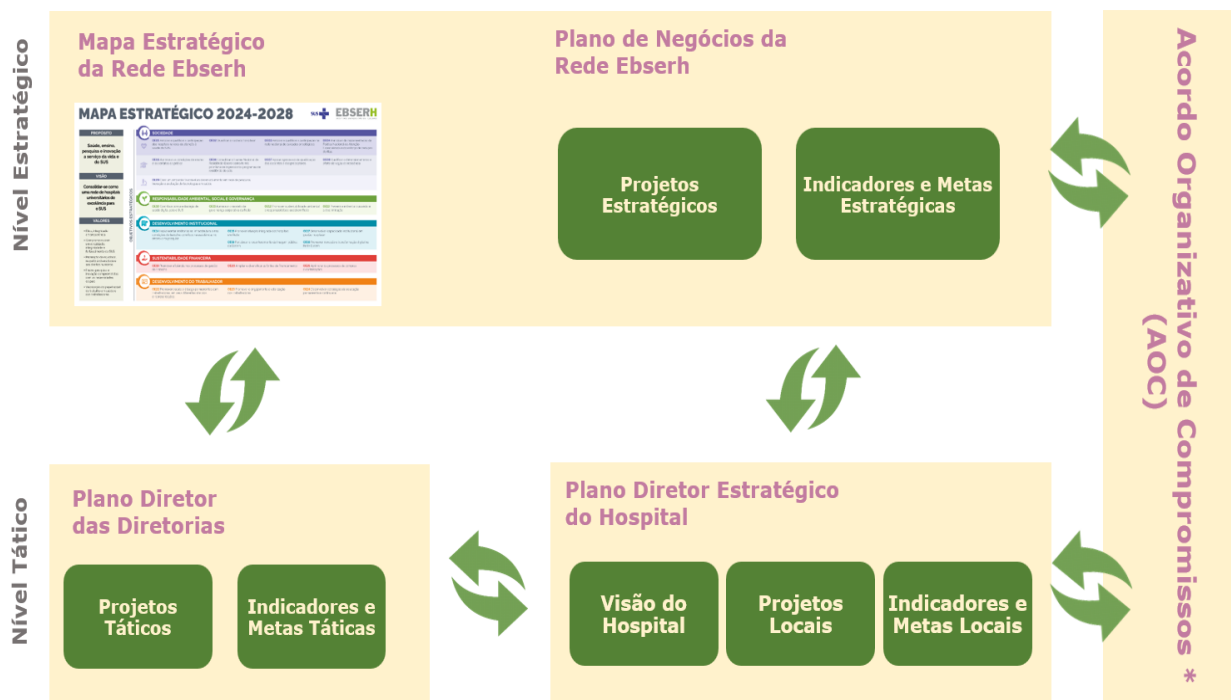
MAPA ESTRATÉGICO 2024-2028



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 gestação de alto risco, com inserção nas redes temáticas de saúde: Rede cegonha e Rede de Urgência e Emergência, sendo porta referenciada para atendimento de urgência adulto e porta aberta para urgência obstétrica e pediátrica.

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

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

O hospital 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

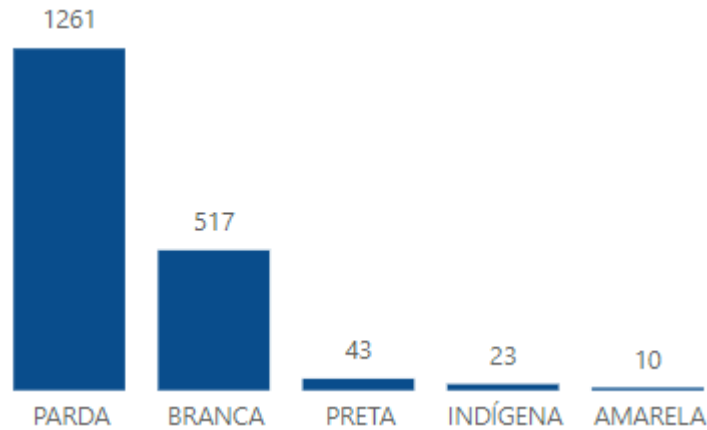
Quadro de Distribuição de Leitos Humap-UFMS		
Enfermaria	CNES*	AGHU
Clínica Cirúrgica I	20	20
Clínica Cirúrgica II	34	34
Maternidade	43	43
Clínica Médica	27	32
Pediatria	18	18
Hospital Dia	12	12
Enfermaria da DIP	10	10
PAM Adulto	0	18
PAM Pediátrico	0	8
UCINco	10	10
UCO	9	9
RCPO	0	0
CTI Adulto	10	10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

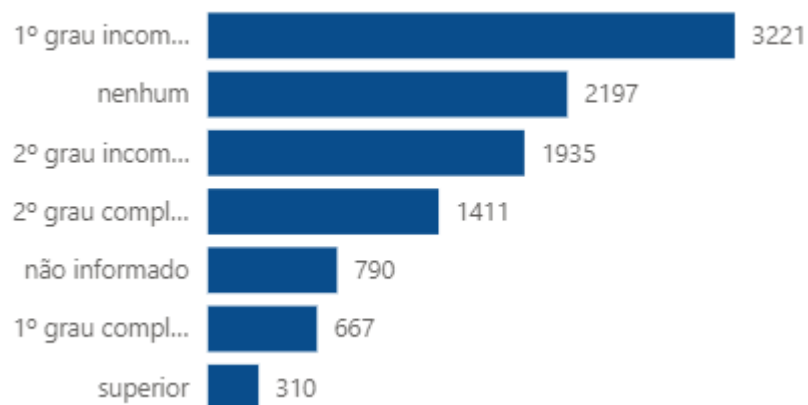
Gráfico 1
Auto declaração de cor (2023)



Fonte: AGHU (2020)

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)

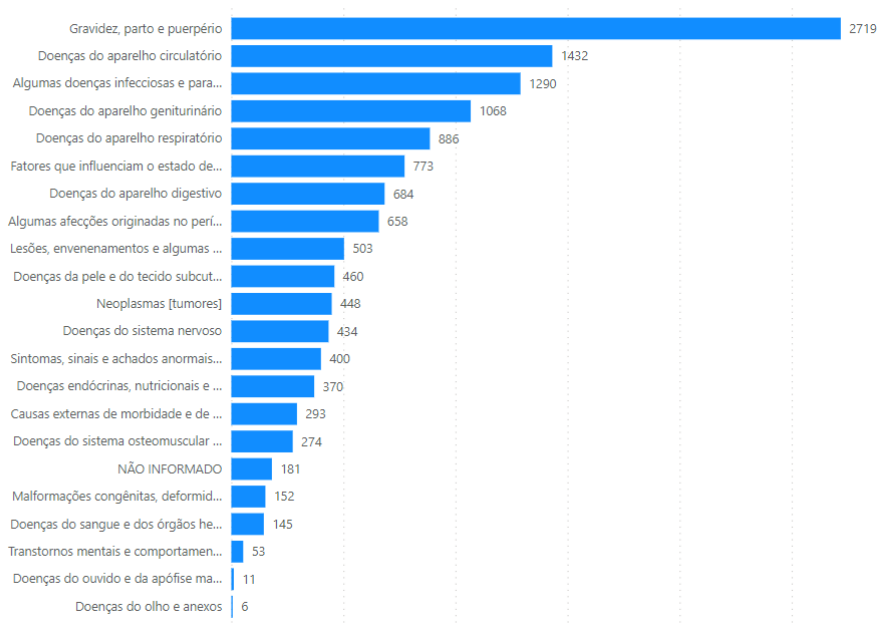


Fonte: AGHU (2023)

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 (SISPDE), 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



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%



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

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>	83	<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>	93	<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>	75	<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



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

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 conseqüente 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>.

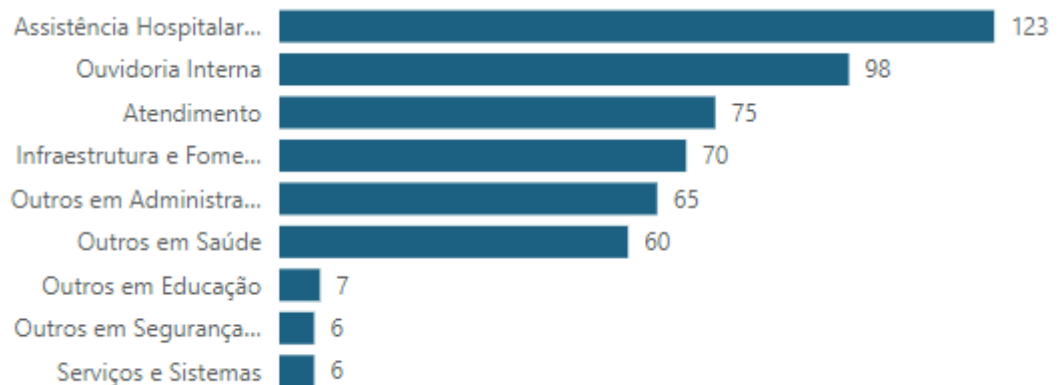
Figura 3.
Manifestações dos Usuários registradas na Plataforma Fala.BR, 2023



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.

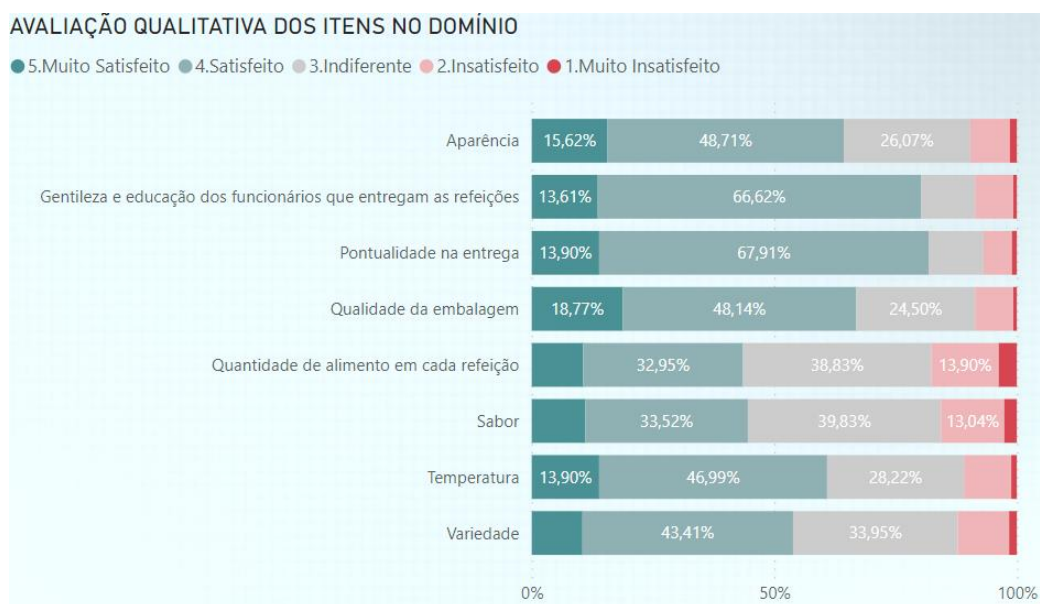
Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

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.

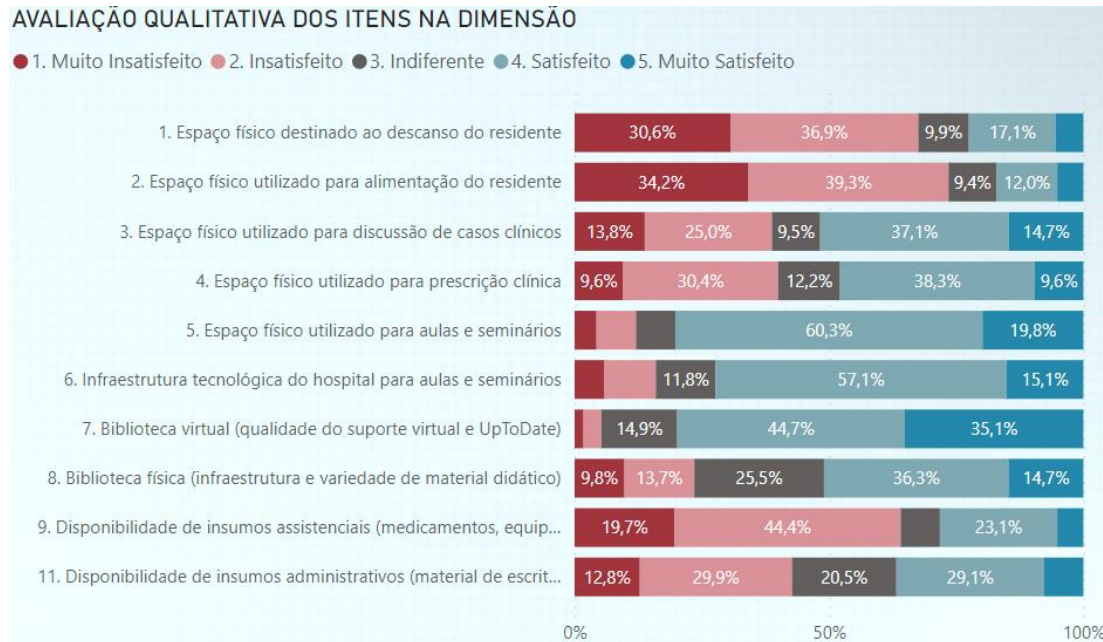
3.2.4 Percepção dos discentes e docentes

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

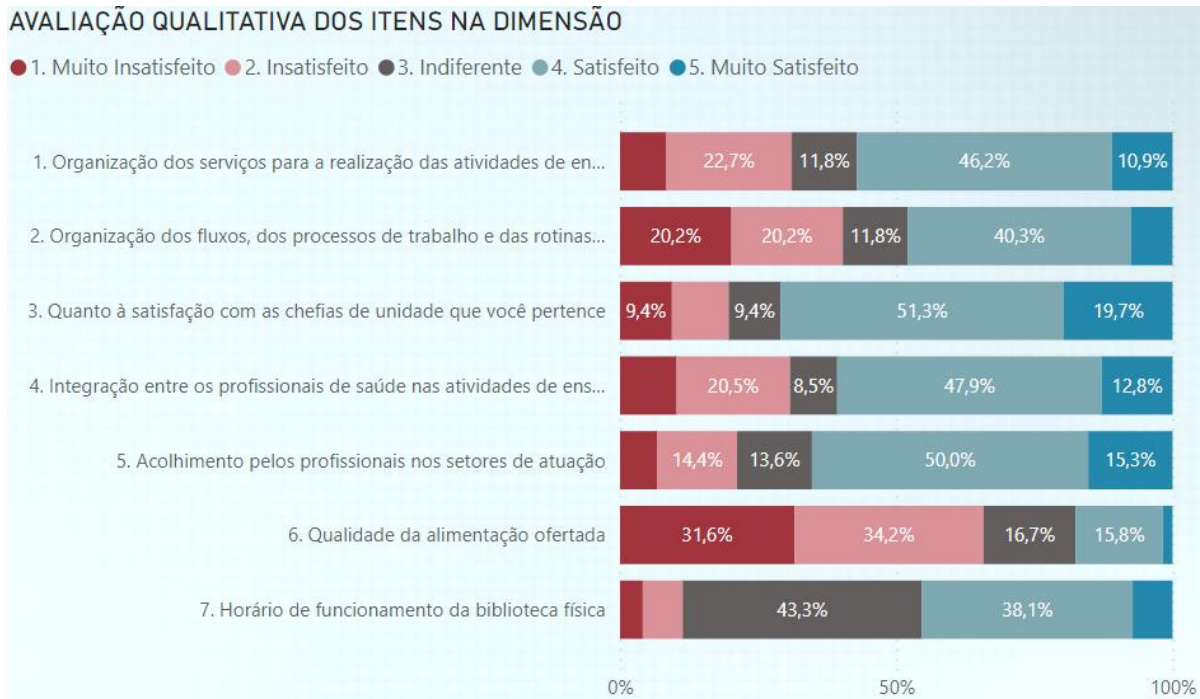


Fonte: GEP, 2024

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.

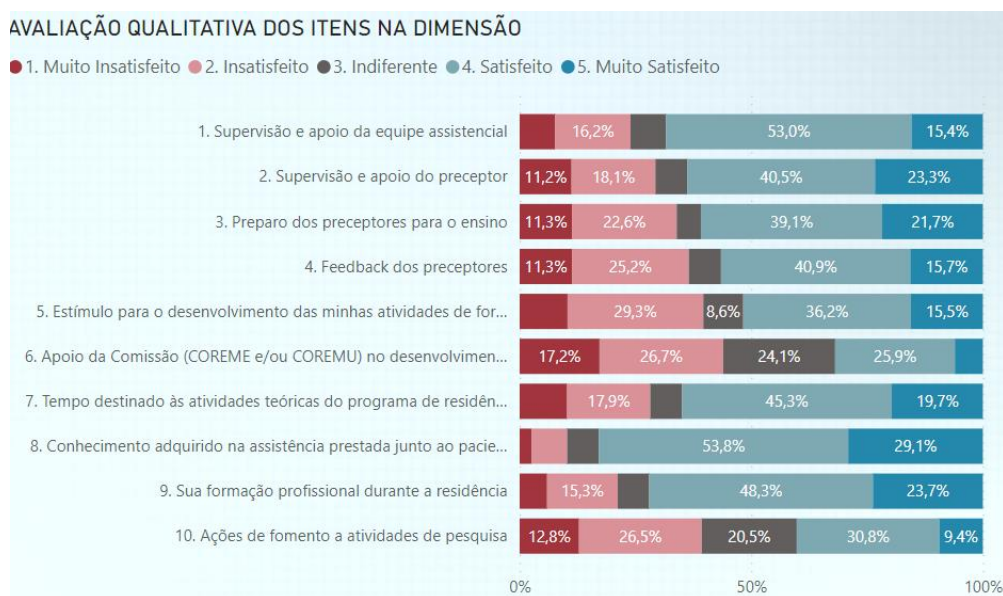
Figura 6:
Avaliação Qualitativa dos Itens na Dimensão Serviço Ofertado. Campo Grande, MS, 2023



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.

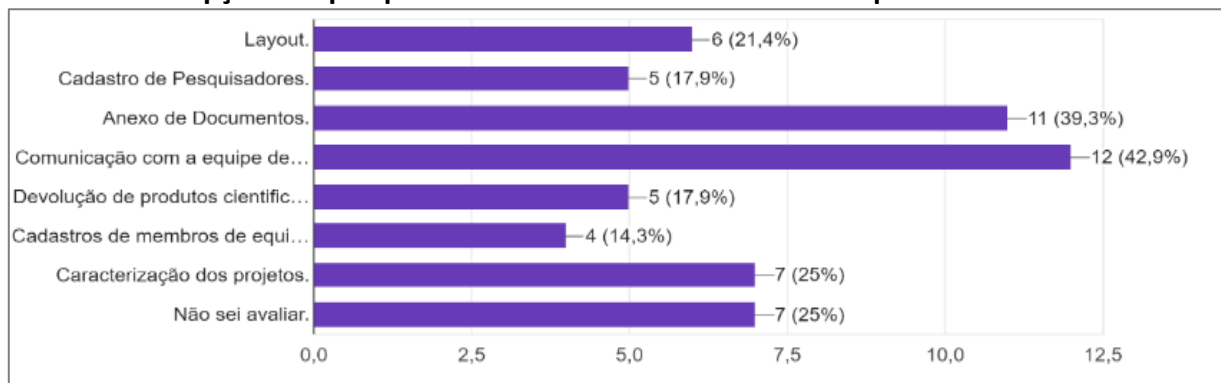
3.2.5 Percepção dos pesquisadores

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

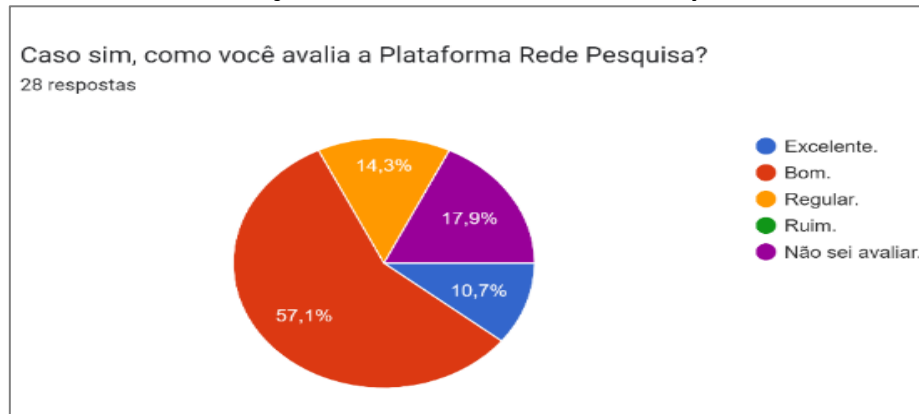


Fonte: SGPITS, 2024.

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).

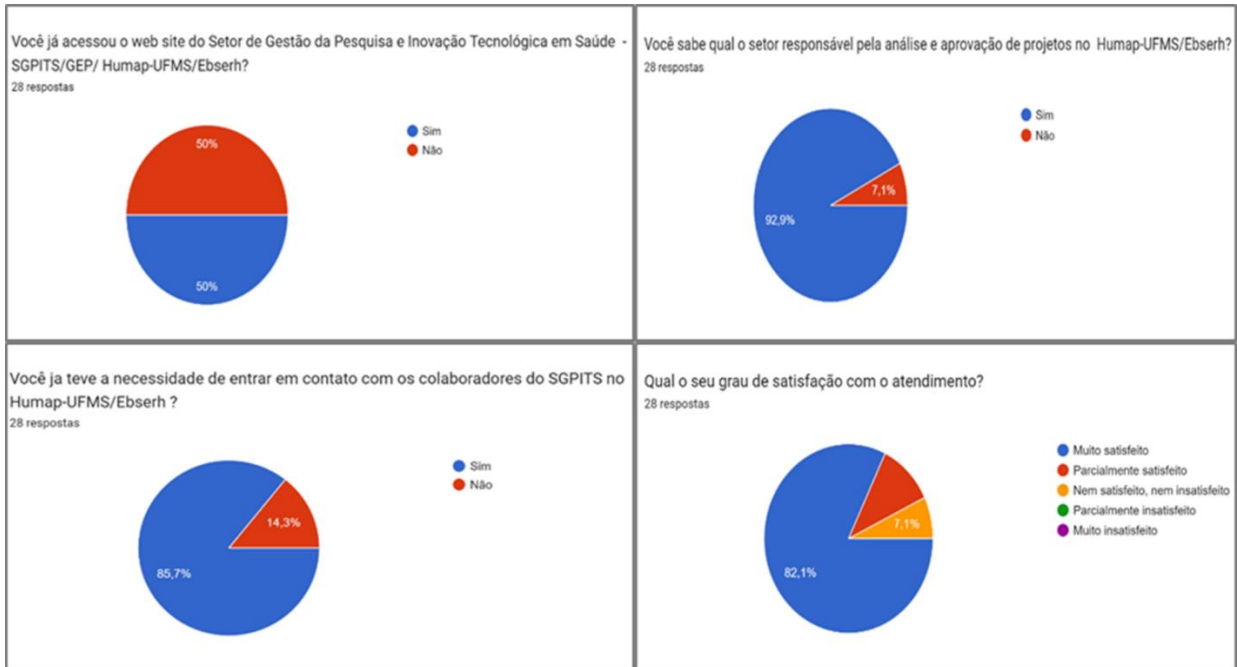
Gráfico 6.
Avaliação da Plataforma Rede de Pesquisa



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

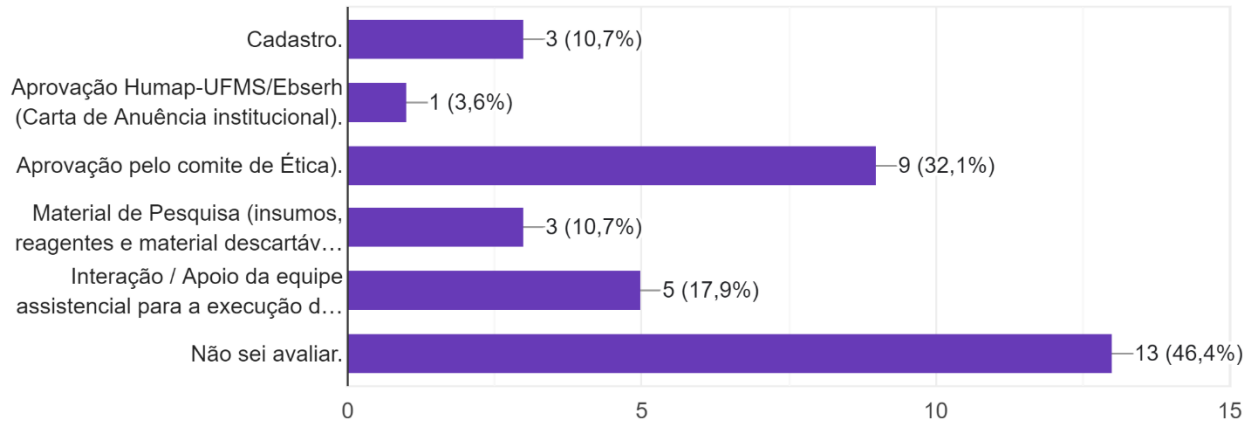


Fonte: SGPITS, 2024.

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.

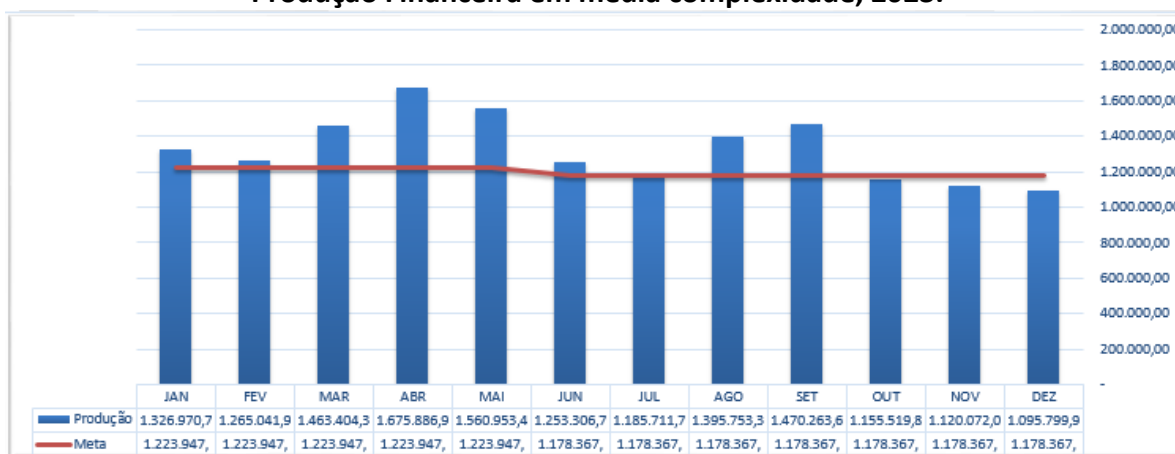
Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

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

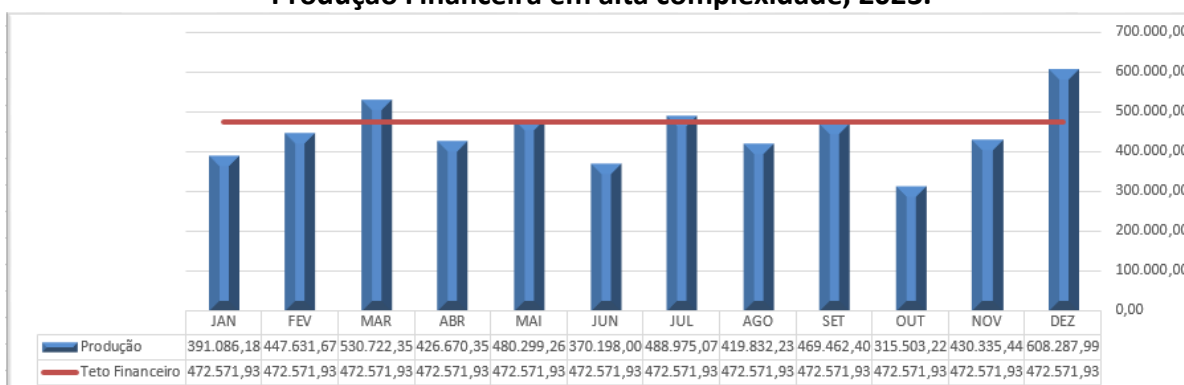
Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS

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.



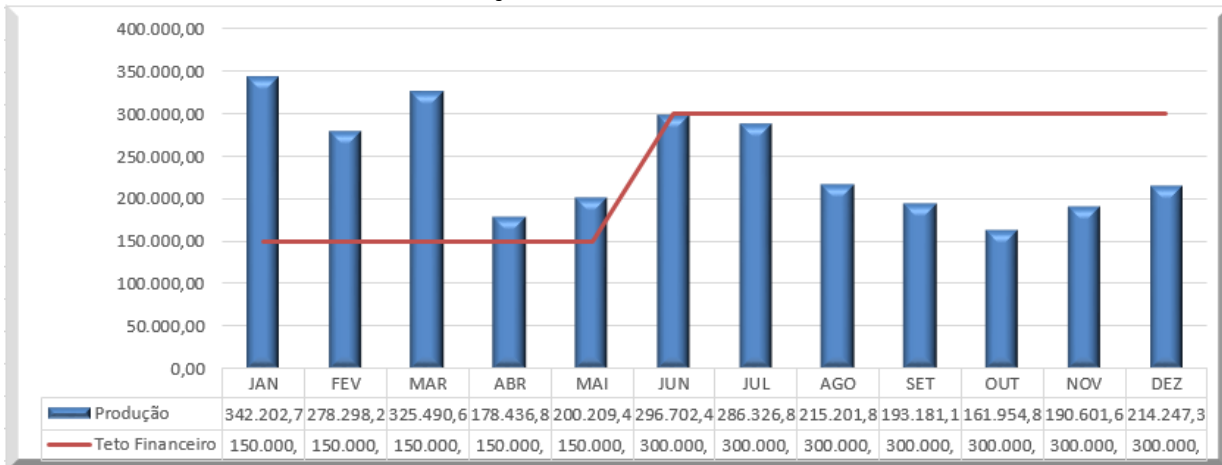
Fonte: UCON/STCOR/SUP, 2024

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.

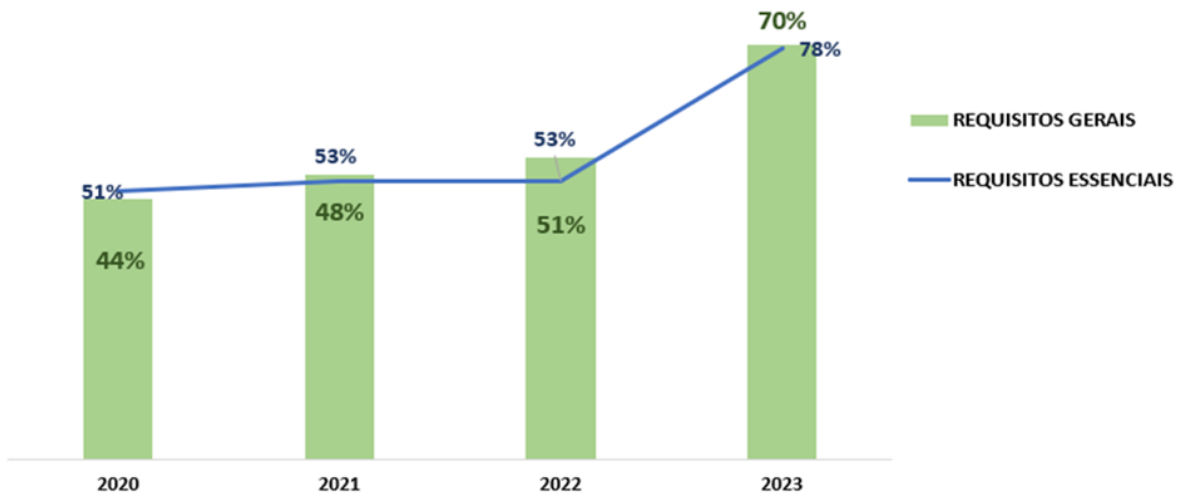
O PGQuali no Hospital Universitário Maria Aparecida Pedrossian (Humap – UFMS) foi lançado em outubro de 2019 e teve início com o processo de avaliação interna da qualidade – AVAQualis (autoavaliação), com o objetivo de avaliar a conformidade dos processos do Humap - UFMS frente aos requisitos estabelecidos 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 3º e da 4ºAVAQualis.

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

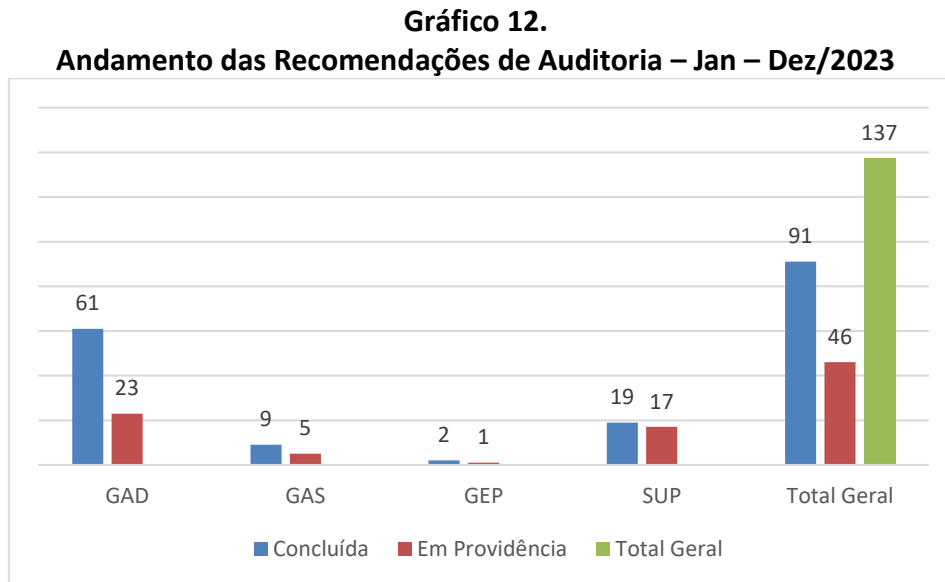
Órgão/ Documento	Documentos	Recomendação
Auditoria Interna	RD 024/2022 - Fluxo do controle de aquisições	6
	RD 030/2022 - Internações	19
	RD 079/2021 - Cirurgias	1
	RD 141/2022 - Jornada de ensino para residências	3
	RD 181/2022 - Gestão de OPME	8
	RD 1398990/2023 - Governança do CNES	5
	RD 1398997/2023 - 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:



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



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.	Objetivo Estratégico	Indicador Local	Metas					Projeto Local	Área Responsável
				2024	2025	2026	2027	2028		
Sociedade (Assistência)	OE01	Ampliar e qualificar a participação dos hospitais na rede de atenção à saúde do SUS	Índice de cumprimento do contrato SUS	80%	83%	86%	88%	90%	Qualificação dos processos assistenciais	DGC
	OE02	Qualificar o cuidado hospitalar	Taxa de parto cesáreo (TPC)	51%	48%	45%	42%	40%		
			Taxa de ocupação hospitalar	100%	98%	95%	93%	90%		
			Tempo médio de permanência hospitalar	8	7,8	7,5	7	7		
OE04	Participar da implementação da Política Nacional de Atenção Especializada e do esforço de redução de filas	% de cirurgias ofertadas para regulação do Gestor SUS	40%	43%	46%	48%	50%			
Sociedade (Ensino)	OE05	Aprimorar as condições de ensino e os cenários de prática	Índice de satisfação do residente	6,6	6,7	6,8	6,9	7	Qualificação da preceptoria, infraestrutura e serviços ofertados ao Ensino.	SEGE
			Índice de satisfação dos graduandos	8	8,1	8,2	8,3	8,4		
	OE07	Apoiar o processo de qualificação dos docentes e dos preceptores	Percentual de preceptores capacitados	10%	20%	30%	40%	50%		
Sociedade (Pesquisa)	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	5	5	5	5	Estruturação do Centro de Pesquisa Clínica Humap-UFMS (CPCLin)	SGPIT
			Número de estudos clínicos patrocinados realizados na rede	4	4	4	4	4		
Responsabilidade Ambiental, Social e Governança	OE11	Aprimorar o modelo de governança corporativa da Rede	Índice de aderência às boas práticas de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos	50%	60%	70%	80%	90%	Implantação da Gestão de Riscos e Controle Interno	UPLAG
	OE12	Promover sustentabilidade ambiental e responsabilidade social em Rede	Número de ações implantadas	1	3	3	3	4	Implantação de Estratégias de Gestão Ambiental	STHH
	OE13	Prevenir e enfrentar o assédio e a discriminação	Quantidade de ação realizadas com a temática	0	10	12	13	14	Diversidade Hospitalar e Saúde	UDP
Índice de confiança no processo de apuração de denúncias			0%	2%	4%	7%	10%			

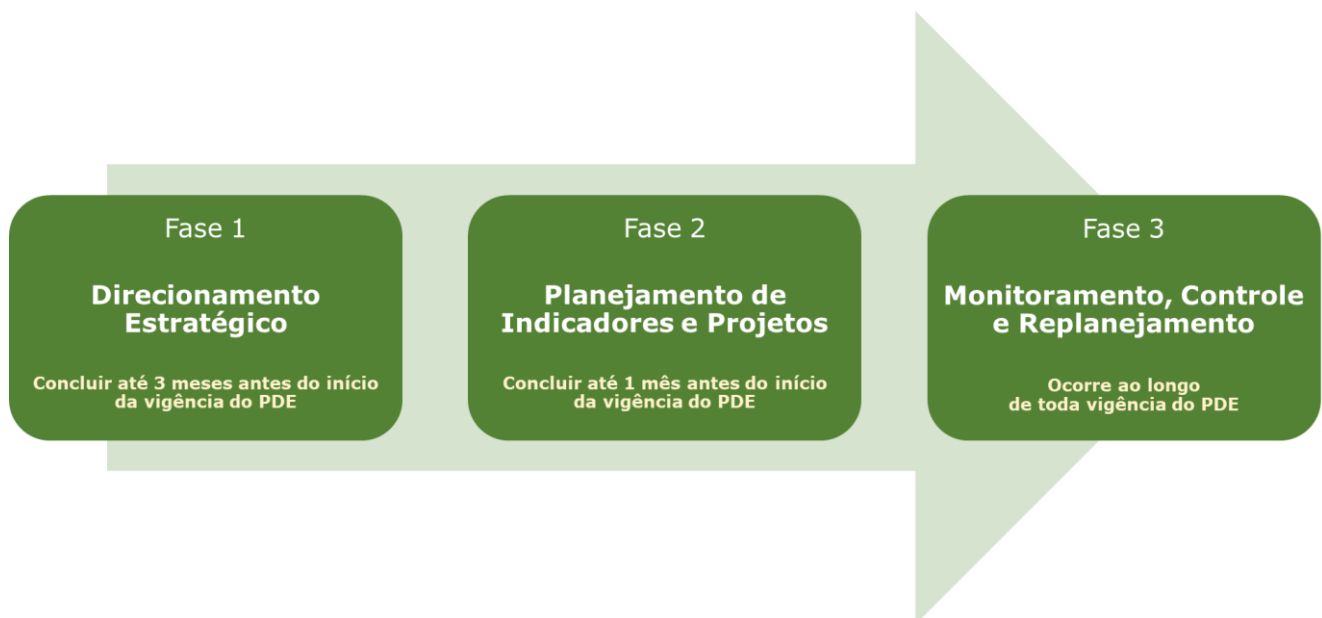
Desenvolvimento Institucional	OE14	Implementar melhorias na infraestrutura e nas condições de trabalho com foco na assistência, no ensino e na pesquisa	% de obras contratadas em relação ao PAC para o mesmo ano	100%	100%	100%	100%	100%	Aprimoramento no atendimento a demandas relacionadas a infraestrutura física	SIF
			% de resolução dos chamados de manutenção predial	50%	100%	100%	100%	100%		
			% de valor de Ordens de Serviço de Serviços Comuns de Engenharia frente ao valor previsto no PAR	90%	100%	100%	100%	100%		
	OE18	Promover inovação e transformação digital na Rede Ebserh	% dos processos de negócio prioritários informatizados	0	20%	40%	60%	100%	Promover inovação e transformação digital no Humap-UFMS	SETISD
			% de execução de projetos do PDTI	70%	80%	90%	95%	100%		
			Índice de Maturidade Cibernética	30%	35%	40%	45%	50%		
Sustentabilidade Financeira	OE21	Aprimorar os processos de compras e contratações	Aderência às Compras Centralizadas padronizadas	100%	100%	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%	65%	70%	75%	80%		
			% de execução do plano anual de compras de medicamentos e MMH	70%	75%	80%	85%	90%		
			% número de clínicas com reposição ativa	20%	40%	60%	80%	100%		
Desenvolvimento do Trabalhador	OE22	Promover escuta e diálogo permanentes com trabalhadores, em seus diferentes vínculos e representações	% de colaboradores acolhidos	40%	50%	60%	70%	80%	Acolhimento do trabalhador	DIVGP
			Número de ações realizadas	1	2	3	4	5		
			% de percepção positiva do acolhimento	30%	40%	50%	60%	70%		
	OE24	Desenvolver estratégias de educação permanente e continuada	Índice de desempenho dos gestores	60%	75%	80%	85%	90%	Programa de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal	UDP
			% de ações educativas ofertadas no Humap-UFMS	70%	72%	75%	80%	85%		
			% de satisfação geral com as capacitações ofertadas no Humap-UFMS.	60%	65%	70%	75%	80%		
			% de colaboradores capacitados anualmente no Humap-UFMS.	40%	45%	50%	55%	60%		

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 11 projetos que contemplam os 5 pilares do Mapa Estratégico da Rede Ebserh, incluindo 31 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 planejamento, com apreciação posterior do relatório pelo Colegiado Executivo, também realizará reuniões trimestrais 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	Responsabilidades	Periodic.
<i>Colegiado Executivo</i>	<i>Superintendente e gerentes</i>	<i>Aprovação das alterações necessárias do Planejamento e aprovação do relatório trimestral de execução dos projetos</i>	<i>trimestral</i>
<i>Setor de Governança e estratégia</i>	<i>Chefe do setor</i>	<i>Orientar a UPLAG com relação à gerência da estratégia no Humap-UFMS</i>	<i>Mensal</i>
<i>Unidade de Planejamento, Controle Interno e Gestão de Riscos</i>	<i>de Chefe da UPLAG</i>	<i>Acopnar a execução dos projetos, realizar as reuniões de replanejamento e as demais alterações necessária a execução do PDE</i>	<i>Trimestral/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>

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

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

coloquem em risco a realização do objetivo pretendido ou mesmo sua perda de finalidade. Assim, serão realizadas reuniões trimestrais pela Unidade de Planejamento, Gestão de Riscos e Controles Internos 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 UPLAG e gerente do projeto</i>	<i>trimestral</i>
<i>Reunião de apresentação de execução do PDE</i>	<i>Apresentar ao colegiado executivo o andamento dos projetos do PDE</i>	<i>Chefe da UPLAG, SEGOV e Colegiado Executivo</i>	<i>Trimestral</i>
<i>Reunião análise da estratégia e replanejamento</i>	<i>Avaliar a estratégia e replanejamento das atividades</i>	<i>SEGOV, UPLAG e Gerente do Projeto</i>	<i>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.

Hospital Universitário da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Humap-UFMS
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>UPLAG</i>	<i>Documento em meio digital</i>	<i>Bimestral</i>
<i>Relatório de Acompanhamento de Indicador Local</i>	<i>Gerente de Projeto</i>	<i>UPLAG</i>	<i>Documento em meio digital</i>	<i>Bimestral</i>
<i>Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais)</i>	<i>Chefe da UPLAG</i>	<i>Colegiado Executivo</i>	<i>Documento em meio digital Apresentação em colegiado executivo</i>	<i>Trimestral</i>
<i>Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais)</i>	<i>Colegiado Executivo</i>	<i>- DVPE - Reitoria - Comissão de monitoramento do contrato de gestão/lfes</i>	<i>Documento em meio digital</i>	<i>Trimestral</i>
<i>Publicação/Revisões/Atualizações no PDE</i>	<i>Colegiado Executivo</i>	<i>- DVPE - Reitoria - Comissão de monitoramento do contrato de gestão/lfes - Site do HUF</i>	<i>Documento em meio digital</i>	<i>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 2024

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

	Elaboração do Plano Diretor Estratégico 2024-2028	SEGOV	-
	Relatório de acompanhamento do Projeto Local	Gerente do Projeto	Bimestral
	Relatório de Acompanhamento de Indicador Local	Responsável pelo indicador	Bimestral
	Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais)	Unidade de planejamento	trimestral
	Reunião de análise estratégica e replanejamento	Unidade de Planejamento	Anual

6 ANEXOS

6.1 Fichas dos Indicadores Locais

		Lista de Indicadores do Plano Diretor Estratégico										Sigla do Hospital	Versão										
												Humap-UFMS	1										
INDICADOR IMPACTADO PELO PROJETO																							
Nº	Nome do Indicador	Descrição e Justificativa	Periodicidade 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	2024 Realizado	2025 Planejado	2025 Realizado	2026 Planejado	2026 Realizado	2027 Planejado	2027 Realizado	2028 Planejado	2028 Realizado		
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	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%			
6	Índice de satisfação do residente	O indicador pretende monitorar a satisfação do residente com a infraestrutura, os serviços ofertados e a formação profissional, por meio nota geral atribuída ao hospital na pesquisa de satisfação do residente.	Anual	Anual	UGPOS	Pesquisa de satisfação da residência	Média ponderada obtida a partir da pesquisa realizada pela Ebserh	nº	0,5	maior, melhor	Nota maior que 6,3	6,6		6,7		6,8		6,9		7			



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

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

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	Índice de satisfação dos graduandos	O indicador pretende monitorar a satisfação dos graduandos com a infraestrutura e a preceptorial durante a realização do estágio conforme média das notas atribuídas na avaliação realizada ao término da atividade prática.	Semestral	Semestral	UGETE	Pesquisa de satisfação dos alunos de graduação	número de respostas obtidas entre as faixas 7 a 10/ número total de respostas obtidas na pesquisa x 100	nº	0,5	maior, melhor	nota maior que 7,9	8	8,1	8,2	8,3	8,4	
9	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	
10	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 clínica assinados em 2023. Número exponencial de projetos atingida no ano de 2023 reflete projetos tramitados no ano de 2021/2022 o que não reflete o numero esperado para 2024	4	4	4	4	4	
11	Índice de aderência às boas práticas de Governança, Gestão de Riscos e Controles (IGH)	O indicador servirá para análise da aderência às boas práticas de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos ao ESG.	anual	anual	UPLAG	Programa de Gerenciamento de riscos implantado no Humap-UFMS	IGH (Índice de Governança Humap)= ((MPQ1+MPQ2+MPQ3...)/ Nº Total de Q) x 100	índice	2	Maior, melhor	Em 2018 o índice IGG TCU de aderência às boas práticas do Humap-UFMS foi de 32%.	50%	60%	70%	80%	90%	
12	Número de ações implantadas	Esse indicadore 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	4	
13	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-mais informativos.	Soma das ações	Número	2	Maior		0	10	12	13	14	
14	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%	
15	% de obras contratadas em relação ao PAC para o mesmo ano	Avaliar a contratação de obras oriundas do PAC	anual	anual	SIF	Avaliação de Contratos celebrados	Quantidade de obras executadas / quantidade de obras previstas x 100	%	N/A	maior, melhor	N/A	100%	-	100%	-	100%	-
16	% de execução de Ordens de Serviço para o Contrato de Serviços Comuns de Engenharia por continuado do Contrato de escopo frente à Manutenção Predial previsto do PAR	Avaliar a execução de Ordens de Serviços para demandas que extrapolam o caráter continuado do Contrato de Manutenção Predial	mensal	anual	SIF	Avaliação das Ordens de Serviço emitidas	Total de Oss executadas/ Total de OSS emitidas x 100	%	N/A	maior, melhor	N/A	50%	-	100%	-	100%	-



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

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

17	% de resolução dos chamados de manutenção predial	Avaliar a execução de Ordens de Serviços de Manutenção Predial	mensal	anual	SIF	Avaliação das Ordens de Serviço de Manutenção Corretiva executadas	Quantidade de OSs executadas / quantidade de OSs emitidas x 100	%	N/A	maior, melhor	N/A	90%	-	100%	-	100%	-	100%	-	100%	-
18	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.	$ISeg = \frac{(iMC_0 * 4) + \sum_{j=1}^{18} iMC_j}{22}$	%	100%	Maior Melhor	sem parâmetros	30%		35%		40%		45%		50%	
19	Percentual de Processos Negocios Informatizados	É a razão entre os processos de negócios informatizados e 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%	
20	Percentual de 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	Implantação, recebimento do material, ou prestação do serviço	Ações executadas / ações planejadas x 100	%	100%	Maior Melhor	sem parâmetros	70%		80%		90%		95%		100%	
21	Aderência às Compras Centralizadas padronizadas	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%	
22	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%	
23	% de execução do plano anual de compras de medicamentos e MMH	Acompanhar a execução do plano anual de aquisições	trimestral	trimestral	SAD / UACE	processos homologados	número de processos realizados anualmente / número total de processos previstos x 100	Percentual (%)	5%	maior, melhor	sem parâmetros	70%		75%		80%		85%		90%	
24	% número 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 priorizadas x 100	Percentual (%)	5%	maior, melhor	sem parâmetros	12,50%		37,50%		62,50%		87,50%		100%	
25	% de colaboradores acolhidos	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%	
26	Número de ações realizadas	Quantidade de ações sobre saúde mental, realizadas por ano, para promoção da qualidade de vida do colaborador e prevenção de doenças relacionadas.	anual	anual	DIVGP	Projetos de capacitação (certificados), listas de presença das ações.	número de ações realizadas	nº	1	maior	Não é possível estabelecer um parâmetro, esse projeto gerará dados para análise.	1		2		3		4		5	



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

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

27	% 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.	$[\text{N}^\circ \text{ respostas positivas (Satisfeito ou muito satisfeito)} / \text{total de respostas}] * 100$	%	5%	maior	Customer Satisfaction Score (popularmente conhecido como índice de satisfação do cliente)	30%	40%	50%	60%	70%
28	Índice de desempenho 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/planiha 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%	85%	90%
29	% de ações educativas ofertadas no Humap-UFMS	% de capacitações planejadas e executadas. Realizar um planejamento efetivo das capacitações, considerando as especificidades das unidades.	anual	anual	UDP	Comparação entre as ações de capacitações programadas no PDC e as ações efetivamente realizadas.	$(\text{Quantidade de ações executadas} * 100) / \text{Quantidade de ações previstas no PDC}$	%	5%	maior	PDC 2024, com aumento gradual da meta até 2028.	70%	72%	75%	80%	85%
30	% de satisfação geral com as capacitações ofertadas no Humap-UFMS.	% de satisfação dos estudantes. Identificar o índice de satisfação geral visando melhoria das ações de educação permanente e dos processos de trabalho relacionados.	Trimestral	Trimestral	UDP	Avaliação de Reação obrigatória para todas as ações de capacitação, contendo pergunta sobre a satisfação geral com o treinamento ofertado.	$(\text{soma das respostas dos usuários satisfeitos ou muito satisfeitos por curso}) * 100 / (\text{Quantidade total respostas no período})$	%	5%	maior	Customer Satisfaction Score (popularmente conhecido como índice de satisfação do cliente)	60%	65%	70%	75%	80%
31	% de colaboradores capacitados anualmente no 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.	$\text{N}^\circ \text{ de colaboradores capacitados} / \text{n}^\circ \text{ colaboradores ativos} * 100$	%	5%	maior	Não é possível estabelecer um parâmetro, o projeto gerará dados para medição.	40%	45%	50%	55%	60%



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


6.2.2 Qualificação da preceptoria, infraestrutura e serviços ofertados ao ensino

		FICHA DO PROJETO				Versão
		TIPO:	Projeto local (PDE)	UNIDADE:	Humap-UFMS	CÓD:
IDENTIFICAÇÃO						
Nome do projeto:	Qualificação da preceptoria, infraestrutura e serviços ofertados ao Ensino.					
Gerente do projeto:	Fernando Aguiar Lopes					
Gerente do portfólio:	Tania Cristina Gomes Bakargy					
Área responsável:	Gerência de Ensino e Pesquisa					
Data de início do projeto:	04/2024					
Data de término do projeto:	12/2028					
Tema estratégico:	1.02 Ensino					
Indicador impactado pelo projeto 1	Índice de satisfação dos residentes.					
Indicador impactado pelo projeto 2	Percentual de preceptores capacitados.					
Indicador impactado pelo projeto 3	Índice de satisfação de graduandos.					
Macroproblema:	A infraestrutura e o dimensionamento de profissionais são insuficientes para atender as necessidades de ensino.					
Causa raiz:	Infraestrutura antiga, inadequada, falta e restrição de materiais e ausência de reserva de carga horária para atividades de ensino.					
Objetivo do projeto	Identificar e analisar as demandas e ações necessárias para atendimento das matrizes de competências e dos projetos pedagógicos e subsidiar a priorização nos instrumentos de tomada de decisão de forma a favorecer investimentos na ampliação de espaços e aquisição de materiais e equipamentos necessários para a qualificação do ensino e alinhar necessidades de ensino com a oferta de serviços contratualizados com o Gestor do SUS.					
Cód. da EAP	Macroatividade	Entregas previstas		Data de início	Data limite	
1	Mapear e dimensionar os campos de prática.	Relatório de Dimensionamento dos campos de prática.		02/05/2024	31/12/2024	
2	Mapear o processo da preceptoria.	Processo publicado no Portal de Gestão do Conhecimento.		01/07/2024	02/06/2025	
3	Mapear quali e quantitativamente os colaboradores que, efetivamente, exercem atividades de preceptoria.	Relação de preceptores por campo e área de formação.		02/09/2024	31/10/2025	
4	Identificar o nível de capacitação e elaborar propostas de qualificação com base nas atividades desenvolvidas.	Painel com o perfil de preceptores.		01/11/2024	01/04/2025	
5	Elaborar e executar projeto de formação e capacitação de preceptores.	Projetos de Capacitação, Listas de Frequência e Certificação.		03/03/2025	31/12/2028	
6	Cadastrar preceptores, de acordo com o nível de qualificação, para as atividades junto aos Programas de Residência.	Criação do Banco de Preceptores e Cadastro juntos aos Programas de Residência.		02/12/2024	30/06/2025	
7	Analisar as matrizes de competência dos programas de residência médica e os projetos pedagógicos de curso dos programas de residência multiprofissional e em área profissional da saúde.	Instrumentos estruturados para entrevista e mapeamento de cada programa de residência.		05/05/2025	05/05/2026	
8	Mapear junto aos Supervisores e Coordenadores dos Programas de Residência itens obrigatórios não atendidos pela instituição.	Relatório de Conformidade e Plano de Ação.		05/05/2025	06/05/2026	
9	Mapear os espaços destinados ao ensino.	Relatório de Infraestrutura dos espaços destinados ao ensino.		01/07/2025	31/12/2025	
10	Planejar ações conjuntas (GEP – GAS – GAD) para viabilizar a oferta dos requisitos obrigatórios à formação: infraestrutura, recursos humanos e/ou acordos de cooperação.	Plano de Ação.		01/09/2025	31/12/2025	
11	Planejar e apresentar à gestão os projetos de readequação da infraestrutura dos espaços destinados ao ensino, conforme as necessidades de estrutura, equipamentos e insumos, incluindo salas de aula, auditórios e Centro de Ensino Baseado em Simulação.	Projetos de Readequação.		03/11/2025	31/12/2028	
12	Planejar e apresentar à gestão o projeto de redimensionamento da equipe dedicada ao ensino com base no Mapa de Atribuição por Produtos (MAP) realizado pela Ebserh.	Projeto de Redimensionamento da Equipe de Ensino.		05/01/2026	30/06/2026	
Versão: 1 Data de criação da ficha do projeto: 24/04/2024 10:35 Última atualização: 29/04/2024 15:58 Identificador: 802						



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


6.2.3 Estruturação do Centro de Pesquisa Clínica do Humap-UFMS (CPClin)

		FICHA DO PROJETO				Versão
		TIPO:	Projeto local (PDE)	UNIDADE:	Humap-UFMS	CÓD:
IDENTIFICAÇÃO						
Nome do projeto:	Estruturação do Centro de Pesquisa Clínica Humap-UFMS/Ebserh (CPClin)					
Gerente do projeto:	Paula de Oliveira Serafin					
Gerente do portfólio:	Oleci Pereira Frota					
Área responsável:	GEP/SGPTI					
Data de início do projeto:	05/2024					
Data de término do projeto:	12/2028					
Tema estratégico:	1.03 Pesquisa					
Indicador impactado pelo projeto 1	Número de estudo multicêntricos realizados					
Indicador impactado pelo projeto 2	Número de estudos clínicos patrocinados realizados					
Macroproblema:	Ausência de infraestrutura física e recursos humanos para o funcionamento do centro de pesquisa clínica					
Causa raiz:	Ausência de percepção institucional da amplitude dos ganhos proporcionados pelos projetos de pesquisa e inovação					
Objetivo do projeto	Desenvolver um projeto institucional com envolvimento das áreas estratégicas para a estruturação do centro de pesquisa clínica, com a possibilidade de buscar recursos públicos ou privados, por meio de acordos ou parcerias com agências de fomento visando qualificar as ações de ensino e pesquisa no Humap-UFMS.					
Cód. da EAP	Macroatividade	Entregas previstas		Data de início	Data limite	
1.0	Cadastrar linhas de pesquisa institucionais	Linhas cadastradas		01/04/2024	01/04/2025	
2.0	Elaborar projeto de desenvolvimento institucional	Projeto elaborado		02/01/2025	30/12/2025	
3.0	Apoiar pesquisadores a desenvolverem projeto de pesquisa institucional	Projeto desenvolvido		02/01/2025	30/12/2027	
4.0	Realizar estudo de viabilidade de implantação de biobanco	Relatório de viabilidade		02/01/2026	01/09/2026	
5.0	Realizar estudo de espaços para implantação do Centro de Pesquisa Clínica Humap-UFMS/Ebserh (CPClin)	Relatório do estudo		01/08/2025	30/03/2026	
6.0	Elaborar Projeto de estruturação do CPClin	Projeto desenvolvido		01/04/2026	30/12/2027	
7.0	Prospectar fontes de fomento públicas ou privadas para projeto de estruturação do Centro de Pesquisa Clínica Humap-UFMS/Ebserh (CPClin)	Ações concluídas		01/11/2027	30/10/2028	
8.0	Relatorio Final	Relatorio elaborado		01/11/2028	31/12/2028	
Versão: 1.0 Data de criação da ficha do projeto: 19/04/2024 11:55 Última atualização: 29/04/2024 12:09						
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:	Carlos Alberto Moraes Coimbra					
Área responsável:	GAD/STHH					
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	Número de ações implantadas					
Macroproblema:	Ausência de um Programa de Gestão Ambiental					
Causa raiz:	Não existe uma cultura organizacional de implantar e monitorar ações de gestão ambiental.					
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.					
Cód. da EAP	Macroatividade	Entregas previstas			Data de início	Data limite
	Instituir uma Comissão de Gestão Ambiental;	Comissão Instituída			02/05/2024	10/05/2024
	Elaborar um diagnóstico situacional da aderência às melhores práticas preconizadas na A3P	Diagnóstico elaborado			13/05/2024	12/08/2024
	Realizar o Planejamento das ações das estratégias de gestão ambiental	Plano elaborado			13/08/2024	29/11/2024
	Implementar as ações planejadas;	Ações implementadas			02/12/2024	05/07/2028
	Monitorar e Avaliar os resultados;	Controles implantados			06/07/2024	06/08/2028
	Executar intervenções nas inconformidades;	Ações implementadas			06/08/2027	11/11/2028
	Divulgar resultados.	Comunicação realizada			12/11/2028	31/12/2028
Versão:	1.0	Data de criação da ficha do projeto:	25/04/2024 11:54		Última atualização:	29/04/2024 14:23
Identificador:	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:	Andrea de Siqueira Campos Lindenberg					
Área responsável:	Unidade de Planejamento, Gestão de Riscos e Controles Internos - UPLAG					
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 boas práticas de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos					
Macroproblema:	Ausência do programa de gestão de riscos do hospital					
Causa raiz:	Desconhecimento da importância e ausência de cultura de gestão de riscos.					
Objetivo do projeto	O objetivo deste projeto é a implantação da estruturação de ações de melhoria em Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos no âmbito do Humap-UFMS, em busca da identificação de oportunidades de melhoria, auxiliando na tomada de decisões futuras, na avaliação da maturidade da governança e na adesão às boas práticas de gestão de riscos e controles internos ao ESG.					
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	31/12/2024
2	Plano de implantação de boas práticas de Governança e Gestão de Riscos	Plano aprovado			02/01/2025	30/04/2025
3	Executar o Plano de implantação de boas práticas	Ações implantadas			02/05/2025	02/05/2027
4	Mapeamento dos riscos estratégicos	mapa de riscos elaborado			02/05/2025	31/12/2025
5	Workshop de gestão de riscos	Workshop realizado			02/01/2026	31/03/2026
6	Implantar ações de gerenciamento de riscos	Ações implantadas			03/01/2026	31/12/2028
Versão: 1.0 Data de criação da ficha do projeto: 22/04/2024 14:45 Última atualização: 29/04/2024 11:54 Identificador: 802						



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


6.2.6 Diversidade Hospitalar e Saúde

		FICHA DO PROJETO				Versão
		TIPO:	Projeto local (PDE)	UNIDADE:	Humap-UFMS	CÓD:
IDENTIFICAÇÃO						
Nome do projeto:	Diversidade Hospitalar e Saúde					
Gerente do projeto:	Glauca Mello Sanches					
Gerente do portfólio:	Carlos Alberto Moraes Coimbra					
Área responsável:	UDP					
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	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		
1	Elaborar o Diagnóstico Situacional	Relatório	02/05/2024	01/09/2024		
2	Realizar pesquisa	Relatório	02/09/2024	31/12/2024		
3	Criar Grupo de Diversidade e Inclusão social	Portaria publicada	02/01/2025	30/01/2025		
4	Elaborar o Programa	Programa Aprovado	01/02/2025	30/04/2025		
5	Implantar as ações do Programa	Ações implantadas	02/05/2025	30/04/2027		
6	Elaborar Estratégias de divulgação do programa	Cartazes, e-mail, processo SEI e site	02/05/2025	30/04/2027		
7	Revisar e aplicar pesquisa	Relatório	01/09/2026	01/11/2026		
8	Revisar o Programa	Programa Aprovado	02/01/2027	30/04/2027		
9	Implantar as ações do Programa Revisado	Ações implantadas	02/05/2027	31/12/2028		
10	Elaborar Estratégias de divulgação do programa revisado	Cartazes, e-mail, processo SEI e site	02/05/2027	31/12/2028		
Versão: 1		Data de criação da ficha do projeto: 29/04/2024 15:39		Última atualização: 29/04/2024 15:40		
Identificador: 802						



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


6.2.7 Aprimoramento no atendimento a demandas relacionadas a infraestrutura física

		FICHA DO PROJETO				Versão
		TIPO:	Projeto local (PDE)	UNIDADE:	Humap-UFMS	CÓD:
IDENTIFICAÇÃO						
Nome do projeto:	Aprimoramento no atendimento a demandas relacionadas a infraestrutura física					
Gerente do projeto:	Diego Moraes de Oliveira					
Gerente do portfólio:	Tania Cristina Gomes Bakargy					
Área responsável:	Setor de Infraestrutura Física					
Data de início do projeto:	04/2024					
Data de término do projeto:	12/2028					
Tema estratégico:	3.01 Desenvolvimento Institucional					
Indicador impactado pelo projeto 1	% de obras contratadas em relação ao PAC para o mesmo ano					
Indicador impactado pelo projeto 2	% de resolução dos chamados de manutenção predial					
Indicador impactado pelo projeto 3	% de valor de Ordens de Serviço de Serviços Comuns de Engenharia frente ao valor previsto no PAR					
Macroproblema:	Dificuldade em dar maior celeridade e pronta resposta em atendimentos a demandas relacionadas à infraestrutura física, seja administrativa, assistencial ou de ensino.					
Causa raiz:	<ol style="list-style-type: none"> Infraestrutura antiga, deteriorada, com alta complexidade para executar manutenções e reformas, originada por crescimento desordenado de áreas que ocupam espaços inadequados para sua especificidade; Ausência de Plano Diretor Físico Hospitalar (PDFH); Ausência de Contrato para execução de Serviços Comuns de Engenharia por Escopo; Necessidade de aprimoramento do Contrato de Manutenção Predial - Serviços Comuns de Engenharia Continuados, oriundo de Projeto Piloto da Rede Ebserh. 					
Objetivo do projeto	<ol style="list-style-type: none"> Executar as obras listas no PAC para o Humap-UFMS; Implantar Contrato de Serviços Comuns de Engenharia por escopo, emitindo Ordens de Serviço até o valor máximo definido anualmente pelo Colegiado Executivo; Aprimorar Contrato de Manutenção Predial - Serviços Comuns de Engenharia Continuados, propondo aspectos de melhoramento do projeto piloto e aferindo quantidade de Ordens de Serviço Executadas 					
Cód. da EAP	Macroatividade	Entregas previstas			Data de início	Data limite
1	Concluir Reforma da Obra 1: Ambulatório Geral	Termo de Recebimento Definitivo da Obra			01/01/2024	31/12/2024
2	Contratar Reforma da Obra 2: Clínica Médica	Assinatura do Contrato			01/01/2024	31/12/2024
3	Concluir Reforma da Obra 2: Clínica Médica	Termo de Recebimento Definitivo da Obra			01/01/2024	31/12/2024
4	Contratar Reforma da Obra 2: Hemodinâmica	Assinatura do Contrato			01/01/2024	31/12/2024
5	Concluir Reforma da Obra 2: Hemodinâmica	Termo de Recebimento Definitivo da Obra			01/01/2024	31/12/2024
6	Contratar Reforma da Obra 2: Reestruturação das Instalações Elétricas	Assinatura do Contrato			01/01/2024	31/12/2024
7	Concluir Reforma da Obra 2: Reestruturação das Instalações Elétricas	Termo de Recebimento Definitivo da Obra			01/01/2024	31/12/2024
8	Contratar Reforma da Obra 2: Centro Cirúrgico	Assinatura do Contrato			01/01/2024	31/12/2024
9	Concluir Reforma da Obra 2: Centro Cirúrgico	Termo de Recebimento Definitivo da Obra			01/01/2024	31/12/2024
10	Implantar Contrato de Serviços Comuns de Engenharia por Escopo	Relatório com quantitativo total de Ordens de Serviço de Serviços Comuns de Engenharia por Escopo executadas no ano			01/01/2024	31/12/2024
11	Executar 90% dos chamados de Manutenção Corretiva abertos no ano	Relatório com quantitativo total de Ordens de Serviço de Manutenção Predial executadas no ano			01/01/2024	31/12/2024
Versão:	1.0	Data de criação da ficha do projeto: 29/04/2024 14:26			Última atualização: 29/04/2024 14:26	
Identificador:	802					



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


6.2.10 Acolhimento do trabalhador

		FICHA DO PROJETO				Versão
		TIPO:	Projeto local (PDE)	UNIDADE:	Humap-UFMS	CÓD:
IDENTIFICAÇÃO						
Nome do projeto:	Acolhimento do Colaborador					
Gerente do projeto:	Kelly Krystynny da Silva Santos Vollkopf					
Gerente do portfólio:	Carlos Alberto Moraes Coimbra					
Área responsável:	Divisão de Gestão de Pessoas					
Data de início do projeto:	04/2024					
Data de término do projeto:	12/2028					
Tema estratégico:	5.01Desenvolvimento do Trabalhador					
Indicador impactado pelo projeto 1	% de colaboradores acolhidos					
Indicador impactado pelo projeto 2	Número de ações realizadas					
Indicador impactado pelo projeto 3	% de percepção positiva do acolhimento					
Macroproblema:	Desestruturação do processo de acolhimento ao trabalhador					
Causa raiz:	Necessidade de acolhimento do trabalhador por aspectos funcionais, familiares e de saúde mental					
Objetivo do projeto	Promover a estruturação do processo de acolhimento com a elaboração de protocolos de atendimento					
Cód. da EAP	Macroatividade	Entregas previstas	Data de início	Data limite		
1	Estruturar o serviço de acolhimento na USOST.	Serviço em funcionamento.	06/05/2024	31/12/2024		
2	Estudo de espaço físico específico para acolhimento.	Relatório de viabilidade.	01/07/2024	30/06/2025		
3	Implementação de Pesquisa de satisfação em relação ao acolhimento.	Relatório compilado contendo índice de satisfação dos colaboradores e plano de ação, caso necessário.	06/05/2024	31/07/2028		
4	Definição dos fluxos para solicitação de acolhimento.	Protocolo de solicitação de escuta psicológica.	02/01/2025	31/12/2027		
5	Estudo de redimensionamento da equipe de acolhimento.	Relatório de dimensionamento adequado.	01/07/2025	30/06/2026		
6	Implantação de estratégias coletivas para escuta do trabalhador.	Ações realizadas.	06/05/2024	31/12/2028		
Versão: 1.0 Data de criação da ficha do projeto: 29/04/2024 12:14 Última atualização: 29/04/2024 12:15 Identificador: 802						



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

6.2.11 Programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal

	FICHA DO PROJETO					Versão
	TIPO:	Projeto local (PDE)	UNIDADE:	Humap-UFMS	CÓD:	5.01
IDENTIFICAÇÃO						
Nome do projeto:	Programa de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal					
Gerente do projeto:	Paula Gianici Teixeira dos Santos Holz					
Gerente do portfólio:	Carlos Alberto Moraes Coimbra					
Área responsável:	Unidade de Desenvolvimento de Pessoal					
Data de início do projeto:	05/2024					
Data de término do projeto:	12/2028					
Tema estratégico:	5.01 Desenvolvimento do Trabalhador					
Indicador impactado pelo projeto 1	índice de desempenho dos gestores.					
Indicador impactado pelo projeto 2	% de ações educativas ofertadas no Humap-UFMS.					
Indicador impactado pelo projeto 3	% de satisfação geral com as capacitações ofertadas no Humap-UFMS.					
Indicador impactado pelo projeto 4	% 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	31/12/2024
3	Implementação do Programa de Desenvolvimento de Pessoas.	Realização das capacitações programadas, conforme com o Plano Anual de Desenvolvimento de Competências.			02/01/2025	31/12/2028
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	31/12/2028
5	Estruturação do Núcleo de Educação Permanente em Saúde.	Portaria de designação e Regimento Interno do NEPS.			01/02/2025	31/12/2026
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	31/12/2027
Versão: 1.0 Data de criação da ficha do projeto: 29/04/2024 12:13 Última atualização: 29/04/2024 12:13 Identificador: 802						