

Relatório MMAG – Ciclo 2021

Setor de planejamento – CH/UFC

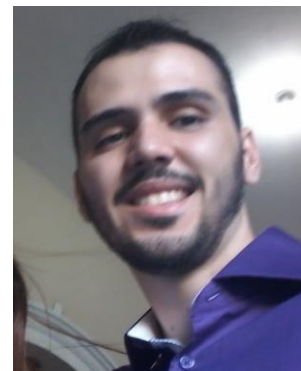
Equipe Responsável



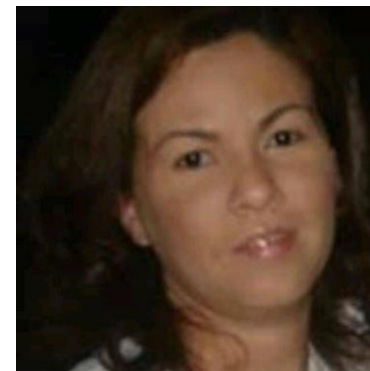
Assuero Meira



Abimael Torcate



Hemerson Bruno



Werônica Pontes

Contexto

DIRECIONADORES

Assistencial



- 100% SUS
- Equilíbrio entre demandas assistenciais e de ensino
- Qualidade e segurança assistenciais

Ensino



- Formação e capacitação multiprofissional para a saúde
- Estratégias de educação em Rede

Pesquisa e Inovação



- Vanguarda em pesquisa
- Fomento à inovação
- Aplicação na assistência e no ensino

Operação



- Escala, eficiência e eficácia
- Transparência
- Solução com inteligência de dados

Atuação



- Direcionamento de políticas públicas
- Articulação com entes externos
- Atuação híbrida, em Rede

Crescimento e Expansão



- Sustentabilidade econômica, social e ambiental em Rede
- Novas fontes de financiamento

PROPÓSITO

Ensinar para transformar o cuidar

VISÃO DO CH-UFC

Sermos a melhor sala de aula do norte-nordeste, com assistência segura, integral e humanizada, pesquisa clínica de excelência e gestão sustentável e inovadora.

VISÃO DA REDE

Ser referência nacional no ensino, na pesquisa, na extensão e na inovação no campo da saúde, na assistência pública humanizada e de qualidade em média e alta complexidade, e na gestão hospitalar, atuando de forma integrada com a Universidade e contribuindo para o desenvolvimento de políticas públicas de saúde

PROPOSIÇÃO DE VALOR

Maior rede de hospitais públicos do Brasil, proporcionando assistência humanizada, resolutiva e de vanguarda com o melhor campo de prática para as universidades federais, desenvolvendo ensino, pesquisa, extensão e gestão com sustentabilidade e transparência

PILARES

Sociedade

Sustentabilidade

Governança

Processos e Tecnologia

Pessoas

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Melhorar o ensino, pesquisa, extensão e assistência por meio da excelência do campo de prática e gestão hospitalar eficiente

Empregar os recursos de maneira eficiente, visando à perenidade e ao equilíbrio da Rede

Gerir com competência, agilidade e transparência, garantindo continuidade das atividades na Rede

Otimizar a operação por meio da simplificação e digitalização de processos, inovação e disseminação das melhores práticas

Valorizar, capacitar e reter os talentos

VALORES

A ética é inegociável

Transparência nas ações e relações institucionais

Humanizar para transformar o cuidado

Ser sustentável para cuidar sempre

Valorizar todas as pessoas

Trabalhar em Rede para somar forças e alcançar a excelência

Inovar para fazer mais e melhor transformando a sociedade

Projetos Estratégicos



Assistência



Ensino



Pesquisa



Sustentabilidade



Governança



Processos e TI

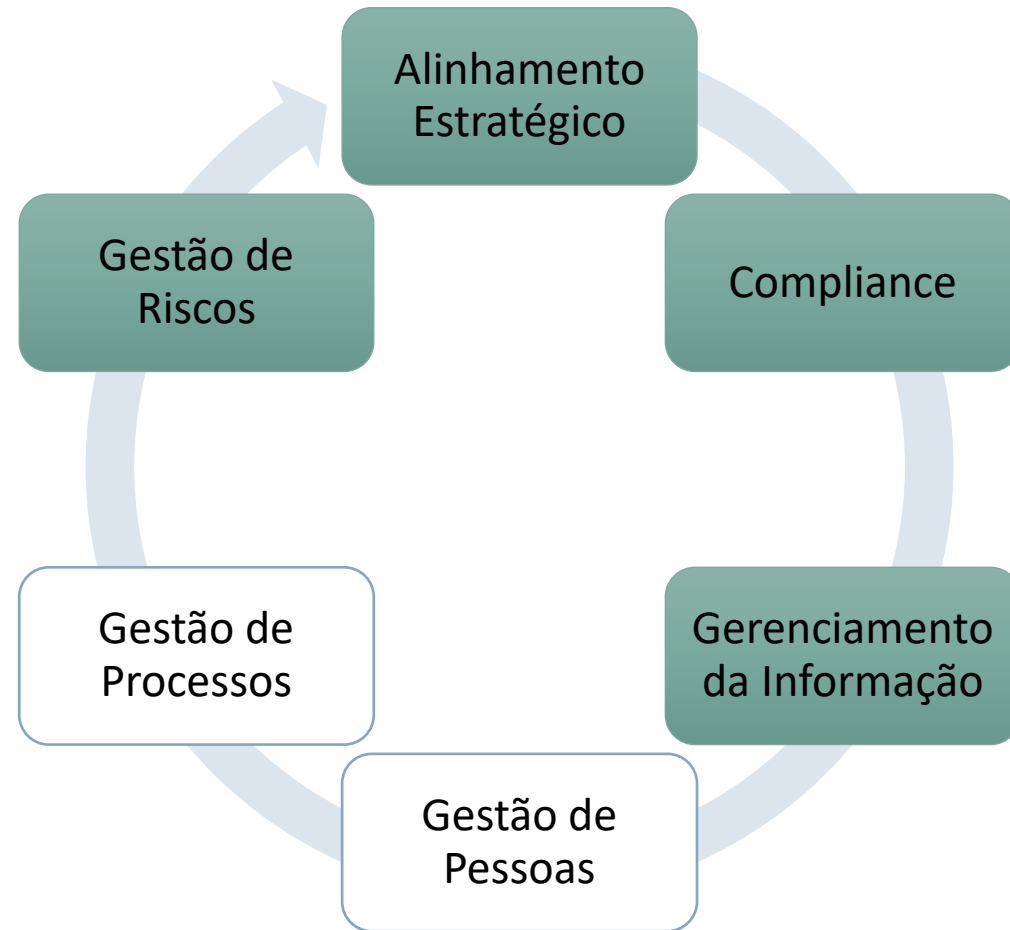


Pessoas

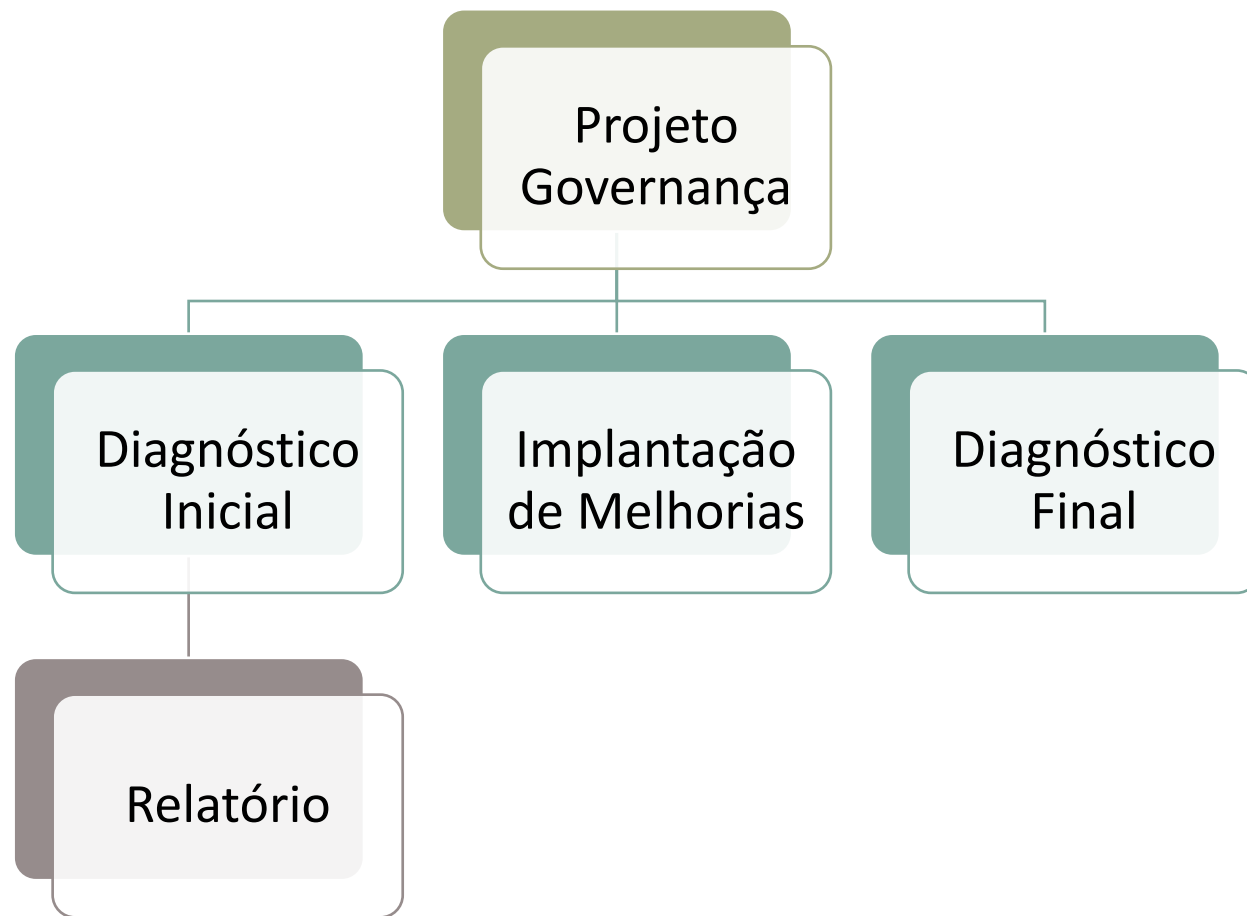
Governança

- Resultado das oficinas
 - Tema que gerou dúvidas, apontando diversas oportunidades de melhoria;
- Resultados anteriores
 - Programa de Mensuração da Maturidade do Ambiente de Governança (PMMAG)
- Elaboração de um projeto estratégico.

Escopo



Principais Entregas



Relatório

Introdução

- Governança, tema cada vez mais frequente no meio público e privado, pode ser conceituado:
 - *“Conjunto de mecanismos de **liderança**, **estratégia** e **controle** postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.”* (TCU, 2014)
- Com recursos cada vez mais escassos para investimentos e um aumento expressivo da busca pelos serviços públicos de saúde, exige-se da gestão a implementação de mecanismos que possam reduzir desperdícios e otimizar a operação, gerando os resultados esperados pela sociedade. (TCU, 2020)
- Este relatório traz, através da metodologia estabelecida por Loja Neto (2019), a mensuração da maturidade da governança no Complexo Hospitalar da UFC. O que possibilita avaliar as ações que precisam ser executadas para elevar este nível.

Mensuração da Maturidade do Ambiente de Governança

- Este método avaliativo foi instituído pelo Projeto de Mensuração da Maturidade do Ambiente de Governança (PMMAG).
- Com o objetivo de fornecer informações úteis e de forma tempestiva aos gestores da Ebserh, na sede e em suas filiais (hospitais universitários), a fim de que subsidiassem seu processo decisório, o PMMAG não tem como objetivo estabelecer uma metodologia ou critério de governança, mas, sim, fornecer dados e informações que subsidiem a metodologia a ser utilizada pela empresa no aperfeiçoamento da sua governança.
- Com este objetivo, realizou-se um estudo da metodologia COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), cujo foco é o aperfeiçoamento dos controles internos e da governança corporativa. A partir desta análise preliminar, verificou-se a necessidade de abordar preliminarmente os componentes do chamado COSO II, que possui foco no ambiente interno da organização.

Dimensões do ambiente de governança

- **Alinhamento Estratégico** – trata dos objetivos, planos e metas do HU, seu desdobramento e relação com os objetivos estratégicos da Ebserh e os recursos necessários para seu cumprimento.
- **Compliance** – refere-se à conformidade com a legislação e com as diretrizes, as normas, os procedimentos e os protocolos, tanto do HU, quanto da administração central da Ebserh.
- **Gerenciamento da Informação** – aborda a efetividade, a eficiência, a confidencialidade, a integridade, a disponibilidade, a conformidade, a confiabilidade e a comunicação de informações operacionais e estratégicas no HU.
- **Gestão de Pessoas** – trata de conduta e valores éticos, funções e responsabilidades, recursos humanos, desempenho e treinamento dos profissionais do HU.
- **Gestão de Processos** – refere-se à definição e à implantação de diretrizes, normas, procedimentos operacionais, protocolos de atendimento e atividades de controle que devem ser observados pelos profissionais do HU no desempenho de suas atividades.
- **Gestão de Riscos** – diz respeito à identificação, à avaliação, ao tratamento e ao monitoramento dos riscos.

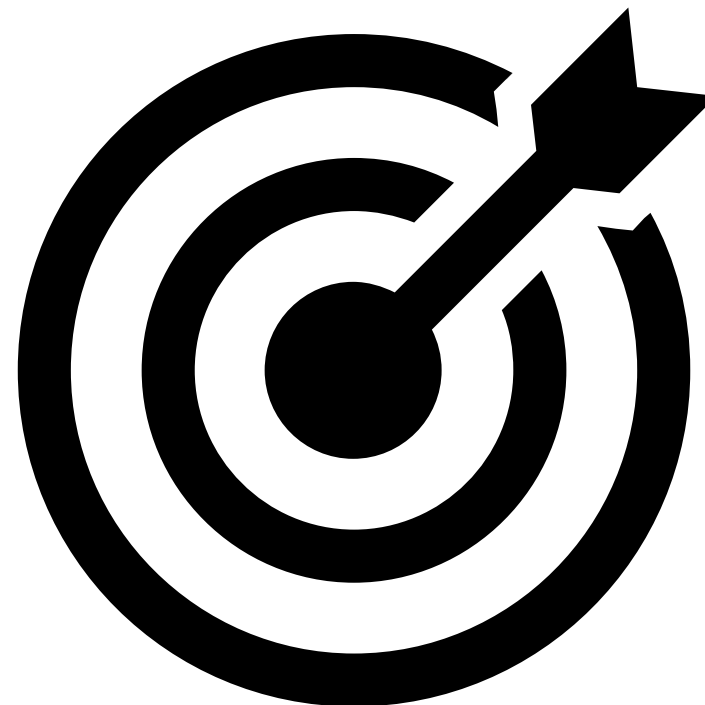
Níveis de maturidade

Maturidade	Faixa	Recomendação
Insuficiente	1,00 - 1,99	Desenvolver
Informal	2,00 - 2,99	Tratar
Estruturado	3,00 - 3,99	Aprimorar
Referência	4,00	Manter

Fonte: Ebserh: Manual do PMMAG.

Objetivo

- Mensurar o nível atual de maturidade da governança institucional.



Metodologia

- Método:
 - Aplicação de questionário auto avaliativo no Microsoft Forms;
 - Mensuração da Maturidade do Ambiente de Governança (MMAG) – extraído do Programa de Mensuração da Maturidade do Ambiente de Governança da Ebserh;
 - A fórmula do MMAG foi aplicada individualmente para cada participante e os resultados apresentados em função da média.

- Público-alvo:
 - Colaboradores do CH-UFC.

Resultados

- O nível de maturidade global apurado neste ciclo de pesquisa foi de 2,93 (classificação: informal).

Intervalo de confiança* de 95%: [2,86 ; 2,99]

- Chefias tem uma percepção mais elevada do nível de maturidade em relação aos demais colaboradores ($p < 0,01^*$)

Chefias: 3,08 / Demais colaboradores: 2,88

- Intervalo/Teste t. Pressupondo amostragem aleatória e que a média de MMAG é normalmente distribuída;

- O intervalo de 2,86 a 2,99 contém os valores mais plausíveis para a média MMAG da população (todos os colaboradores do CH-UFC);

- Se chefias e demais colaboradores tivessem a mesma percepção do nível de maturidade, a probabilidade de observar uma diferença tão grande ou maior que a encontrada nessa pesquisa seria menor que 1% ($p < 0,01$). Isso nos motiva a rejeitar essa hipótese.

Mensuração da Maturidade do Ambiente de Governança (MMAG) - Ciclo 01/2021

Vínculo
 Todos ▾

Área
 Todos ▾

Chefia
 Todos ▾

A MMAG traz a percepção dos colaboradores em relação à forma como o corpo de governança têm gerenciado os hospitais

Segundo a metodologia da MMAG, o nível de maturidade pode ser classificado em 4 faixas:

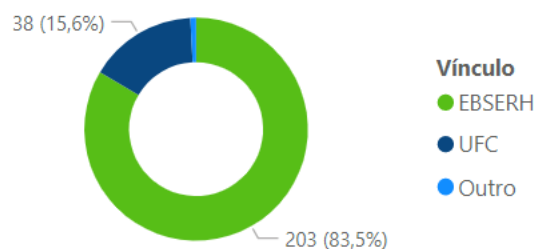
- de 1 a 1,99: Insuficiente
- de 2 a 2,99: Informal
- de 3 a 3,99: Estruturado
- 4: Referência

Dados coletados entre 23/03/2021 e 05/04/2021

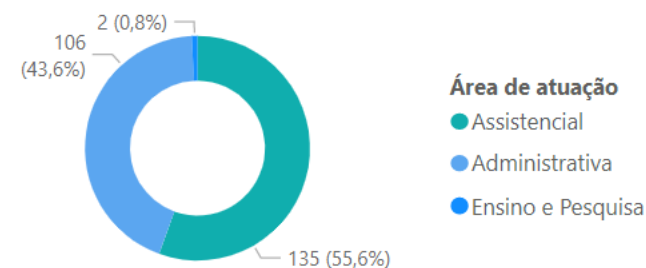
243 colaboradores

2,93 MMAG Global

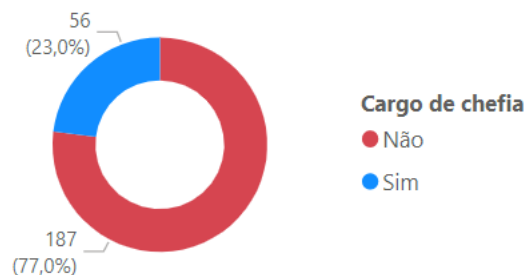
Colaboradores por Vínculo



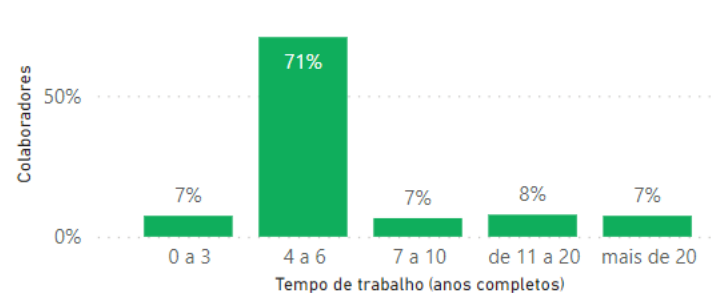
Colaboradores por Área de atuação



Colaboradores por Cargo de chefia



Colaboradores por Tempo de trabalho (anos completos)



Mensuração da Maturidade do Ambiente de Governança (MMAG) - Ciclo 01/2021

Vínculo

Área

Chefia

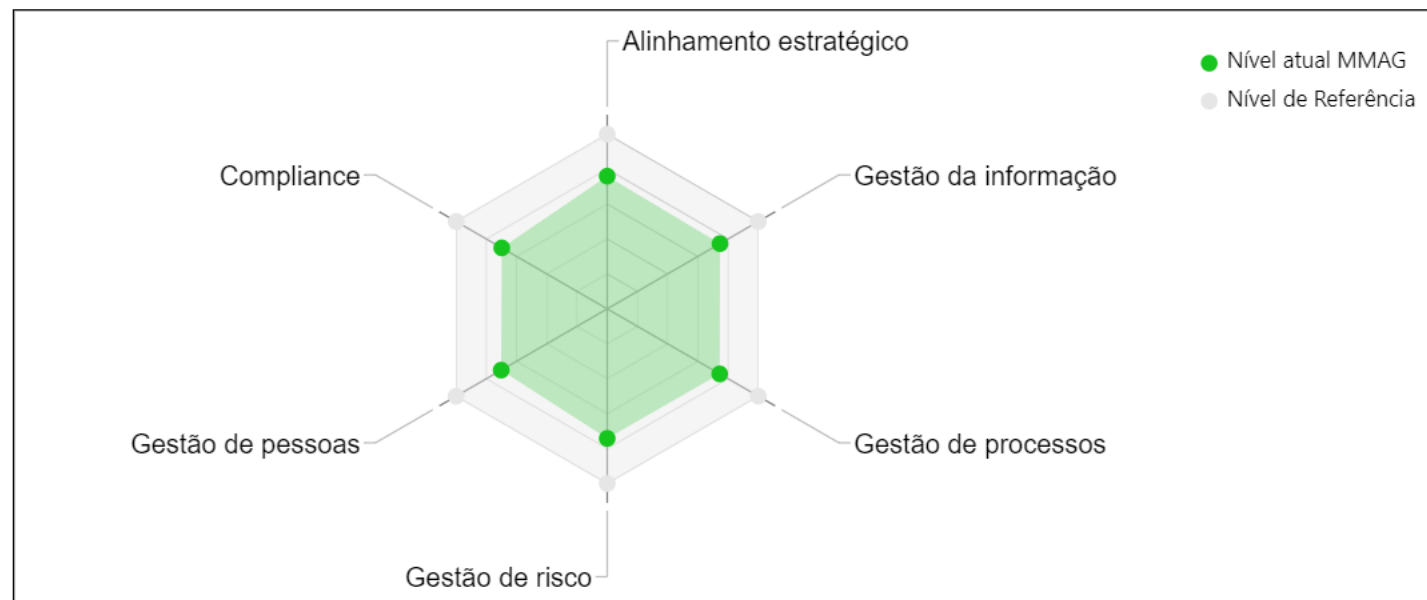
A MMAG traz a percepção dos colaboradores em relação à forma como o corpo de governança têm gerenciado os hospitais

Segundo a metodologia da MMAG, o nível de maturidade pode ser classificado em 4 faixas:

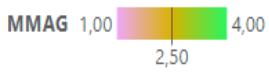
de 1 a 1,99: Insuficiente
 de 2 a 2,99: Informal
 de 3 a 3,99: Estruturado
 4: Referência

Dados coletados entre 23/03/2021 e 05/04/2021

243 colaboradores **2,93** MMAG Global



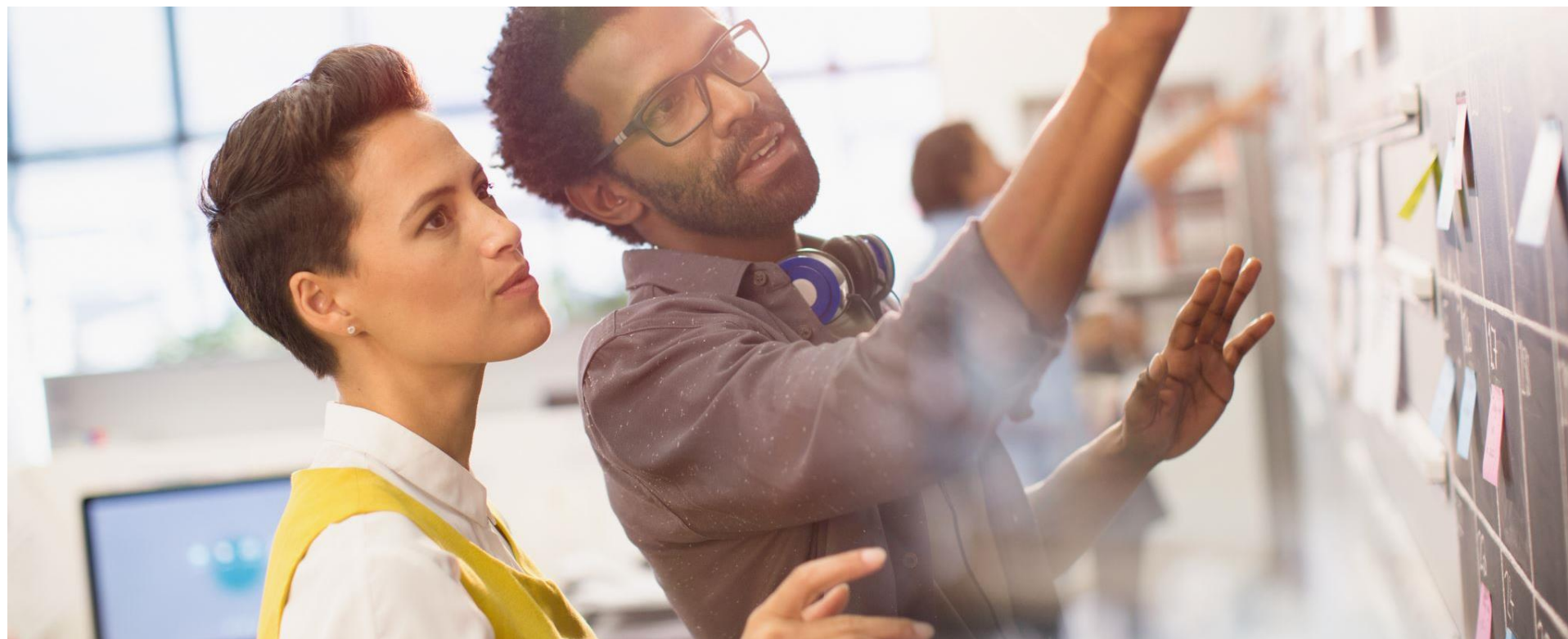
Alinhamento estratégico	Compliance	Gestão da informação	Gestão de pessoas	Gestão de processos	Gestão de risco
3,04	2,79	2,99	2,81	2,98	2,97



Resultados

- Resumo das respostas ao item aberto:
 - Desalinhamento na comunicação entre os diferentes níveis da organização, prejudicando o andamento das atividades (9 citações);
 - Lacunas em relação às normas: não existem, são insuficientes ou não tenho acesso (5 citações);
 - Discordo da forma como os chefes são escolhidos (5 citações, todas de colaboradores EBSE RH e 4 na área administrativa);
 - Vejo colegas que não agem de acordo e não são punidos (5 citações, 4 na área assistencial);
 - Me sinto desvalorizado/desmotivado com o trabalho (4 citações);

Discussão



Alinhamento estratégico

Questões

- Os empregados compreendem a relação entre as atividades desenvolvidas no seu setor e os objetivos traçados para o HU?
- Os objetivos, planos e metas organizacionais estão claramente definidos, adequadamente formalizados e divulgados ao público interno?
- Os recursos (financeiros, materiais e humanos) são suficientes para que o HU possa atingir seus objetivos?

MMAG

▪ 3,04

Discussão

- A percepção dos gestores e colaboradores inclui este ambiente no nível estruturado. Contudo, a questão sobre a suficiência dos recursos financeiros para o alcance dos objetivos tem o menor índice (2,2).
- Sugere-se análise dos processos que impactem negativamente nos objetivos estratégicos, para planejamento de ações que otimizem os recursos disponíveis.
- Sugere-se, também, um alinhamento entre a GDC e a estratégia do CH-UFC.

Compliance

Questões

- As normas, procedimentos, diretrizes gerais, bem como as atribuições de cargos e funções estão claramente definidos, documentados e divulgados ao público interno?
- As pessoas agem em consonância com as diretrizes, procedimentos, atribuições e normas estabelecidas para o HU?

MMAG

- 2,79

Discussão

- As ações relativas ao *compliance* não foram bem avaliadas pelos colaboradores e gestores.
- Sugere-se a criação de ferramentas e mecanismos que ajudem a monitorar e comunicar a conformidade das ações institucionais com as normas vigentes.

Gestão da informação

Questões

- As informações têm tramitado em todos os níveis do HU de modo a chegar aos seus objetivos no momento oportuno, de maneira segura e formal?
- Como se têm gerenciado a guarda das informações e as formas de seu acesso, no âmbito do HU?

MMAG

- 2,99

Discussão

- A gestão da informação sofre uma lacuna quanto ao uso efetivo de ferramentas institucionais de comunicação, por exemplo, SEI, boletins de serviço e aplicativos Microsoft.
- A adequação a LGPD é outro grande desafio que já está em execução pelo Comitê de Implementação da LGPD.

Gestão de pessoas

Questões

- Há uma política meritocrática quanto à conduta dos recursos humanos do HU?
- Existem descrições formais (escrita e validada por autoridade competente) das atribuições dos diversos cargos existentes no HU?
- O HU tem planejado e efetivado o treinamento dos recursos humanos para o desempenho das atribuições exigidas por seus setores de trabalho?

MMAG

- 2,81

Discussão

- A maioria das respostas no item aberto recaíram sobre oportunidades de melhoria da Gestão de Pessoas.
- Sugere-se a elaboração de uma política, com efetiva implantação, com foco no desenvolvimento por competências e qualidade de vida do trabalhador.

Gestão de processos

Questões

- Os resultados dos processos são regularmente aferidos, por meio de instrumentos de controle, e comparados aos objetivos esperados?
- Os processos encontram-se adequadamente estruturados, formalizados (documentados) e divulgados ao público interno?

MMAG

- 2,98

Discussão

- Há uma lacuna quanto a gestão por processos na rede Ebserh. Algumas iniciativas no âmbito de processos foram desenvolvidas, mas, carecem de um modelo de governança.
- A implementação de um escritório de processos foi priorizada como projeto estratégico no PDE e está sendo conduzido por um Grupo de Trabalho Nacional, coordenado pela Administração Central da Ebserh.

Gestão de riscos

Questões

- As Chefias do HU promovem ambiente favorável à gestão de risco?
- Os riscos inerentes ao negócio são realmente conhecidos pelos empregados?
- Os riscos inerentes ao negócio são considerados no processo de planejamento?

MMAG

- 2,97

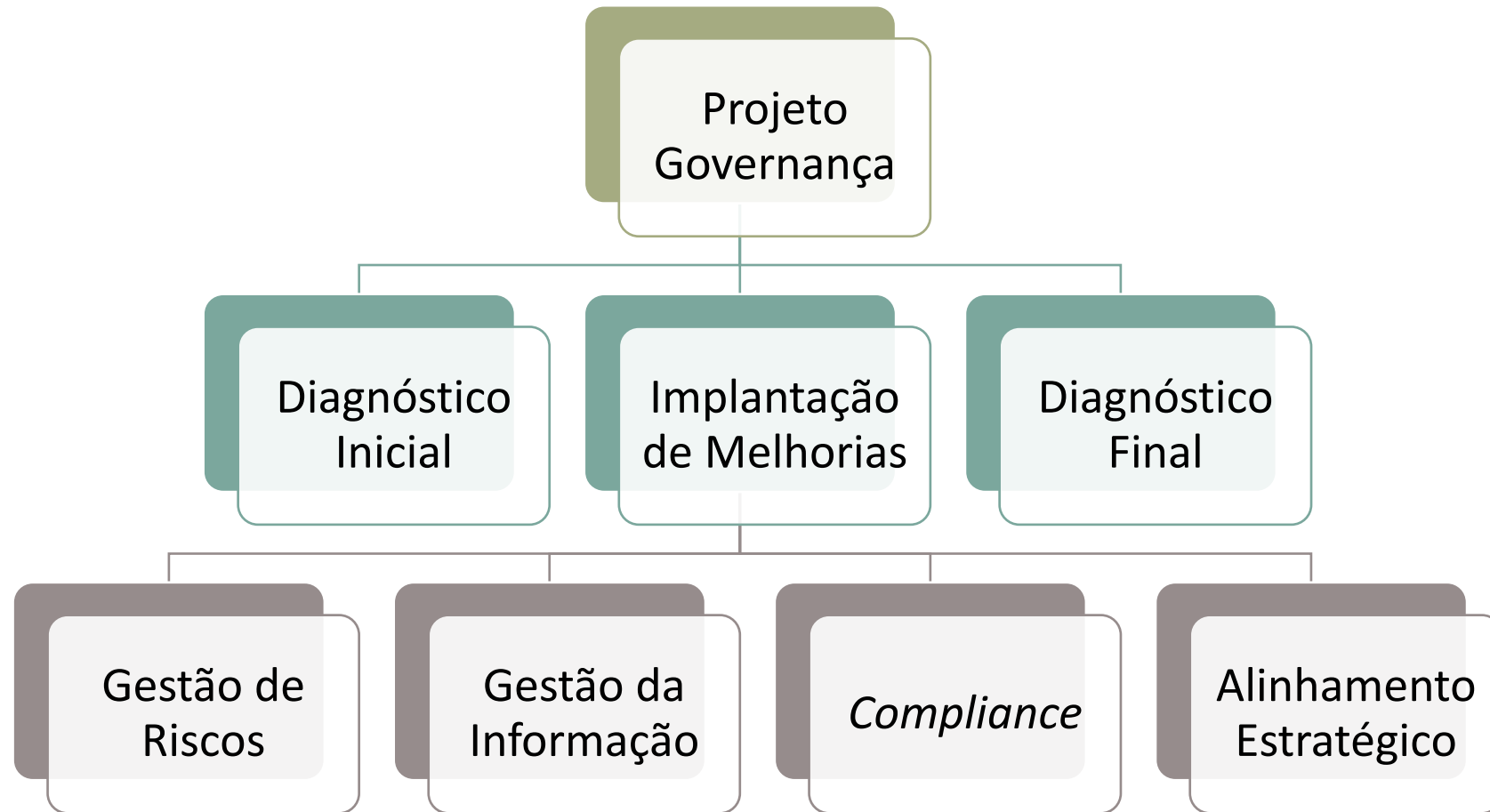
Discussão

- A percepção dos colaboradores e chefias do Complexo Hospitalar da UFC, reflete a lacunas quanto à gestão de riscos.
- Sugere-se a formação de uma estrutura de governança para gestão de riscos e capacitação das equipes.

Conclusão

- O CH-UFC encontra-se no nível Informal de maturidade, segundo o MMAG.
- As ações de melhoria serão trabalhadas dentro do projeto do PDE com a meta de elevar a maturidade para o nível Estruturado, fomentando a formação de uma cultura de governança na institucional.

Próximos passos



Situação de algumas ações

- Política de Gestão de Riscos;
 - Publicada;
- Metodologia de Gestão de Riscos;
 - Em elaboração;
- Projeto LGPD;
 - Em execução;
- Reformulação da Comissão de Controle Interno;
 - Em execução;
- Monitoramento e comunicação do PDE;
 - Em execução.

Referências

- BRASIL. Tribunal de Contas da União [TCU]. Diagnóstico e Perfil de Maturidade dos Sistemas de Avaliação de Programas Governamentais. 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A14D92792C014D92800F763762>. Acesso em 15 de novembro de 2018.
- Brasil. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020.
- LOJA NETO, G. P. Avaliação e desenvolvimento da governança em hospitais federais: o caso EBSEH / Gil Pinto Loja Neto – Brasília: IPEA, 2019. Dissertação (mestrado) – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento, área de concentração em Economia, 2019.