



PLANO DIRETOR ESTRATÉGICO 2021 - 2023

**Hospital Universitário da Universidade Federal
de Sergipe - HU-UFS-EBSERH**

v. 01 – 30/09/2020

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES – EBSERH

Presidente

Oswaldo de Jesus Ferreira

Diretor Vice-Presidente Executivo

Eduardo Chagas Vieira

Superintendente

Angela Maria Silva

Gerente Administrativo

Edélzio Alves Costa Júnior

Gerente de Atenção à Saúde

Marcos Antonio Costa de Albuquerque

Gerente de Ensino e Pesquisa

Roque Pacheco de Almeida

Este Plano Diretor Estratégico foi aprovado na 3ª Reunião do Colegiado Executivo do Hospital Universitário da Universidade Federal de Sergipe (HU-UFS) realizada em 21 de dezembro de 2020, constante nos processos SEI 12345.123456/2020-99 e 23530.017794/2020-18 e amplamente divulgado para os públicos interno e externos nos endereços eletrônicos de intranet e internet.

VERSÕES APROVADAS	PROCESSO SEI
1ª versão - 15/12/2020	Documento SEI nº 10937398 Processo SEI 23530.017794/2020-18

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

Adicinéia Aparecida de Oliveira – Chefe do Setor de Gestão de Processos e Tecnologia da Informação
Aline dos Santos Cardial, Assistente Administrativa, Chefe da Divisão Administrativa e Financeira
Ana Paula Lemos Vasconcelos – Enfermeira, Chefe da Divisão de Gestão do Cuidado
Angela Cristina Borges Leal – Médica, Unidade de Gerenciamento do Ensino de Pós-graduação
Carlos Anselmo Lima – Médico, Chefe do Setor de gestão do Ensino
Eraldo Nascimento Oliveira – Chefe da Divisão de Infraestrutura e Logística
Fábio Jorge Ramalho – Farmacêutico, Setor de Farmácia Clínica
Flávia Janólio CostaCurta Pinto – Enfermeira, Chefe da Divisão de Enfermagem
Genilde Gomes de Oliveira – Enfermeira, Chefe do Setor de Avaliação e Regulação em Saúde
Jerinaldo Domingos dos Santos Júnior – Administrador, Comitê de Planejamento
Ligia Mara Dolce de Lemos – Enfermeira, Chefe da Unidade de Gerenciamento das Atividades de Graduação e Ensino Técnico
Luciana Barros de Santana – Médica, Chefe da Divisão Médica
Luís Fernando de Queiroz Lourenço - Jornalista, RT da Unidade de Comunicação Social
Maria Grazielle Santana Silveira, Administradora, Chefe da Divisão de Gestão de Pessoas
Raimundo Saturnino Pereira - Médico, Chefe da Divisão de Apoio Diagnóstico e Terapêutico
Walderi Monteiro da Silva Júnior – Fisioterapeuta, Chefe Setor de Pesquisa e Inovação Tecnológica
Roque Pacheco de Almeida – Médico, Gerente de Ensino e Pesquisa
Sílvia de Magalhães Simões – Médica, Chefe da Unidade de E-Saúde

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO	4
1.1	O Plano Diretor Estratégico	5
1.2	O Plano Diretor Estratégico do HU-UFS	7
2	CONTEXTO	7
2.1	O HU-UFS inserido no Contexto Local.....	7
2.2	Necessidades da rede de Saúde do Município de Aracaju e do Estado de Sergipe que são atendidas pelo Hospital Universitário de Sergipe	9
2.1.2	Oferta de Serviços aos clientes	11
2.3	Histórico da Estratégia do HU-UFS.....	11
2.4	Etapas Metodológicas de elaboração do PDE 2021-2023 do HU-UFS	12
3	ANÁLISE SITUACIONAL	14
3.1	O Plano Diretor Estratégico Anterior	14
3.2	Percepções dos Envolvidos	18
3.3	Desempenho do Contrato SUS	18
3.4	Avaliação do Selo EBSERH de Qualidade	19
3.5	Contrato de Objetivos.....	20
3.6	Principais achados e recomendações	21
3.7	Painel de Contribuição da Rede EBSERH.....	22
4	ESTRATÉGIA DO HU-UFS	24
4.1	Declaração de Visão do HU-UFS	24
4.2	Macroproblemas.....	24
4.3	Painel de Contribuição do HU-UFS	26
5	MONITORAMENTO	28
5.1	Modelo de Gestão do PDE	28
5.2	Modelo de Comunicação	29
5.3	Calendário.....	30
6	ANEXOS	32
6.1	Fichas dos Indicadores Locais	32
6.2	Fichas do Projetos Locais	35

1 APRESENTAÇÃO

1.1 O Plano Diretor Estratégico

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

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

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

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

A partir do Mapa Estratégico da Rede EBSERH é possível observar que os objetivos estratégicos da empresa indicam a direção em que a organização deve seguir como subsídio ao alcance da visão de futuro a partir de cinco perspectivas, que são os pilares da estratégia: sociedade; sustentabilidade; governança; processos e tecnologia; e pessoas. Cada pilar é representado por um objetivo estratégico, que deve ser conduzido a partir da aferição do cumprimento das metas de indicadores estratégicos. Desde 2014, os HUFs definem sua estratégia por meio da elaboração de Planos Diretores Estratégicos (PDEs). Esses Planos possibilitaram padronizar a forma de identificar os desafios de gestão e criar estratégias para transpô-los, apresentando-se como um avanço na gestão da estratégia das unidades hospitalares.

Figura 1

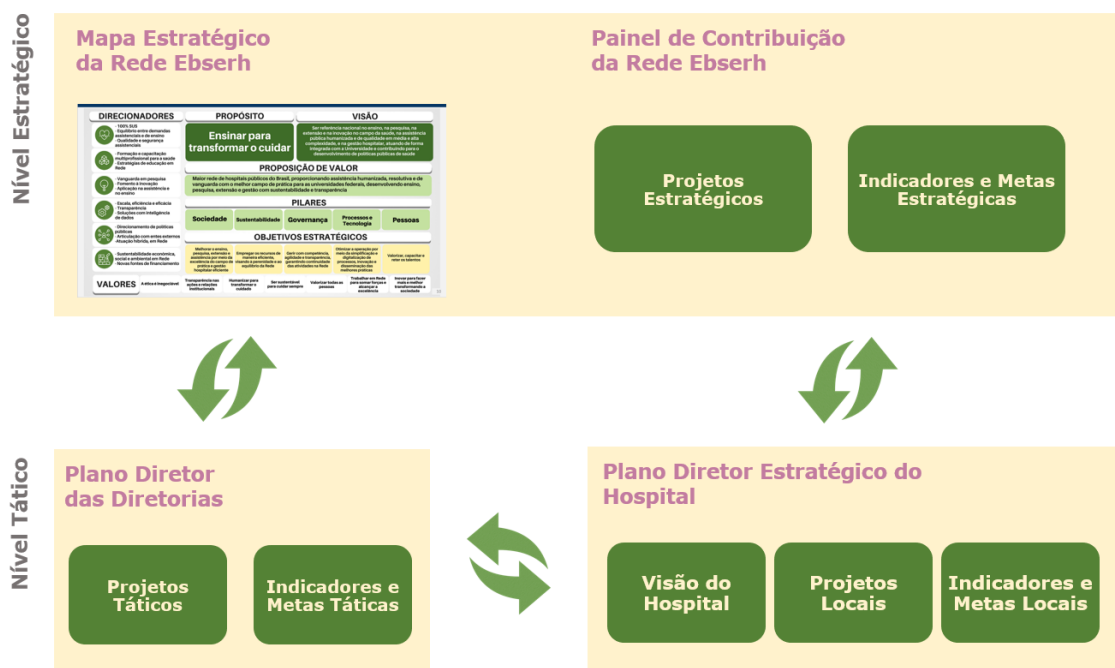
Mapa Estratégico da EBSERH



Nesse contexto, o HU-UFS realizou o desdobramento da estratégia, em atendimento à decisão dos administradores da Ebserh, Diretoria Executiva e do Conselho de Administração, e segundo o Guia de Desdobramento da Estratégia para os Hospitais da Rede Ebserh, no âmbito do Modelo de Desdobramento da Estratégia da Rede Ebserh (Figura 2), sob a condução do Colegiado Executivo e com a participação de 42 pessoas, entre gestores, colaboradores e estudantes.

Figura 2

Modelo de Desdobramento da Estratégia da Rede EBSERH



1.2 O Plano Diretor Estratégico do HU-UFS

O PDE do HU-UFS foi construído por meio de oficinas com colaboradores da instituição de diversos setores. Dentre eles destacamos o Colegiado Executivo, as divisões, os setores e grande parte das unidades, além de outros colaboradores que não detêm cargos comissionados e a escuta de estudantes e residentes.

Os grupos de trabalhos foram distribuídos de forma heterogênea para maior abrangência e diversidade de opiniões com a finalidade de empoderamento do resultado e o senso de pertencimento dos colaboradores. As oficinas foram desenvolvidas com a coordenação dos gerentes em grupos estratégicos, sob a supervisão da superintendência. De toda sorte, buscou-se nortear um trabalho livre de construção de ideias para que o desfecho pudesse contemplar o entendimento da maioria dos participantes.

As maiores dificuldades encontradas foram as decorrentes da pandemia de Covid-19, pois se tratou de um período de envolvimento de todo o hospital para prestar a melhor qualidade de atendimento aos pacientes, o que restringiu o número de oficinas presenciais, as quais, em algumas situações, foram realizadas por meio de reuniões virtuais para cumprimento dos prazos estabelecidos. Dessa forma, foram construídas estratégias de análise de material produzido pelos grupos de trabalho com a consolidação realizada por seus representantes, com oficinas de ida e volta, ou seja, após a apresentação era retomado o trabalho pelo grupo para o aceite das sugestões do comitê de análise e posterior apresentação dos desfechos.

Foram utilizadas ferramentas de análise de SWOT; 5w2h; e árvore de problemas, o que constitui uma metodologia ágil para definição de objetivos estratégicos e resultados chave. Com isso caracterizamos a visão, a identificação dos macroproblemas, o painel de contribuição dos colaboradores com seus indicadores, as metas e os projetos locais.

Ressaltamos que foram considerados, para a construção deste PDE, os PDEs anteriores, a necessidade de cumprimento de metas contratualizadas, a pactuação interna, a ampliação do crescimento do hospital e o olhar na qualidade e segurança do serviço assistencial, associado ao ensino e à pesquisa ofertados para formação de futuros profissionais no ambiente e contexto do SUS.

2 CONTEXTO

2.1 O HU-UFS inserido no Contexto Local

Segundo MERCHÁN-HAMANN (1997), a municipalização das ações de controle das endemias pode ser ainda problemática, pois, em alguns casos, especificamente em áreas metropolitanas com endemias focais, os governos municipais têm mostrado interesse no controle dos agravos; já em outros casos, particularmente naqueles em que o controle se baseia em vigilância permanente ou

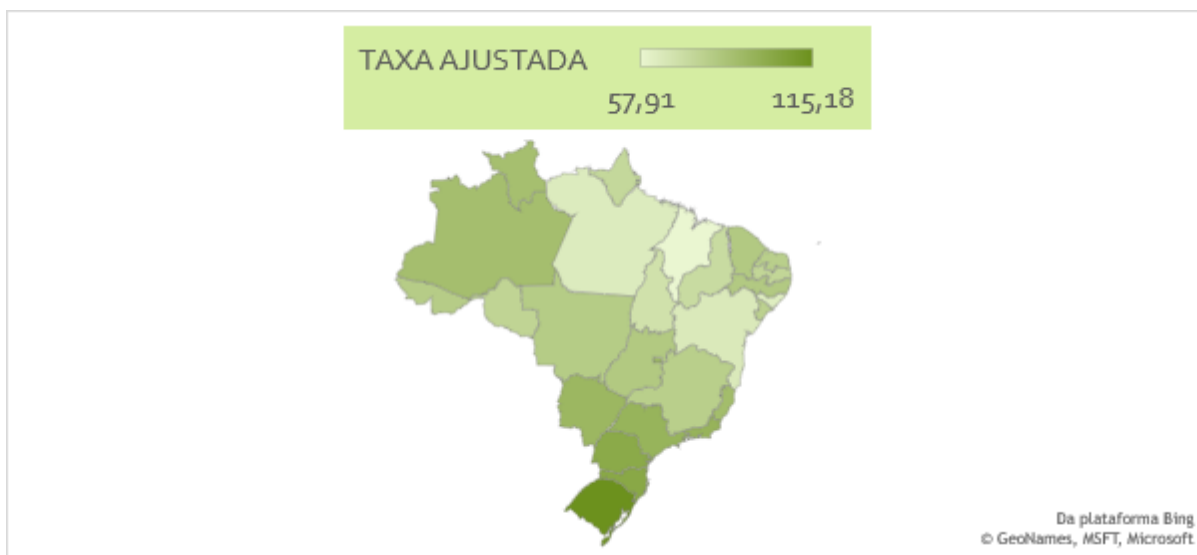
na realização de inquéritos em grandes áreas, o objetivo é implementar estratégias de intercâmbio e transferência de tecnologia que envolvam o compromisso local, de modo a garantir a continuidade das ações que, até agora, eram efetuadas pela FNS.

Dados do Ministério da Saúde revelam que, no período de 2014 a 2017, houve uma redução de 7,1% no coeficiente de mortalidade em Sergipe, que passou de 4,2 para 3,9 óbitos por 100 mil habitantes. Já em relação aos casos, desde o ano de 2014, observa-se aumento da taxa de detecção de Aids no estado. Eram 16,3 casos por cada 100 mil habitantes, em 2014, e, em 2017, foram 16,6 para cada 100 mil habitantes, o que representa um aumento de 1,8%.

Figura 3

Representação espacial das taxas brutas de mortalidade por todas as neoplasias de câncer, por 100.000 homens, pelas unidades da federação do Brasil, entre 2006 e 2016

Fonte: INCA, 2019.



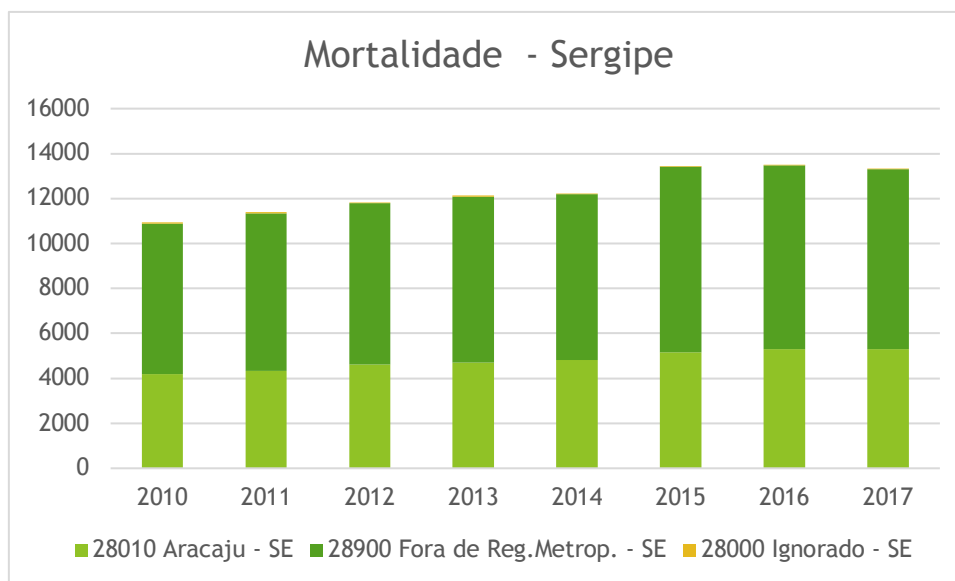
Obs.: Para câncer de mama em Sergipe a taxa ajustada é de 6,57 para cada 100.000 homens e mulheres.

Quadro 1 - Painel – Oncologia – Brasil: Casos de Sergipe de 2013 a 2019

UF da residência	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Total	489	224	219	856	1.417	1.923	945	6.073
28 Sergipe	489	224	219	856	1.417	1.923	945	6.073

Figura 4

Óbitos p/Residência por Ano do Óbito e Região Metropolitana - RIDE



Fonte: MS/SVS/CGIAE - Sistema de Informações sobre Mortalidade (SIM).

Ressalta-se ainda que, no estado de Sergipe, não existem serviços públicos habilitados para a realização de transplante de rim, fígado e medula, disponíveis à população, sendo essa demanda atendida por meio do Tratamento Fora de Domicílio (TFD). Na área da Oncologia, a população ainda possui uma assistência fragmentada em um Hospital Geral, visto que o Hospital do Câncer de Sergipe encontra-se na fase de terraplanagem de construção.

Nesse sentido, o HU-UFS, buscando melhorar a assistência da população, também investiu na ampliação de infraestrutura e aguarda a entrega da construção da Unidade Materno Infantil com 115 leitos e o cadastramento dos novos serviços, com os gestores do SUS em Sergipe, de Oncologia, Hemodinâmica e Ressonância, bem como discute as novas propostas para contratualização de todos os serviços ofertados.

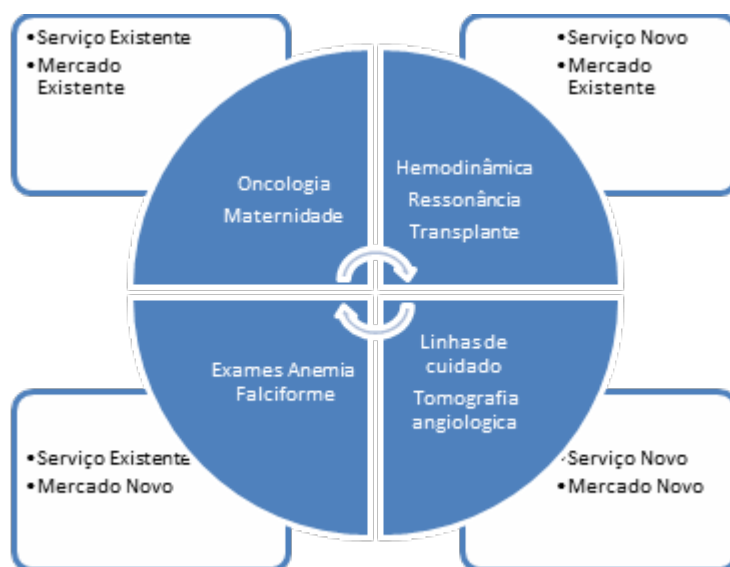
2.2 Necessidades da rede de Saúde do Município de Aracaju e do Estado de Sergipe que são atendidas pelo Hospital Universitário de Sergipe

O HU-UFS apresenta uma oferta de serviços médico-hospitalares de média e alta complexidade. Vale ressaltar a disponibilização para o SUS dos serviços de referência especializados como o da Triagem Neonatal; Infectologia; Cirurgia Bariátrica; Hepatologia; Alergia Alimentar; Reumatologia, incluindo o diagnóstico e terapêutico, a exemplo da tomografia, mamografia, reabilitação e ressonância. Destaque-se, ainda, a Educação em Saúde, sendo campo de pesquisa e formação prática de nível superior de profissionais no campo para as áreas médica, de fisioterapeutas, de fonoaudiologia, de enfermagem, de nutricionistas, de psicologia, farmacêutica e de serviço social. São ofertadas, ademais, vagas para Residência Médica e Multiprofissional.

Outra característica do cenário da saúde sergipana é uma demanda potencial para o SUS de quase 80% da população do estado, pela qual o município de Aracaju responde por 36%.

Assim, dentro desse cenário, o Hospital Universitário de Sergipe não só ampliará a oferta dos serviços existentes como também apresentará novos serviços para a rede do SUS do município de Aracaju, ente municipal regulador da sua demanda.

Figura 5
Demonstrativo na Matriz de Ansoff dos novos serviços ofertados



Em relação aos atores envolvidos com o HU-UFS, podemos considerar:

- Usuários: Cliente da Saúde (Pacientes); Discentes; Pesquisadores; Residentes Médicos e Multiprofissionais;
- Clientes: Secretaria Municipal de Saúde do Município de Aracaju – SMS; Secretária Estadual de Saúde do Estado de Sergipe – SES; Fundação Universidade Federal de Sergipe – FUFIS; Programas de Residência Médica e Multiprofissional;
- Parceiros: Empresas Prestadoras de Serviços contratadas pelo HU-UFS; Conselho Estadual de Saúde – CES; Fornecedores; Agência de Vigilância Sanitária – Anvisa; Tribunal de Contas da União – TCU; Controladoria Geral da União – CGU; Ministério Público Federal, Ministério Público estadual, Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebsers sede);
- Unidades do Serviço: Gestão dos Cuidados em Saúde (Linhas de cuidado); Diagnóstico; Terapêutica; Regulação e Avaliação em Saúde; Divisão Médica; Divisão de Enfermagem; Vigilância em Saúde; Gestão da Pesquisa e Inovação Tecnológica; Gerenciamento das atividades de graduação no Hospital Universitário; Hotelaria hospitalar.

2.1.2 Oferta de Serviços aos clientes

- **Cuidados em Saúde:** Oferta de serviços médicos dividida em 52 especialidades de alto valor agregado com observância ao grau de complexidade, aos critérios de qualidade e produtividade e com as melhores práticas para o desenvolvimento de C&T. Dentre os novos serviços a serem ofertados, destacam-se Oncologia (em fase de Habilitação pelo Ministério da Saúde) e o Prédio da Unidade Materno–infantil que abrigará serviços ligados à saúde da mulher nas áreas de ginecologia, obstetrícia e mastologia, bem como à saúde da criança e do adolescente. Esses serviços estarão disponíveis para a rede SUS tanto do município de Aracaju como para todo o estado de Sergipe.
- **Diagnóstico:** Oferta de serviços de diagnóstico por imagem, métodos gráficos, análises clínicas, anatomia patológica e histopatológica. Dentre eles podemos citar: Tomografia computadorizada, RX Telecomandado, Endoscopia, Broncoscopia, SCAN, Mamografia e Ressonância Magnética. Para o ano de 2021 está programado o serviço de Hemodinâmica.
- **Terapêutica:** Esses serviços de apoio se apresentam reestruturados com a oferta de novos serviços como reabilitação, farmácia clínica e transplantes, além dos já existentes como nutrição clínica, UTI, Centro Cirúrgico, processamento de materiais esterilizáveis e Unidade Transfusional.
- **Ciência e Tecnologia (C&T):** O HU-UFS ampliou, até 2020, o seu campo de possibilidades para o desenvolvimento de C&T por meio da melhoria das suas instalações físicas, dos seus sistemas de informações e comunicações, dos serviços existentes, do gerenciamento das atividades de ensino e pesquisa, oferta de novos serviços, ampliação do seu parque tecnológico e residências médicas e multiprofissionais.
- **Residências Médica e Multiprofissional:** É um serviço valorizado e reconhecido pelo MEC. Atualmente oferta as seguintes áreas: Anestesiologia; Clínica Médica; Cirurgia Geral; Coloproctologia; Dermatologia; Endocrinologia; Infectologia; Medicina da Família e Comunidade; Nefrologia; Neurologia; Obstetrícia e Ginecologia; Otorrinolaringologia; Pediatria; Pneumologia; Radiologia e Diagnóstico por Imagem; Oftalmologia; Psiquiatria; Nutrição; Farmácia; Fisioterapia; Enfermagem; Fonoaudiologia; Serviço Social; e Psicologia.

2.3 Histórico da Estratégia do HU-UFS

Anteriormente à Ebserh, os Hospitais Universitários apresentavam algumas dificuldades de gerenciamento por falta de pessoal, estrutura física adequada, financiamento insuficiente, tecnologias desatualizadas e pouca profissionalização da gestão.

No entanto, com a adesão do HU-UFS à Ebserh, a partir de 2013, surgiu a possibilidade, em 2015, da capacitação do Colegiado Gestor (Executivo) e de colaboradores em curso de especialização realizado pelo Instituto de Ensino e Pesquisa do Hospital Sírio Libanês, que teve como produto o primeiro PDE sob a gestão da Ebserh para os anos de 2016 a 2018. O foco mais importante desse PDE foi a aquisição de recursos para melhorar e adequar a infraestrutura do complexo hospitalar. Assim, foi atingida uma execução de 78% das metas do PDE 2016-2018.

Com a finalização do plano de metas do PDE anterior, foi iniciada a elaboração do PDE atual para os anos 2019-2021 com a consultoria do Hospital Alemão Oswaldo Cruz por meio do Projeto PROADI-SUS/HAOC, sob a tutoria direta dessa instituição de ensino. O projeto foi apresentado como forma de conclusão de uma das etapas do projeto, que consiste na revisão de processos assistenciais e administrativos focados na Qualidade e Segurança do Paciente.

2.4 Etapas Metodológicas de elaboração do PDE 2021-2023 do HU-UFS

Para a construção do PDE 2021-2023, levou-se em consideração uma metodologia elaborada pela equipe de Planejamento da Ebserh Sede, proporcionando o alinhamento das estratégias a serem aplicadas pelos HU's da rede Ebserh na construção dos seus PDEs.

A metodologia empregada pela gestão e colaboradores do HU-UFS para o Planejamento Estratégico atual consistiu na análise do diagnóstico situacional, utilizando encontros presenciais e virtuais da equipe, com o emprego de ferramentas apropriadas e a consequente identificação dos nós críticos e priorização dos principais macroproblemas que impactam nos indicadores para melhor desempenho assistencial, administrativo, de ensino e pesquisa e inserção social.

A execução do projeto foi estruturada com a seguinte metodologia:

- a) Revisão do PDE anterior;
- b) Participação dos gestores, colaboradores e comunidade acadêmica do HU-UFS para aplicabilidade do mapa estratégico da rede à realidade local;
- c) Levantamento dos Riscos Corporativos e dos custos invisíveis;
- d) Construção da nova matriz SWOT;
- e) Diagnóstico situacional do HU-UFS realizado setorialmente por cada divisão e setores com suas unidades e equipes;
- f) Elaboração do plano de ação utilizando a planilha 5w2h;
- g) Definição de projetos.

Em 2019 iniciou-se a discussão e construção do PDE com validação para até 2021. Entretanto, para melhor integração e em consonância com o mapa estratégico desenvolvido pela rede Ebserh, fez-se necessária a uniformização das etapas do PDE e ampliação da sua validade até o ano de 2023.

Um total de 42 participantes foi dividido em quatro grupos e coordenados pelos membros do Colegiado Executivo. Cada grupo era composto por chefes e colaboradores de divisões, setores e unidades escolhidos de acordo com sua capacidade de liderança. Os focos dos grupos estavam voltados para discussão de problemas de desempenho da gestão da clínica, do faturamento, de indicadores de produção, da dificuldade dos processos licitatórios, da capacidade de investimentos em estrutura física, da dificuldade de integração entre o ensino e a pesquisa e a assistência, da comunicação e da interação social e política.

3 ANÁLISE SITUACIONAL

3.1 O Plano Diretor Estratégico Anterior

Em relação ao PDE anterior foi realizada uma análise dos resultados alcançados, utilizando-se por base a planilha de execução das ações previstas no PDE pretérito ainda vigente. Dessa maneira, foram descritos os resultados monitorados até o quarto trimestre de 2020, destacando-se as ações iniciadas, as em andamento e as concluídas.

Após as reuniões de discussão sobre os planos de ações do PDE 2019-2021, observou-se que, dentre os macroproblemas diagnosticados, a comunicação interna ineficiente impacta diretamente nos resultados da Instituição, afetando o bom andamento dos processos. Pode-se observar que, em algumas situações, o conhecimento técnico existe por parte de algumas pessoas, mas não é repassado para todos, ficando a comunicação interna e a informação restritas a um grupo. Esse é um obstáculo a ser vencido na instituição e a gestão deve apresentar ações de melhoria nessa área.

Em relação ao alcance dos resultados foi evidenciado que o absenteísmo é um fator contribuinte para o não alcance das metas contratualizadas com a Secretaria de Saúde de Aracaju. Esse fato foi demonstrado no painel de monitoramento de indicadores da sede em relação a todos os HUs, porquanto o HU-UFS está nas últimas posições dentre os demais Hospitais Universitários da Rede Ebserh. Assim, pode-se diagnosticar que o registro inadequado da produção assistencial é um ponto crucial para ser corrigido, o que resultará na melhoria dos indicadores como um todo no HU-UFS.

A Tabela 1 apresenta a análise e o status das ações elaboradas do PDE 2019-2021 com o percentual de conclusão e suas recomendações para uma melhoria futura, as quais serão levadas em conta no PDE 2021-2023.

Tabela 1

Conclusão de Ações e Iniciativas do PDE anterior

Nome da ação/iniciativa do PDE	% de conclusão	Descrição dos problemas e de suas causas	Recomendações para melhoria futura
Climatização dos corredores e recepções do hospital	70%	Entrega dos ares-condicionados ainda não concluída	Instalação da climatização nos ambientes que faltam os equipamentos
Reforma das Clínicas Médicas I e II do prédio hospitalar	100%	Reforma concluída em 2019	Ação Concluída

Hospital Universitário da Universidade Federal de Sergipe – HU-UFS

Ampliação da Unidade de Nutrição	20%	Falta a entrega de nova estrutura para a Unidade Materno Infantil	Aguardar a transferência da Nutrição para novo prédio e reforma do espaço no prédio do Hospital
Reforma do antigo setor de caldeiras (espaço ecumênico)	0%	Falta de verbas para iniciar o processo de reforma	Inclusão da obra no Contrato de Objetivos de 2021
Pintura do Prédio do Hospital	100%	Pintura concluída em 2019	Ação Concluída
Instalação de vigilância eletrônica CFTV	100%	Câmeras instaladas, mas faltam adequações e configurações para integração à rede de computadores	Ação Concluída
Ampliação da rede de gases medicinais em diversos setores	100%	Rede de gases instalada	Ação Concluída
Aquisição c/ instalação do novo sistema exaustão Unidade de Lavanderia	100%	Sistema de exaustão concluído	Ação Concluída
Aquisição c/ instalação do novo elevador	0%	Elevador ainda não licitado	Inclusão da obra no Contrato de Objetivos de 2021
Reforma e ampliação do necrotério	100%	Reforma concluída em 2020	Ação Concluída
Reforma e ativação de mais 5 leitos de UTI	100%	Reforma e Habilitação dos 10 leitos da UTI concluídas em 2020	Ação Concluída
Reforma do telhado dos prédios do Hospital e do Ambulatório	100%	Obra realizada	Ação Concluída (incluir como ação contínua no Contrato de Objetivos de 2021)
Implantação de 5 quadro de Gestão à vista	80%	Falta a implantação de 2 quadros	Ação a ser realizada até dezembro de 2020
Estabelecer metas internas para cada agente de resultados por especialidades	0%	Contrato de Metas Assistenciais a ser implantado por meio de projeto em 2021	Incluir no Projeto de PDE 2021-2023
Implementar sistemática de análise de causa e efeitos com base na evolução dos indicadores de produção cirúrgica	60%	Ação interrompida devido à pandemia de covid-19. Foi retomada em outubro de 2020	Incluir continuidade no Projeto de PDE 2021-2023
Análise dos resultados de indicadores administrativos e assistenciais (META SMART)	80%	Ação contínua que precisa rever a metodologia da sua execução	Incluir continuidade no Projeto de PDE 2021-2023

Tabela 2
Conclusão de Ações e Iniciativas do PDE anterior- Comunicação

Nome da ação/iniciativa do PDE	% de conclusão	Descrição dos problemas e de suas causas	Recomendações para melhoria futura
Implantação da segunda saída viária	100%	Obra Concluída em 2019	Ação Concluída
Implantação da 2ª etapa de processo e do projeto de acessibilidade, de acordo com a norma NBR 9050	100%	Etapa concluída em 2020	Ação Concluída
Realizar uma reengenharia do sistema de Wi-Fi corporativo	0%	Dificuldade relacionada à aquisição de equipamentos para Wi-Fi corporativo e limitação técnica devido à covid-19.	Inclusão dos equipamentos e serviços no Contrato de Objetivos de 2021
Produção de Vídeo Educacional para instruir pacientes, acompanhantes, visitantes e colaboradores sobre atendimentos, procedimentos, normas e rotinas	80%	Material informativo já produzido foi disponibilizado no site do Hospital e por meio de folders físicos, aguardando confecção do vídeo até dezembro de 2020.	Ação a ser concluída em dezembro de 2020
Produção de vídeo institucional para apresentação da linha de tempo, missão, objetivos, valores e perspectivas.	80%	Material informativo já produzido foi disponibilizado no site do Hospital e por meio de folders físicos, aguardando confecção do vídeo até dezembro de 2020.	Ação a ser concluída e dezembro de 2020
Implantação do aplicativo HU digital	50%	Implantação do aplicativo HU Digital adiada para 2021 devido à pandemia de covid-19.	Inclusão no Projeto de Tecnologia da Informação no PDE 2021-2023
Implantar Revista científica eletrônica do HU-UFS	100%	Ação Concluída em 2020	Ação Concluída
Implementar a revisão e alimentação periódica do site do HU-UFS	100%	Ação Concluída em 2019	Ação Concluída

Implantar um sistema de monitoramento da comunicação visual física e eletrônica nas Unidades	90%	Sistema desenvolvido e em uso, novos equipamentos em fase de aquisição.	Incluir no Projeto de Tecnologia da Informação no PDE 2021-2023
--	-----	---	---

Tabela 3
Conclusão de Ações e Iniciativas do PDE anterior – Integração Ensino e Pesquisa

Nome da ação/iniciativa do PDE	% de conclusão	Descrição dos problemas e de suas causas	Recomendações para melhoria futura
Criar grupos de trabalhos para apoio aos pesquisadores (docentes e trabalhadores)	100 %	Implantação do Mestrado Profissional concluída	Ação Concluída
Direcionar a Produção de Trabalhos científicos para abranger soluções de problemas específicos do HU-UFS	100 %	Implantação do Mestrado Profissional concluída	Ação Concluída
Implantar fluxo e processos para pesquisa e divulgação de resultados	100 %	Fluxo e processos realizados	Ação Concluída
Criar um nada consta da GEP para solicitação de diplomas de POS/GRADUAÇÃO (Retorno de resultados)	40%	POP em construção pela GEP	Refazer esta ação para incluir no Projeto no PDE 2021-2023
Implantar a gestão à vista de produção técnica e científica	50%	POP em construção pela GEP	Refazer esta ação para incluir no Projeto no PDE 2021-2023
Integrar com os programas de pós-graduação e docentes da UFS como campo de práticas para desenvolvimento de projetos conjuntos	100%	Ação Concluída em 2020	Ação Concluída

Integrar ações com a DivGP para estabelecer métodos e projetos pedagógicos de capacitação e treinamento de pessoal	100%	Ação Concluída em 2020	Ação Concluída
--	------	------------------------	----------------

Considerando as experiências adquiridas, podem-se observar as lições aprendidas durante o planejamento e execução do PDE vigente, visto que as iniciativas que estão em andamento e aquelas que não obtiveram sucesso podem ser revisitadas neste novo PDE, sob um novo olhar e uma nova metodologia de construção.

Percebe-se em todo o HU-UFS um amadurecimento progressivo das pessoas em relação à cultura do Planejamento Estratégico, bem como do seu monitoramento, para que todos tenham êxito nas suas ações.

3.2 Percepções dos Envolvidos

O Hospital Universitário de Sergipe integra a Rede de Atenção à Saúde com o atendimento de média e alta complexidade, sendo imprescindível para a população sergipana, tanto no atendimento de procedimentos ambulatoriais como hospitalares. A equipe que compõe o corpo clínico do HU-UFS possui extrema qualidade e capacidade técnica em diversas áreas, a exemplo da reumatologia, infectologia, mastologia, cirurgia e oncologia.

No campo da formação de profissionais, percebe-se que, no HU-UFS, a atuação do corpo docente da Universidade Federal de Sergipe possui um campo extenso de atuação para o ensino das aulas práticas dos cursos, contando ainda com a garantia do atendimento ambulatorial por meio de consultas, serviços de Apoio Diagnóstico e Terapêutico e as unidades de internação. Tal estrutura possibilita a redução das filas de espera na área hospitalar, destacando-se pela sua atuação nos procedimentos cirúrgicos, tais como cirurgias oncológicas, bariátricas e implantes cocleares (destaque-se que o HU-UFS é o único hospital público no estado para esse último procedimento).

Em relação ao desenvolvimento de pesquisas no âmbito da saúde, o HU-UFS também realiza diversos estudos científicos, o que proporcionou à UFS um *ranking* privilegiado, tornando-se a primeira universidade em pesquisa do Nordeste e a sexta do Brasil.

3.3 Desempenho do Contrato SUS

O HU-UFS está inserido na rede de atenção à saúde no estado de Sergipe desde 2005, ano da adesão à primeira contratualização. Embora atenda aos pacientes de média e alta complexidade no âmbito clínico e cirúrgico, devido à necessidade de crescimento e oferta de novos serviços, houve o aumento da demanda para a rede, resultando na melhoria da relação do hospital com o gestor

local (contratante) e possibilitando a ampliação, oferta e contratação de novos serviços, conforme o contrato nº 238/2014.

Um novo contrato de serviços está em negociação com a Secretaria de Saúde de Aracaju, a fim de contemplar a ampliação para 10 leitos de UTI; novos serviços de Oncologia e quimioterapia; transplantes de rim, fígado e medula; e os novos exames de Densitometria Óssea, Ressonância Magnética e Hemodinâmica.

Quadro 2 – Contrato SUS em vigor

GRUPOS	MÉDIA MENSAL (R\$)	MÉDIA ANUAL (R\$)
Média Complexidade	R\$ 1.691.645,42	R\$ 20.299.745,04
Alta Complexidade	R\$ 79.787,50	R\$ 957.450,00
FAEC	R\$ 15.561,71	R\$ 186.740,52
Incentivos	R\$ 445.236,77	R\$ 5.342.841,24
TOTAL	R\$ 2.232.231,40	R\$ 26.786.776,80

Fonte: Contrato Prestação de Serviços nº 238/2014 (SMS/HU-UFS).

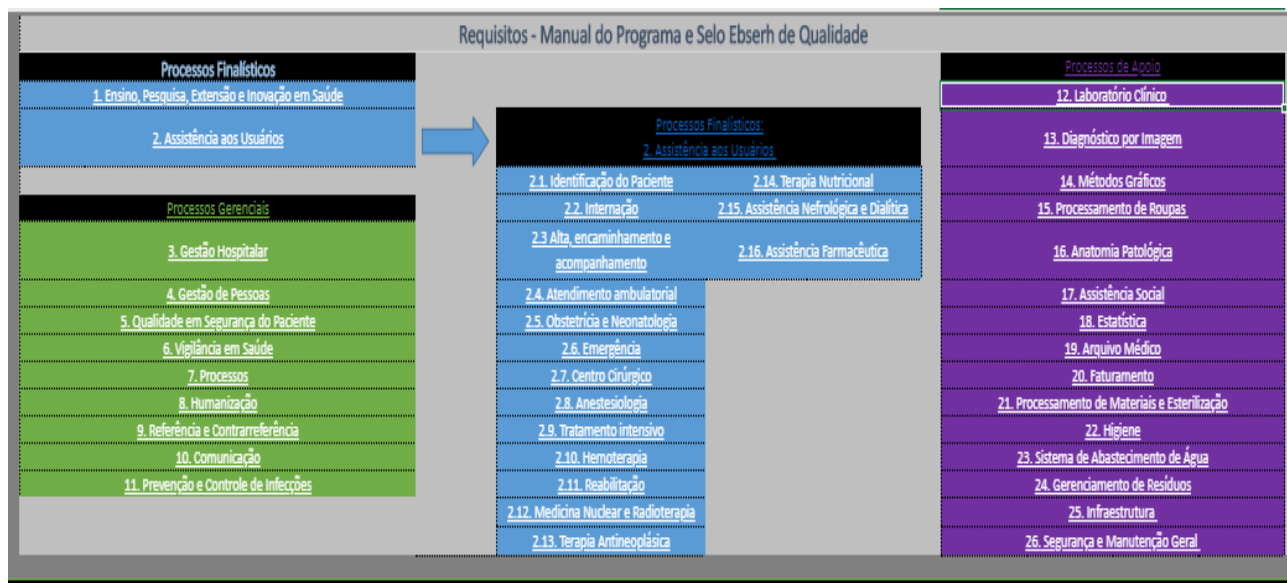
3.4 Avaliação do Selo Ebserh de Qualidade

O Programa Ebserh de Gestão da Qualidade e o Selo Ebserh de Qualidade (SEQuali) têm como objetivo promover a gestão da qualidade, a excelência na gestão, na educação, na pesquisa e na extensão em saúde no âmbito dos hospitais universitários federais (HUFs) que compõem a rede EBSEH.

Assim, o Programa Ebserh de Gestão da Qualidade consiste em um sistema próprio de avaliações periódicas que tem como objetivo promover a cultura de melhoria contínua dos serviços prestados à população brasileira pelos hospitais da rede Ebserh nas áreas assistencial, no ensino, na pesquisa, na inovação e na extensão em saúde.

A primeira avaliação do HU-UFS nos requisitos do Selo Ebserh foi realizada em janeiro de 2020 por avaliadores internos da instituição que foram capacitados para esse fim. Cada área foi visitada e os processos finalísticos, de gestão e de apoio, foram avaliados. O quadro 3 apresenta os processos, os setores e as unidades que foram avaliados nesse ciclo.

Quadro 3 – Processos finalísticos, gerenciais e de apoio do Selo Ebserh



O selo fica concretizado com o atingimento dos requisitos mínimos, verificados inicialmente por uma equipe de avaliadores internos do HU-UFS. A meta para 2021 é que o Hospital receba o Selo Bronze, concedido para os hospitais que cumprirem 100% dos requisitos essenciais, após análise de avaliadores externos.

De acordo com o Guia de Avaliação do Selo Ebserh de Qualidade, alguns dos benefícios da autoavaliação para a instituição são: identificar quais são os pontos fortes e quais podem ser aperfeiçoados e melhorados; estabelecer prioridades no planejamento das ações com foco na melhoria dos processos de trabalho; e promover a visão sistêmica da instituição e o foco em resultados, sobretudo na avaliação do desempenho frente aos requisitos identificados.

Após a avaliação do Selo Ebserh, o HU-UFS ficou em 6º lugar dentre os Hospitais da Rede Ebserh que obtiveram as melhores taxas de conformidade da rede. Tal resultado também foi fruto de um trabalho contínuo que já vem sendo desenvolvido pelo Hospital Alemão Oswaldo Cruz, por meio de uma consultoria do HAOC, no qual se rediscutem os processos de trabalho do HU-UFS e são adotadas as melhores práticas clínicas sempre focadas na Qualidade e Segurança do Paciente.

3.5 Contrato de Objetivos

O Contrato de Objetivos do HU-UFS é um instrumento de planejamento orçamentário de todos os recursos que serão executados no exercício financeiro, contemplando três grupos: custeio, investimentos e capacitação.

Consta no plano de custeio todos os gastos correntes e operacionais da sua cadeia de produção relativos à contratualização com o gestor do SUS, desde a contratação de serviços em geral, a exemplo da manutenção predial, manutenção de equipamentos, das manutenções diversas, do apoio operacional, apoio administrativo, e das aquisições de suprimentos, tais como material de

consumo, material médico, infraestrutura, tecnologia da informação e comunicação (TIC), e medicamentos.

Quanto ao plano de investimento, este corresponde a aplicação em ativos que agregaram valor patrimonial e de alta relevância para melhoria da qualidade e perpetuação das atividades. Entre os investimentos realizados, destaquem-se as reformas, TIC e equipamentos médicos que vêm permitindo as tratativas para alavancagem orçamentária.

Por fim cabe destacar os recursos aplicados no desenvolvimento de pessoas, na forma de capacitações, que têm propiciado um aumento na maturidade institucional, seja pelo fornecimento de ferramentas ou discussões positivas de melhoria laborativa.

O Quadro 1 mostra a distribuição dos recursos aplicados por natureza da despesa e dos projetos no PDE de 2020.

Quadro 1: Distribuição dos recursos aplicados por natureza da despesa e dos projetos

Plano	GND	Receita SUS Projetada II	Receita Própria Projetada II	Rehuf Projetado II	Capacitação Projetada II	Total do Plano
Custeio	Custeio	26.217.986,38	59.257,00	1.176.658,64	0	27.453.902,01
Infra	Custeio	0	0	500.000,14	0	500.000,14
	Investimento	0	0	1.800.000,00	0	1.800.000,00
TIC	Custeio	0	0	448.896,46	0	448.896,46
	Investimento	0	0	452.000,00	0	452.000,00
Capacitação	Custeio	0	0		84.763,00	84.763,00
		26.217.986,38	59.257,00	4.377.555,24	84.763,00	30.739.56

Destaque-se, também, os fatos enfrentados com as aquisições e contratações no ano de 2020, que impactaram na execução:

- Sucesso em aquisições que obtiveram **menor preço global em relação ao valor estimado** no plano de aplicações e no balanço entre maior preço e menor preço adquirido, ocorrendo um saldo positivo para posterior aplicação;
- Inclusão de demandas previstas no Planejamento Estratégico (PDE) em vigor, que está sendo migrado para o *template de planejamento da REDE EBSERH 2021-2023*;
- Efeitos da pandemia de covid-19 no mercado sergipano, que elevaram os preços de produtos, equipamentos e serviços;

3.6 Principais achados e recomendações

Este capítulo descreve uma análise consolidada dos principais desafios a serem superados pelo HU-UFS, com base nos achados e recomendações dos relatórios de auditoria, órgãos de controle, Ministério Público, além das demais orientações emitidas pela Administração Central da Rede.

1. A oferta de serviços do HU-UFS ao gestor SUS (reconhecimento da prioridade do gestor do SUS da oferta de serviços pelo HU-UFS);
2. Habilitação de novos serviços de Hemodinâmica; Unidade Materno-Infantil; Unidades de Terapia Intensiva Pediátrica e Neonatal; Osteogênese Imperfeita; Serviço de referência em Dor Crônica; Traumatologia-ortopedia; Cuidados Paliativos; Unidade de Assistência em Alta Complexidade em Terapia Nutricional;
3. Implantação da Ressonância Magnética; Serviço de Transplantes de Rim, Medula e Fígado; Oncologia (Quimioterapia e Cirurgias Oncológicas);
4. Necessidade da oferta de residência em Oncologia;
5. Aquisição de novos instrumentais cirúrgicos para a ampliação das especialidades que atuam no HU-UFS, tais como: ortopedia, oftalmologia, neurocirurgia, transplante renal e de fígado;
6. Dificuldades de participação das empresas nas licitações para aquisição de investimentos;
7. Certidão de habilitação do corpo de bombeiros (adequações estruturais relacionadas a combate a incêndios).

3.7 Painel de Contribuição da Rede Ebserh

Os principais desafios a serem superados pelo HU-UFS foram discutidos com as equipes e alinhados de acordo com o painel de contribuição da Ebserh, que está disponível no processo SEI 23477.016100/2018-94, conforme descrito na Tabela 4.

Tabela 04

Painel de Contribuição da Ebserh

Objetivo Estratégico	Indicador	Metas						Projeto Prioritário	Área Responsável	
		2019 (plan.)	2019 (exec.)	2020 (plan.)	2021 (plan.)	2022 (plan.)	2023 (plan.)			
Sociedade Melhorar o ensino, pesquisa, extensão e a assistência por meio da excelência do campo de prática e gestão hospitalar eficiente	1a	Número de hospitais com a taxa de ocupação hospitalar ideal	10	7	15	20	25	30	1.01 Implantação de Modelo de Gestão da Atenção Hospitalar	Diretoria de Atenção à Saúde
	1b	Número de hospitais com o Tempo Médio de Permanência Hospitalar ideal	10	6	15	20	25	30		
	1c	Número de hospitais submetidos à avaliação interna do Programa e Selo Ebserh de Qualidade	-	-	20	25	30	41	1.02 Implantação da Avaliação de Qualidade na Rede Ebserh	Diretoria de Atenção à Saúde
	1d	Número de hospitais submetidos à avaliação externa do Programa e Selo Ebserh de Qualidade	-	-	3	7	11	15		
	1e	Percentual de atratividade dos programas de residência da Rede Ebserh	>10,5	11,16	>11	>11,5	>12	>12,5	1.03 Fortalecimento do campo de prática	Presidência
	1f	Taxa de ocupação dos programas de residência da Rede Ebserh	80%	83%	81%	82%	83%	84%		
Sustentabilidade Empregar os recursos de maneira eficiente, visando à perenidade e ao equilíbrio da Rede	2a	Número de hospitais operando em situação de equilíbrio orçamentário	23	31	27	32	36	40	2.01 Alcance de equilíbrio orçamentário dos hospitais	Diretoria de Orçamento e Finanças
	2b	Número de hospitais com custeio suportado em 90% pela receita SUS	-	-	2	4	7	10	2.02 Implantação de metodologia de monitoramento das receitas e despesas dos hospitais	Diretoria de Orçamento e Finanças
			-	-	3%	5%	10%	20%	2.03 Implementação de Metodologia de Gestão de Custos na Rede	Diretoria de Orçamento e Finanças
	2c	Taxa de representatividade de compras centralizadas	-	-	3%	5%	10%	20%	2.04 Implementação modelo de compras centralizadas da Rede	Diretoria de Administração e Infraestrutura
	2d	Taxa de incorporação das categorias de compras pela Central de Compras	-	-	-	5%	15%	25%		
2e	Percentual de HUFs com a força de trabalho monitorada	-	-	50%	50%	50%	50%	2.05 Implementação do monitoramento de alocação de pessoas	Diretoria de Gestão de Pessoas	
Governança Gerir com competência, agilidade e transparência, garantindo continuidade das atividades na Rede	3a	Número de hospitais em gestão plena	-	-	36	-	-	-	3.01 Assunção dos HUFs à gestão plena pela Ebserh	Diretoria Vice-Presidência Executiva
	Projeto transversal: contribui para todo o objetivo estratégico								3.02 Implementação do modelo de pactuação da aplicação de recursos pelos HUFs da Rede Ebserh	Diretoria Vice-Presidência Executiva
	Projeto transversal: contribui para todo o objetivo estratégico								3.03 Definição de arquitetura organizacional	Diretoria Vice-Presidência Executiva
Processos e Tecnologia Otimizar a operação por meio da simplificação e digitalização de processos, inovação e disseminação das melhores práticas	4a	Número de hospitais com prontuário eletrônico do paciente implantado	16	17	20	30	40	40	4.01 Implantação de prontuário eletrônico do paciente	Diretoria de Tecnologia da Informação
	4b	Número de estudos e manuais de infraestrutura física e tecnológica elaborados	-	-	4	8	9	10		
	4c	Números de Hospitais com Plano Diretor Físico Hospitalar elaborado	-	-	1	6	23	40	4.02 Elaboração de plano de gerenciamento de infraestrutura para hospitais de ensino	Diretoria de Administração e Infraestrutura
	4d	Número de Ordens de Serviços emitidas para projetos de arquitetura e engenharia	10	10	40	40	40	40		
	4e	Percentual de hospitais com Plano de Investimento elaborado	100%	100%	100%	100%	100%	100%	4.03 Estruturação do centro de serviços compartilhados	Diretoria Vice-Presidência Executiva
	Projeto transversal: contribui para todo o objetivo estratégico									
	Projeto transversal: contribui para todo o objetivo estratégico								4.04 Implementação do modelo de comunicação interna da Rede Ebserh	Presidência
	Projeto transversal: contribui para todo o objetivo estratégico								4.05 Implantação do portal de boas práticas	Diretoria Vice-Presidência Executiva
	Projeto transversal: contribui para todo o objetivo estratégico								4.06 Implantação de Metodologia para Desenvolvimento de Sistemas TI	Diretoria de Tecnologia da Informação
	Projeto transversal: contribui para todo o objetivo estratégico								4.07 Criação de Estratégia Híbrida de infraestrutura de TI	Diretoria de Tecnologia da Informação
Projeto transversal: contribui para todo o objetivo estratégico								4.08 Criação de modelo de contingência de sistemas de TIC	Diretoria de Tecnologia da Informação	
Pessoas Valorizar, capacitar e reter os talentos	5a	Índice de rotatividade de empregados da Rede Ebserh	9%	6%	8,5%	8%	7,5%	7%	Indicador transversal: recebe contribuições de todos os projetos deste objetivo estratégico	
	5b	Número de horas-capacitação por empregado	19	19	22	24	26	30	5.01 Instituição de programa de capacitação da Rede Ebserh	Diretoria de Gestão de Pessoas
	5c	Percentual de empregados que optaram pelo novo PCCS	-	-	90	92	95	100	5.02 Revisão do Plano de Cargos, Carreiras e Salários	Diretoria de Gestão de Pessoas
	Projeto transversal: contribui para todo o objetivo estratégico								5.03 Implementação da Pesquisa de Clima Organizacional	Diretoria de Gestão de Pessoas

Legenda: plan.: planejado; exec.: executado

4 ESTRATÉGIA DO HU-UFS

4.1 Declaração de Visão do HU-UFS

Ser referência em assistência, ensino e pesquisa na prestação de serviços de saúde de média e alta complexidade da rede SUS para o Estado de Sergipe.

A Declaração de Missão do HU-UFS consiste numa visão a ser buscada por toda a instituição, procurando, em sua prática diária de trabalho, ser referência em assistência, ensino e pesquisa no estado de Sergipe.

Assim, a instituição deve buscar a realização da sua prática clínica e de gestão baseadas em evidências, de acordo com os valores pautados para o HU-UFS: Competência; Conhecimento; Credibilidade; Criatividade; Ensino e formação de qualidade; Ética; Integridade; Responsabilidade social; Segurança do paciente; Transparência nas relações com os usuários, clientes e parceiros.

O HU-UFS consolida-se como importante centro de formação de profissionais para o SUS, na medida em que está inserido na Rede de Saúde em Sergipe, prestando diversos serviços de média e alta complexidade assistencial.

4.2 Macroproblemas

A discussão das equipes foi intensa, a fim de que se chegasse à elaboração dos macroproblemas, às suas causas-raiz e a uma proposta de solução que fosse passível de resolução e de governabilidade dentro da própria instituição. A tabela 5 consolida os macroproblemas definidos pelo HU-UFS.

Tabela 5
Macroproblemas do HU-UFS para 2021-2023

	Descrição do Macroproblema	Causa Raiz do Macroproblema	Proposta de Solução
Ensino	Pouca interação entre ensino e assistência	Assistência predomina demandas para patologias reprimidas.	Delimitar metas para práticas assistenciais com foco no ensino.
Pesquisa	HU-UFS não possui política própria para pesquisa clínica	Foco predominante na assistência.	Definir políticas de pesquisas para o HU-UFS.

Assistência	Metas assistenciais contratualizadas parcialmente evidenciadas pelos sistemas de registros	Dificuldade de comprovar e faturar a produção realizada no hospital.	Reestruturação de processos com indicadores de desempenho em conformidade com as metas.
Sustentabilidade	Contratualização em Curso insuficiente	Dificuldade de investimento nas necessidades socioeducativas ambientais em consonância com as novas diretrizes e legislações vigentes.	Equilibrar as despesas ao contrato SUS para aplicação socioeducativa e ambiental.
Governança	Baixa Cultura de Resultados	Dificuldade de formar líderes de equipe para enfrentamento das necessidades frente às incertezas, à complexidade, à ambiguidade e à volatilidade.	Treinar os líderes do HU-UFS para que as equipes tenham maior integração, engajamento, espírito coletivo e produtividade.
Processos e Tecnologia	Alinhamento insuficiente entre processos e sistemas de informação.	Integração limitada entre os sistemas de informação e processos implantados.	Adotar metodologia para implantação de sistemas de informação alinhados aos projetos e processos de forma a satisfazer as necessidades de informações das áreas de negócio a curto e longo prazo.
Pessoas	Cultura de feedback insuficiente	Comunicação insuficiente de feedback com o colaborador.	Acompanhamento do pós-feedback dos colaboradores.

Um dos itens mais discutidos foi a palavra **feedback**. Entende-se que o feedback é uma das mais poderosas ferramentas que auxiliam na transformação e evolução de todo e qualquer perfil de pessoas e instituições. Ter respostas objetivas sobre o que se tem de melhor e o que pode ser melhorado contribui de forma altamente positiva para que todos sejam melhores indivíduos no mundo em que se vive. De fato, isso acontece em todos os campos da vida.

Porém, o *feedback* - que significa “olhar para trás” - não é a única ferramenta eficaz para ajudar na evolução das pessoas. Dessa forma, pode-se contar também com o *Feedforward*, que se trata de outra ferramenta poderosa, que auxilia indivíduos a serem cada vez melhores, seja no âmbito profissional ou pessoal.

Tais instrumentos estão incorporados ao sucesso do desenvolvimento de uma gestão participativa, de forma que o Planejamento Estratégico possa nortear o caminho de evolução e crescimento da instituição.

4.3 Painel de Contribuição do HU-UFS

O painel de Contribuição do HU-UFS foi construído de modo a apresentar a lista dos indicadores do hospital, suas metas anuais e os projetos que apoiam o atingimento destas metas no decorrer do ciclo estratégico contemplado neste PDE.

Alguns indicadores foram definidos como estratégicos para a execução dos projetos elaborados que serão acompanhados pelos gerentes de projeto. Assim, estarão alinhados como soluções para os macroproblemas que foram identificados pela equipe.

Tabela 6

Painel de Contribuição do Hospital Universitário da Universidade Federal de Sergipe

Pilar	Objetivo Estratégico	Indicador Local	Metas			Área responsável	Projeto Local		
			2021	2022	2023				
Sociedade	Melhorar o ensino, pesquisa, extensão e a assistência por meio da excelência do campo de prática e gestão hospitalar eficiente	1a	Índice de Realização do Contrato SUS	85%	87%	90%	GAS e Divisões	1.01	Revisão do registro e faturamento da produção assistencial nos sistemas informatizados; Implementação de instrumentos da Gestão da Clínica no HU-UFS nos serviços assistenciais atuais e planejados
		1b	Índice de Satisfação das experiências práticas realizadas	80%	83%	85%	GEP, Setores e Unidades	1.02	Implementação de uma Política de Preceptoría no ensino da graduação e pós graduação;
		1c	Pesquisas clínicas concluídas	0	3	5	GEP, Setores e Unidades	1.03	Estruturação da Pesquisa Clínica no HU-UFS;
Sustentabilidade	Empregar os recursos de maneira eficiente, visando à perenidade e ao equilíbrio da Rede	2a	Ponto de equilíbrio econômico	90%	85%	80%	GA e DAF	2.01	Sustentabilidade financeira do HU-UFS sob a ótica de acompanhamento e análises sistemáticas de indicadores;
Governança	Gerir com competência, agilidade e transparência, garantindo continuidade das atividades na Rede	3a	Percentual de problemas resolvidos/soluções implantadas	60%	70%	80%	Superintendência, Gerências e Divisões	3.01	Formação dos líderes nas Unidades e Setores alinhados às ações assistenciais e gerenciais;
Processos e Tecnologia	Otimizar a operação por meio da simplificação e digitalização de processos, inovação e disseminação das melhores práticas	4a	Número de processos otimizados e integrados	40%	60%	80%	Superintendência e SGPTI	4.01	Implantação e operacionalização do Escritório de Projetos e Processos do HU-UFS;
Pessoas	Valorizar, capacitar e reter os talentos	5a	Aplicação de instrumentos para uma avaliação quantitativa e qualitativa	60%	70%	80%	GA e DIVGP	5.01	Implantação de uma cultura de feedback entre líderes e liderados

Os projetos do HU-UFS foram construídos levando-se em consideração os itens obrigatórios de cada projeto, apresentando também as suas respectivas fichas com os seguintes campos: Objetivo do projeto; Informações do projeto; Escopo; Indicadores; Custo estimado; principais riscos; Cronograma de marcos; e Cronograma detalhado. Essas fichas estão descritas em anexo a este documento, bem como os links de cada projeto do PDE desenvolvidos em MS Project e publicado no Portal de Projetos da Rede Ebserh.

5 MONITORAMENTO

5.1 Modelo de Gestão do PDE

O modelo de gestão estratégica do HU-UFS vem amadurecendo ao longo dos anos, de forma a ser embasado por meio do planejamento das suas estratégias, atividades e ações, culminando com a elaboração e monitoramento do Plano Diretor Estratégico. A Figura 6 indica as fases de como este ciclo está sendo desenvolvido no hospital.

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



A **Análise Situacional** foi discutida na fase inicial da construção deste PDE e consolidada por meio de reuniões mensais do Colegiado Ampliado Executivo nos temas pertinentes à definição de macroproblemas. Em seguida, o **Painel de Contribuição** foi discutido e construído com as áreas de atenção à saúde, administrativa e de ensino e pesquisa para que os projetos, as ações e os indicadores fossem formulados, resultando na formatação dos projetos deste PDE, conforme descritos nos anexos deste documento.

O **Acompanhamento e Controle** da execução do PDE 2021-2023 contemplará a avaliação do grau de efetivação de cada ação/atividade que compõe os projetos elaborados pelas áreas de assistência, administrativa e de ensino e pesquisa.

Para tanto, o monitoramento dos Projetos será realizado pela ferramenta MS Project com uma metodologia adotada pela sede da Ebserh. No HU-UFS será adotada uma periodicidade mensal para a elaboração de relatórios das ações realizadas, conforme o cronograma de cada projeto. Os responsáveis pelos projetos utilizarão planilhas para o acompanhamento das ações realizadas

associadas a cada macroproblema específico. Essas ações serão monitoradas pelo Comitê de Planejamento do HU-UFS, que será nomeado para o acompanhamento deste PDE 2021-2023, tendo como objetivo acompanhar os gerentes de projeto, auxiliando-os no monitoramento dos respectivos indicadores que terão como base as evidências das ações realizadas.

A fase de **Reflexão e Replanejamento** se dará ao final de cada ano de execução do PDE em 2021, 2022 e 2023. Assim, os relatórios trimestrais serão reavaliados pelo Comitê de planejamento, que os encaminharão para a alta governança. Após a análise, o Colegiado Executivo pode propor duas ações: a inclusão de novas ações/atividades consideradas importantes para a gestão estratégica do Hospital e/ou a exclusão de ações/atividades consideradas insubsistentes. Dessa forma, o HU-UFS manterá o seu PDE sempre atualizado de acordo com a dinâmica das ações planejadas e realizadas para o período de 2021-2023.

5.2 Modelo de Comunicação

O modelo de comunicação do ciclo de gestão estratégica abrangerá o processo de comunicação do PDE na instituição como um todo. Assim, foi descrito o processo que orientará a comunicação, a promoção do engajamento das partes envolvidas e o acompanhamento dos impactos e das conquistas decorrentes do avanço das ações estratégicas no hospital. Também foram descritos os principais impactos mapeados, os canais de comunicação atuais e propostos para o ciclo, além da definição de ferramentas para a promoção da comunicação no grupo.

Observa-se que é recomendável e necessário realizar, nos mesmos moldes do capítulo anterior, um modelo de comunicação em que seja possível detectar ações comunicativas internas e externas, as quais se aplicam por meio da política de comunicação já estabelecida, no plano estratégico de comunicação, com o objetivo de detectar as oportunidades e as ameaças que devem ser solucionadas de um exercício anual para o próximo. Assim, conseguir-se-á melhorar e potencializar a imagem do HU-UFS, isto é, os seus valores, a sua credibilidade, a sua qualidade e, especialmente, a sua reputação social, criando, assim, uma opinião favorável da organização entre os públicos interno e externo.

No modelo de comunicação proposto para este PDE, enumeram-se os seguintes objetivos: definir e desenvolver uma imagem positiva específica para os públicos interno e externo; renovar a cultura organizacional; cultivar a motivação, a integração e a participação dos recursos humanos; melhorar a produtividade; assegurar a rentabilidade dos processos da organização; identificar e consolidar os demais objetivos da política de comunicação relacionados aos *stakeholders*.

Para produzir o relatório de acompanhamento de projeto local, o respectivo gerente e a sua equipe terão em conta os seguintes passos: prever, coordenar, gerir, editar, difundir e controlar a atividade de comunicação interna e externa e as respectivas imagens criadas entre todos os públicos e grupos de interesse da organização; coordenar e canalizar o plano estratégico de comunicação do HU-UFS; trabalhar, em parceria com a DivGP, para melhorar a motivação e a colaboração de todos os empregados, informando e promovendo atividades sociais e educativas; conseguir que a comunicação e a imagem do HU-UFS sejam claras, transparentes e rápidas entre os públicos interno

e externo, devendo-se observar a gestão integrada dos profissionais do Jornalismo e de Relações Públicas; estabelecer e manter estreita e eficaz relação pessoal com os meios de comunicação social; verificar, controlar e avaliar a qualidade e a incidência das ações comunicativas; manter a alta direção e o Comitê de Planejamento informados sobre o eco da opinião dos públicos interno e externo.

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

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

5.3 Calendário

A Tabela 8 exibe o calendário para acompanhar as fases de planejamento, monitoramento e controle da gestão estratégica no HU-UFS em relação à execução do PDE 2021-2023.

Tabela 8
Calendário de execução do PDE 2021-2023 do HU-UFS

Atividade	Responsável	Período
Análise Situacional	Colegiado Ampliado Executivo	Set/2020
Elaboração da Lista de Contribuições	Equipe de Planejamento e Colegiado Executivo	Out/2020
Elaboração dos Projetos	Gerentes das áreas	Out e Nov/2020
Construção dos Indicadores dos projetos	Gerentes dos Projetos	Nov/2020
Redação Final do PDE 2021-2023	Comitê de Planejamento do HU-UFS	Nov/2020
Aprovação do PDE no Colegiado Executivo	Colegiado Executivo	Dez/2020
Divulgação do PDE para os colaboradores do HU-UFS	Chefes de Divisão, Setores e Unidades	Jan-Fev/2021
Entrega de relatórios das ações realizadas e indicadores	Comitê de Planejamento do HU-UFS	Mensalmente, a partir de abr/2021 até dez/2023
Entrega de Relatórios trimestrais ao Colegiado Executivo	Comitê de Planejamento do HU-UFS	Julho (2021-2023) Outubro (2021 – 2023) Janeiro (2022-2023) Abril (2022-2023)
Reavaliação do PDE	Comitê de Planejamento e Colegiado Executivo	Dezembro de 2021-2023

6 ANEXOS

6.1 Fichas dos Indicadores Locais

SUSTENTABILIDADE

Ficha de Indicador 1

Nome e Sigla do HUF	HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE SERGIPE - HU-UFS
Objetivo Estratégico*	Empregar os recursos de maneira eficiente, visando à perenidade e ao equilíbrio da Rede
Número do indicador*	2ª
Nome do indicador*	Índice de liquidez corrente
Descrição e Justificativa*	É o índice que verifica a capacidade de pagar as dívidas (satisfazer seus deveres junto a terceiros) comparando os direitos realizáveis e as exigibilidades
Fórmula*	Ativo circulante (direitos a curto prazo) / passivo circulante (dívidas a curto prazo)
Termos	De acordo com Lei nº 11.638/07, MP nº 449/08 e Resolução CFC nº 1.157/09. Ativo circulante representa os bens e direitos de curto prazo que compõe o disponível, créditos, estoques, despesas antecipadas e outros valores e bens. Passivo circulante representa as dívidas e obrigações com realização em curto prazo. Entenda-se curto prazo um exercício de no máximo 12 meses.
Metodologia de coleta e compilação	Balancete e balanço patrimonial
Fonte*	Unidade de contabilidade fiscal
Unidade de Medida*	Modulo do conjunto dos números reais. $R \geq 0$.
Responsável*	coleta dos dados: técnicos da unidade de contabilidade fiscal; Validação dos dados: chefe da unidade de contabilidade fiscal; Análise do indicador: Chefe do setor de contabilidade
Validação	é realizada pela capacitação das resoluções do conselho de contabilidade e no SIAFI da equipe da unidade de contabilidade fiscal para operacionalizar na elaboração dos lançamentos contábeis (débitos e créditos)
Periodicidade da coleta*	Mensal
Periodicidade da análise	Mensal
Metas*	
Meta 2021	100%
Meta 2022	105%
Meta 2023	110%
Parâmetros*	LC > 1 favorável
Limitações e vieses	os lançamentos contábeis necessitam está comprovados

Referências	Livros de demonstração de indicadores financeiros e análise contábil
--------------------	--

*Preenchimento prioritário

Ficha de Indicador 2

Nome e Sigla do HUF	HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE SERGIPE - HU-UFS
Objetivo Estratégico*	Empregar os recursos de maneira eficiente, visando à perenidade e ao equilíbrio da Rede
Número do indicador*	2b
Nome do indicador*	retorno sobre o investimento de capital (ROI)
Descrição e Justificativa*	É uma métrica que permite saber quanto dinheiro a empresa perde ou ganha com os investimentos empregados nas atividades. Justifica-se sua aferição por estar em consonância com os planos anuais de aplicação (contrato de objetivos)
Fórmula*	$ROI = (receita\ obtida - custo\ investimento) / Custo\ investimento \times 100$
Termos	Receita obtida corresponde ao retorno financeiro do investimento realizado; custo do investimento corresponde ao valor de aquisição total (investido)
Metodologia de coleta e compilação	Os dados serão extraídos de fontes secundárias como Balancete, balanço patrimonial, sistema de custos, valor das aquisições realizadas, faturamento
Fonte*	A coleta de dados sobre receita e custos será obtida dos relatórios de custos, do setor de licitação e contratos, e relatórios patrimoniais da unidade de contabilidade fiscal.
Unidade de Medida*	%
Responsável*	coleta dos dados: técnicos da unidade de apoio operacional; Validação dos dados: chefe da unidade de apoio operacional; Análise do indicador: Chefe do setor de administração
Validação	é realizada por meio da aferição das aquisições e faturamento dos itens validados no contrato de objetivos
Periodicidade da coleta*	Bimestral
Periodicidade da análise	Bimestral
Metas*	
Meta 2021	0%
Meta 2022	10%
Meta 2023	25%
Parâmetros*	$ROI > = 0$
Limitações e vieses	os lançamentos contábeis necessitam está comprovados
Referências	Livros de demonstração de indicadores financeiros e análise contábil

Ficha de Indicador 3

Nome e Sigla do HUF	HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE SERGIPE - HU-UFS
Objetivo Estratégico*	Empregar os recursos de maneira eficiente, visando à perenidade e ao equilíbrio da Rede
Número do indicador*	2c
Nome do indicador*	faturamento por meta financeira
Descrição e Justificativa*	É uma métrica que permite saber se a execução do fluxo de caixa dos recursos recebidos no período está em consonância com os valores administrados na tabela de procedimentos, medicamentos e OPM do SUS. Assim, é possível avaliar a estratégia pelo lado da oferta de serviços em relação a demanda solicitada pelo regulador do SUS, permitindo um redesenho do perfil de atividade hospitalar
Fórmula*	$FMF = [F(GCO) / F (total)] / [Fin(GCO) / Fin (total GCO)] \times 100$
Termos	F= faturamento; GCO = grupo do contrato de objetivos; Fin = financeiro
Metodologia de coleta e compilação	Os dados serão extraídos do SIAFI e da unidade de faturamento. Sua compilação se dará na unidade de apoio operacional
Fonte*	o SIAFI e unidade de faturamento, considerando os relatórios emitidos pela unidade de apoio operacional
Unidade de Medida*	valores do conjunto de números reais, considerando a forma modular de apresentação
Responsável*	coleta dos dados: técnicos da unidade de apoio operacional; Validação dos dados: chefe da unidade de apoio operacional; Análise do indicador: Chefe do setor de administração
Validação	é realizada por meio da aferição das aquisições e faturamento dos itens validados no contrato de objetivos
Periodicidade da coleta*	Semestral
Periodicidade da análise	Semestral
Metas*	
Meta 2021	60%
Meta 2022	80%
Meta 2023	100%
Parâmetros*	0 = FMF < 100% (baixa oferta serviços); FMF = 100% (equilíbrio); FMF > 100% (baixo financeiro)
Limitações e vieses	os lançamentos contábeis necessitam está comprovados
Referências	Livros de demonstração de indicadores financeiros e análise contábil

6.2 Fichas do Projetos Locais

ENSINO

Objetivo do projeto				
Objetivo do projeto	Informações do projeto			
Implantar uma política de preceptoria no ensino da graduação e pós graduação atrelado aos procedimentos contratualizados no hospital	■Área Responsável: GEP ■Gerente do Projeto: Angela Leal, Ligia Mara Dolce de Lemos e Silvia Magalhães Simões ■Chefia imediata: Carlos Anselmo Lima ■Áreas envolvidas: UGAG, UGAP, COREME e COREMU ■Início: 02/01/2021 ■Fim: 23/12/2023			
Escopo		Indicadores		
Avaliar a contratualização atual e seu impacto no ensino. Identificar as fraquezas existentes nesta contratualização com vistas a contribuir com os cenários de prática de alunos de graduação, ensino técnico e pós-graduação (residência em saúde mestrado profissional stricto sensu). Identificar oportunidades para inserção de novos procedimentos assistenciais com o foco no ensino. Otimizar os processos existentes de modo a permitir um quantitativo adequado de procedimentos. Entende-se como procedimentos todas as atividades práticas em ambiente simulado ou real de forma a aperfeiçoar as habilidades práticas do aluno e residente: aulas no centro de simulação, atendimentos presenciais e a distância, cirurgias, testes diagnósticos. Oferecer ferramentas de aprendizagem digital aos alunos e residentes.		Índice de inovação de novas técnicas desenvolvidas nos cenários de prática de ensino por especialidade a cada semestre. Relação custo do procedimento com aluno e valor faturado mensalmente Grau de satisfação dos estudantes e residentes com os procedimentos e cenários de prática		
Custo estimado				
Valor médio da hora dos profissionais da GEP no projeto				
Principais riscos		Prob.	Imp.	Grau
Insuficiência de recursos orçamentários		2	3	6
Tempo prolongado de conclusão dos projetos por interferências externas		2	3	6
Dificuldade no cumprimento de metas contratuais		1	3	3
Cronograma de marcos				
Macro atividade	Entregável	Data		
Mapear e avaliar as metas atingidas e não atingidas na contratualização com impacto direto no ensino	UGAG e UGAP	Janeiro a agosto de 2021		
Agrupar as metas atingidas e não atingidas por especialidade, quantitativos de procedimentos, quantitativos de alunos, faturamento, despesas diretas	UGAG e UGAP	Setembro a dezembro de 2021		
Realizar discussões com as áreas assistenciais para inclusão e otimização dos procedimentos com o ensino	UGAG e UGAP	Janeiro a dezembro de 2022		
Implantar o contrato de preceptoria com base na política de ensino	UGAG e UGAP	Janeiro a agosto de 2023		
Avaliar a política de preceptoria implantada	COREME e COREMU	Setembro a dezembro de 2023		

PESQUISA

Objetivo do projeto				Informações do projeto					
Criar estrutura e processos para pesquisa clínica no HU/UFS/EBSERH;		■Área Responsável: GEP		■Gerente do Projeto: Walderi Monteiro da Silva Júnior		■Chefia imediata: Roque Pacheco de Almeida			
		■Áreas envolvidas: Colegiado Executivo		■Início: 02/01/2021		■Fim: 23/12/2023			
		Escopo				Indicadores			
		Implantar áreas/espacos físicos com equipamentos e insumos para viabilizar pesquisas clínicas que atendam as demandas do HU/UFS/EBSERH e do Estado de Sergipe, os quais tem como fortalezas cenários de doenças infecciosas, parasitárias, endocrinológicas, pediátricas, reabilitação dentes outras. Estes cenários de pesquisa propiciam a atração de investimentos a nível nacional e internacional. Para atingir estas metas, faz-se necessário a implantação de um novo ambiente de pesquisa clínica com toda estrutura regulamentada pelas agências controle.		Quantificação de pesquisas clínicas no hospital Universitário		Quantificação dos recursos agregados ao hospital com as pesquisas clínicas		Quantificação da produção científica gerada das pesquisas clínicas	
				Custo estimado					
R\$1.200.000,00				Principais riscos		Prob	Imp	Grau	
Insuficiência de recursos orçamentários				2	3	6			
Tempo prolongado de conclusão dos projetos por interferências externas				1	3	3			
Cronograma de marcos									
Macro atividade		Entregável			Data				
Execução do projeto arquitetônico		Colegiado Executivo do Hospital			Fevereiro de 2021 a Agosto de 2021				
Aquisição de equipamentos e insumos para o centro de pesquisa		Colegiado Executivo do Hospital			Setembro a Dezembro de 2021				
Implementação do regimento interno do centro de pesquisa clínica		Colegiado Executivo do Hospital			Janeiro a Março de 2022				
Capacitação dos pesquisadores e equipe de suporte em boas práticas na pesquisa clínica		Divisão de Gestão de Pessoas			Abril e junho de 2022				
Divulgação do Centro de Pesquisa Clínica		GEP/Colegiado Executivo do Hospital			Julho de 2022				

ASSISTÊNCIA

Ficha de Projeto: Produção Assistencial

NOME DO PROJETO:			
Objetivo do projeto	Informações do projeto		
Evidenciar o registro e faturamento da produção assistencial nos sistemas informatizados, conforme as metas assistenciais contratualizadas nas áreas ambulatorial e hospitalar.	<ul style="list-style-type: none"> ■Área Responsável: Divisões e Atenção à Saúde ■Gerente do Projeto: Gerente de Atenção à saúde ■Chefia imediata: Raimundo Saturnino Pereira ■Áreas envolvidas: DGC, DENF, DM, DADT ■Início: 02 de janeiro de 2021 ■Fim: 30 de dezembro de 2023 		
Escopo	Indicadores		
Reavaliar os fluxos dos processos de produção e faturamento da assistência nas áreas ambulatorial e hospitalar. Reestruturação de processos de acordo com os indicadores de desempenho, em conformidade com as metas contratualizadas.	Taxa de Desempenho do Contrato SUS		
	Custo estimado		
	Valor médio da hora dos profissionais envolvidos no projeto + valor de recursos materiais e equipamentos utilizados		
	Principais riscos	Prob	Imp.
		Grau	
	Produção assistencial insuficiente	2	3
	Registro inadequado da produção	3	2
	Pacientes desassistidos	3	2
Cronograma de marcos			
Macro atividade	Entregável	Data	
Mapear os fluxos dos processos de produção e faturamento da assistência nas áreas ambulatorial e hospitalar.	Chefes de Divisão, Setores e Unidades	Janeiro de 2021 a março de 2021	
Monitorar a produção por meio de sistema informatizado	Divisões de Atenção de Atenção à Saúde e Setores	Abril de 2021 a dezembro de 2023	
Elaborar planos de ação para o alcance das metas contratualizadas não atingidas	Divisões de Atenção de Atenção à Saúde e Setores	Maio de 2021 a julho de 2021	
Implantar o Contrato Interno de Gestão nas Unidades Assistenciais	Setor de Avaliação e Regulação	Janeiro de 2021 a dezembro de 2023	
Reavaliação dos planos de Ação anualmente	Divisões de Atenção de Atenção à Saúde e Setores	2021, 2022, 2023	

NOME DO PROJETO: Gestão da Clínica

Objetivo do projeto	Informações do projeto			
Implantação dos processos da Gestão da Clínica no Hospital conforme modelo de Gestão da Atenção Hospitalar desenhado pela Rede EBSERH nos serviços assistenciais atuais e planejados	■Área Responsável: Divisões e Atenção à Saúde			
	■Gerente do Projeto: Ana Paula Lemos Vasconcelos			
	■Chefia imediata: Marco Antônio Costa de Albuquerque			
	■Áreas envolvidas: DGC, DENF, DM, DADT, SRAS			
	■Início: 02 de janeiro de 2021			
	■Fim: 30 de dezembro de 2023			
Escopo	Indicadores			
Implantar as linhas de cuidado no hospital: Oncologia, Materno Infantil e Transplantes. Articular o sistema de referência e contrarreferência na rede de atenção nas áreas de endocrinologia, cardiologia e cirurgia. Implantar o mecanismo de alta responsável na instituição. Implantar os novos serviços projetados para o período de 2021-2023.	Processos de Gestão da Clínica implantados			
	Custo estimado			
	Valor médio da hora dos profissionais envolvidos no projeto + valor de recursos materiais e equipamentos utilizados			
	Principais riscos	Prob.	Imp.	Grau
	Falta de implantação de linhas de cuidados	2	3	5
	Pacientes desassistidos	3	2	5
Cronograma de marcos				
Macro atividade	Entregável	Data		
Implantar novas linhas de cuidado no hospital: Oncologia, Materno Infantil e Transplantes	Chefes de Divisão, Setores e Unidades	Janeiro de 2021 a março de 2021		
Implantar do sistema de referência e contrarreferência na rede de atenção nas áreas de endocrinologia, cardiologia, cirurgia	Divisões de Atenção de Atenção à Saúde e Setores	Abril de 2021 a dezembro de 2023		
Implantar o mecanismo de alta responsável na instituição	Divisões de Atenção de Atenção à Saúde e Setores	Maio de 2021 a julho de 2021		
Realizar os planos de Ação para a implantação dos novos serviços projetados para o período de 2021-2023	Setor de Avaliação e Regulação	Janeiro de 2021 a dezembro de 2023		
Reavaliação dos planos de Ação anualmente	Divisões de Atenção de Atenção à Saúde e Setores	2021, 2022, 2023		

GOVERNANÇA

Objetivo do projeto	Informações do projeto			
Alinhar a atuação dos líderes nas Unidades e Setores às ações assistenciais e gerenciais	■Área Responsável: Divisões e Atenção à Saúde			
	■Gerente do Projeto: Gerente de Atenção à Saúde			
	■Chefia imediata: Marcos Antonio Costa de Albuquerque			

	■Áreas envolvidas: DGC, DENF, DM, DADT			
	■Início: 02 de janeiro de 2021			
	■Fim: 30 de dezembro de 2021			
Escopo	Indicadores			
Organizar as reuniões mensais para a apresentação dos resultados de cada área pelas chefias de Unidade, Setores e Divisões. Supervisão das ações assistenciais e administrativas com vistas a atingir os resultados esperados pelas metas estabelecidas. Realinhamento das atribuições de cada chefia de Unidade, Setor e Divisões para melhorar o desempenho dos resultados. Definir o regimento da gerência de Atenção à Saúde e sua organização.	Percentual de problemas resolvidos/soluções implantadas			
	Custo estimado			
	Valor médio da hora dos profissionais envolvidos no projeto + valor de recursos materiais e equipamentos utilizados			
	Principais riscos	Prob.	Imp.	Grau
	Ausências dos chefes à reunião	2	2	4
Problemas na capacitação das chefias				
			0	
Cronograma de marcos				
Macro atividade	Entregável	Data		
Discutir e avaliar os resultados de cada área mediante cronograma de reuniões pré-estabelecidas	Divisões de Atenção à Saúde	Janeiro a de 2021 Dezembro de 2023		
Discutir a interação entre as chefias das Unidades e Setores dentro do novo Organograma do HU-UFS	Gerência de Atenção à Saúde, Divisões	Fevereiro de 2021 a abril de 2021		
Realinhar as atribuições de cada chefia para monitorar o desempenho dos resultados de suas unidades	Divisão de Gestão de Pessoas	Junho de 2021 a julho de 2021		
Capacitar as lideranças do nível operacional	Divisão de Gestão de Pessoas	Agosto a Dezembro de 2021		
Reavaliação dos planos de ação anualmente	Divisões da Atenção à Saúde e Setores	Dezembro de 2021, 2022, 2023		

SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Objetivo do projeto			
Objetivo do projeto	Informações do projeto		
Tornar o HU-UFS sustentável financeiramente sob a ótica e desdobramentos de acompanhamento com análise sistemática de três componentes chaves: Liquidez, retorno sobre o investimento de capital e faturamento por grupo e meta financeira	<ul style="list-style-type: none"> ■Área Responsável: Gerência Administrativa ■Gerente do Projeto: Aline dos Santos Cardeal - Divisão Administrativa ■Chefia imediata: Aline Cardeal ■Áreas envolvidas: SOF, Setor Contabilidade, Setor Regulação ■Início: janeiro 2021 ■Fim: novembro 2021 		
Escopo	Indicadores		
Criar uma cultura de controladoria com a análise mensal de indicadores - chave de desempenho financeiro com vistas a manter o equilíbrio entre as receitas e despesas a cada exercício, considerando aferição histórica de indicadores financeiros, análise do faturamento com as metas financeiras contratualizadas por grupos, elaboração de POP's, mapas de fluxos e processos, relatório analítico;	Liquidez		
	Retorno sobre o investimento de capital		
	Faturamento do grupo por meta financeira		
	Custo estimado		
	Valor médio da hora dos profissionais envolvidos no projeto + valor de recursos materiais e equipamentos utilizados		
Principais riscos	Prob.	Imp.	Grau
Produção abaixo das metas	1	3	3
Custo médio > faturamento médio	2	3	6
RP não processado > RP processado	1	3	3
Cronograma de marcos			
Macro atividade	Entregável	Data	
Mapeamento dos fluxos e processos	DAF	Janeiro a junho de 2021	
Levantamento de dados dos últimos 5 anos	SECON	Julho a dezembro de 2021	
Consolidação dos balanços com o faturado	DAF	2022	
Elaboração de relatório	DAF	Janeiro a junho de 2023	
Avaliação do projeto	DAF	Julho a dezembro de 2023	

PESSOAS

Objetivo do projeto	
Objetivo do projeto	Informações do projeto
Implantar uma cultura de feedback entre líderes e liderados	<ul style="list-style-type: none"> ■Área Responsável: DIVGP ■Gerente do Projeto: Silvânia

	■Chefia imediata: Maria Grazielle Silveira ■Áreas envolvidas: Todas as chefias do HU-UFS ■Início: fev/2021 ■Fim: nov/2021			
Escopo	Indicadores			
O projeto busca estabelecer uma linha de retornos das comunicações envolvendo líderes e liderados, e para tanto será conduzido reuniões setoriais para mapeamento dos principais motivos dessa ocorrência e aferição do grau de feedback do HU-UFS por meio de instrumentos de nuvem de palavras. Com essas informações será realizado treinamento com os líderes sobre as ferramentas disponíveis e a escolha da que mais se identifica com as necessidades do HU-UFS, considerando	Retrabalhos			
	Demandas judiciais dos colaboradores			
	demandas na ouvidoria dos colaboradores			
	Custo estimado			
	Valor médio da hora dos profissionais envolvidos no projeto + valor de recursos materiais e equipamentos utilizados			
	Principais riscos	Prob.	Imp.	Grau
	baixa participação em reuniões, capacitações e eventos	2	3	6
	retrabalhos	2	3	6
	Inserções colaboradores ouvidoria e justiça	2	3	6
Cronograma de marcos				
Macroatividade	Entregável	Data		
Reuniões setoriais de mapeamento (nuvens de palavras)	DIVGP	10/02/2021 a 30/07/2021		
Pesquisa de causas e efeitos	DIVGP	01/08/2021 a 30/10/2021		
Treinamento de ferramentas	DIVGP	01/10/2021 a 30/10/2021		
1º Relatório mensal	DIVGP	nov/21		
Avaliação	DIVGP	01/11/2021 a 30/11/2021		

PROCESSOS E TECNOLOGIA

Objetivo do projeto	Informações do projeto
Implantação e operacionalização do Escritório de Projetos e Processos (EPP) do HU-UFS visando incorporar uma estrutura de excelência na gestão corporativa do hospital, promovendo uma visão única, consolidada e integrada do valor do negócio e das ações necessárias para melhorar e aumentar esse valor, incentivando a inovação organizacional e governança de projetos e processos.	■Área Responsável: Superintendência e SGPTI
	■Gerente do Projeto: Adicinéia Aparecida de Oliveira
	■Chefia imediata: Angela Maria da Silva
	■Áreas envolvidas: Todas as áreas do HU-UFS
	■Início: 04/01/2021
	■Fim: 29/12/2023
Escopo	Indicadores
Criar condições para que projetos de geração ou evolução de sistemas, produto ou novo	Números de projetos e processos acompanhados
	Número de processos otimizados

serviço, sejam integrados e alinhados aos processos existentes, bem como, promover a melhoria contínua dos processos operacionais das áreas assistenciais, administrativas, de ensino e pesquisa do hospital. Com a instalação do EPP será definida uma nova metodologia visando otimizar e garantir indicadores de sucesso e eficiência dos projetos e processos, assim como, maior envolvimento das diferentes áreas no desenvolvimento e evolução de sistemas, serviços e processos.	Percentual de redução de custos dos processos otimizados		
	Grau de eficiência e sucesso dos projetos e processos		
	Custo estimado		
	Valor médio da hora dos profissionais envolvidos no projeto + valor de recursos materiais e equipamentos utilizados		
	Principais riscos	Prob.	Imp.
Dificuldades na priorização dos projetos e processos	2	3	6
Baixo envolvimento das áreas no mapeamento e acompanhamento dos processos	2	2	4
Limitações na integração dos processos aos sistemas utilizados, como o AGHUX e SEI	2	3	6
Cronograma de marcos			
Macro atividade	Entregável	Data	
Abertura do projeto	Termo de abertura do projeto	04 de janeiro de 2021	
Instituir o Escritório de Projetos e Processos (EPP) e divulgar metodologia de trabalho	Portaria e normativo interno do EPP Metodologia de trabalho do EPP	05 de janeiro a 26 de fevereiro de 2021	
1ª Fase do projeto			
Realizar reuniões e entrevistas com as áreas assistenciais, administrativas e de ensino e pesquisa para identificar os projetos e processos	Relatório com os projetos e processos identificados	01 de março a 30 de abril de 2021	
Avaliar e priorizar os projetos e processos	Matriz de projetos e processos priorizados	03 de maio a 31 de maio de 2021	
Mapear e discutir as melhorias dos processos e sistemas críticos com as áreas envolvidas	Relatório de processos e sistemas mapeados e melhorias propostas	01 de julho de 2021 a 31 de agosto de 2021	
Implementar melhorias e automatizar processos	Processos e sistemas atualizados	01 de setembro a 31 de novembro de 2021	
Monitorar os processos e resultados	Indicadores de desempenho dos projetos e processos Avaliações das áreas	01 de dezembro a 29 de dezembro de 2021	
Execução da 2ª Fase do Projeto		03 de janeiro a 29 de dezembro de 2022	
Execução da 3ª Fase do Projeto		02 de janeiro a 30 de novembro de 2023	
Encerramento do projeto	Relatório de avaliação dos resultados obtidos nas 3 fases Documentação do projeto encerrado	01 de dezembro a 29 de dezembro de 2023	