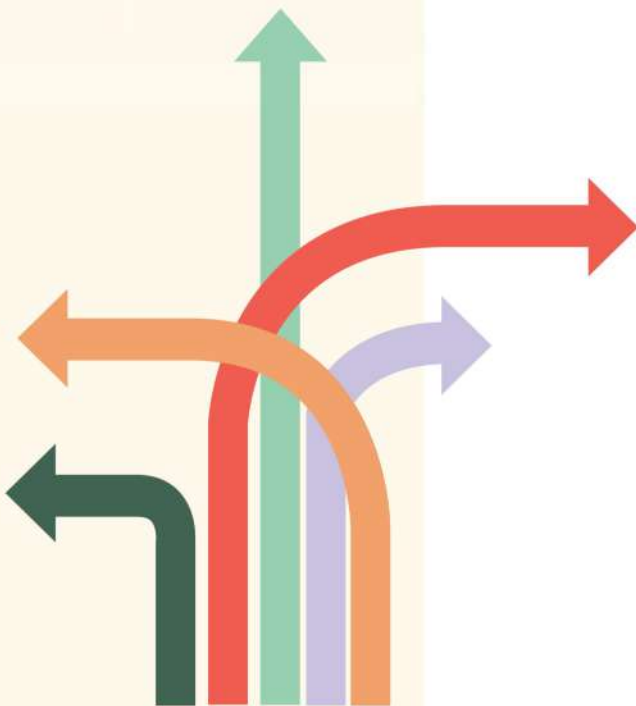


# Plano Diretor Estratégico 2024-2028

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte



**EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES – EBSEH**

Presidente

**Arthur Chioro**

Vice-Presidente

**Daniel Beltrammi**

Superintendente

**Eliane Pereira da Silva**

Gerente Administrativo

**Rodrigo Amancio Briozo**

Gerente de Atenção à Saúde

**João Ferreira de Melo Neto**

Gerente de Ensino e Pesquisa

**Carlos Alberto Almeida de Araújo**

VERSÕES APROVADAS	PROCESSO SEI
1ª versão - 30/04/2024	Documento SEI nº 38654109, Processo 23526.005132/2024-80
1.1 versão - 20/08/2024	Documento SEI nº 41920696, Processo 23526.005132/2024-80

Este Plano Diretor Estratégico, versão 1.1, foi aprovado na Reunião do Colegiado Executivo do Hospital Universitário Onofre Lopes da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (Huol-UFRN) realizada em 20 de agosto de 2024, constante no processo SEI nº 23526.005132/2024-80 e disponível no endereço: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-nordeste/huol-ufrn/governanca/gestao-estrategica/planejamento-estrategico>

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

Adolfo Reboças Soares	João Ferreira de Melo Neto	Suzana Tereza Araújo Medeiros Campos
Adriana Fernanda dos Santos Pereira	João Pedrosa de Oliveira Neto	Tatiana Maria Nóbrega Elias
Amanda Rodrigues Camacho	Jósi Carla Fernandes Gomes	Túlio Melo do Nascimento
Ana Katarine de Oliveira Caldeira	Julie Helene de Xerez Miranda Felix	Valdjane Saldanha
Ana Paula Santos de Lima	Kairon Ramon Sabino de Paiva	Victor Hudson Carneiro de Souza
Ana Raket Freitas Bezerra de França	Lidiane Bezerra Teixeira Bulhões	Wallace Andriano da Silva
Artur Quintiliano Bezerra Silva	Mabel de Araujo Figueiredo Dantas	
Carla Picanço Pereira Façanha	Marcelo Cid Holanda	
Carlos Alberto Almeida de Araújo	Maria da Conceição Nascimento da Silva	
Carlos Alexandre de Souza Medeiros	Maria de Jesus Gonçalves	
Clistenes Linine Santos de Oliveira	Mônica Cabral do Monte	
Daniel Fonseca do Nascimento	Neyse Patrícia do Nascimento Mendes	
Davidson Rogério de Medeiros Florentino	Palomma Russelly Saldanha de Araújo	
Deborah Dinorah de Sa Mororó	Patricia Suerda de Oliveira Maciel	
Eduardo Rodrigo da Silva Marques	Paulo José de Medeiros	
Elaine Lira Medeiros	Rafael Wagner Alves de Amorim	
Eliane Pereira da Silva	Raphael Nepomuceno Galvão Santos	
Euclides Pereira Flores Junior	Raquel Medeiros de Oliveira	
Francisco de Cassio de Oliveira Mendes	Rodrigo Amancio Briozo	
Glauco Francisco de Araujo Silva	Rosemary Alvares de Medeiros	

## SUMÁRIO

<b>1 APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>4</b>
1.1 O Plano Diretor Estratégico .....	4
<b>2 CONTEXTO .....</b>	<b>8</b>
2.1 O Huol-UFRN inserido no Contexto Local .....	8
2.2 Histórico da Estratégia do Huol-UFRN .....	9
<b>3 ANÁLISE SITUACIONAL .....</b>	<b>11</b>
3.1 O Plano Diretor Estratégico Anterior .....	11
3.2 Percepções dos Envolvidos .....	12
3.3 Desempenho do Contrato SUS .....	16
3.4 Avaliação do Selo Ebserh de Qualidade .....	17
3.5 Acordo Organizativo de Compromissos .....	17
3.6 Principais achados e recomendações.....	18
3.7 Painel de Contribuição da Rede Ebserh.....	18
<b>4 ESTRATÉGIA DO HUOL-UFRN .....</b>	<b>19</b>
4.1 Declaração de Visão do Huol-UFRN .....	19
4.2 Macroproblemas .....	19
4.3 Painel de Contribuição do Huol-UFRN .....	21
<b>5 MONITORAMENTO.....</b>	<b>24</b>
5.1 Modelo de Gestão do PDE.....	24
5.2 Modelo de Comunicação .....	27
5.3 Calendário.....	29
<b>6 ANEXOS .....</b>	<b>30</b>
6.1 Fichas dos Indicadores Locais .....	30
6.2 Fichas do Projetos Locais .....	37

## 1 APRESENTAÇÃO

### 1.1 O Plano Diretor Estratégico

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

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

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

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

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

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

## Plano Diretor Estratégico 2024-2028

### Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

do **Trabalhador**, referindo-se ao compromisso de desenvolvimento da força de trabalho frente aos desafios estratégicos da empresa.

Visando compreender a todos os compromissos estratégicos dos pilares estratégicos, foram propostos **24 (vinte e quatro) objetivos estratégicos** apresentados no Mapa Estratégico da Ebserh, conforme Figura 1, a seguir:

**Figura 1**  
**Mapa Estratégico da Ebserh**



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

Nesse contexto, o Huol-UFRN realizou o desdobramento da estratégia conforme o Guia de Desdobramento da Estratégia para os Hospitais da Rede Ebserh, instituído pela Portaria - SEI nº 3, de 6 de fevereiro de 2024, no âmbito do Modelo de Desdobramento da Estratégia da Rede Ebserh (Figura 2), sob a condução do Colegiado Executivo e com a participação de 44 pessoas, entre gestores, colaboradores e estudantes.

A construção da estratégia que ensejou na elaboração do PDE 2024/2028, Figura 2, foi dividida em 3 fases, a primeira denominada **Direcionamento Estratégico**, a segunda **Planejamento de Indicadores e Projetos** e, por fim, o **Monitoramento, Controle e Replanejamento**.

Figura 2  
Modelo de Desdobramento da Estratégia da Rede Ebserh



\* Antigo Contrato de Objetivos

As ações para o desdobramento da estratégia no Huol iniciaram a partir da criação do Grupo de Trabalho (GT), Portaria – SEI nº 29, de 22 de fevereiro de 2024, que tinha como objetivo a coordenação do desdobramento da estratégia do hospital, em conformidade com as diretrizes previstas no Guia, que recomendava:

*“(…) a criação de grupo de trabalho, comissão ou comitê, com 8 (oito) pessoas, para coordenação do desdobramento da estratégia no hospital, com sugestão de integrantes do grupo: 1 representante do SEGOV, 1 representante do SETCOR, 1 representante do STGQ, 1 representante do SETISD, 1 representante da GAS, 1 representante da GAD, 1 representante da GEP, 1 profissional da área da Comunicação.”*

Assim sendo, a comissão foi composta pelos membros, conforme Quadro 1 abaixo:

**Quadro 1**  
**Grupo de Trabalho para elaboração do PDE 2024-2028**

<b>Membro</b>	<b>Cargo / Função</b>	<b>Representante</b>
Daniel Fonseca do Nascimento	Chefe da Unidade de Planejamento, Gestão de Riscos e Controles Internos	Setor de Governança e Estratégia (SEGOV)
Carlos Alexandre de Souza Medeiros	Chefe do Setor de Gestão da Qualidade	Setor de Gestão da Qualidade (STGQ)
Eduardo Rodrigo da Silva Marques	Chefe do Setor de Tecnologia da Informação e Saúde Digital	Setor de Tecnologia da Informação e Saúde Digital (SETISD)
Raphael Nepomuceno Galvão Santos	Chefe da Divisão de Gestão do Cuidado	Gerência de Atenção à Saúde (GAS)
Glauco Francisco De Araujo Silva	Analista Administrativo - Estatístico	Gerência de Ensino e Pesquisa (GEP)
Suzana Tereza Araujo de Medeiros Campos	Enfermeira - Auditoria e Pesquisa	Gerência Administrativa (GAD)
João Pedrosa de Oliveira Neto	Chefe da Unidade de Comunicação Regional 6	Comunicação
Patrícia Suerda de Oliveira Maciel	Chefe do Setor de Contratualização e Regulação	Setor de Contratualização e Regulação (SETCOR)

Em reunião dos membros do referido GT, foi definida a aplicação de um questionário junto ao Reitor da UFRN e ao Secretário Municipal de Saúde de Natal (SMS). Também foi acordada a aplicação de um questionário para estudantes, pesquisadores, docentes e coordenadores de curso, via formulário online para servir de referência documental para a análise situacional.

O grupo elaborou ainda relatórios, como análise do PDE anterior; desempenho do contrato SUS; resultados da avaliação interna do Selo Ebserh de Qualidade; Contrato de Objetivos; relatório de auditoria; pesquisas de satisfação (usuários e residentes) e o Plano de Negócio da Rede Ebserh.

Após a elaboração dos relatórios propostos pelo GT, foi realizada a primeira oficina para a definição da visão direcionada aos membros do Colegiado Executivo (COLEX). Na ocasião, o moderador apresentou o conceito de visão e os seus pré-requisitos, utilizando perguntas de apoio para facilitar o entendimento. Por fim, a visão do hospital foi definida após entendimento e o consenso sobre as propostas apresentadas a partir da discussão do grupo.

Para a definição dos Macroproblemas, elaboração dos indicadores e dos projetos foram criados 7 grupos de trabalho (GT) adicionais, um para cada tema: Sociedade (Assistência); Sociedade (Ensino); Sociedade (Pesquisa); Responsabilidade Ambiental, Social e Governança; Desenvolvimento Institucional; Sustentabilidade Financeira; e Desenvolvimento do Trabalhador.

## Plano Diretor Estratégico 2024-2028

### Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

Cada grupo tinha em média 10 membros representando as mais diversas áreas do hospital e da universidade.

Durante a segunda oficina, a de Macroproblemas, foi apresentado aos participantes os documentos relacionados à análise situacional, solicitando a cada um deles a propositura de problemas ou desafios sobre o tema em discussão. Cada problema apresentado foi agrupado por proposta similar, sempre com a participação de todos. Depois, o grupo consolidou as propostas priorizando-as em um único problema para cada tema. Essa mesma dinâmica serviu para encontrar a causa raiz de cada Macroproblema, aplicando, nesse caso, outras técnicas, como os 5 porquês.

Na terceira oficina, Planejamento de Indicadores e Projetos, cada GT discutiu e priorizou a forma mais adequada de medir a percepção sobre os macroproblemas e definiu, a partir da causa raiz, os projetos para transformações necessárias para a sua resolução, de modo que as metas de cada indicador sejam alcançadas em tempo oportuno, visando o médio e longo prazo, a resolução dos macroproblemas.

Assim, foi escolhido um membro de cada GT para apresentar ao Colegiado Executivo os indicadores e projetos escolhidos. Todas as propostas apresentadas foram discutidas, alinhadas e aprovadas no âmbito do Colegiado, resultando na construção desse democrático documento tão importante para a instituição que, com muito orgulho, é apresentado a seguir.

## 2 CONTEXTO

### 2.1 O Huol-UFRN inserido no Contexto Local



Reconhecido pela sociedade como um hospital de excelência por possuir profissionais altamente qualificados e infraestrutura de ponta, os quais estimulam a busca constante pela qualidade na prestação de serviço, o Hospital Universitário Onofre Lopes completou 114 anos em 2023, se consolidando cada vez mais como uma instituição de referência para os norte-rio-grandenses no ensino, na pesquisa, na assistência e na gestão. Na área de ensino, é certificado como hospital de ensino pelo Ministério da Educação (MEC) e pelo Ministério da Saúde (MS), além de ser o maior centro estadual de formação de especialistas na oferta de programas de residência em saúde, totalizando 33 programas credenciados, assim como recebe alunos de cursos de graduação da área da saúde e afins em atividades de estágio supervisionado, prática supervisionada, estágio técnico e visita técnica.

Na área da pesquisa, possui um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) vinculado ao Hospital que avalia os aspectos éticos das pesquisas envolvendo seres humanos, submetidas não apenas por profissionais do Huol, mas também de outras unidades da UFRN, notadamente das unidades vinculadas ao Centro de Ciências da Saúde. Em 2023, foi inaugurado o Centro de Pesquisa Clínica do Huol que dispõe de uma estrutura completa para a condução de estudos clínicos, multicêntricos,

## Plano Diretor Estratégico 2024-2028

### Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

nacionais e internacionais e estratégicos para o Sistema Único de Saúde (SUS). Na assistência, são prestados serviços à saúde integral exclusivamente no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), a partir do contrato de prestação de serviços com a Secretaria Municipal de Saúde de Natal nº 002/2020-SMS, atuando como hospital de referência em 43 especialidades e subespecialidades. O hospital também possui 21 habitações, entre elas destacam-se “Centro de Referência em Alta Complexidade Cardiovascular”; “Centro de Referência em Alta Complexidade em Neurologia e Neurocirurgia”; “Cirurgia Vascular”; e “Unidade de Alta Complexidade em Oncologia”.

Para a oferta desses serviços o Hospital conta com um prédio administrativo, um ambulatorial pediátrico e um ambulatorial adulto; edifício central de internação; centro de diagnóstico por imagem; bloco cirúrgico principal com 7 salas cirúrgicas; 3 salas de cirurgia ambulatorial; 3 oftalmológicas e 2 dermatológicas, além de três complexos especializados que dão suporte ao atendimento ambulatorial e hospitalar (compostos pela Unidade de Laboratório de Análises Clínicas, Unidade de Anatomia Patológica e Unidade de Hemoterapia).

## 2.2 Histórico da Estratégia do Huol-UFRN

O Hospital Universitário Onofre Lopes (Huol) foi inaugurado em 12 de setembro de 1909, com o nome de “Hospital de Caridade Juvino Barreto”, numa homenagem ao homem que foi, em sua vida, modelo de bondade e altruísmo. Foi instalado em uma antiga casa de veraneio, funcionando, inicialmente, com 18 leitos. Em 1960 se integrou a Universidade Federal do Rio Grande do Norte com a denominação “Hospital das Clínicas”. Em 1984 recebeu o atual nome como homenagem ao idealizador da UFRN. Em 2013, passou a integrar a estrutura da Ebserh por meio de contrato celebrado entre a Universidade e a Ebserh.

**Figura 3**  
**Histórico da estratégia do Huol**



A partir da integração do Huol à Rede Ebserh, os Hospitais Universitários Federais vinculados à empresa iniciaram a definição de sua estratégia por meio da elaboração do Plano Diretor

## Plano Diretor Estratégico 2024-2028

### Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

Estratégico, instrumento construído com base na metodologia do Planejamento Estratégico Situacional (PES), que tem grande aplicabilidade na gestão em saúde, facilitando o enfrentamento de problemas complexos e não estruturados.

No âmbito do hospital, o PES foi desenvolvido em parceria com o Hospital Sírio Libanês, em 2014, e contou com a colaboração direta de 9 servidores das mais diversas áreas. Esse plano possibilitou padronizar a forma de identificar os desafios de gestão e criar estratégias para transpô-los, se apresentando como um avanço na gestão da estratégia das unidades hospitalares.

Nesse contexto, o primeiro Plano Diretor Estratégico (PDE) do hospital após a integração à Rede Ebserh foi construído com vigência de 2 anos, 2015-2016. No entanto, o desenvolvimento da estratégia de forma individual por cada HUF não resultou na construção de uma estratégia única para a Rede Ebserh. Como lição aprendida dessa primeira experiência, ficou evidente que o método PES e a sua complexidade não se adequaram à realidade do Huol, em que o planejamento e sua cultura ainda eram incipientes. Nesse sentido, os Planos Diretores seguintes seriam construídos a partir da objetividade, com metas pactuadas e exequíveis, utilizando-se da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) para apoiá-los. Então, nos anos subsequentes à vigência do primeiro plano, o hospital passou a realizar o seu planejamento alinhado com o da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.



Nesse período, foram elaborados PDEs para 2017, 2018 e para o triênio 2019-2021. Nessa experiência, observou-se a importância de envolver todos interessados e, principalmente, a necessidade de acompanhamento regular dos projetos pela alta administração. A ausência de um plano de comunicação também facilitou para que ocorresse uma baixa evolução das ações pactuadas e, conseqüentemente, servindo também de lição aprendida para a análise situacional deste plano.

No PDE 2021-2023, a Administração Central da Ebserh elaborou o “Guia de Desdobramento da Estratégia para os Hospitais”. O objetivo era que o novo planejamento estratégico fosse elaborado no intuito de os hospitais caminharem juntos em direção a objetivos alinhados com o conceito de Rede. O grande desafio da implementação dessa metodologia foi desdobrar a estratégia para que cada HUF pudesse contribuir com o alcance dos objetivos da Rede, sem perder de vista suas especificidades. A implementação da metodologia no último ciclo evidenciou melhorias significativas no processo de elaboração do Plano Diretor Estratégico da Huol. Por meio da criação, monitoramento e avaliação dos projetos e indicadores locais foi perceptível o avanço do hospital ao realizar a gestão estratégica. Assim sendo, para o PDE 2024-2028, a Ebserh manteve a estratégia do PDE passado, havendo apenas a atualização da versão do guia de desdobramento da estratégia.

### 3 ANÁLISE SITUACIONAL

#### 3.1 O Plano Diretor Estratégico Anterior

Para construção do diagnóstico, primeiramente, o Grupo de Trabalho analisou o PDE 2021-2023, conforme Quadro 2 a seguir:

**Quadro 2**  
**Conclusão de Ações e Iniciativas do PDE anterior**

Nome da ação/iniciativa do PDE	% de conclusão	Descrição dos problemas e de suas causas	Recomendações para melhoria futura
PDE101 - Projeto de redução do tempo de espera de pacientes para consulta e procedimento	44%	Falta de alinhamento e controle entre o hospital e a universidade sobre a oferta de vagas de estágio supervisionado	Projeto suspenso
PDE102 - Implementação de controles e monitoramento das vagas de estágio supervisionado requisitadas pela universidade junto ao hospital	100%	Ausência de fluxo, controle e acompanhamento sobre os projetos de pesquisa realizados no hospital	Implementação de controle mais rígido de ACESSO ao hospital, preferencialmente através de catracas eletrônicas com interface com o SIGAA; Mapeamento dos cenários de prática de todos os serviços do HUOL, com o objetivo de otimizar a oferta de vagas de estágios, especialmente para os cursos de nutrição e biomedicina, que são os únicos que não são plenamente atendidos, além de outros cursos fora da área da saúde
PDE103 - Integração de Pesquisa no Huol	100%	Ausência de indicadores, política de acompanhamento e revisão dos processos de trabalho	Estabelecimento de uma Política de Pesquisa e Inovação Tecnológica em Saúde na Rede Ebserh

## Plano Diretor Estratégico 2024-2028

## Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

PDE201 - Melhoria dos Processos de Reabastecimento dos Almoxarifados	100%	Política de gestão de estoque, controles e acompanhamento ineficientes	Melhoria na contratualização do Huol com o gestor municipal SUS, visto que o Contrato SUS atualmente estabelecido com o Gestor municipal não supre os custos de produção pactuados no Contrato. Finalização do catálogo do almoxarifado assistencial que está em elaboração
PDE301 - Implementação de Boas Práticas para Monitoramento da Execução do PDE 2021-2023	100%	Ausência de pauta relacionada a prestação de conta das metas pactuadas entre as áreas do hospital no Colegiado Executivo	A gestão de projetos estratégicos é uma das competências que o Hospital precisava evoluir. Agora, a instituição pode crescer na gestão de projetos de inovação para galgar novos resultados institucionais, reconhecendo as iniciativas impactantes e valorizando os profissionais que contribuíram para isso
PDE401 - Atualização do AGHU para a versão estável mais recente	100%	AGHU desatualizado	Implantar o módulo de faturamento; descontinuar totalmente o sistema MV2000, substituindo plenamente pelo AGHU; prontuário 100% eletrônico; implantar o Teletendimento
PDE501 - Implementação do Plano de Capacitação Obrigatória no PDC	100%	Subutilização do Plano de Desenvolvimento Competência	Alinhar para o próximo ciclo de PDC (2024) quais capacitações serão consideradas como obrigatórias para os trabalhadores HUOL, visando desenvolvimento contínuo das competências e a promoção das condições necessárias para atingir os objetivos da Empresa

### 3.2 Percepções dos Envolvidos

A percepção dos envolvidos foi feita a partir de aplicação de questionário para o Reitor da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e para o Secretário de Saúde do Município de Natal (SMS/Natal), que é o nosso gestor SUS, bem como aplicação de questionário online no período de 4 a 18 de março de 2024 para alunos, professores, pesquisadores e residentes.

Para o Reitor da UFRN, a visão de futuro que a instituição vislumbra para o Huol está:

## Plano Diretor Estratégico 2024-2028

### Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

“[...] fundamentada na visão de futuro institucional definida no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2020-2029) qual seja sua consolidação como uma Universidade inovadora e inclusiva, socialmente referenciada, reconhecida nacional e internacionalmente por sua excelência acadêmica e de gestão.”

Sobre os desafios e expectativas, foram listadas os desafios e expectativas, conforme Quadro 3, a seguir:

**Quadro 3**  
**Desafios e expectativas listadas pelo Reitor da UFRN**

Desafios	Expectativas
Aproximação e a integração entre as atividades assistenciais e acadêmicas	Ampliação e fortalecimento de parcerias com hospitais de âmbito regional, nacional e internacional
Estabelecimento de metas relativas ao ensino, à pesquisa e à extensão junto à UFRN	Promoção de iniciativas de pesquisas na área da saúde em temas de interesse global, desenvolvidas com parcerias internacionais
	Consolidação como centro de referência em pesquisa e inovação na área da saúde
	Desenvolvimento de projetos acadêmicos no contexto do investimento previsto no Programa de Aceleração do Crescimento (PAC)

Sobre a avaliação da resposta do gestor SUS, a sua visão do futuro para o hospital é:

“Ampliar seu espaço de assistência à saúde alinhando ao compromisso com o desenho regional da atenção à saúde do RN. Este desenho precisa estar integrado com os princípios e diretrizes do SUS, bem como com a sua missão interna: Ser uma unidade terciária de referência para as redes prioritárias do SUS.”

Ainda sobre o gestor SUS, mas em relação aos desafios e expectativas, foi informado, conforme Quadro 4.

## Plano Diretor Estratégico 2024-2028

### Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

#### Quadro 4 Desafios e expectativas listadas pelo gestor SUS

Desafios	Expectativas
Estabelecer indicadores de qualidade assistencial em consonância com o Documento Descritivo de Contratualização	Fortalecer os vínculos institucionais entre SMS/Huol visando o cumprimento das metas e indicadores contratualizados
Aumentar o percentual de internação cirúrgico em relação à internação clínica	Fortalecer os fóruns de participação interinstitucional e de gestão colegiada
Priorizar a definição do perfil assistencial do hospital em conformidade com as habilitações realizadas pelo estabelecimento	Estabelecer novos instrumentos de gerenciamento e monitorização das atividades desenvolvidas pelo Huol visando melhor controle e avaliação dos serviços
Garantir o acesso a todos os serviços ambulatoriais e hospitalares da unidade regulados pela Central Metropolitana de Regulação	
Garantir a priorização dos procedimentos por grupo e subgrupo conforme demanda reprimida	

Sobre o questionário eletrônico aplicado de 4 a 18 de março de 2024, em relação aos alunos, a Figura 4 ressalta as sugestões dos alunos quanto ao futuro do Huol.

#### Figura 4 Sugestões de alunos quanto ao futuro do Huol



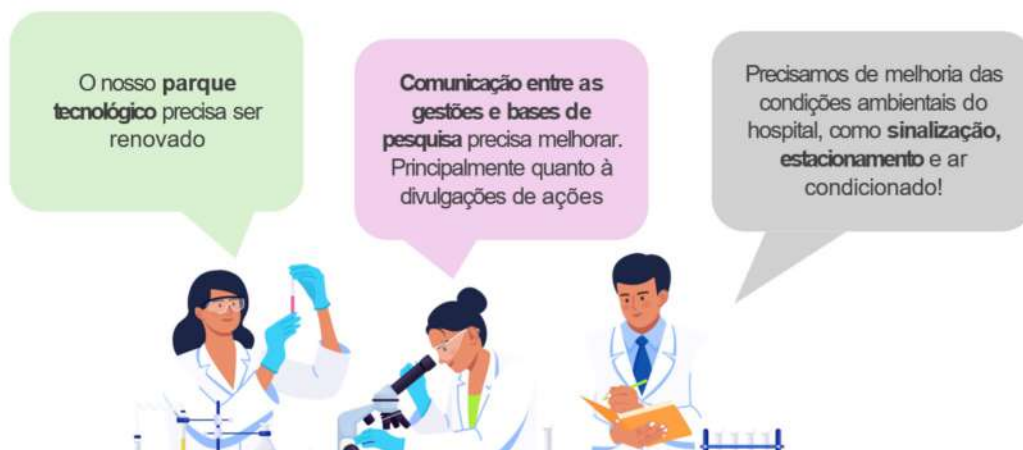
Enquanto as sugestões dos professores são apresentadas na Figura 5.

**Figura 5**  
Sugestões de professores quanto ao futuro do Huol



Já para os pesquisadores, a Figura 6 destaca as suas sugestões.

**Figura 6**  
Sugestões de pesquisadores quanto ao futuro do Huol



Por fim, as sugestões dos residentes são exibidas na Figura 7.

**Figura 7**  
Sugestões de residentes quanto ao futuro do Huol



### 3.3 Desempenho do Contrato SUS

O Huol e a Secretaria Municipal de Saúde de Natal (SMS Natal) celebraram, em 2020, um contrato (Contrato nº 002/2020) de prestação de serviços hospitalares e ambulatoriais que definiu a inserção do Huol na rede de serviços de saúde do município de Natal e na referência à atenção especializada para a população do Estado do Rio Grande do Norte, por meio da pactuação de metas quantitativas e qualitativas do processo de atenção à saúde, gestão, ensino e pesquisa, em sintonia com as necessidades de saúde da população, às políticas públicas e os princípios e diretrizes do Sistema Único de Saúde.

Desde então, o repasse financeiro ao Huol feito pela SMS Natal vem considerando o cumprimento de metas quantitativas e qualitativas deste Contrato, isto é, o valor da produção aprovada pelo gestor em relação ao valor contratualizado e o percentual de cumprimento das metas qualitativas ocorre a partir da análise dos dados de atendimentos ambulatoriais do Sistema de Informação Ambulatorial (SIA), internações hospitalares do Sistema de Informação Hospitalar (SIH) e relatórios dos serviços responsáveis pela realização das metas qualitativas.

Nesse contexto, considerando-se o último relatório de 2023, observou-se no Quadro 5, abaixo:

**Quadro 5**  
Indicadores da Contratualização com o Gestor SUS

Indicador	Meta <sup>1</sup>	Resultado
Média Complexidade Ambulatorial (consultas e exames)	85% a 100%	61,60%
Média Complexidade Hospitalar (Procedimentos clínicos e cirúrgicos)	85% a 100%	94,91%
Alta Complexidade Ambulatorial	85% a 100%	63,93%
Alta Complexidade Hospitalar	85% a 100%	61,21%
Metas Qualitativas	80 a 100 pontos	78,5 pontos

<sup>1</sup> Atingindo a meta, o hospital recebe o valor pré-fixado integralmente.

## Plano Diretor Estratégico 2024-2028

---

### Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

Observa-se, em linhas gerais, um desempenho abaixo do esperado e pactuado, sobretudo na alta complexidade, provavelmente afetado pelas dificuldades relativas à aquisição e reposição de insumos enfrentadas pelo hospital no período sob análise e às limitações das fontes de receitas.

Entende-se, enquanto lições aprendidas, que a sustentabilidade econômica do hospital é diretamente proporcional ao cumprimento das metas do contrato, fato que enseja uma análise aprofundada sobre as métricas pré-estabelecidas, que devem considerar, além das necessidades da rede, a capacidade instalada do hospital e os interesses de ensino.

Como maiores desafios, vislumbra-se a revisão geral do Documento Descritivo do Contrato 02/2020, com inclusão de procedimentos não inclusos no contrato e já realizados pelo hospital por necessidades da RAS.

### 3.4 Avaliação do Selo Ebserh de Qualidade

A avaliação interna da qualidade, que está em seu 4º ciclo, foi realizada pela Comissão Interna de Avaliação da Qualidade durante o mês de novembro de 2023.

O Huol vem observando um crescimento na porcentagem de requisitos considerados em conformidade ao longo dos anos. Considerando o período de 2021 a 2023, saímos de um nível de conformidade de 63% dos requisitos totais avaliados para 78%. Em se tratando de requisitos essenciais, os percentuais foram semelhantes, saindo de 67% para 79%.

Uma análise adicional foi realizada após o último ciclo avaliativo. Considerando os requisitos não conformes, observa-se que aproximadamente 50% destes estão relacionados à documentação de processos. Este dado é de grande relevância pois a partir dele podemos guiar parte dos esforços para a melhoria do nível de conformidade dos requisitos aplicáveis à instituição.

### 3.5 Acordo Organizativo de Compromissos

O Acordo Organizativo de Compromissos (AOC) tem vigência anual e pretende criar condições materiais e institucionais para o Hospital aprimorar suas atividades relacionadas ao ensino, pesquisa, inovação e extensão, além da promoção de ações e serviços públicos de saúde no âmbito do SUS, na forma e condições a seguir definidas, nos termos da Política de elaboração do planejamento da aplicação de créditos da Rede Ebserh e dos Decretos nº 7.082/2010 e 11.674/2023. O AOC de 2024 considerou dois planos: Plano de Custeio e Plano Diretor de Investimentos, totalizando uma expectativa de R\$ 81.081.482,92.

As metas estabelecidas estão distribuídas em 12 indicadores, pactuados com a Superintendência, Gerência de Atenção à Saúde, Gerência Administrativa e Gerência de Ensino e Pesquisa. Estes indicadores deverão ser monitorados e avaliados pelo HUF, subsidiando a tomada de decisão.

### 3.6 Principais achados e recomendações

O Huol finalizou o ano de 2023 com 107 (cento e sete) apontamentos de órgãos de controle interno e externo com status “Em providência”, ou seja, pendentes de resolução. Desses, 18 (dezoito) estão na situação “Parcialmente Atendido” e 89 (oitenta e nove) estão na situação “Não Atendido”. Vale ressaltar que no mesmo período foram concluídos 28 (vinte e oito) apontamentos, conforme distribuição apresentada no Quadro 6, abaixo.

**Quadro 6**  
**Situação dos apontamentos de auditoria analisados em 2023**

Unidade	Não atendida	Parcialmente atendida	Total por área
Superintendência	13	5	18
Gerência Administrativa	58	8	66
Gerência de Atenção à Saúde	2	3	5
Gerência de Ensino e Pesquisa	17	1	18
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>17</b>	<b>107</b>

Quanto a meta estabelecida pela Administração Central da Ebserh de 60% dos apontamentos arquivados, o Huol conseguiu obter resultado de 80,79%.

Segunda a Nota Técnica - SEI 2 da Auditoria Interna (Processo – SEI nº 23526.010850/2023-97), é importante destacar que a criação de uma cultura na instituição que priorize a implantação e aprimoramento de controles internos com intuito de minimizar os riscos às suas atividades operacionais é fundamental para melhoria dos processos de trabalho, gerenciamento eficiente dos seus recursos e conseqüentemente a prestação de um serviço de boa qualidade à população.

Nesse sentido, a Auditoria Interna recomendou que o Huol continue envidando esforços no aprimoramento dos seus processos e conseqüentemente na redução do número dos apontamentos de auditoria pendentes, os quais fazem parte do Plano de Providências Permanente (PPP) do hospital.

### 3.7 Painel de Contribuição da Rede Ebserh

A análise dos desafios a serem superados pelo Huol-UFRN considera o Painel de Contribuição da Ebserh disponível no processo 23477.022748/2023-67, podendo ser acessado por meio do endereço eletrônico a seguir: [Plano de Negócios — Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares \(www.gov.br\)](http://www.gov.br).

## 4 ESTRATÉGIA DO HUOL-UFRN

### 4.1 Declaração de Visão do Huol-UFRN

*“Ser reconhecido no Nordeste como uma instituição de excelência em alta complexidade no SUS, prestando um cuidado humanizado, de qualidade, em um ambiente organizacional participativo, integrando o ensino, a pesquisa e a inovação à Rede de Atenção à Saúde”*

### 4.2 Macroproblemas

Quanto a priorização dos 7 macroproblemas locais relacionados às análises internas realizadas, apresenta-se no Quadro 7, em sequência, os pilares estratégicos, descrição de cada Macroproblema, Causa Raiz e a Proposta de Solução.

**Quadro 7**  
**Macroproblema, Causa Raiz e Proposta de Solução - PDE 2024-2028**

Pilares	Descrição do Macroproblema	Causa Raiz do Macroproblema	Proposta de Solução
<b>Sociedade (Assistência)</b>	Perfil assistencial desatualizado em relação à capacidade instalada, às necessidades da rede de atenção à saúde e ao ensino	Desalinhamento entre as necessidades do ensino, das áreas assistenciais, da rede de atenção à saúde e da capacidade instalada	Projeto Remodelamento Assistencial
<b>Sociedade (Ensino)</b>	Integração insuficiente entre o ensino e assistência	Pouca priorização do propósito de ensino no Hospital Universitário	Projeto Integra
<b>Sociedade (Pesquisa)</b>	Estrutura organizacional e de recursos humanos insuficientes para o desenvolvimento da pesquisa, inovação e avaliação tecnológica em saúde	Priorização, financiamento e diretrizes de incentivo à pesquisa insuficientes	Estruturação da pesquisa, inovação e avaliação de tecnologias em saúde

## Plano Diretor Estratégico 2024-2028

## Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

<b>Responsabilidade Ambiental, Social e Governança</b>	Falta de ações coordenadas e integradas que possibilitem a implementação da Responsabilidade Ambiental, Social e Governança	O direcionamento incipiente quanto à Responsabilidade Ambiental, Social e Governança	Implementação de ações de melhoria para o desenvolvimento da Responsabilidade Ambiental, Social e Governança
<b>Desenvolvimento Institucional</b>	Obsolescência tecnológica e uso ineficiente da capacidade operacional, atrelada a uma comunicação ineficaz/frágil no âmbito interno e externo	Processos organizacionais e de comunicação frágeis e pouco enfrentamento aos grupos de interesse	Implementação de pacotes de melhoria para o desenvolvimento da capacidade institucional em gestão hospitalar
<b>Sustentabilidade Financeira</b>	Desequilíbrio entre as receitas e os gastos hospitalares	O atual modelo de financiamento é insustentável e a gestão de custos e da produção hospitalar é incipiente	Projeto Sustentabilidade Financeira
<b>Desenvolvimento do Trabalhador</b>	Carência de ações efetivas e integradas no desenvolvimento e valorização dos trabalhadores somada à atuação incipiente das lideranças	Falta incorporar a cultura de desenvolvimento e valorização do trabalhador nos processos de trabalho institucionais	Projeto Desenvolve

A seguir, o Quadro 8, exibe o Painel de Contribuição do Huol-UFRN, o qual destaca as metas e indicadores relacionados a cada Projeto Estratégico Direcionador, que compõem todo o ciclo do Plano Diretor Estratégico correspondente ao período de 2024 a 2028.

Cada tema está sinalizado com uma cor equivalente a do Mapa Estratégico da Ebserh, as quais representam respectivamente: Sociedade; Responsabilidade Ambiental, Social e Governança, Desenvolvimento Institucional; Sustentabilidade Financeira e Desenvolvimento do Trabalhador.

## Plano Diretor Estratégico 2024-2028

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

## 4.3 Painel de Contribuição do Huol-UFRN

Quadro 8  
Painel de Contribuição do Huol 2024/2028

Pilar	Objetivos Estratégicos (Rede Ebserh)	Projetos Estratégicos Direcionadores	Indicadores Relacionados	Meta - Ciclo Estratégico				
				2024	2025	2026	2027	2028
Sociedade	Usuário SUS	Projeto Remodelamento Assistencial	% de perfis de internações, por especialidade, elaborados/revisados e aprovados pela assistência e pelo ensino	>50%	>60%	>70%	>80%	>90%
			% de perfis de consultas ambulatoriais, por especialidade, elaborados/revisados e aprovados pela assistência e pelo ensino	>50%	>60%	>70%	>80%	>90%
			% de consultas realizadas, baseadas em agendas reguladas	>50%	>60%	>70%	>80%	>90%
			% de internações clínicas realizadas, baseadas nas necessidades do perfil atualizado	>60%	>65%	>70%	>75%	>80%
			% de internações cirúrgicas realizadas, baseadas no perfil atualizado	>60%	>65%	>70%	>75%	>80%
	Estudante	Projeto Integra	% de profissionais em atividade de preceptoria com capacitação em boas práticas de preceptoria	40%	50%	55%	60%	70%
			Índice de satisfação dos estudantes dos cursos técnicos e de graduação com a preceptoria nos cenários de práticas do Huol	6	6,5	7	7,2	7,5
			% de implementação do Projeto Integra	20%	40%	60%	80%	100%
			Índice de satisfação dos residentes do Huol com a formação profissional	6	6,5	7	7,2	7,4
			% de procedimentos contratualizados	50%	60%	65%	70%	70%

## Plano Diretor Estratégico 2024-2028

## Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

	preceptores		necessários para o ensino						
	OE08 - Qualificar o dimensionamento e oferta de vagas de residência								
Pesquisador	OE09 - Criar um ambiente favorável ao desenvolvimento em rede de pesquisa, inovação e avaliação de tecnologias em saúde	Estruturação da pesquisa, inovação e avaliação das tecnologias em saúde	% de implementação do projeto de Estruturação da pesquisa, inovação e ATS no Huol	15%	40%	60%	80%	100%	
			Coeficiente de produtos gerados e pesquisas realizadas	-	>2	>2,5	>3	>3,5	
			Nº de projetos de desenvolvimento institucional realizados a partir de receitas oriundas da pesquisa clínica patrocinada	-	1	1	2	3	
Responsabilidade Social, Ambiental e Governança	OE10 - Contribuir com a estratégia de saúde digital para o SUS; OE11 - Aprimorar o modelo de governança corporativa da Rede; OE12 - Promover sustentabilidade ambiental e responsabilidade social em Rede; OE13 - Prevenir e enfrentar o assédio e a discriminação	Implementação de ações de melhoria para o desenvolvimento da Responsabilidade Ambiental, Social e Governança	% de indicadores estratégicos monitorados e divulgados	70%	80%	90%	95%	100%	
			Nº de projetos ligados à sustentabilidade ambiental e à responsabilidade social implementados	3	5	7	8	10	
			% de processos manuais que foram digitalizados em razão do AGHUX	30%	40%	50%	60%	70%	
			% de colaboradores que estão satisfeitos com as ações contra assédio no Huol em pesquisa de satisfação	50%	60%	65%	65%	70%	
			Quantitativo de ações anti-assédio realizadas por ano	4	6	6	6	6	
Desenvolvimento Institucional	OE14 - Implementar melhorias na infraestrutura e nas condições de trabalho com foco na assistência, no ensino e na pesquisa; OE15 - Promover atuação integrada dos hospitais em Rede; OE16 - Fortalecer o reconhecimento da	Implementação de pacotes de melhoria para o desenvolvimento da capacidade institucional em gestão hospitalar	Tempo de espera para realização de cirurgia após estar apto no grupo de preparo	-	A definir	A definir	A definir	A definir	
			Tempo de conclusão de avaliação pré-operatória em grupo de preparo	-	A definir	A definir	A definir	A definir	
			Coeficiente de agenda para atendimento ambulatorial entre o período da manhã e da tarde	4,5	3,5	2,5	2	2	

## Plano Diretor Estratégico 2024-2028

## Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

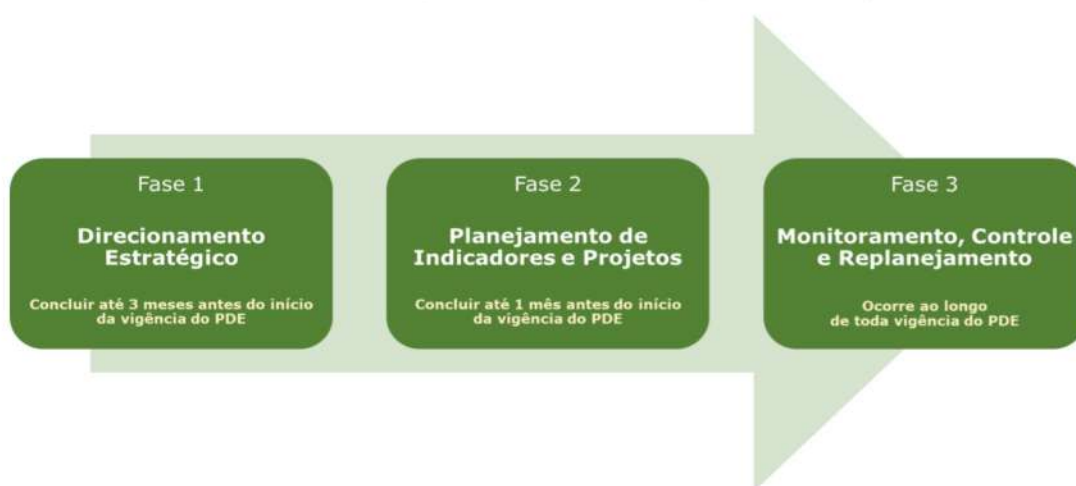
	imagem pública da Ebserh  OE17- Desenvolver capacidade institucional em gestão hospitalar;  OE18 - Promover inovação e transformação digital na Rede Ebserh		% de agenda cirúrgica disponibilizada com antecedência de, no mínimo, 5 dias	40%	50%	60%	70%	80%
			% de equipamentos com a vida útil em conformidade com parecer técnico	50%	55%	65%	75%	80%
			% de pautas positivas publicadas pela imprensa	60%	65%	70%	75%	80%
			Taxa de reversão de pautas negativas publicadas pela imprensa	20%	25%	30%	35%	40%
Sustentabilidade Financeira	OE19 - Promover eficiência nos processos de gestão do trabalho;  OE20 - Ampliar e diversificar as fontes de financiamento;  OE21 - Aprimorar os processos de compras e contratações	Projeto Sustentabilidade Financeira	% da Receita captada além da receita SUS	1%	2%	3%	4%	5%
			% da receita de produção SUS em relação ao custo total do hospital (exceto pagamento de pessoal)	78%	80%	85%	88%	90%
			Coefficiente da Receita da produção SUS por Centro de Custo APURASUS	0,8	0,9	1	1,1	1,2
			Coefficiente do orçamento recebido e teto orçamentário	1	1	1	1	1
			Coefficiente do gasto previsto e teto orçamentário	1,1	1,08	1,05	1,02	1
Desenvolvimento do Trabalhador	OE22 - Promover escuta e diálogo permanentes com trabalhadores, em seus diferentes vínculos e representações;  OE23 - Promover o engajamento e valorização dos trabalhadores;  OE24 - Desenvolver estratégias de educação permanente e continuada	Projeto Desenvolve	% de implantação do Projeto Desenvolve	20%	40%	60%	80%	100%
			Índice de satisfação dos trabalhadores acerca das ações de desenvolvimento do trabalhador realizadas	-	40%	60%	80%	90%
			% de lideranças que participaram do Programa de Desenvolvimento de Líderes	40%	60%	70%	80%	100%
			% de participação de colaboradores em alguma atividade no espaço do trabalhador	-	-	30%	60%	80%

## 5 MONITORAMENTO

### 5.1 Modelo de Gestão do PDE

Como estabelecido na Metodologia (Figura 9), após as duas primeiras etapas do processo de desdobramento, Direcionamento Estratégico e Planejamento de Indicadores e Projetos, se faz necessário definir de que forma serão realizados o Monitoramento, Controle e o Replanejamento do Plano.

**Figura 9**  
**Fases da Metodologia de Gestão Estratégica dos Hospitais**



Os principais eventos da fase de Monitoramento, Controle e Replanejamento são: aferição dos indicadores; coleta das informações atualizadas sobre o andamento dos projetos locais junto aos gerentes de projeto; consolidação das informações de andamento dos projetos; disponibilização do relatório consolidado para o Colegiado Executivo e a Vice-Presidência; apresentação do monitoramento do PDE para o Colegiado Executivo; gestão de mudança dos indicadores e dos projetos; elaboração do cronograma do ano seguinte e o período de reflexão para o replanejamento do próximo Plano Diretor Estratégico, nesse caso, para o último ano de vigência do plano.

Cada indicador deverá ser medido no tempo definido para coleta de dados indicado na respectiva ficha de indicador, por meio de Solicitação – SEI, ao seu responsável. Para a atualização do andamento dos projetos estratégicos locais, mensalmente o chefe da Unidade de Planejamento, Gestão de Riscos e Controles Internos (UPLAG) reunirá com cada gerente de projeto para coleta de informações e apoio na condução do projeto. As informações serão consolidadas mensalmente pela UPLAG e a cada três meses será elaborado um relatório consolidado do PDE que deverá ser encaminhado para o Colegiado Executivo e a Vice-Presidência para acompanhamento. A cada seis meses, a UPLAG irá apresentar monitoramento do PDE para o Colegiado Executivo. Anualmente, o PDE será rediscutido sobre necessidade de mudança. Por fim, no segundo semestre de 2028, iniciará a fase de reflexão e replanejamento para o novo Plano Diretor Estratégico.

# Plano Diretor Estratégico 2024-2028

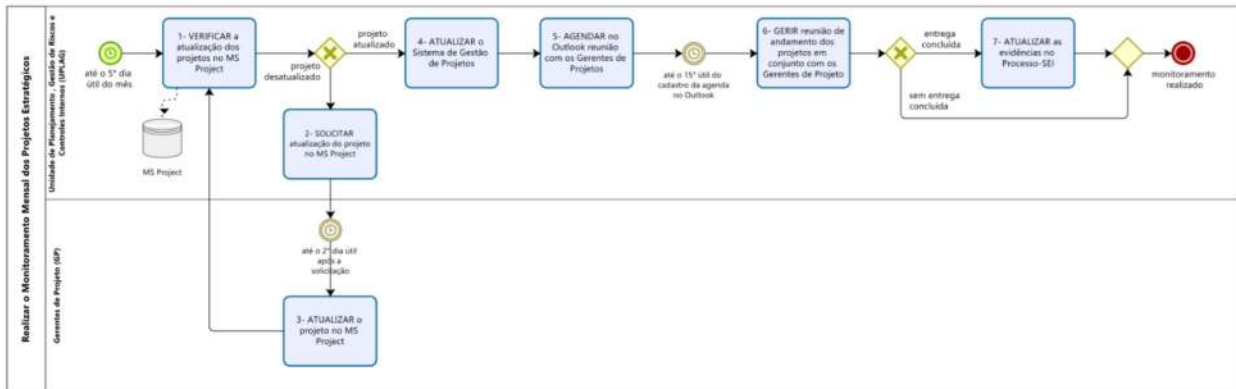
## Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

A ferramenta institucional utilizada para acompanhamento dos projetos será o MS Project, ou outra solução disponibilizada pela Administração Central da Ebserh, no qual serão controlados os tempos de cada atividade, bem como as entregas pelos seus responsáveis. O hospital também desenvolveu uma ferramenta no PowerApps que permitirá um acompanhamento de alto nível dos projetos, bem como dos seus indicadores. É possível compartilhar os dados dessa ferramenta desenvolvida a partir da publicação do seu painel desenvolvimento no Power BI.

O fluxo de monitoramento mensal dos projetos estratégicos foi publicado sob o número MP.UPLAG.001 com o objetivo de realizar o monitoramento mensal dos projetos estratégicos do Hospital lançando mão de relatórios e sistemas automatizados que permitem a transparência, conforme Figura 10 a seguir.

**Figura 10**

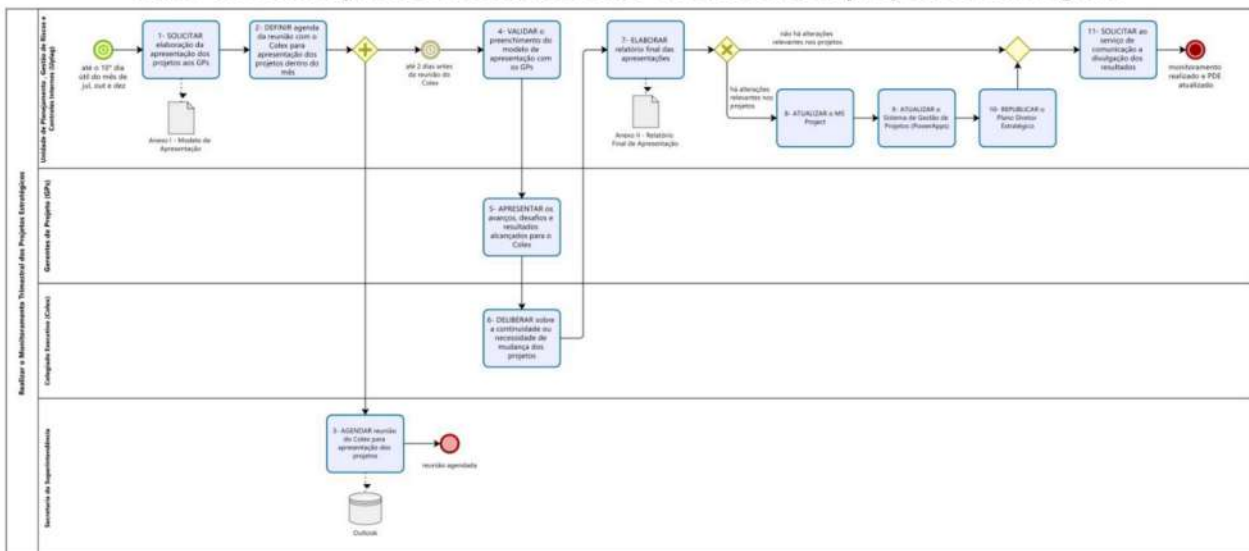
### Fluxo de realização do monitoramento mensal dos projetos estratégicos



Também foi mapeado o monitoramento trimestral dos projetos estratégicos do Hospital, lançando também mão de relatórios e sistemas automatizados que permitam a transparência na comunicação da execução do Plano Diretor Estratégico, conforme a Figura 11.

**Figura 11**

### Fluxo de realização do monitoramento trimestral dos projetos estratégicos

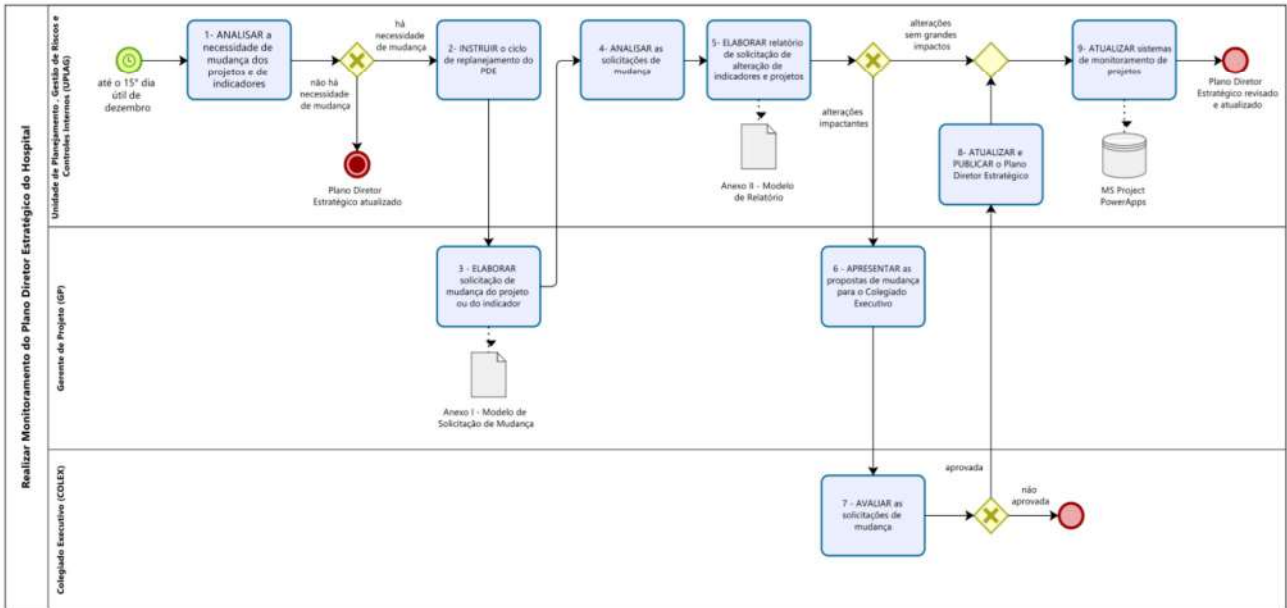


# Plano Diretor Estratégico 2024-2028

## Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

Por fim, o fluxo de realização do monitoramento do plano diretor estratégico do hospital também foi mapeado, isso possibilita institucionalização da revisão anual dos projetos e indicadores estratégicos vinculados ao Plano Diretor Estratégico (PDE), conforme Figura 12.

**Figura 12**  
Fluxo de realização do monitoramento do plano diretor estratégico do hospital



Também foram elaborados modelos de documentos necessários para o acompanhamento dos indicadores e projetos.

**Figura 13**  
Relatório trimestral dos indicadores e projetos

**Foto do Gestor do Projeto**

Nome do GP

**Nome do pilar** I P Ex En

Nome do projeto

Início Planejado: xx/xx/xx Início Realizado: xx/xx/xx

Fim Planejado: xx/xx/xx Fim Realizado: NA

**Status Atual**

Realização: 0% ● ● ● ●

**Escopo**

Descrição do escopo

**Avanços nos últimos 3 meses**

- A1
- A2

**Desafios para os próximos meses**

- D1
- D2

**Pontos de decisão**

- P1
- P2

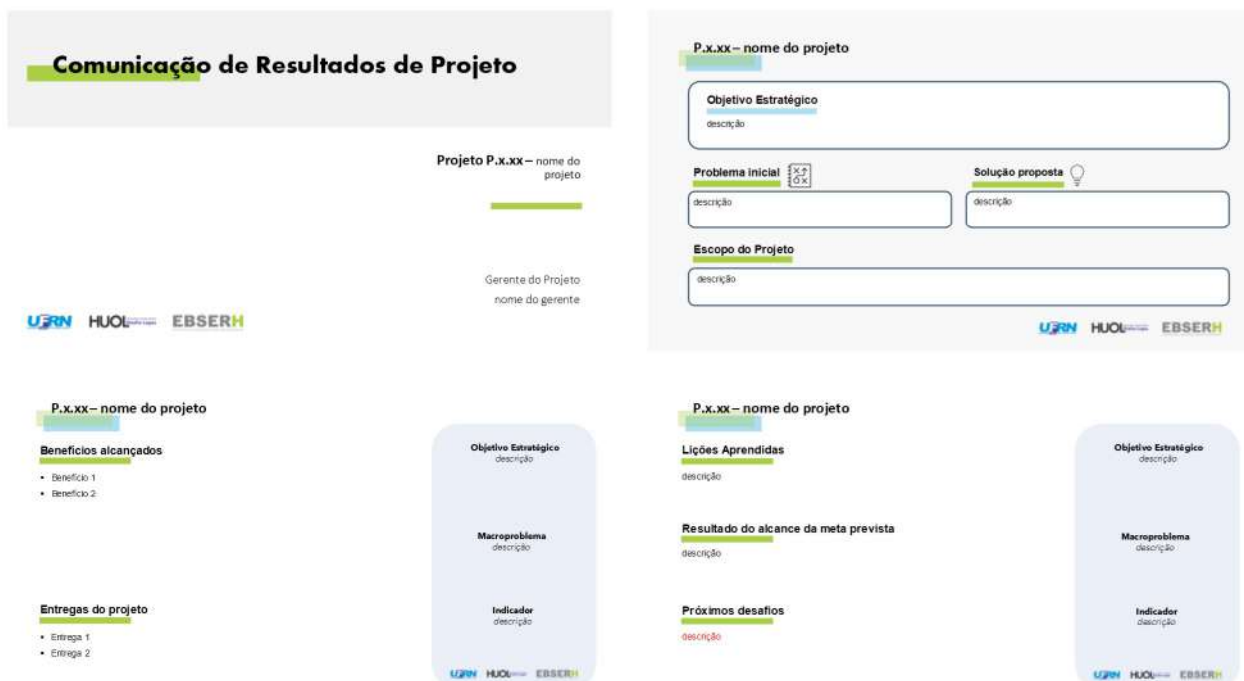
Acompanhamento dos Indicadores						
Indicador	Atual	2024	2025	2026	2027	2028
XXXX	-					
XXXX	-					
XXXX	-					
XXXX	-					
XXXX	-					

**Entrega 1** xxx/xx **Entrega 2** xxx/xx **Entrega 3** xxx/xx **Entrega 4** xxx/xx **Entrega 5** xxx/xx **Entrega 6** xxx/xx **Entrega 7** xxx/xx **Entrega 8** xxx/xx

**Legenda**

- Concluído
- Em andamento
- Atrasado
- A iniciar
- Dentro do Planejado
- Aguardando deliberação
- Fora do Planejado em até 10%
- Fora do Planejado acima de 10%

**Figura 14**  
**Comunicação de Resultados de Projeto**



O modelo de Relatório da Apresentação dos Projetos Estratégicos, elaborado após a apresentação dos indicadores e projetos ao Colegiado Executivo, foi disponibilizado no SEI com o NUP 30432037, composto, além da padronização dos termos, pelos tópicos: 1. Projetos; 2. Síntese da Apresentação de Acompanhamento dos Projetos; 3. Painel de Contribuição; e 4. Encaminhamentos. Já o modelo de Relatório de Solicitação de Alteração de Indicadores e de Projetos foi disponibilizado no SEI com o NUP 28837536, com a seguinte estrutura: 1. Introdução; 2. Pedidos de Alteração; e 3. Conclusão.

## 5.2 Modelo de Comunicação

O modelo de comunicação do ciclo de gestão estratégica compreende o acompanhamento mensal dos projetos pela UPLAG; relatórios trimestrais de acompanhamento de indicadores e projetos locais; publicação, revisões e atualizações do PDE, e o relatório de conclusão de projeto.

O acompanhamento mensal dos indicadores e dos projetos junto ao gerente de projeto ocorrerá via Teams, com agenda registrada no calendário da Microsoft com pelo menos 5 dias de antecedência. As informações coletadas serão cadastradas no sistema "Project", ou outro sistema indicado pela Administração Central; e no sistema desenvolvimento pelo hospital no Power Apps. Se houver a conclusão de alguma entrega, as evidências deverão ser cadastradas em Processo – SEI, conforme fluxo mapeado.

Os relatórios trimestrais de acompanhamento de indicadores e projetos locais serão elaborados no SEI e disponibilizado para o Colegiado Executivo e para a Administração Central da

## Plano Diretor Estratégico 2024-2028

### Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

Ebserh. Cada relatório trimestral também será compartilhado com o serviço de comunicação para divulgação para toda a comunidade sobre o andamento e benefícios de cada entrega realizada.

As publicações, revisões e atualizações do PDE ocorrerão toda vez que o plano for revisado e disponibilizado no site do hospital. Por fim, o relatório de conclusão do projeto será elaborado no momento da entrega final de cada projeto via SEI! e disponibilizado para apreciação do Colegiado Executivo e para a Administração Central.

O Quadro 9, abaixo, sintetiza o modelo de comunicação que será utilizado pelo hospital junto às áreas interessadas, bem como a sua periodicidade.

**Quadro 9**  
**Lista de Itens de Comunicação da Gestão Estratégica no Hospital**

Objeto da Mensagem	Origem	Destino	Canal	Forma	Periodicidade
Acompanhamento dos projetos	Gerente de Projeto	UPLAG	Project; SEI!; e Power Apps	Documento em meio digital	Mensal
Relatório de acompanhamento de indicadores e projetos locais	UPLAG	SEGOV Colegiado Executivo DVPE	SEI!	Documento em meio digital	Semestral
Publicação, revisões e atualizações do PDE	Colegiado Executivo	DVPE	SEI!	Documento em meio digital	Sempre que deliberado pelo Colex
Apresentação de Análise Estratégica	Gerente do Projeto	Colegiado Executivo	Apresentação; <i>Slide</i>	Presencial	Semestral
Relatório de conclusão de projeto	Colegiado Executivo	DVPE	SEI!	Documento em meio digital	Sempre que deliberado pelo Colex

## Plano Diretor Estratégico 2024-2028

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

### 5.3 Calendário

Na Figura 15, são apresentadas as datas previstas para o acompanhamento dos projetos; para elaboração do relatório de acompanhamento de indicadores e projetos locais; para apresentação de análise estratégica; e para o planejamento do calendário 2025.

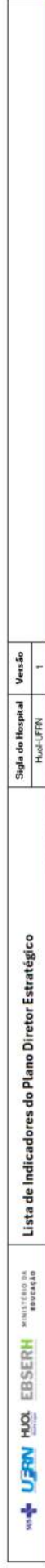
**Figura 15**  
**Calendário de Comunicação do PDE para o ano de 2024**



## 6 ANEXOS

### 6.1 Fichas dos Indicadores Locais

#### Pilar Sociedade - Assistência (Usuário SUS)

		Lista de Indicadores do Plano Diretor Estratégico		INDICADOR IMPACTADO PELO PROJETO															
		Sigla do Hospital	Versão	Unidade de medida	Limite	Polaridade	Parâmetros	2024 Planejado	2024 Realizado	2025 Planejado	2025 Realizado	2026 Planejado	2026 Realizado	2027 Planejado	2027 Realizado	2028 Planejado	2028 Realizado		
Assistência	1	Nome do Indicador: % de perfis de especialidades com perfis de consultas reguladas ou revisadas anualmente / Total de especialidades existentes no HUOL x 100 Descrição e Justificativa: A elaboração, atualização e ampla divulgação de perfis assistenciais de especialidades, por meio de processos transparentes e adequados às necessidades de ensino e assistência e o aprova-mento pela comissão de regulação e à sustentabilidade financeira da instituição.	Período de coleta: Semestral Responsável pela coleta, validação e análise: DGC/STCOR/GAS/ GEP	Forma de Validação: Publicação de documentação oficial + capacitação de equipes envolvidas	Fórmula: Especialidades com perfis de consultas reguladas ou revisadas anualmente / Total de especialidades existentes no HUOL x 100	Unidade de medida: Percentual (%)	Limite: 0-100%	Polaridade: maior, melhor	Parâmetros: Acima de 80%	2024 Planejado	2024 Realizado	2025 Planejado	2025 Realizado	2026 Planejado	2026 Realizado	2027 Planejado	2027 Realizado	2028 Planejado	2028 Realizado
										> 80%	> 80%	> 60%	> 70%	> 70%	> 80%	> 80%	> 90%		
Assistência	2	Nome do Indicador: % de perfis de consultas elaborados/revisados anualmente / Total de especialidades existentes no HUOL x 100 Descrição e Justificativa: A elaboração, atualização e ampla divulgação de perfis assistenciais de especialidades, por meio de processos transparentes e adequados às necessidades de ensino e assistência e o aprova-mento pela comissão de regulação e à sustentabilidade financeira da instituição.	Período de coleta: Semestral Responsável pela coleta, validação e análise: DGC/STCOR/GAS/ GEP	Forma de Validação: Publicação de documentação oficial + capacitação de equipes envolvidas	Fórmula: Especialidades com perfis de consultas elaborados/revisados anualmente / Total de especialidades existentes no HUOL x 100	Unidade de medida: Percentual (%)	Limite: 0-100%	Polaridade: maior, melhor	Parâmetros: Acima de 80%	2024 Planejado	2024 Realizado	2025 Planejado	2025 Realizado	2026 Planejado	2026 Realizado	2027 Planejado	2027 Realizado	2028 Planejado	2028 Realizado
										> 50%	> 50%	> 60%	> 70%	> 70%	> 80%	> 80%	> 90%		
Assistência	3	Nome do Indicador: % de consultas realizadas, baseadas em agendas reguladas Descrição e Justificativa: Monitorar o quantitativo de consultas realizadas, assistência reforça a transparência de oferta de vagas junto a RAS e a maturidade de processos internos	Período de coleta: Mensal Responsável pela coleta, validação e análise: DGC/STCOR/GAS	Forma de Validação: Relatórios emitidos pelo AGHUX vs. Validação por equipe técnica	Fórmula: (NF de consultas realizadas oriundas de agendas reguladas / Total de consultas realizadas pela especialidade) x 100	Unidade de medida: Percentual (%)	Limite: 0-100%	Polaridade: maior, melhor	Parâmetros: Acima de 80%	2024 Planejado	2024 Realizado	2025 Planejado	2025 Realizado	2026 Planejado	2026 Realizado	2027 Planejado	2027 Realizado	2028 Planejado	2028 Realizado
										> 50%	> 50%	> 60%	> 70%	> 70%	> 80%	> 80%	> 90%		
Assistência	4	Nome do Indicador: % de internações cirúrgicas realizadas, baseadas no perfil atualizado Descrição e Justificativa: Monitorar o quantitativo de internações cirúrgicas realizadas, assistência reforça a transparência de oferta de vagas junto a RAS e a maturidade de processos internos	Período de coleta: Mensal Responsável pela coleta, validação e análise: DGC/STCOR/GAS	Forma de Validação: Relatórios emitidos pelo AGHUX vs. Validação por equipe técnica	Fórmula: (NF de internações cirúrgicas baseadas nas necessidades de RAS (vagas reguladas) / Total de internações cirúrgicas realizadas) x 100	Unidade de medida: Percentual (%)	Limite: 0-100%	Polaridade: maior, melhor	Parâmetros: Acima de 80%	2024 Planejado	2024 Realizado	2025 Planejado	2025 Realizado	2026 Planejado	2026 Realizado	2027 Planejado	2027 Realizado	2028 Planejado	2028 Realizado
										> 80%	> 80%	> 65%	> 70%	> 70%	> 75%	> 75%	> 80%		
Assistência	5	Nome do Indicador: % de internações cirúrgicas realizadas, baseadas no perfil atualizado Descrição e Justificativa: Monitorar o quantitativo de internações cirúrgicas realizadas, assistência reforça a transparência de oferta de vagas junto a RAS e a maturidade de processos internos	Período de coleta: Mensal Responsável pela coleta, validação e análise: DGC/STCOR/GAS	Forma de Validação: Relatórios emitidos pelo AGHUX vs. Validação por equipe técnica	Fórmula: (NF de internações cirúrgicas baseadas nas necessidades de RAS (grupos de preparo) / Total de internações cirúrgicas realizadas) x 100	Unidade de medida: Percentual (%)	Limite: 0-100%	Polaridade: maior, melhor	Parâmetros: Acima de 80%	2024 Planejado	2024 Realizado	2025 Planejado	2025 Realizado	2026 Planejado	2026 Realizado	2027 Planejado	2027 Realizado	2028 Planejado	2028 Realizado
										> 80%	> 80%	> 65%	> 70%	> 70%	> 75%	> 75%	> 80%		

## Plano Diretor Estratégico 2024-2028

### Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

#### Pilar Sociedade - Ensino (Estudante)

Tema	#	Nome do Indicador	Descrição e Justificativa	Períodicidade da coleta	Responsável pela coleta, validação e análise	Forma de Validação	Fórmula	Unidade de medida	Limite	Polaridade	Versão	INDICADOR IMPACTADO PELO PROJETO															
												2024 Planejado	2024 Realizado	2025 Planejado	2025 Realizado	2026 Planejado	2026 Realizado	2027 Planejado	2027 Realizado	2028 Planejado	2028 Realizado						
Ensino	1	% de profissionais em atividades de capacitação em suas práticas pedagógicas	O indicador pretende medir o número de professores com curso de capacitação em suas práticas pedagógicas	Semestral	UGPOS/ UGETE/ SEGE	Certificados de cursos de capacitação emitidos pela Unidade de Desenvolvimento de Pessoas	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de professores capacitados / Total de professores em atividades de capacitação}}{\times 100}$	Percentual (%)	40%	maior, melhor	1	Metas Anuais						2024 Planejado	2024 Realizado	2025 Planejado	2025 Realizado	2026 Planejado	2026 Realizado	2027 Planejado	2027 Realizado	2028 Planejado	2028 Realizado
				6								7	7,2	80%	50%	55%	60%										
Ensino	2	Satisfação dos estudantes técnico e graduação com a produção nos cenários de práticas do HUOL	O indicador pretende avaliar a satisfação do estudante de ensino técnico e graduação acerca da produção nos cenários de práticas do HUOL	Anual	UGETE	Pesquisas implementadas pela unidade de Gestão da Graduação, Ensino Técnico e Extensão.	$\frac{\text{Valor absoluto da nota atribuída no campo de pesquisas}}{\times 10}$	Escala (0 a 10)	6	maior, melhor	1	Metas Anuais						2024 Planejado	2024 Realizado	2025 Planejado	2025 Realizado	2026 Planejado	2026 Realizado	2027 Planejado	2027 Realizado	2028 Planejado	2028 Realizado
				7								7	7,2	80%	6,5	7	7,2										
Ensino	3	% de implementação do projeto integral	O indicador pretende avaliar o percentual de entregas do projeto.	Semestral	SEGE	Entregas parciais do cronograma do Projeto	$\frac{\text{Entregas parciais do projeto realizadas / Total de entregas previstas no projeto}}{\times 100}$	Percentual (%)	NA	maior, melhor	1	Metas Anuais						2024 Planejado	2024 Realizado	2025 Planejado	2025 Realizado	2026 Planejado	2026 Realizado	2027 Planejado	2027 Realizado	2028 Planejado	2028 Realizado
				20%								40%	60%	80%	100%												
Ensino	4	Satisfação dos residentes do HUOL com a formação profissional	O indicador pretende avaliar a satisfação do Residente acerca da dimensão formação Profissional.	Anual	UGPOS	Relatório emitido pela sede a partir das pesquisas realizadas pela ouvidoria.	$\frac{\text{Valor absoluto da nota atribuída no campo formação profissional}}{\times 10}$	Escala (0 a 10)	6	maior, melhor	1	Metas Anuais						2024 Planejado	2024 Realizado	2025 Planejado	2025 Realizado	2026 Planejado	2026 Realizado	2027 Planejado	2027 Realizado	2028 Planejado	2028 Realizado
				6								6,5	7	7,2	7,4												
Ensino	5	% de procedimentos contratualizados necessários para o ensino	O indicador pretende avaliar o percentual de procedimentos de ensino contratualizados necessários para o ensino com o Gestor Municipal	Anual	GEP	Contrato com o Gestor Municipal renovado	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de procedimentos contratualizados / Total de procedimentos necessários ao ensino}}{\times 100}$	Percentual (%)	50%	maior, melhor	1	Metas Anuais						2024 Planejado	2024 Realizado	2025 Planejado	2025 Realizado	2026 Planejado	2026 Realizado	2027 Planejado	2027 Realizado	2028 Planejado	2028 Realizado
				50%								60%	65%	70%	70%												

## Plano Diretor Estratégico 2024-2028

### Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

#### Pilar Sociedade - Pesquisa (Pesquisador)

Tema	Nome do Indicador	Descrição e Justificativa	Periodicidade da coleta	Responsável pela coleta, validação e análise	Forma de Validação	Fórmula	Unidade de medida	Limite Huol-UFRN	Versão	INDICADOR IMPACTADO PELO PROJETO											
										2024 Planejado	2024 Realizado	2025 Planejado	2025 Realizado	2026 Planejado	2026 Realizado	2027 Planejado	2027 Realizado	2028 Planejado	2028 Realizado		
Pesquisa	1	O indicador pretende mensurar a implementação da estruturação da pesquisa, inovação e tecnologia em Saúde no Huol.	Mensal	Semestral	SGPITS	Checklist de cada entrega com suas respectivas etapas a serem cumpridas, e relatórios de análise situacional.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de etapas concluídas de cada entrega}}{\text{Total de etapas de todas as entregas}} \times 100$	Percentual (%)	NA	1	2024 Planejado	2024 Realizado	2025 Planejado	2025 Realizado	2026 Planejado	2026 Realizado	2027 Planejado	2027 Realizado	2028 Planejado	2028 Realizado	
											10%			40%			80%		100%		
Pesquisa	2	O indicador pretende avaliar os projetos de pesquisas acadêmicos, de desenvolvimento tecnológico e clínicas e os produtos gerados a partir das pesquisas realizadas no Huol.	Diário	Anual	SGPITS	Acompanhamento em Dashboard de mapeamento de pesquisas e relatório situacional.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de produtos gerados através de pesquisas desenvolvidas no Huol}}{\text{N}^\circ \text{ de projetos de pesquisas cadastrados no Sistema Rede Pesquisa}}$	Decimal	1	1,5			>2		>2,5		>3		>3,5		
Pesquisa	3	O indicador é relevante para mensurar a quantidade de projetos de desenvolvimento institucional realizados a partir de recortes oriundos das pesquisas clínicas patrocinadas.	Sob demanda	Anual	UOPESQ/SGPITS	Relatório situacional dos projetos de desenvolvimento institucional realizados no Huol e as pesquisas clínicas patrocinadas realizadas no Huol.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de projetos de Desenvolvimento Institucional realizados}}{\text{Total de pesquisas clínicas patrocinadas executadas no Huol}}$	Unidade	NA				1		1		2		3		

## Plano Diretor Estratégico 2024-2028

### Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

#### Pilar Responsabilidade Ambiental, Social e Governança

Tema	Nome do Indicador	Descrição e Justificativa	Periodicidade da coleta	Responsável pela coleta, validação e análise	Forma de Validação	Fórmula	Unidade de medida	Limite	Polaridade	Versão	INDICADOR IMPACTADO PELO PROJETO										
											2024 Planejado	2024 Realizado	2025 Planejado	2025 Realizado	2026 Planejado	2026 Realizado	2027 Planejado	2027 Realizado	2028 Planejado	2028 Realizado	
RASG	% de indicadores estratégicos monitorados e divulgados	Acompanhar o percentual dos indicadores estratégicos que são monitorados e divulgados nos reuniões do colegiado.	Mensal	Áreas estratégicas / SEGOV	Relatório de acompanhamento do SEGOV.	$(\text{N}^{\circ} \text{ de indicadores estratégicos monitorados e divulgados} / \text{Total de indicadores estratégicos}) \times 100$	Percentual (%)	0-100	maior, melhor	1	70%	70%	80%	80%	90%	90%	95%	95%	100%	100%	
RASG	Nº de projetos ligados a sustentabilidade ambiental e a responsabilidade social implementados	Acompanhar e monitorar os resultados dos projetos ligados a sustentabilidade ambiental e a responsabilidade social implementados.	Semestral	SEGOV	Relatório de acompanhamento do SEGOV.	Quantidade de projetos realizados que estejam ligados a sustentabilidade ambiental e a responsabilidade social	Unidade	3-10	maior, melhor	1	3	3	5	7	7	8	8	10	10	10	
RASG	% de processos manuais digitalizados em razão do uso de AGHUs	Acompanhar e monitorar os resultados dos processos manuais que forem digitalizados em decorrência da aplicação de uso de módulos no AGHUs.	Semestral	SETISOV SEGOV	Relatório de apuração do acompanhamento emitido pela SETISOV.	$(\text{N}^{\circ} \text{ de processos manuais digitalizados em razão do AGHUs} / \text{Total de processos manuais a serem digitalizados no AGHUs}) \times 100$	Percentual (%)	NA	maior, melhor	1	30%	30%	40%	50%	50%	60%	60%	70%	70%	70%	
RASG	% de colaboradores que estão satisfeitos com as ações antissédio realizadas no âmbito do HUOL	Acompanhar os resultados de pesquisa de satisfação sobre as ações antissédio junto aos funcionários do HUOL.	Semestral	SEGOV	Relatório Anual de Ombuds com os resultados das denúncias.	$(\text{N}^{\circ} \text{ de funcionários satisfeitos na pesquisa de ações antissédio} / \text{Total de funcionários na pesquisa de ações antissédio}) \times 100$	Percentual (%)	80-100	maior, melhor	1	50%	50%	60%	65%	65%	65%	65%	65%	70%	70%	70%
RASG	Quantitativo de ações antissédio realizadas no âmbito do Hospital	O indicador acompanha as ações de antissédio realizadas no âmbito do Hospital.	Semestral	SEGOV	Relatório Anual de Corregedoria	Nº de ações antissédio realizadas por ano	Unidade	6-10	maior, melhor	1	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6

## Plano Diretor Estratégico 2024-2028

## Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

### Pilar Desenvolvimento Institucional

SIGLA DO HOSPITAL		VEREJO		INDICADOR IMPACTADO PELO PROJETO																				
HUOL-UFRN		1																						
Lista de Indicadores do Plano Diretor Estratégico				Metas Anuais																				
Tema	#	Nome do Indicador	Descrição e Justificativa	Periodicidade da coleta	Responsável pela coleta, validação e análise	Forma de Validação	Fórmula	Unidade de medida	Limite	Poliaridade	Parâmetros	2024 Planejado	2024 Realizado	2025 Planejado	2025 Realizado	2026 Planejado	2026 Realizado	2027 Planejado	2027 Realizado	2028 Planejado	2028 Realizado			
Desenv. Inst.	1	Tempo de espera para cirurgia	O indicador é relevante para avaliar a eficiência e qualidade dos serviços, permite monitorar se todos os pacientes estão tendo acesso equitativo aos procedimentos cirúrgicos, identifica oportunidades de melhoria no gerido dos fluxos de atendimentos, permite avaliar a eficiência do sistema de saúde no sentido de alocar recursos e organizar os fluxos de espera e priorizar os casos de maior urgência e esperar e consequentemente melhorar a satisfação do paciente.	Semanal	STCOP	Relatório emitido pelo responsável da equipe que acompanha o paciente	Médo de tempo (dias) total de espera para realização de cirurgia/fluxo total de pacientes após no grupo de preparo	Dias		menor, melhor	NA	A definir										A definir		
Desenv. Inst.	2	Tempo de conclusão de avaliação pré-operatória em grupo de preparo	É relevante para garantir ações de segurança do paciente, otimização do fluxo e planejamento adequado dos procedimentos cirúrgicos, identifica oportunidades de melhoria e garante um atendimento eficaz de qualidade.	Semanal	STCOP	Relatório emitido pelo responsável da equipe do grupo de preparo	Médo de tempo (dias) total para conclusão de avaliação pré-operatória/ Nº Total de pacientes que foram avaliados no grupo de preparo	Dias		menor, melhor	NA	A definir											A definir	
Desenv. Inst.	3	Coefficiente de atendimento cirúrgico no período da manhã e da tarde	O indicador reflete a utilização de equipes de atendimento cirúrgico no período da manhã e da tarde no ambulatório.	Mensal	DOC	Relatório com o consolidado dos atendimentos cirúrgicos	Nº de agendas ambulatoriais ativas no turno matutino por especialidade/ Nº de agendas ambulatoriais ativas no turno vespertino por especialidade	Decimal		maior, melhor	1	4,5			3,5								2	
Desenv. Inst.	4	% de agenda cirúrgica disponibilizada com antecedência de, no mínimo, 5 dias	Aviã a eficiência e organização do centro cirúrgico, otimiza os fluxos dos pacientes e permite que sejam devidamente preparados, propicia a organização dos recursos humanos e materiais, permitindo segurança e satisfação. É fundamental para garantir o planejamento adequado das cirurgias e otimizar a utilização e gestão dos recursos de forma mais eficiente, colaborando na redução de cancelamento e adiamentos como também na redução de custos.	Semanal	UCNE/STAT	Relatório com o consolidado das metas cirúrgicas e justificativa em caso de não cumprimento, bem como estratégia de melhoria	(Nº de cirurgias agendadas em até 5 dias antes do procedimento)/ Total de cirurgias agendadas x 100	Percentual (%)		menor, melhor	>80%	0,4		0,5	0,6			0,7					0,8	
Desenv. Inst.	5	% de equipamentos com a vida útil em conformidade com o parecer técnico	Indicador essencial para a gestão eficiente dos equipamentos, planejamento estratégico, segurança dos colaboradores e sustentabilidade financeira do HUOL.	Mensal	Sector de Engenharia Clínica / DLH	Relatório com as informações dos equipamentos em conformidade e plano de ação para o não conforme	(Nº de equipamentos com vida útil em conformidade com o parecer técnico)/ Total de equipamentos x 100	Percentual (%)		maior, melhor	100%	0,5		0,55	0,65			0,75						80%
Desenv. Inst.	6	Índice de paradas positivas publicadas pela imprensa	Relevante para identificar e contribuir para uma boa reputação e credibilidade, o relacionamento e engajamento com a comunidade e a indústria médica.	Semanal	UCRG / COLEX	Monitoramento das paradas publicadas pela imprensa sobre o hospital	(Nº de paradas positivas publicadas imprensa / Total de paradas de imprensa) x 100	Percentual (%)		maior, melhor	40%	80%			70%			75%						80%
Desenv. Inst.	7	Taxa de reversão de paradas positivas publicadas pela imprensa	É um indicador relevante para o monitoramento da reputação, identificação e análise de oportunidades de melhoria, aprimoramento organizacional e transparência. O indicador reflete o cumprimento da meta de reversão de paradas positivas publicadas pela imprensa, além de identificar a necessidade de revisar processos de comunicação, treinamento da equipe ou até mesmo mudanças na abordagem institucional.	Mensal	UCRG / COLEX	Confronto entre as paradas emitidas pela imprensa e as repostas URG convertidas em matérias positivas	(Nº total de notas de imprensa respondidas que reutilizaram uma parada negativa da imprensa / Nº de paradas positivas publicadas pela imprensa, administração central ou de outros órgãos) x 100	Unidade	50%	maior, melhor	20%	20%		25%	30%			35%					40%	