

Plano Diretor Estratégico 2024-2028

Estratégia 2025

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

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2025

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES – EBSERH

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
Versão 1 - 30/04/2024	Documento SEI nº 38654109, Processo 23526.005132/2024-80
Versão 1.1 - 20/08/2024	Documento SEI nº 41920696, Processo 23526.005132/2024-80
Versão 2 - 11/03/2025	Documento SEI nº 47587914, Processo 23526.005132/2024-80
Versão 2.1 - 04/11/2025	Documento SEI nº 47587914, Processo 23526.005132/2024-80

Este Plano Diretor Estratégico, versão 2, foi aprovado na Reunião do Colegiado Executivo do Hospital Universitário Onofre Lopes da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (Huol-UFRN) realizada em 11 de março de 2025, 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 Rebouças Soares	Glauco Francisco de Araujo Silva	Rodrigo Amancio Briozo
Adriana Fernanda dos Santos Pereira	João Ferreira de Melo Neto	Rosemary Alvares de Medeiros
Amanda Rodrigues Camacho	João Pedrosa de Oliveira Neto	Suzana Tereza Araújo Medeiros Campos
Ana Katarine de Oliveira Caldeira	Jôsi Carla Fernandes Gomes	Tatiana Maria Nóbrega Elias
Ana Paula Santos de Lima	Julie Helene de Xerez Miranda Felix	Túlio Melo do Nascimento
Ana Raket Freitas Bezerra de França	Kairon Ramon Sabino de Paiva	Valdjane Saldanha
Artur Quintiliano Bezerra Silva	Lidiane Bezerra Teixeira Bulhões	Victor Hudson Carneiro de Souza
Carla Picanço Pereira Façanha	Mabel de Araujo Figueiredo Dantas	Wallace Andrino da Silva
Carlos Alberto Almeida de Araújo	Marcelo Cid Holanda	
Carlos Alexandre de Souza Medeiros	Maria da Conceição Nascimento da Silva	
Clistenes Linine Santos de Oliveira	Maria de Jesus Gonçalves	
Daniel Fonseca do Nascimento	Mônica Cabral do Monte	
Davidson Rogério de Medeiros Florentino	Neyse Patrícia do Nascimento Mendes	
Deborah Dinorah de Sa Mororó	Palomma Russelly Saldanha de Araújo	
Eduardo Rodrigo da Silva Marques	Patrícia Suerda de Oliveira Maciel	
Elaine Lira Medeiros	Paulo José de Medeiros	
Eliane Pereira da Silva	Rafael Wagner Alves de Amorim	
Euclides Pereira Flores Junior	Raphael Nepomuceno Galvão Santos	
Francisco de Cassio de Oliveira Mendes	Raquel Medeiros de Oliveira	

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	4
1.1 O Plano Diretor Estratégico	4
2 CONTEXTO	8
2.1 O Huol-UFRN inserido no Contexto Local	8
2.2 Histórico da Estratégia do Huol-UFRN	9
3 ANÁLISE SITUACIONAL	11
3.1 O Plano Diretor Estratégico Anterior	11
3.2 Percepções dos Envolvidos	12
3.3 Desempenho do Contrato SUS	15
3.4 Avaliação do Selo Ebserh de Qualidade	16
3.5 Acordo Organizativo de Compromissos	17
3.6 Escritório de Processos	17
3.7 Principais achados e recomendações.....	17
3.8 Painel de Contribuição da Rede Ebserh.....	18
4 ESTRATÉGIA DO HUOL-UFRN	19
4.1 Declaração de Visão do Huol-UFRN	19
4.2 Macroproblemas	19
4.3 Painel de Contribuição do Huol-UFRN	20
5 MONITORAMENTO.....	21
5.1 Modelo de Gestão do PDE.....	21
5.2 Modelo de Comunicação	25
5.3 Calendário.....	26
6 ANEXOS	28
6.1 Fichas dos Indicadores Locais	28
6.2 Fichas dos Projetos Locais	32

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

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2025

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

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

Membro	Cargo / Função	Representante
Daniel Fonseca do Nascimento	Chefe da Unidade Gestão Estratégica, 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. Cada grupo tinha em média 10 membros representando as mais diversas áreas do hospital e da universidade.

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2025

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

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, 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

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2025

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

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 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

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2025

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

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, consequentemente, 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
PDE201 - Melhoria dos Processos de Reabastecimento dos Almoxxarifados	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

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2025

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

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 Teleatendimento
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:

“[...] 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:

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2025

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

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.

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 cirúrgica 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	

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2025

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

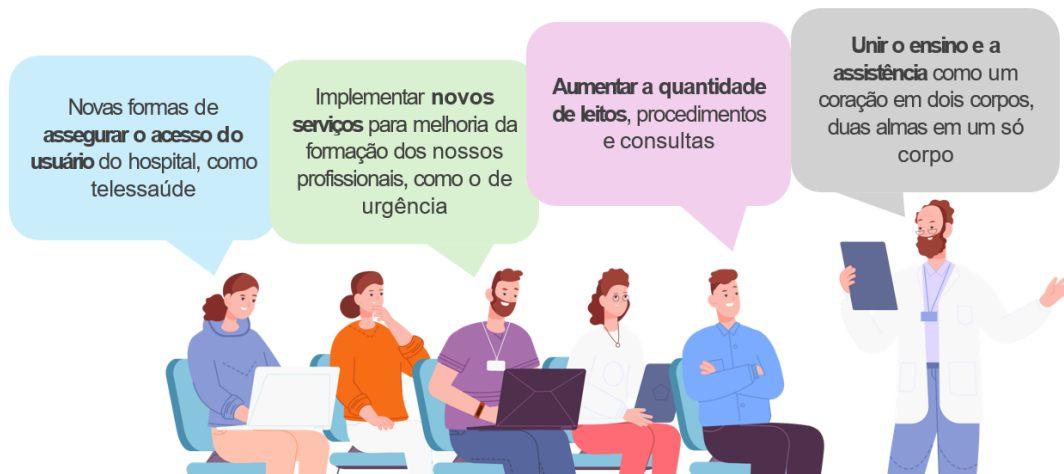
Sobre o questionário eletrônico aplicado de 4 a 18 de março de 2024, em relação aos alunos, a Figura 4 ressalta as sugestões dos alunos quanto ao futuro do Huol.

Figura 4 - Sugestões de alunos quanto ao futuro do Huol



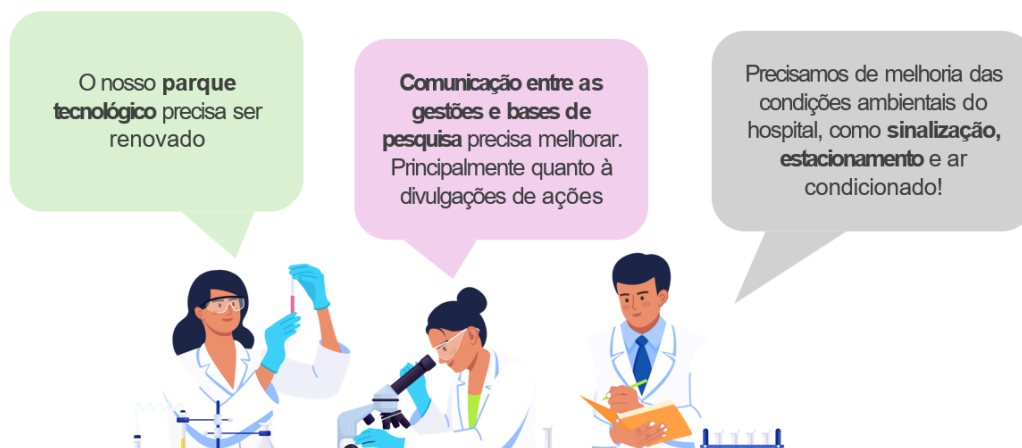
Enquanto as sugestões dos professores são apresentadas na Figura 5.

Figura 5 - Sugestões de professores quanto ao futuro do Huol



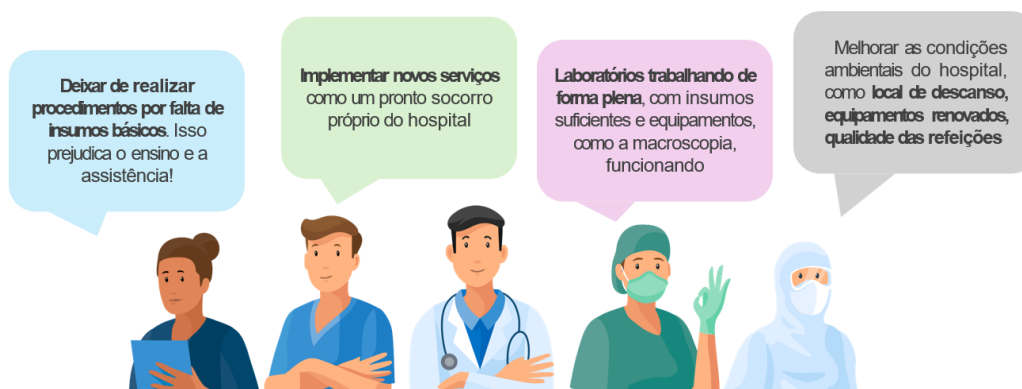
Já para os pesquisadores, a Figura 6 destaca as suas sugestões.

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

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2025

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

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 Contratualização¹ com o Gestor SUS

Indicador	Meta ²	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

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 5º ciclo, foi realizada pela Comissão Interna de Avaliação da Qualidade durante o mês de novembro de 2024.

O Huol vem observando um crescimento na porcentagem de requisitos considerados em conformidade ao longo dos anos. Considerando o período de 2021 a 2024, saímos de um nível de conformidade de 63% dos requisitos totais avaliados para 81%. Em se tratando de requisitos essenciais, os percentuais foram semelhantes, saindo de 67% para 88%.

Uma análise adicional foi realizada após o último ciclo avaliativo. Considerando os requisitos não conformes, observa-se que aproximadamente 40% 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.

¹ Em outubro de 2024 foi pactuado um novo contrato (013/2024), que será discutido na próxima revisão do PDE.

² Atingindo a meta, o hospital recebe o valor pré-fixado integralmente.

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 Escritório de Processos

O Escritório de Processos é um colegiado interno que assessora direta à Superintendência, orientado à padronização, melhoria contínua e inovação nos fluxos de trabalho institucionais. A análise situacional do Plano Diretor Estratégico 2024–2028 demonstra que uma quantidade importante de não conformidades identificadas durante a avaliação interna do Selo Ebserh de Qualidade foi relacionada à documentação de processos, evidenciando a necessidade de fortalecimento sistemático da gestão orientada a processos.

Além disso, o PDE reforça que a maturidade de gestão do hospital depende do aperfeiçoamento dos processos corporativos, do monitoramento sistemático de indicadores e do alinhamento entre projetos estratégicos e o modelo assistencial. Nesse contexto, o Escritório de Processos assume papel fundamental para o êxito dos projetos estratégicos, especialmente aqueles relacionados ao Desenvolvimento Institucional e à Governança Hospitalar, dado que a qualidade dos processos internos impacta diretamente o desempenho assistencial, a sustentabilidade financeira e o desenvolvimento de tecnologias em saúde. Além disso, por exemplo, o Escritório de Processos pode contribuir com o mapeamento de processos críticos relacionados aos projetos estratégicos do PDE 2024–2028, com prioridade para aqueles que influenciam diretamente a contratualização SUS e o desempenho assistencial.

3.7 Principais achados e recomendações

O Huol finalizou o ano de 2024 com 78 (setenta e oito) apontamentos de órgãos de controle interno e externo com status “Em providência”, ou seja, pendentes de resolução. Desses, 8 (oito) estão na situação “Parcialmente Atendido” e 70 (setenta) estão na situação “Não Atendido”. Vale ressaltar que no mesmo período foram concluídos 70 (setenta) apontamentos.

O Quadro 6, a seguir, apresenta a situação dos apontamentos de auditoria analisados em 2024.

Quadro 6 - Situação dos apontamentos de auditoria analisados em 2024

Unidade	Não atendida	Parcialmente atendida	Total por área
Superintendência	14	4	18
Gerência Administrativa	49	2	51
Gerência de Atenção à Saúde	3	0	3
Gerência de Ensino e Pesquisa	4	2	6
Total	70	8	78

Quanto a meta estabelecida pela Administração Central da Ebserh de 60% dos apontamentos arquivados, o Huol conseguiu obter resultado de 86,93%.

Segunda a Nota Técnica - SEI 5 da Auditoria Interna (Processo – SEI nº 23526.014540/2024-22), 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.

3.8 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 \(www.gov.br\)](#).

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
Sociedade (Assistência)	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
Sociedade (Ensino)	Integração insuficiente entre o ensino e assistência	Pouca priorização do propósito de ensino no Hospital Universitário	Projeto Integra
Sociedade (Pesquisa)	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
Responsabilidade Ambiental, Social e Governança	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 ³

³ Como resultado da avaliação relacionada ao levantamento de práticas de Governança Corporativa, Responsabilidade Social e Sustentabilidade da Rede Ebserh, foi necessário a inclusão de projeto específico para promoção do Objetivo Estratégico OE11.

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2025

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

Desenvolvimento Institucional	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
Sustentabilidade Financeira	Desequilíbrio entre as receitas e os gastos hospitalares ⁴	O atual modelo de financiamento é insustentável e a gestão de custos e da produção hospitalar é incipiente	Projeto Sustentabilidade Financeira
Desenvolvimento do Trabalhador	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 à do Mapa Estratégico da Ebserh, as quais representam respectivamente: Sociedade; Responsabilidade Ambiental, Social e Governança, Desenvolvimento Institucional; Sustentabilidade Financeira e Desenvolvimento do Trabalhador.

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	Ciclo Estratégico METAS 2025
Sociedade	Usuário SUS	OE02 - Qualificar o cuidado hospitalar	Remodelamento Assistencial	% de perfis de internações, por especialidade, elaborados/revisados e aprovados pela assistência e pelo ensino	70%
				% de internações clínicas e cirúrgicas realizadas baseadas no perfil atualizado	70%
	Estudante	OE05 - Aprimorar as condições de ensino e os cenários de prática	Integra Huol	Índice da pesquisa de satisfação do estudante de graduação e técnico	8,0

⁴ Parte do problema foi solucionado no final de 2024 em razão da nova contratualização com o SUS.

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2025

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

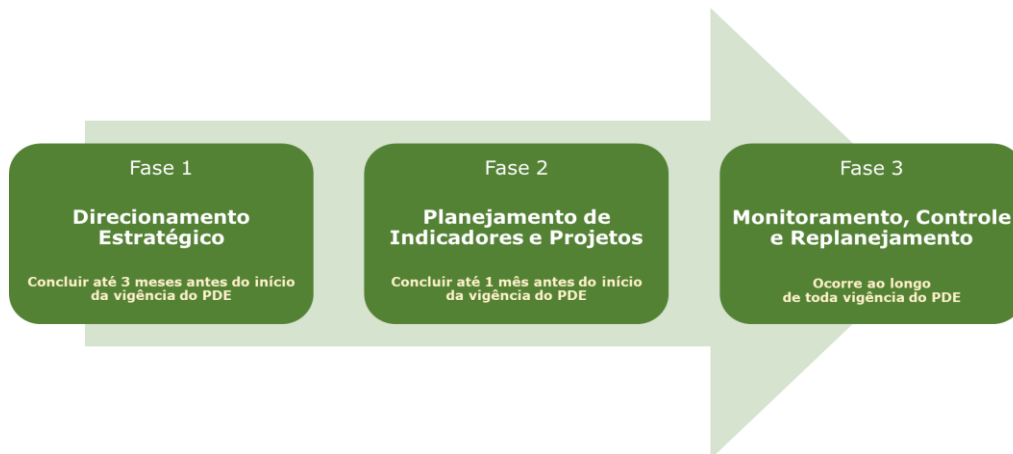
				Índice da pesquisa de satisfação do Residente	7,0
	Pesquisador	OE09 - Criar um ambiente favorável ao desenvolvimento em rede de pesquisa, inovação e avaliação de tecnologias em saúde	Estruturação da pesquisa, inovação e avaliação das tecnologias em saúde	Coefficiente de produtos gerados e pesquisas realizadas	1
Responsabilidade Social, Ambiental e Governança		OE11 – Aprimorar o modelo de governança da Rede	Desenvolvimento da Governança Hospitalar	Índice de Aderência às Práticas Ebserh - Ambiental, Social e Governança - IAPE-ASG	57%
		OE12 - Promover sustentabilidade ambiental e responsabilidade social em Rede	Desenvolvimento Institucional da RASG	% de materiais com validade expirada	2%
				% de prontuários classificados para destinação final	4%
Desenvolvimento Institucional		OE17- Desenvolver capacidade institucional em gestão hospitalar	Desenvolvimento da Gestão Hospitalar	% de agenda cirúrgica disponibilizada com antecedência de, no mínimo, 3 dias	50%
				Coefficiente de agenda para atendimento ambulatorial entre o período da manhã e da tarde	1,5
Sustentabilidade Financeira		OE19 - Promover eficiência nos processos de gestão do trabalho	Sustentabilidade Financeira	Tempo médio do processo de contratação para aquisição de materiais	140 dias
Desenvolvimento do Trabalhador		OE23 - Promover o engajamento e valorização dos trabalhadores	Desenvolve Huol	Índice de satisfação dos trabalhadores acerca das ações de desenvolvimento do trabalhador realizadas	85%
				% de execução do Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC)	85%

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 Gestão Estratégica, de Riscos e Controles Internos (UGERC) reunirá com cada gerente de projeto para coleta de informações e apoio na condução do projeto. As informações serão consolidadas mensalmente pela UGERC 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 UGERC 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.

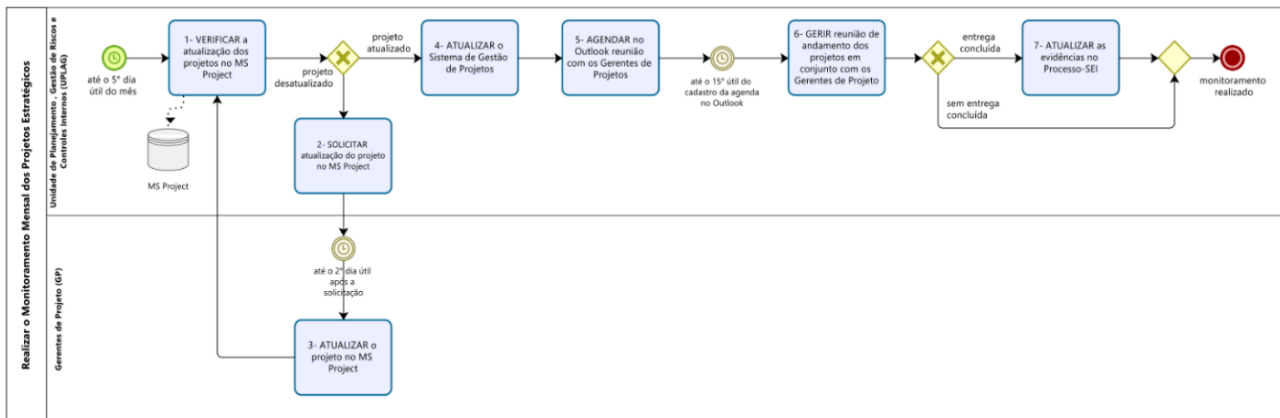
A ferramenta institucional utilizada para acompanhamento dos projetos será o MS Project, ou outra solução disponibilizada pela Administração Central da Ebserh, no qual serão controlados os tempos de cada atividade, bem como as entregas pelos seus responsáveis. O hospital também desenvolveu uma ferramenta 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.

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2025

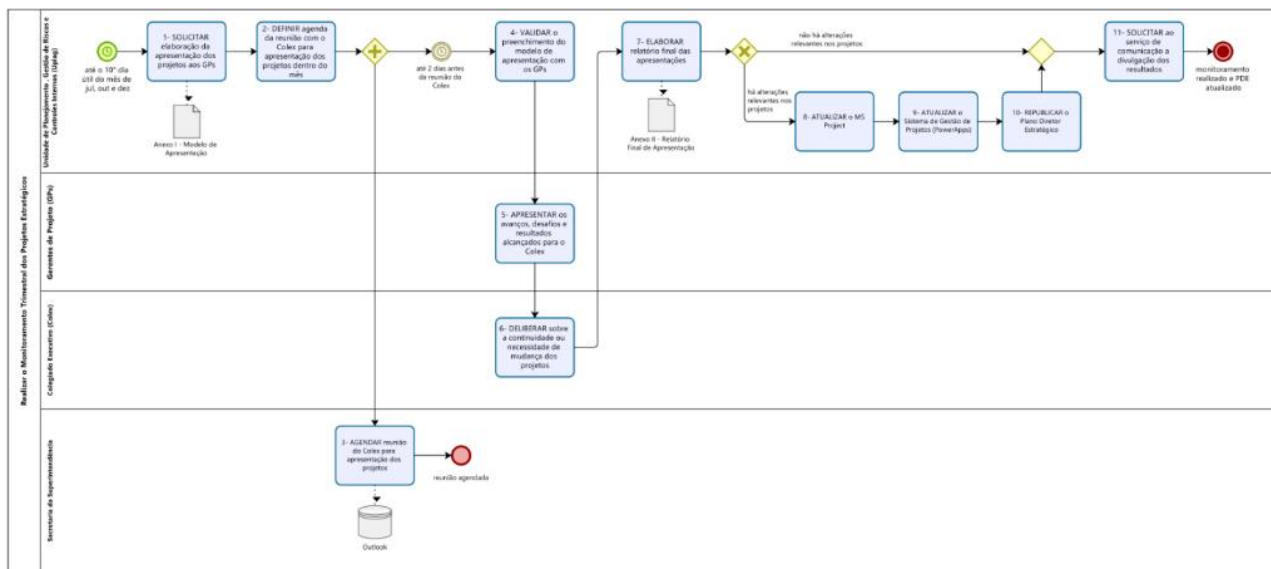
Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

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

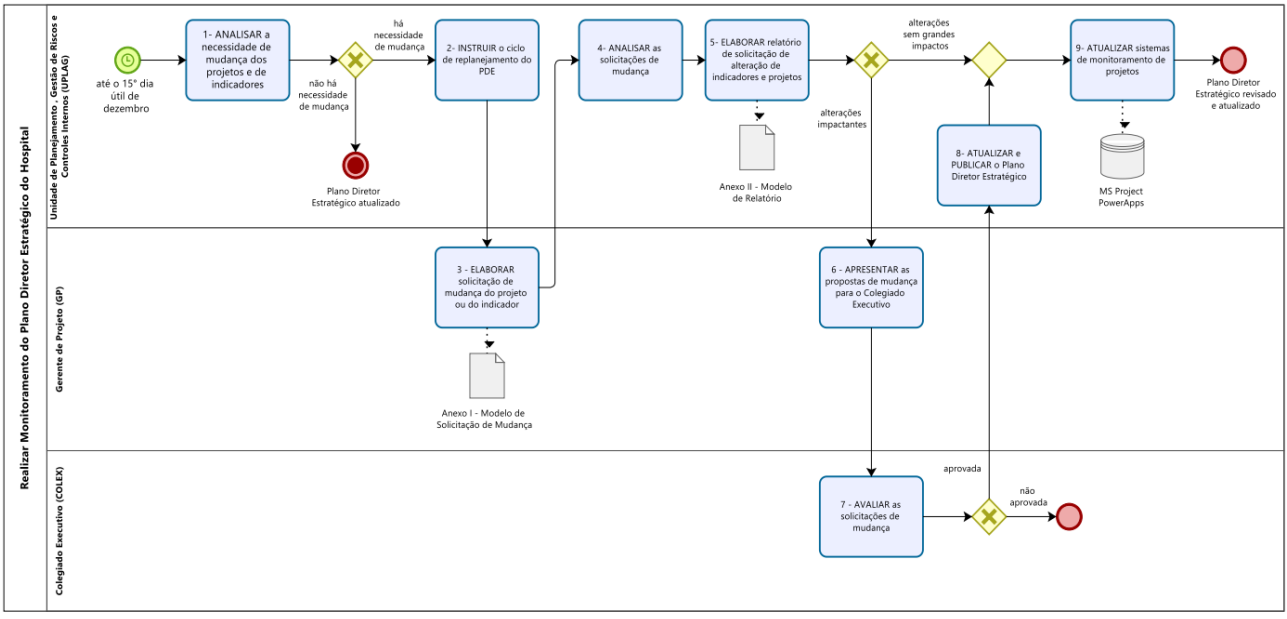


Por fim, o fluxo de realização do monitoramento do plano diretor estratégico do hospital também foi mapeado, isso possibilita institucionalização da revisão anual dos projetos e indicadores estratégicos vinculados ao Plano Diretor Estratégico (PDE), conforme Figura 12.

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2025

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

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

EBSEH
HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS

UFRN
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

HUOL
Hospital Universitário Onofre Lopes

Foto do Gestor do Projeto

Nome do GP

Nome do pilar

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	-					

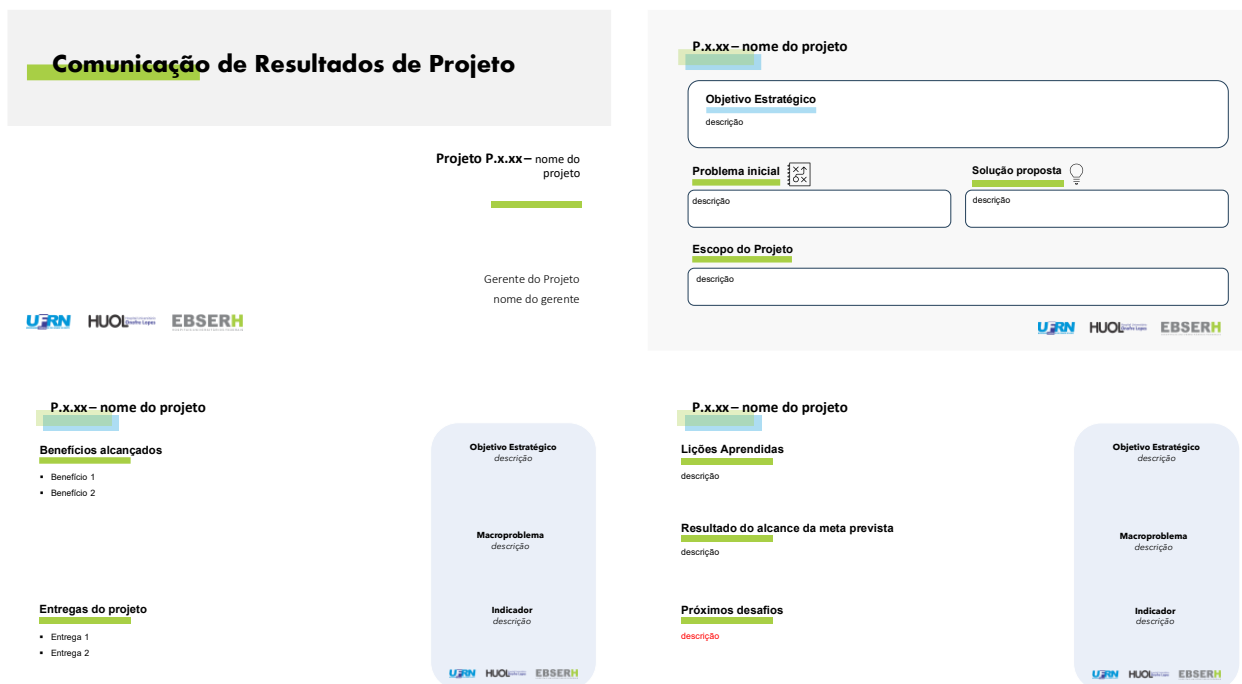
Entrega 1 ● **Entrega 2** ● **Entrega 3** ● **Entrega 4** ● **Entrega 5** ● **Entrega 6** ● **Entrega 7** ● **Entrega 8** ●

● Dentro do Planejado ● Aguardando deliberação ● Fora do Planejado em até 10% ● Fora do Planejado acima de 10%

Legenda

● Concluído ● Em andamento ● Atrasado ● A iniciar

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 UGERC; 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 - Estratégia 2025

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	UGERC	Project; SEI!; e Power Apps	Documento em meio digital	Mensal
Relatório de acompanhamento de indicadores e projetos locais	UGERC	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; Slide	Presencial	Semestral
Relatório de conclusão de projeto	Colegiado Executivo	DVPE	SEI!	Documento em meio digital	Sempre que deliberado pelo Colex

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.

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2025

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

Figura 15 - Calendário de Comunicação do PDE para o ano de 2025

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

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

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

LEGENDA

x Acompanhamento dos projetos	x Disponibilização do relatório de acompanhamento de indicadores e projetos	x Apresentação de análise estratégica	x Planejamento do calendário 2026
---	---	---	---

6 ANEXOS

6.1 Fichas dos Indicadores Locais

Pilar Sociedade - Assistência (Usuário SUS)

									Lista de Indicadores do Plano Diretor Estratégico				Sigla do Hospital	Versão
INDICADOR IMPACTADO PELO PROJETO														
Tema	#	Nome do Indicador	Descrição e Justificativa	Periodicidade da coleta	Periodicidade da análise	Responsável pela coleta, validação e análise	Forma de Validação	Fórmula	Unidade de medida	Limite	Polaridade	Parâmetros	META 2025	
Sociedade (usuário)	1	% de perfis de internações e consultas ambulatoriais, por especialidade, elaborados/revisados e aprovados pela assistência e pelo ensino	A elaboração, atualização e ampla divulgação de perfis assistenciais de pacientes internados adequados à capacidade instalada e às necessidades de ensino é fundamental ao fortalecimento dos mecanismos de regulação e à sustentabilidade financeira da instituição	Semestral	Semestral	DGC/ STCOR/ GAS/ GEP	Publicação de documentação oficial + capacitação de equipes envolvidas	(Especialidades com perfis de internações publicados ou revisados anualmente / Total de especialidades existentes no HUOL) x 100	Percentual (%)	40%	maior, melhor	Acima de 90%	70%	
	2	% de internações clínicas e cirúrgicas realizadas baseadas no perfil atualizado	Monitorar o quantitativo de internações clínicas e cirúrgicas realizadas, adequadas ao perfil atualizado, reforça a transparência de oferta de vagas junto à RAS e a maturidade de processos internos	Mensal	Trimestral	DGC/ STCOR/ GAS	Relatórios emitidos pelo AGHUX vs. Validação por equipe técnica	(Nº de internações clínicas e cirúrgicas baseadas nas necessidades da RAS (vagas reguladas) / Total de internações realizadas) x 100	Percentual (%)	40%	maior, melhor	Acima de 80%	70%	

Pilar Sociedade - Ensino (Estudante e Docente)

									Lista de Indicadores do Plano Diretor Estratégico				Sigla do Hospital	Versão
INDICADOR IMPACTADO PELO PROJETO														
Tema	#	Nome do Indicador	Descrição e Justificativa	Periodicidade da coleta	Periodicidade da análise	Responsável pela coleta, validação e análise	Forma de Validação	Fórmula	Unidade de medida	Limite	Polaridade	Parâmetros	META 2025	
Sociedade (estudante e docente)	3	Índice da pesquisa de satisfação do estudante de graduação	O indicador pretende avaliar a satisfação do estudante de ensino técnico e graduação acerca da preceptorial nos cenários de práticas do HUOL.	Anual	Anual	UGETE/OUVIDORIA/EBSERH SEDE	Pesquisa implementada em 2024 pela EBSERH SEDE.	Nota obtida na pesquisa anual Ebserh	Escala (0 a 10)	6,0	maior, melhor	7,5	8,5	
	4	Índice da pesquisa de satisfação do Residente	O indicador pretende avaliar a satisfação do Residente acerca da dimensão formação Profissional.	Anual	Anual	UGPOS/OUVIDORIA/EBSERH SEDE	Relatório emitido pela sede a partir da pesquisa realizada pela ouvidoria.	Nota obtida na pesquisa anual Ebserh	Escala (0 a 10)	6,0	maior, melhor	6,8	7,0	


Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2025

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

Pilar Sociedade - Pesquisa (Pesquisador)

				Lista de Indicadores do Plano Diretor Estratégico					Sigla do Hospital	Versão				
INDICADOR IMPACTADO PELO PROJETO														
Tema	#	Nome do Indicador	Descrição e Justificativa	Periodicidade da coleta	Periodicidade da análise	Responsável pela coleta, validação e análise	Forma de Validação	Fórmula	Unidade de medida	Limite	Polaridade	Parâmetros	META 2025	
Sociedade (pesquisadores)	5	Coefficiente de produtos gerados e pesquisas realizadas	O indicador pretende avaliar os projetos de pesquisas acadêmicos, de desenvolvimento tecnológico e clínicas e os produtos gerados a partir das pesquisas desenvolvidas no Huol.	Mensal	Anual	SGPITS	Acompanhamento em Dashboard de mapeamento da pesquisa e relatório situacional	N° de produtos gerados através de pesquisas desenvolvidas no Huol / Total de projetos de pesquisas cadastrados no Sistema Rede Pesquisa	Decimal	1	maior, melhor	1,5	1	


Pilar Responsabilidade Ambiental, Social e Governança

				Lista de Indicadores do Plano Diretor Estratégico					Sigla do Hospital	Versão				
INDICADOR IMPACTADO PELO PROJETO														
Tema	#	Nome do Indicador	Descrição e Justificativa	Periodicidade da coleta	Periodicidade da análise	Responsável pela coleta, validação e análise	Forma de Validação	Fórmula	Unidade de medida	Limite	Polaridade	Parâmetros	META 2025	
Responsabilidade Ambiental, Social e Governança (RASG)	6	% de materiais com validade expirada	Indicador relevante para monitorar o resultado das ações que estão sendo adotadas, visando a redução das perdas de materiais por expiração de validade	Trimestral	Trimestral	SAFS, SFH, UACE e UDIS	Atas formalizadas em Processo-SEI	$(\text{Valor das perdas trimestrais registradas em 2025} / \text{Valor das perdas trimestrais registradas em 2024}) \times 100$	Percentual (%)	-	menor, melhor	-	2%	
	7	% de prontuários classificados para destinação final	Indicador relevante para monitorar o resultado das ações que estão sendo adotadas, visando a redução da guarda de prontuários que podem ser descartados	Trimestral	Trimestral	GAD	Atas formalizadas em Processo-SEI	$(N^{\circ} \text{ de prontuários classificados para destinação final} / \text{Total de prontuários}) \times 100$	Percentual (%)	-	maior, melhor	-	4%	
	8	Índice de Adesão às Práticas Ebserh - Ambiental, Social e Governança - IAPE-ASG	O indicador mede o grau de adesão do Hospital às práticas de sustentabilidade, responsabilidade social e governança estabelecidas pela Rede, permitindo identificar melhorias necessárias, orientar ações corretivas e garantir alinhamento às diretrizes institucionais e às metas do planejamento estratégico.	Semestral	Semestral	Segov/Sede/Colex	Avaliação realizada pela Sede Ebserh	$IAPEASG = [\sum \text{Resposta Sim} / (\sum \text{Resposta Sim} + \sum \text{Resposta Não})] \times 100$	Percentual (%)	50%	maior, melhor	41%	57%	

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2025

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

Pilar Desenvolvimento Institucional

				Lista de Indicadores do Plano Diretor Estratégico					Sigla do Hospital	Versão				
INDICADOR IMPACTADO PELO PROJETO														
Tema	#	Nome do Indicador	Descrição e Justificativa	Periodicidade da coleta	Periodicidade da análise	Responsável pela coleta, validação e análise	Forma de Validação	Fórmula	Unidade de medida	Límite	Polaridade	Parâmetros	META 2025	
Desenv. Inst.	9	Coefficiente de agenda para atendimento ambulatorial entre o período da manhã e da tarde	O indicador reflete a relação da quantidade de atendimentos realizados entre período da manhã e o período da tarde no ambulatório	Mensal	Trimestral	DGC	Relatório com o consolidado dos atendimentos ambulatoriais	$\frac{\text{Nº de agendas ambulatoriais ativas no turno matutino por especialidade}}{\text{Nº de agendas ambulatoriais ativas no turno vespertino por especialidade}}$	Decimal	2	menor, melhor	1,5	1,5	
	10	% de agenda cirúrgica disponibilizada com antecedência de, no mínimo, 3 dias	Avalia a eficiência e a organização do centro cirúrgico, otimiza os fluxos dos pacientes e permite que sejam devidamente preparados, propicia a equipe um melhor planejamento de suas ações, garantido 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	Mensal	UBCME/STAT	Relatório com o consolidado dos mapas cirúrgicos e justificativa em casos de não cumprimento, bem como estratégia de melhoria	$\frac{\text{Nº de cirurgias agendadas em até 3 dias antes do procedimento}}{\text{Total de cirurgias agendadas}} \times 100$	Percentual (%)	40%	maior, melhor	50%	55%	


Pilar Sustentabilidade Financeira

				Lista de Indicadores do Plano Diretor Estratégico					Sigla do Hospital	Versão				
INDICADOR IMPACTADO PELO PROJETO														
Tema	#	Nome do Indicador	Descrição e Justificativa	Periodicidade da coleta	Periodicidade da análise	Responsável pela coleta, validação e análise	Forma de Validação	Fórmula	Unidade de medida	Límite	Polaridade	Parâmetros	META 2025	
Sustentabilidade Financeira	11	Tempo médio do processo de contratação para aquisição de materiais	Indicador relevante para monitorar o resultado das ações relacionadas ao aperfeiçoamento dos processos de contratação	Trimestral	Trimestral	DAF/SAD	Os dados serão coletados e analisados pela SAD e validados pela DAF em formato de painéis com base nas informações do calendário de compras e dos processos de contratação	$\frac{\text{Média do tempo dos processos da contratação de aquisição de materiais do período analisado}}{\text{data da homologação final do certame - data da abertura do processo}}$	Dia	180	menor, melhor	200	140 dias	

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2025

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

Pilar Desenvolvimento do Trabalhador


				Lista de Indicadores do Plano Diretor Estratégico					Sigla do Hospital	Versão					
									Huol-UFRN	2.1					
INDICADOR IMPACTADO PELO PROJETO															
Tema	#	Nome do Indicador	Descrição e Justificativa	Periodicidade da coleta	Periodicidade da análise	Responsável pela coleta, validação e análise	Forma de Validação	Fórmula	Unidade de medida	Limite	Polaridade	Parâmetros	META 2025		
Desenvolvimento do Trabalhador	12	Índice de satisfação dos trabalhadores acerca das ações de desenvolvimento do trabalhador realizadas	O indicador avalia o nível de satisfação dos colaboradores em relação as ações direcionadas ao desenvolvimento do trabalhador	Semestral	Anual	Unidade de Desenvolvimento de Pessoal	Relatório de Satisfação	Valor absoluto da nota geral obtida	Percentual (%)	70%	maior, melhor	85%	85%		
	13	% de execução do Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC)	O PDC objetiva promover ações direcionadas ao desenvolvimento profissional permanente e contínuo, estimulando a multiplicação do conhecimento e a troca de experiências. Sendo assim, monitorar o percentual de atingimento do PDC é fundamental para aprimorar o desenvolvimento do trabalhador.	Semestral	Anual	Unidade de Desenvolvimento de Pessoal	Relatório do Plano de Desenvolvimento de Competências	$(\text{N}^{\circ} \text{ de capacitações realizadas} / \text{Total de capacitações no PDC}) \times 100$	Percentual (%)	70%	maior, melhor	75%	85%		

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2025

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

6.2 Fichas dos Projetos Locais


Pilar - Assistência Usuário SUS

				FICHA DO PROJETO			Versão				
				TIPO:	Projeto local (PDE)	UNIDADE:	Huol-UFRN	CÓD:	1.01	2	
IDENTIFICAÇÃO											
Nome do projeto:		Remodelamento Assistencial									
Gerente do projeto:		Raphael Nepomuceno Galvao Santos									
Gerente do portfólio:		Chefe da Unidade de Gestão Estratégica, de Riscos e Controles Internos									
Área responsável:		Gerência de Atenção à Saúde									
Data de início do projeto:		05/2024									
Data de término do projeto:		12/2028									
Tema estratégico:		1.01 Assistência									
Indicador impactado pelo projeto 1		% de perfis de internações e consultas ambulatoriais, por especialidade, elaborados/revisados e aprovados pela assistência e pelo ensino									
Indicador impactado pelo projeto 2		% de internações clínicas e cirúrgicas realizadas baseadas no perfil atualizado									
Macroproblema:		Perfil assistencial desatualizado em relação à capacidade instalada, às necessidades da rede de atenção à saúde e ao ensino									
Causa raiz:		Desalinhamento entre as necessidades do ensino, RAS, áreas assistenciais e a capacidade instalada									
Objetivo do projeto		Atualizar os perfis assistenciais; mapear a capacidade instalada; e readequar os processos internos através da revisão de habilitações e redimensionamento de pessoal									
Cód. da EAP	Macroatividade	Entregas previstas				Data de início	Data limite				
1.1.	Atualização de perfis envolvendo equipes assistenciais e coordenadores de residência	Disponibilização oficial dos perfis assistenciais				01/10/2025	31/12/2025				
1.2.	Construção e monitoramento de indicadores de internação e consultas ambulatoriais	Disponibilização de painéis de monitoramento de atendimento ambulatorial e de internação				01/01/2025	30/06/2025				
2.1.	Levantamento da capacidade instalada segundo estrutura física, leitos e equipamentos disponíveis	Apresentação de proposta de otimização de capacidade instalada segundo estrutura física, leitos e equipamentos disponíveis				01/01/2025	31/12/2025				
2.2.	Levantamento da capacidade instalada segundo carga horária de profissionais por sítio funcional	Apresentação de proposta de otimização de capacidade instalada segundo carga horária de profissionais por sítio funcional				01/01/2025	31/12/2025				
2.3.	Levantamento da capacidade instalada segundo salas de atendimento, tempo médio de consultas por especialidade e alunos sob supervisão	Apresentação de proposta de otimização de capacidade instalada segundo salas de atendimento, tempo médio de consultas por especialidade e alunos sob supervisão				01/01/2025	31/12/2025				
Versão: 2		Data de criação da ficha do projeto: 15/04/2024 09:33				Última atualização: 28/02/2025 11:12					
Identificador: 802											

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2025

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN


Pilar - Ensino (Estudante e Docente)

		FICHA DO PROJETO				Versão
		TIPO:	Projeto local (PDE)	UNIDADE:	Huol-UFRN	CÓD:
IDENTIFICAÇÃO						
Nome do projeto:	Integra Huol					
Gerente do projeto:	Deborah Dinorah de Sá Mororó					
Gerente do portfólio:	Chefe da Unidade de Gestão Estratégica, de Riscos e Controles Internos					
Área responsável:	Gerência de Ensino e Pesquisa					
Data de início do projeto:	01/2025					
Data de término do projeto:	12/2025					
Tema estratégico:	1.02 Ensino					
Indicador impactado pelo projeto :	Índice da pesquisa de satisfação do estudante de graduação					
Indicador impactado pelo projeto :	Índice da pesquisa de satisfação do Residente					
Macroproblema:	Integração Insuficiente entre Ensino e Assistência					
Causa raiz:	Pouca priorização do propósito do ensino no Hospital Universitário					
Objetivo do projeto	Fortalecer a integração entre ensino e assistência, qualificação dos profissionais do HUOL em atividade de preceptoria e mapeamento das necessidades do ensino nas residências.					
Cód. da EAP	Macroatividade	Entregas previstas		Data de início	Data limite	
1.1.	Atualização dos membros da Comissão de Integração	Atualização da Portaria da Comissão de Integração		03/02/2025	28/04/2025	
1.2.	Acompanhamento das ações planejadas da Comissão de Integração	Disponibilização do Relatório de acompanhamento		06/03/2025	19/12/2025	
2.1.	Oferta de Educação Permanente em Boas Práticas de Preceptoria	Disponibilização do Relatório das ações de educação permanente		02/06/2025	31/12/2025	
2.2.	Mapeamento de profissionais do HUOL que exercem a preceptoria	Lista dos profissionais que exercem preceptoria e sua respectiva qualificação em preceptoria		02/06/2025	31/12/2025	
3.1.	Mapeamento das necessidades assistenciais para o ensino	Ata de reunião de alinhamento com supervisores		15/04/2025	01/07/2025	
3.2.	Categorização de patologias/procedimentos primordiais para o ensino	Relatório com as necessidades assistenciais mapeadas por programa de residência		02/06/2025	31/07/2025	
3.3.	Inclusão das necessidades de ensino no contrato	Solicitação das necessidades do ensino à Secretária de Saúde		01/05/2025	12/12/2025	
Versão:	2	Data de criação da ficha do projeto:	15/04/2024 09:33	Última atualização:	28/02/2024 15:42	
Identificador:	802					

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2025

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

Pilar - Pesquisa (Pesquisador)

		FICHA DO PROJETO				Versão
		TIPO:	Projeto local (PDE)	UNIDADE:	Huol-UFRN	CÓD:
IDENTIFICAÇÃO						
Nome do projeto:	Estruturação da Pesquisa, Inovação e ATS no Huol					
Gerente do projeto:	Ana Katarine de Oliveira Caldeira					
Gerente do portfólio:	Chefe da Unidade de Gestão Estratégica, de Riscos e Controles Internos					
Área responsável pelo projeto:	Gerência de Ensino e Pesquisa					
Data de início do projeto:	01/2025					
Data de término do projeto:	12/2025					
Tema estratégico:	1.03 Pesquisa					
Indicador impactado pelo projeto 1	Coeficiente de produtos gerados e pesquisas realizadas					
Indicador impactado pelo projeto 2	Nº de projetos de desenvolvimento institucional realizados a partir de receitas oriundas da pesquisa clínica patrocinada					
Macroproblema:	Estrutura organizacional e de recursos humanos insuficientes para o desenvolvimento da pesquisa, inovação e avaliação de tecnologia em saúde					
Causa raiz:	Priorização, financiamento e diretrizes de incentivo à pesquisa insuficientes					
Objetivo do projeto	Criar adequações do espaço físico para realização da pesquisa no Huol; qualificar os membros do NATS com capacitação específica e os colaboradores do Huol em pesquisa clínica; diversificar as fontes de financiamento por meio de editais de fomento em pesquisa; e estruturar a gestão de produtos de pesquisa.					
Cód. da EAP	Macroatividade	Entregas previstas			Data de início	Data limite
1.1.	Adequações do espaço físico para realização da pesquisa no Huol	Elaboração de minuta de regulamento e POP do Núcleo de Apoio ao Pesquisador			03/03/2025	29/08/2025
1.2.1	Qualificação dos membros do NATS	Realização do Levantamento de necessidades de capacitação em ATS, formalização e definição para compor o PDC 2025;			01/09/2025	22/12/2025
1.2.2	Qualificação dos colaboradores em Pesquisa Clínica	Realização do Levantamento de necessidades de capacitação em pesquisa clínica, formalização e definição, para compor o PDC 2025;			13/01/2025	31/01/2025
1.2.2	Qualificação dos colaboradores em Pesquisa Clínica	Elaboração do projeto básico de capacitação, alinhamento com à UDP e acompanhamento da atividade de capacitação.			03/02/2025	28/02/2025
1.3	Desenho para atividades do Centro de Pesquisa Clínica	Revisar regimento interno do Centro de Pesquisa Clínica do Huol			03/03/2025	26/12/2025
1.3	Implementação do Projeto Jovem Pesquisador	Elaboração da minuta de regulamento, POP, plano de trabalho, edital de seleção, divulgação para a seleção e acolhimento de bolsistas para o Projeto Jovem Pesquisador			05/05/2025	01/12/2025
1.4	Estruturação da Gestão de Produtos de Pesquisa	Elaboração de formulário no forms com link, atualizar dashboard de mapeamento da pesquisa para sensibilizar o pesquisador			01/04/2025	22/12/2025
Versão:	2	Data de criação da ficha do projeto: 15/04/2024 09:33			Última atualização: 28/02/2025 08:33	
Identificador:	802					

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2025

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

Pilar - Responsabilidade Ambiental, Social e Governança


Projeto Desenvolvimento da RASG

		FICHA DO PROJETO				Versão
		TIPO:	Projeto local (PDE)	UNIDADE:	Huol-UFRN	CÓD:
IDENTIFICAÇÃO						
Nome do projeto:	Desenvolvimento da RASG					
Gerente do projeto:	Adolfo Rebouça Soares					
Gerente do portfólio:	Chefe da Unidade de Gestão Estratégica, de Riscos e Controles Internos					
Área responsável:	Superintendência					
Data de início do projeto:	01/2025					
Data de término do projeto:	12/2025					
Tema estratégico:	2.01 Responsabilidade Ambiental; Social e Governança					
Indicador impactado pelo projeto 1	% de materiais com validade expirada					
Indicador impactado pelo projeto 2	% de prontuários classificados para destinação final					
Macroproblema:	Falta de ações coordenadas e integradas que possibilitem a implementação da RASG					
Causa raiz:	O direcionamento institucional quanto à Responsabilidade Ambiental, Social e Governança é incipiente					
Objetivo do projeto	Implementar ações de uso consciente de uso de recursos, como campanhas e padronização de insumos; combater assédios; implementar módulos do AGHUX que reduza o uso de papéis; e criação de painel de indicadores como ferramenta de gestão à vista.					
Cód. da EAP	Macroatividade	Entregas previstas		Data de início	Data limite	
1.1.	Desenvolvimento de campanhas de uso consciente dos recursos	Divulgar plano de campanhas de uso consciente de recursos no HUOL		02/01/2025	31/03/2025	
1.2.	Padronização de insumos por procedimento	Definir a metodologia com as chefias das divisões/setores das áreas assistenciais		02/01/2025	30/04/2025	
1.3.	Identificação de perdas ou desperdícios	Identificar e analisar as perdas decorrentes de expiração de validade		02/01/2025	28/02/2025	
1.4.	Criação de ações para redução de perdas e desperdícios	Elaborar plano de ação para redução monetária de, no mínimo, 2% em relação as perdas dos últimos 12 meses em 2025		01/01/2025	31/03/2025	
1.5.	Acompanhamento dos resultados	Estabelecer a métrica de apuração dos resultados		02/01/2025	31/03/2025	
1.5.	Acompanhamento dos resultados	Implementar planos de ações e monitorar os resultados em 2025		02/01/2025	30/12/2025	
2.1.	Realização de campanhas de combate ao assédio e à discriminação	Definir o calendário e abordagens para divulgação das ações de combate ao assédio e à discriminação		02/01/2025	31/03/2025	
2.1.	Realização de campanhas de combate ao assédio e à discriminação	Monitorar as ações de combate ao assédio e à discriminação em 2025		02/01/2025	30/12/2025	
2.2.	Realização de campanhas de apoio à diversidade e inclusão no meio institucional	Definir o calendário e abordagens para divulgação das ações de apoio à diversidade e inclusão no meio institucional		02/01/2025	31/03/2025	
2.2.	Realização de campanhas de apoio à diversidade e inclusão no meio institucional	Monitorar as ações de apoio à diversidade e inclusão no meio institucional em 2025		02/01/2025	30/12/2025	
3.1.	Disponibilização de exames de forma digital aos pacientes	Implantar o Módulo de Exames do AGHU na Unidade de Laboratório de Análises Clínicas		02/01/2025	30/04/2025	
3.2.	Implantação da Gestão Documental	Classificar prontuários para destinação final		02/01/2025	30/12/2025	
4.1.	Construção do Painel de Indicadores	Coletar os dados a partir da ferramenta criada		02/01/2025	31/03/2025	
4.1.	Construção do Painel de Indicadores	Desenvolver a criação dos indicadores na plataforma		02/01/2025	16/06/2025	
4.2.	Divulgação do Painel de Indicadores	Divulgar o painel de indicadores estratégicos para os interessados - Processo SEI (23526.017420/2024-87)		17/06/2025	30/06/2025	
4.3.	Monitoramento das Informações do Painel de Indicadores Estratégicos	Monitorar os resultados junto aos responsáveis em 2025		02/01/2025	30/12/2025	
5.1.	Conformidade Legal e Regulamentar	Aprovar projeto para Alvará de Funcionamento pelo Corpo de Bombeiros		03/11/2025	31/12/2025	
5.2.	Conformidade Legal e Regulamentar	Comprovar Licença de Funcionamento para serviços terceirizados de limpeza técnicas		03/11/2025	31/12/2025	
5.3.	Conformidade Legal e Regulamentar	Consolidar Anotações de Responsabilidade Técnica junto ao Conselho profissional		03/11/2025	31/12/2025	
5.4.	Conformidade e Controle Sanitário e Técnico em Áreas Específicas	Publicar Manual de Biossegurança e de Prevenção de Acidentes		03/11/2025	31/12/2025	
5.5.	Conformidade e Controle Sanitário e Técnico em Áreas Específicas	Consolidar medidas de redução e prevenção de desperdícios e vazamentos de água		03/11/2025	31/12/2025	
5.6.	Gestão de Resíduos Específicos e Saneamento	Realizar aditivo de contrato com cooperativa para coleta de óleo de cozinha usado		03/11/2025	31/12/2025	
5.7.	Gestão de Resíduos Específicos e Saneamento	Incluir no PMOC limpeza periódica de caixas de gordura		03/11/2025	31/12/2025	
Versão: 2 e criação da ficha do projeto: 15/04/2024 09:33 Última atualização: 03/11/2025 10:04						
Identificador: 802						

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2025

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN


Projeto Desenvolvimento da Governança Hospitalar

		FICHA DO PROJETO				Versão
		TIPO:	Projeto local (PDE)	UNIDADE:	Huol-UFRN	CÓD:
IDENTIFICAÇÃO						
Nome do projeto:	Desenvolvimento da Governança Hospitalar					
Gerente do projeto:	Rafael Wagner Alves de Amorim					
Gerente do portfólio:	Daniel Fonseca do Nascimento					
Área responsável:	SEGOV					
Data de início do projeto:	11/2025					
Data de término do projeto:	12/2025					
Tema estratégico:	2.02 Desenvolvimento da Governança Hospitalar					
Indicador impactado pelo projeto 1	Índice de Aderência às Práticas Ebserh - Ambiental, Social e Governança - IAPE-ASG					
Indicador impactado pelo projeto 2						
Indicador impactado pelo projeto 3						
Macroproblema:	Práticas de governança corporativa, responsabilidade social e sustentabilidade não implementadas em sua plenitude pelo Hospital					
Causa raiz:						
Objetivo do projeto	Implementar práticas de governança corporativa, responsabilidade social e sustentabilidade no âmbito do hospital					
Cód. da EAP	Macroatividade	Entregas previstas			Data de início	Data limite
	Capacitação de membros do Colex conforme recomendação do Guia de Boas Práticas de Governança	Certificados em repositório unificado de todos os membros do Colex sobre o tema de gestão hospitalar e governança corporativa			03/11/2025	31/12/2025
	Discussão de pautas previstas no Guia de Boas Práticas de Governança em Reunião do Colegiado Executivo (Colex)	Ata de Reunião do Colex com as pautas obrigatórias previstas no Guia de Boas Práticas de Governança			03/11/2025	31/12/2025
	Organização dos Colegiados Internos conforme recomendação do Guia de Boas Práticas de Governança	Portarias atualizadas da CPDP e CMC; e Elaboração de relatório anual de ações da ETIR enviada para as áreas de interesse			03/11/2025	31/12/2025
	Divulgação de informações sobre denúncias e apurações para o cidadão, em atenção ao que preconiza o Guia de Boas Práticas de Governança	Informações sobre denúncias e apurações de responsabilidade divulgadas para o cidadão no site institucional			03/11/2025	31/12/2025
Versão:	1.0	Data de criação da ficha do projeto: 23/10/2025 10:57			Última atualização: 03/11/2025 08:12	
Identificador:	802					

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2025

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

Pilar - Desenvolvimento Institucional

		FICHA DO PROJETO				Versão
		TIPO:	Projeto local (PDE)	UNIDADE:	Huol-UFRN	2
IDENTIFICAÇÃO						
Nome do projeto:	Desenvolvimento da Gestão Hospitalar					
Gerente do projeto:	Jôsi Carla Fernandes Gomes					
Gerente do portfólio:	Chefe da Unidade de Gestão Estratégica, de Riscos e Controles Internos					
Área responsável pelo projeto:	Superintendência					
Data de início do projeto:	01/2025					
Data de término do projeto:	12/2025					
Tema estratégico:	3.01 Desenvolvimento Institucional					
Indicador impactado pelo projeto 1	% de agenda cirúrgica disponibilizada com antecedência de, no mínimo, 5 dias					
Indicador impactado pelo projeto 2	Coeficiente de agenda para atendimento ambulatorial entre o período da manhã e da tarde					
Macroproblema:	Obsolescência tecnológica e uso ineficiente da capacidade operacional, atrelada a uma comunicação ineficaz/frágil no âmbito interno e externo.					
Causa raiz:	Processos organizacionais e de comunicação frágeis e pouco enfrentamento aos grupos de interesse					
Objetivo do projeto	Desenvolver e implementar ferramentas para preparo cirúrgico; elaborar e implementar um plano de substituição de equipamentos dentro da sua vida útil; implementar o módulo de cirurgia do AGHUX; melhorar o uso dos espaços ambulatoriais, como construção de norma, revisão das agendas e treinamento das equipes; e elaborar e implementar o plano de comunicação do Huol com mais transparência das ações da alta gestão e incentivo para o aumento das pautas positivas divulgadas na imprensa.					
Cód. da EAP	Macroatividade	Entregas previstas	Data de início	Data limite		
1.1.	Implementação do Módulo de Cirurgia do AGHUX	Simulação de Implantação	03/03/2025	30/07/2025		
1.2.	Implementação do Módulo de Cirurgia do AGHUX	Implantação	01/07/2025	28/11/2025		
1.3.	Desenvolvimento e Implementação de Ferramenta para Preparo Cirúrgico	Criação de núcleo de programação cirúrgica	03/03/2025	30/06/2025		
1.4.	Desenvolvimento e Implementação de Ferramenta para Preparo Cirúrgico	Construção de POPs/Protocolos/Fluxos	01/05/2025	29/08/2025		
1.5.	Normatização e Implementação de Parâmetros de Utilização e Disponibilidade de Salas de Ambulatório	Norma para uso das salas ambulatoriais publicada	03/03/2025	30/06/2025		
2.1.	Normatização e Implementação de Parâmetros de Utilização e Disponibilidade de Salas de Ambulatório	Implementação das agendas de acordo com a norma	01/07/2025	31/12/2025		
2.2.	Elaboração e Implementação de um Plano de Substituição de Equipamentos	Definição de Indicador de Obsolescência	01/01/2025	31/03/2025		
2.3.	Elaboração e Implementação do Plano de Comunicação do Huol	Implantação das ações propostas no Plano	01/01/2025	31/10/2025		
3.1.	Elaboração e Implementação do Plano de Comunicação do Huol	Institucionalização de uma agenda permanente de apresentação dos resultados anuais pelo Colex	03/01/2025	28/10/2025		
3.2.	Elaboração e Implementação do Plano de Comunicação do Huol	Implementação de boletins das decisões do Colex para todos os colaboradores	03/02/2025	31/10/2025		
3.3.	Elaboração e Implementação do Plano de Comunicação do Huol	Institucionalização da ronda de comunicação com as diversas áreas do hospital pelos membros do Colex	01/01/2027	11/07/2025		
Versão: 2		Data de criação da ficha do projeto: 15/04/2024 09:33		03/11/2025 12:04		
Identificador: 802						

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2025

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

Pilar - Sustentabilidade Financeira

FICHA DO PROJETO				Versão	
				2	
TIPO:	Projeto Local (PDE)	UNIDADE:	Huol-UFRN	CÓD:	4.01
IDENTIFICAÇÃO					
Nome do projeto:	Projeto Sustentabilidade Financeira				
Gerente do projeto:	Amanda Rodrigues Camacho				
Gerente do portfólio:	Chefe da Unidade de Gestão Estratégica, de Riscos e Controles Internos				
Área responsável pelo projeto:	Gerência Administrativa				
Data de início do projeto:	01/2025				
Data de término do projeto:	12/2025				
Tema estratégico:	4.01 Sustentabilidade Financeira				
Indicador impactado pelo projeto 1	Tempo médio do processo de contratação para aquisição de materiais				
Macroproblema:	Desequilíbrio entre as receitas e os gastos hospitalares				
Causa raiz:	O atual modelo de financiamento é insustentável e a gestão de custos e da produção hospitalar é ineficiente				
Objetivo do projeto	Implementar a cultura da gestão de custos no Huol, institucionalizando as melhores práticas para a apuração dos custos hospitalares, como também seu comparativo entre a produção hospitalar nos diversos centros de atividade da instituição; promover a melhoria contínua dos processos de compras e gestão de estoques.				
Cód. da EAP	Macroatividade	Entregas previstas		Data de início	Data limite
1.1.	Institucionalização de relatórios e painéis de custos	Realizar a liquidação das notas de serviço até o dia 15 do mês subsequente		03/03/2025	31/12/2025
1.1.	Institucionalização de relatórios e painéis de custos	Liquidação das notas de serviço realizadas até o 15 do mês subsequente		31/12/2025	31/12/2025
1.2.	Elaboração do comparativo entre receita produzida e os custos hospitalares	Estruturar banco de dados da receita produzida para o centro de atividade Hemodinâmica no período de julho/24 a junho/25		03/03/2025	31/10/2025
1.2.	Elaboração do comparativo entre receita produzida e os custos hospitalares	Estruturar banco de dados do custo para o centro de atividade Hemodinâmica no período de julho/24 a junho/25		03/03/2025	31/10/2025
1.2.	Elaboração do comparativo entre receita produzida e os custos hospitalares	Estruturar banco de dados da receita produzida para o centro de atividade Quimioterapia no período de julho/24 a junho/25		03/03/2025	31/10/2025
1.2.	Elaboração do comparativo entre receita produzida e os custos hospitalares	Estruturar banco de dados do custo para o centro de atividade Quimioterapia no período de julho/24 a junho/25		03/03/2025	31/10/2025
1.2.	Elaboração do comparativo entre receita produzida e os custos hospitalares	Estruturar banco de dados da receita produzida para o centro de atividade UTI pediátrica no período de julho/24 a junho/25		03/03/2025	31/10/2025
1.2.	Elaboração do comparativo entre receita produzida e os custos hospitalares	Estruturar banco de dados do custo para o centro de atividade UTI pediátrica no período de julho/24 a junho/25		03/03/2025	31/10/2025
1.2.	Elaboração do comparativo entre receita produzida e os custos hospitalares	Divulgar as informações do comparativo entre receita produzida e custos dos centros de atividade		01/11/2025	15/12/2025
2.1.	Aperfeiçoamento dos processos de contratação	Reestruturar o monitoramento dos processos de compras através do calendário de compras		03/03/2025	30/04/2025
2.1.	Aperfeiçoamento dos processos de contratação	Implantar notificação mensal dos processos licitatórios em atraso		10/04/2025	15/05/2025
2.1.	Aperfeiçoamento dos processos de contratação	Ampliar as atividades da Comissão Permanente de Formação e Reposição de Estoques de Materiais (CPFREM), incluindo os processos de planejamento da contratação.		10/03/2025	30/04/2025
2.1.	Aperfeiçoamento dos processos de contratação	Implantar a Comissão Técnica de Suporte à Contratação de Insumos Assistenciais (CTSCIA)		10/03/2025	30/04/2025
2.2.	Melhoria da gestão de estoques	Analisar as perdas de materiais por expiração de validade bimestralmente		10/03/2025	31/12/2025
2.2.	Melhoria da gestão de estoques	Fomentar a utilização dos materiais sem movimentação nos estoques		10/03/2025	31/12/2025
2.2.	Melhoria da gestão de estoques	Realizar a doação dos materiais sem movimentação para a Rede Ebserh quando não utilizados		10/03/2025	31/12/2025
2.3.	Aprimoramento do catálogo de compras do Huol	Analisar na Comissão Permanente de Formação e Reposição de Estoques de Materiais (CPFREM) os materiais que são licitados e não são adquiridos.		10/03/2025	31/12/2025
2.3.	Aprimoramento do catálogo de compras do Huol	Realizar pela Comissão Permanente de Formação e Reposição de Estoques de Materiais (CPFREM) a classificação por periodicidade de contratação dos materiais do catálogo		10/03/2025	31/12/2025
2.3.	Aprimoramento do catálogo de compras do Huol	Solicitar pela Comissão Permanente de Formação e Reposição de Estoques de Materiais (CPFREM) a despadronização dos materiais que não serão licitados		10/03/2025	31/12/2025
2.3.	Aprimoramento do catálogo de compras do Huol	Entrega de catálogo com os itens classificados por periodicidade de contratação		31/12/2025	31/12/2025
2.3.	Aprimoramento do catálogo de compras do Huol	Redução em 20% dos itens padronizados no catálogo de materiais		31/12/2025	31/12/2025
Versão: 2 e criação da ficha do projeto: 15/04/2024 09:33 Última atualização: 28/02/2025 15:06					
Identificador: 802					

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2025

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

Pilar - Desenvolvimento do Trabalhador

		FICHA DO PROJETO				Versão	
		TIPO:	Projeto local (PDE)	UNIDADE:	Huol-UFRN	CÓD:	5.01
IDENTIFICAÇÃO							
Nome do projeto:	Projeto Desenvolve						
Gerente do projeto:	Carla Picanço Pereira Façanha						
Gerente do portfólio:	Chefe da Unidade de Gestão Estratégica, de Riscos e Controles Internos						
Área responsável pelo projeto:	Gerência Administrativa						
Data de início do projeto:	01/2025						
Data de término do projeto:	12/2025						
Tema estratégico:	5.01Desenvolvimento do Trabalhador						
Indicador impactado pelo projeto 1:	Índice de satisfação dos trabalhadores acerca das ações de desenvolvimento do trabalhador realizadas						
Indicador impactado pelo projeto 2:	% de execução do Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC)						
Macroproblema:	Carência de ações efetivas e integradas no desenvolvimento e valorização dos trabalhadores somada à atuação incipiente das lideranças						
Causa raiz:	Falta incorporar a cultura de desenvolvimento e valorização do trabalhador nos processos de trabalho institucional						
Objetivo do projeto	Inaugurar espaço físico destinado ao trabalhador para promoção de ações de valorização do trabalhador, capacitação, atividades físicas, entre outras; promover ações direcionadas ao desenvolvimento profissional permanente e contínuo; implementar o programa de reconhecimento e valorização do trabalhador, como medição da satisfação para execução de ações efetivas.						
Cód. da EAP	Macroatividade	Entregas previstas			Data de início	Data limite	
1.1.	Mapeamento dos processos de trabalho no espaço físico	Processos de trabalho mapeados e fluxos estabelecidos			24/02/2025	20/05/2025	
1.2.	Planejamento e Implementação do Espaço do Trabalhador	Implementação de ações no espaço e divulgação nos meios institucionais			01/01/2025	01/10/2025	
1.3.1.	Viabilização da participação do trabalhador em eventos de capacitação	Plano de Desenvolvimento de Competências executado			01/01/2025	31/12/2025	
1.3.2.	Implementação de Ações de Valorização do Trabalhador	Definição de calendário de ações com foco na valorização do trabalhador, estabelecendo parcerias para executá-las. Ações implemetadas e avaliadas quanto à satisfação das ações realizadas.			03/03/2025	31/12/2025	
Versão: 2		Data de criação da ficha do projeto: 15/04/2024 09:33			Última atualização: 28/02/2025 15:08		
Identificador: 802							