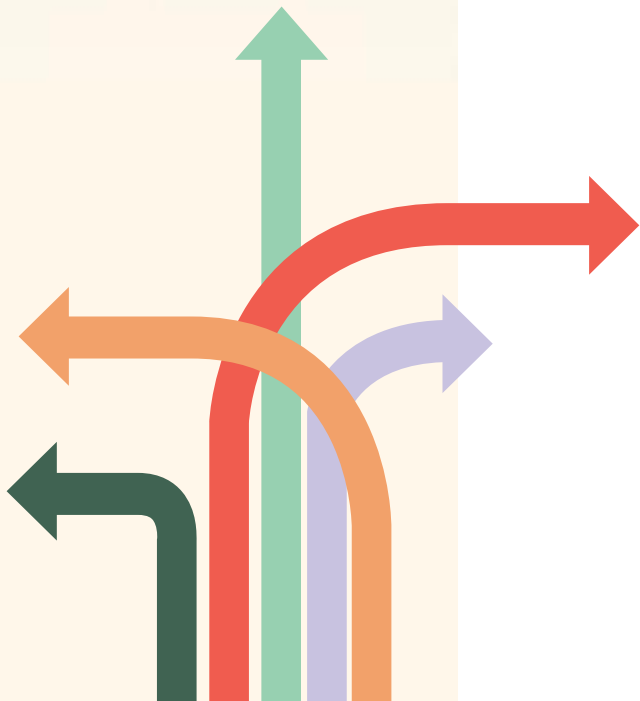


Plano Diretor Estratégico 2024-2028

Estratégia 2026

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



Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2026

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 55444877, Processo 23526.005132/2024-80
Versão 3 - 11/02/2026	Documento SEI nº 58352272, Processo 23526.005132/2024-80

Este Plano Diretor Estratégico, versão 3, 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 fevereiro de 2026, 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

Adriana Fernanda dos Santos Pereira

Amanda Rodrigues Camacho

Ana Katarine de Oliveira Caldeira

Ana Paula Santos de Lima

Ana Rakele Freitas Bezerra de França

Artur Quintiliano Bezerra Silva

Carla Picanço Pereira Façanha

Carlos Alberto Almeida de Araújo

Carlos Alexandre de Souza Medeiros

Clistenes Linine Santos de Oliveira

Daniel Fonseca do Nascimento

Davidson Rogério de Medeiros Florentino

Deborah Dinorah de Sa Mororó

Eduardo Rodrigo da Silva Marques

Elaine Lira Medeiros

Eliane Pereira da Silva

Euclides Pereira Flores Junior

Francisco de Cassio de Oliveira Mendes

Glauco Francisco de Araujo Silva

João Ferreira de Melo Neto

João Pedrosa de Oliveira Neto

Jôsi Carla Fernandes Gomes

Julie Helene de Xerez Miranda Felix

Kairon Ramon Sabino de Paiva

Lidiane Bezerra Teixeira Bulhões

Mabel de Araujo Figueiredo Dantas

Marcelo Cid Holanda

Maria da Conceição Nascimento da Silva

Maria de Jesus Gonçalves

Mônica Cabral do Monte

Neyse Patrícia do Nascimento Mendes

Palomma Russelly Saldanha de Araújo

Patricia Suerda de Oliveira Maciel

Paulo José de Medeiros

Rafael Wagner Alves de Amorim

Raphael Nepomuceno Galvão Santos

Raquel Medeiros de Oliveira

Rodrigo Amancio Briozo

Rosemary Alvares de Medeiros

Suzana Tereza Araújo Medeiros Campos

Tatiana Maria Nóbrega Elias

Túlio Melo do Nascimento

Valdjane Saldanha

Victor Hudson Carneiro de Souza

Wallace Andriano da Silva

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	21
5 MONITORAMENTO.....	23
5.1 Modelo de Gestão do PDE.....	23
5.2 Modelo de Comunicação	26
5.3 Calendário.....	28
6 ANEXOS	29
6.1 Fichas dos Indicadores Locais	29
6.2 Fichas dos Projetos Locais	36

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 2026

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**.

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2026

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

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 2026

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 2026

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 2026

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, 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
PDE201 - Melhoria dos Processos de Reabastecimento dos Almojarifados	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 2026

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:

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 2026

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

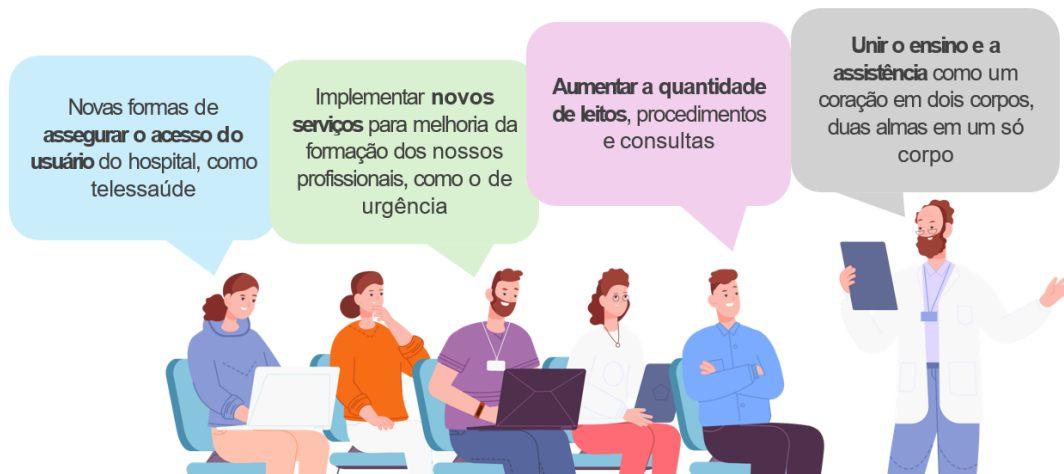
Sobre o questionário eletrônico aplicado de 4 a 18 de março de 2024, em relação aos alunos, a Figura 4 ressalta as sugestões dos alunos quanto ao futuro do Huol.

Figura 4 - Sugestões de alunos quanto ao futuro do Huol



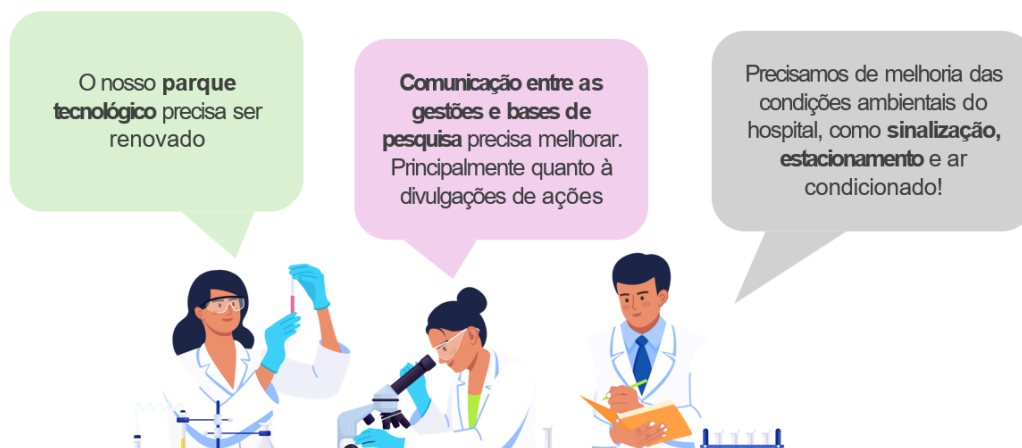
Enquanto as sugestões dos professores são apresentadas na Figura 5.

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 2026

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 (AVAQualis), que está em seu 6º ciclo, foi realizada pela Comissão Interna de Avaliação da Qualidade no período de 17 de novembro a 05 de dezembro de 2025. 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%.

Na última AVAQualis, realizada em 2025, houve uma mudança no processo de avaliação, com foco em linhas de cuidado prioritárias. Dessa forma, houve uma redução na conformidade dos requisitos, atingindo 68% nos requisitos totais. Uma análise adicional foi realizada após o último ciclo avaliativo. Considerando os requisitos não conformes, observa-se que aproximadamente 44% 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, dado que a qualidade dos processos internos impacta diretamente o desempenho assistencial, a sustentabilidade financeira e o desenvolvimento de tecnologias em saúde. Ademais, 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 concluiu, em 30/11/2025, a avaliação do monitoramento do Plano de Providências Permanente (PPP) com 65 (sessenta e cinco) apontamentos pendentes, sendo 18 (dezoito) “Parcialmente Atendidos” e 47 (quarenta e sete) “Não Atendidos”. No mesmo período, 58 (cinquenta e oito) apontamentos foram avaliados como “Atendidos”, o que evidencia o esforço de resposta da gestão e a redução do volume de pendências em monitoramento.

O Quadro 6, a seguir, apresenta a situação dos apontamentos de auditoria analisados em 2025.

Quadro 6 - Situação dos apontamentos de auditoria analisados em 2025

Unidade	Não atendida	Parcialmente atendida	Total por área
Superintendência	4	10	16
Gerência Administrativa	37	8	45
Gerência de Atenção à Saúde	6	0	6
Gerência de Ensino e Pesquisa	0	0	0
Total	47	18	65

Quanto à meta corporativa de referência (até 60% de atendimento/arquivamento dos apontamentos em monitoramento), o Huol registrou 89,86% de apontamentos arquivados no exercício, superando o parâmetro estabelecido. Em comparação com 2024, quando o Huol encerrou o ano com 78 apontamentos pendentes (70 “Não Atendidos” e 8 “Parcialmente Atendidos”) e concluiu 70 apontamentos, observa-se que, em 2025, houve redução do estoque pendente para 65 e melhora do desempenho frente à meta corporativa, que passou de 86,93% (2024) para 89,86% (2025). Também se verifica diminuição das pendências na Gerência Administrativa (de 51 para 45) e na Superintendência (de 18 para 14), indicando avanço no tratamento do PPP, embora permaneça concentração relevante de pendências na área administrativa.

Como recomendação para o PDE 2026, sugere-se manter e intensificar o fortalecimento da cultura de controles internos e gestão de riscos, com foco em: (i) priorizar o tratamento dos apontamentos mais antigos em monitoramento; (ii) direcionar esforços para a Gerência Administrativa, que concentra a maior parte das pendências; e (iii) consolidar uma rotina gerencial de acompanhamento com os interlocutores do PPP, assegurando tempestividade e qualidade das manifestações no sistema de monitoramento.

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 \(www.gov.br\)](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
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
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

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2026

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

Sustentabilidade Financeira	Desequilíbrio entre as receitas e os gastos hospitalares ³	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 Estratégia 2026 conta com <u>projetos adicionais especiais</u> , os quais têm origem na Administração Central e têm relação particular com o <u>Pilar Responsabilidade Ambiental, Social e Governança</u> , conforme abaixo.			
Pilar	Descrição do Macroproblema	Causa Raiz do Macroproblema	Proposta de Solução
Responsabilidade Ambiental, Social e Governança	Práticas de governança corporativa, responsabilidade social e sustentabilidade não implementadas em sua plenitude pelo hospital	Maturidade hospitalar baixa quanto a aplicação ao Guia de Práticas de Governança Corporativa, Responsabilidade Social e Sustentabilidade	Instituição do modelo de governança corporativa
	Práticas de governança corporativa, responsabilidade social e sustentabilidade não implementadas em sua plenitude pelo Hospital	O direcionamento incipiente quanto à Responsabilidade Ambiental, Social e Governança	Implementação da Política Ambiental da Rede Ebserh
	Processos de trabalho ainda muito dependentes de papel	Ausência de ações coordenadas e integradas que promovam a redução sistemática da volumetria de impressões corporativas, em alinhamento aos princípios de Responsabilidade Ambiental, Social e Governança	Qualificação de processos para redução de impressões




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 2026.

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.

³ Parte do problema foi solucionado no final de 2024 em razão da nova contratualização com o SUS.




4.3 Painel de Contribuição do Huol-UFRN

Quadro 8 - Painel de Contribuição do Huol

Pilar	Cód.	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta 2026	Projeto	Área Responsável
 Sociedade (Usuário)	OE02	Qualificar o cuidado hospitalar	Taxa de ocupação hospitalar	80% ↑	Remodelamento Assistencial	Gerência de Atenção à Saúde
			Percentual de aumento de uso de salas de ambulatorio	20% ↑		
 Estudante e Docente	OE05	Aprimorar as condições de ensino e os cenários de prática	Índice geral da pesquisa de satisfação do ensino	83% ↑	Integra Huol	Gerência de Ensino e Pesquisa
			Percentual de aumento de preceptores capacitados	29% ↑		
 Pesquisador	OE09	Criar um ambiente favorável ao desenvolvimento em rede de pesquisa, inovação e avaliação de tecnologias em saúde	Coefficiente de produtos gerados e de pesquisas realizadas	2 ↑	Estruturação da pesquisa, inovação e avaliação das tecnologias em saúde	Gerência de Ensino e Pesquisa
 Responsabilidade Social, Ambiental e Governança	OE11	Aprimorar o modelo de governança da Rede	Índice de Aderência às Práticas Ebserh - Ambiental, Social e Governança (IAPE-ASG)	70% ↑	Instituição do modelo de governança corporativa	Superintendência
	OE12	Promover sustentabilidade ambiental e responsabilidade social em Rede	Percentual de Redução de Perdas Financeiras de Materiais de Consumo	5% ↑	Desenvolvimento Institucional da RASG	Gerência Administrativa
			Percentual de conformidade ambiental	79% ↑	Implementação da Política Ambiental da Rede Ebserh	Superintendência
			Percentual de redução de impressões corporativas	10% ↑	Qualificação de processos para redução de impressões	Superintendência

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2026

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

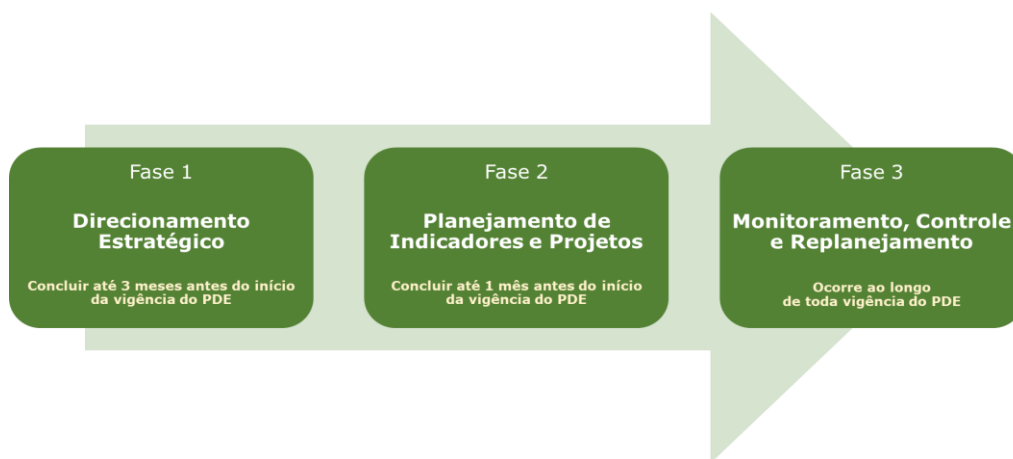
	Desenvolvimento Institucional	OE17	Desenvolver capacidade institucional em gestão hospitalar	Percentual de atividades preparatórias para implantação da LEC executadas	50% ↑	Desenvolvimento da Gestão Hospitalar	Gerência de Atenção à Saúde
				Percentual de indicadores do Bloco Cirúrgico implantados e monitorados	60% ↑		Gerência de Atenção à Saúde
	Sustentabilidade Financeira	OE19	Promover eficiência nos processos de gestão do trabalho	Percentual de Implementação da metodologia de apuração de custos	63% ↑	Sustentabilidade Financeira	Gerência Administrativa
				Percentual de Liquidação de custeio operacional	84% ↑	Instituição do modelo de governança corporativa	Superintendência
	Desenvolvimento do Trabalhador	OE24	Promover o engajamento e valorização dos trabalhadores	Índice de satisfação dos trabalhadores acerca das ações de desenvolvimento do trabalhador realizadas	92% ↑	Desenvolve Huol	Gerência Administrativa
				Percentual de execução do Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC)	92% ↑		

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.

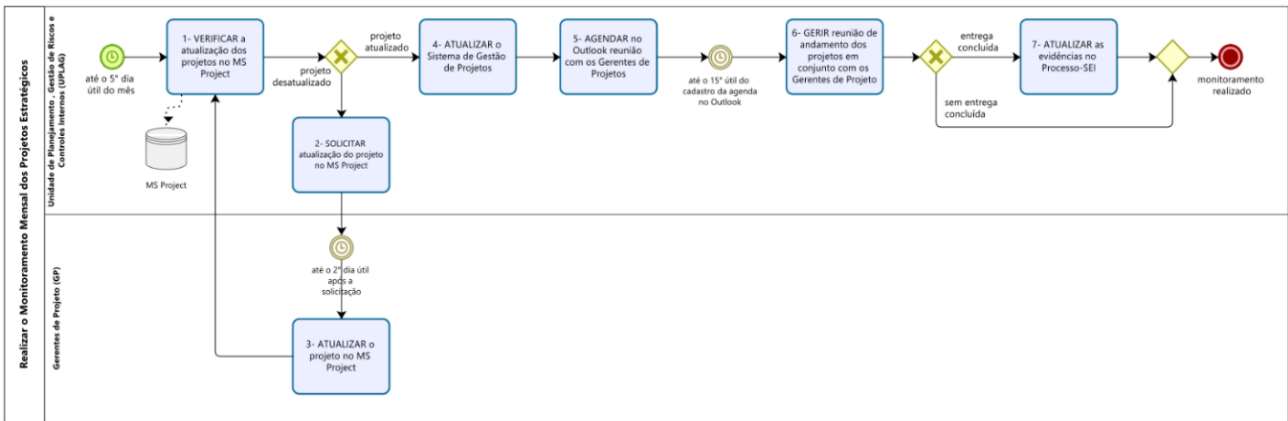
Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2026

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.

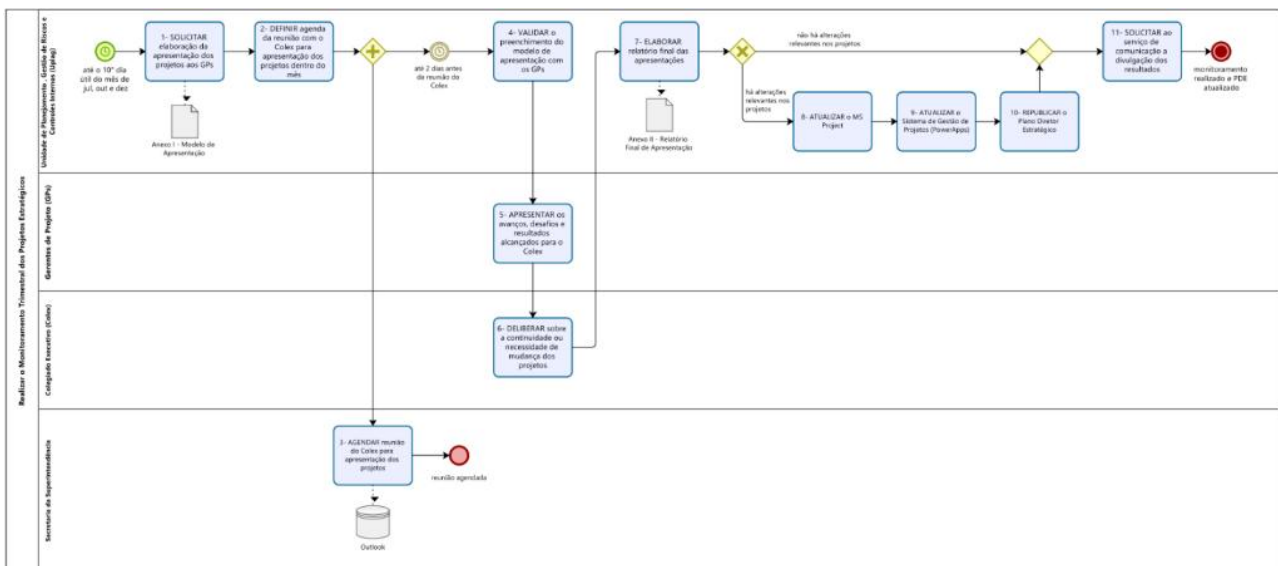
O fluxo de monitoramento mensal dos projetos estratégicos foi publicado sob o número MP.UPLAG.001 com o objetivo de realizar o monitoramento mensal dos projetos estratégicos do Hospital lançando mão de relatórios e sistemas automatizados que permitem a transparência, conforme Figura 10 a seguir.

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

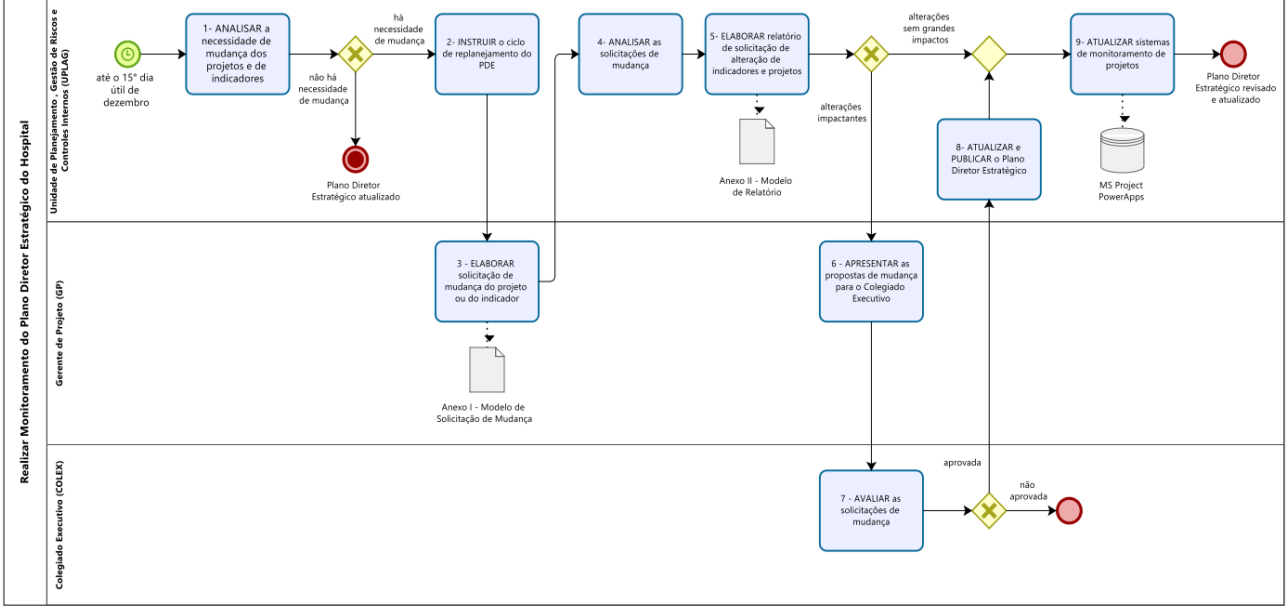


Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2026

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

Nome do pilar I P Ex En

Status Atual

Realização: 0% ● ● ● ●

Foto do Gestor do Projeto

Nome do GP

Nome do projeto

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

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

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	-					

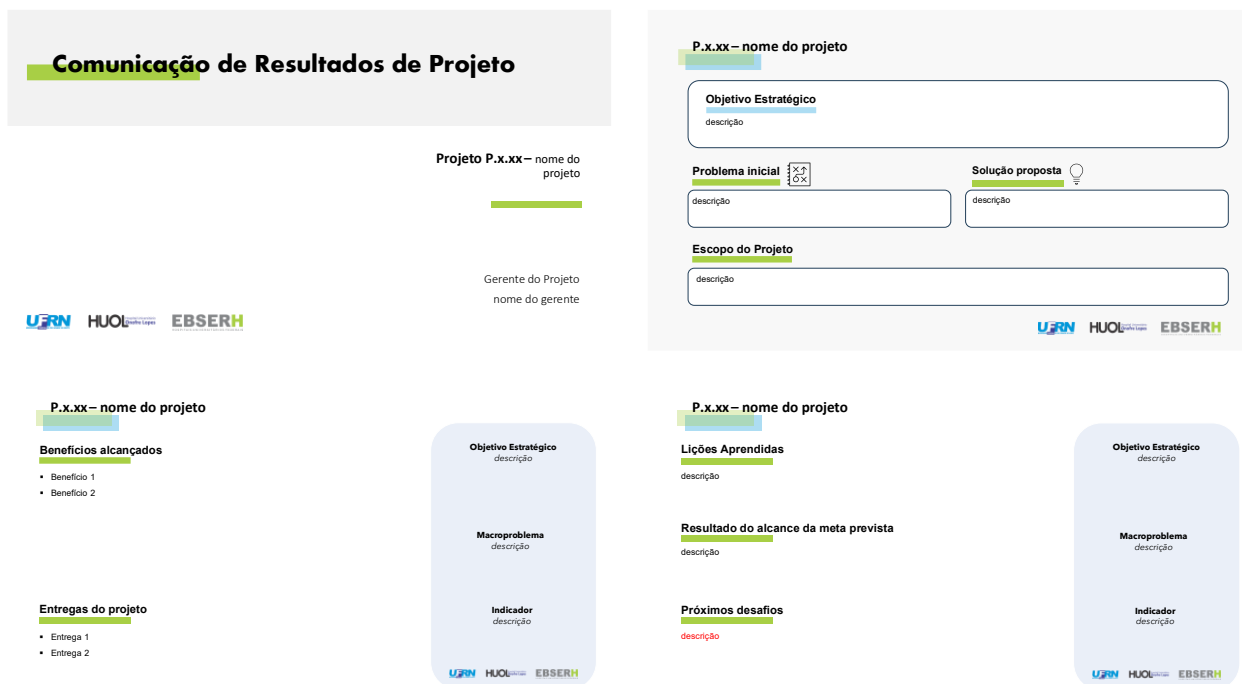
Entrega 1 ● ● ● ● ● ● ● ●

xxxx/xx xxx/xx xxx/xx xxx/xx xxx/xx xxx/xx xxx/xx 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 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 2026

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

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2026

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 2026.

Figura 15 - Calendário de Monitoramento e Avaliação do PDE




6 ANEXOS

6.1 Fichas dos Indicadores Locais

Pilar Sociedade - (Usuário)

Projeto Remodelamento Assistencial

					Lista de Indicadores do Plano Diretor Estratégico 2026				Sigla do Hospital	Versão	Atualização 26/02/2026				
											Huol-UFRN	3			
INDICADOR IMPACTADO POR 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 2026		
Sociedade (usuário)	1	Taxa de ocupação hospitalar	Monitorar a taxa de ocupação é fundamental para equilibrar a oferta assistencial, a sustentabilidade financeira e, conseqüentemente, a qualidade do ensino. O indicador permite que a gestão direcione recursos para contratação de pessoal e otimização de processos e reflete a demanda da população por serviços de saúde terciários, a eficiência dos mecanismos internos e externos de regulação e a capacidade resolutive dos serviços da instituição.	Trimestral	Trimestral	GAS + DGC + STCOR	Painel de indicadores de internação do AGH+ (https://huol-vp-agh/agh/public/painel/indicadores)	$(\text{Total de pacientes-dia} / \text{Total de leitos instalados}) \times 100$	Percentual (%)	-	↑ maior, melhor	Dado 2025: 73,53%	80%		
	2	Percentual de aumento de uso de salas de ambulatorio	A mensuração deste indicador fundamenta-se na verificação do tempo efetivo de utilização da infraestrutura ambulatorial (tempo real de execução da assistência, registrado via sistema de gestão hospitalar) em relação à sua capacidade instalada e disponível (período em que as salas estão operacionais, com recursos humanos e materiais prontos para o atendimento). Sua análise permite identificar "gargalos" assistenciais, otimizar a escala de profissionais e reduzir o tempo de espera para o paciente. Um baixo percentual pode indicar subutilização de recursos públicos.	Trimestral	Trimestral	GAS + DGC + STCOR	Cruzamento de informações oriundas do Relatório de atendimentos ambulatoriais AGH+ (https://huol-vp-agh/agh/public/ambulatorio/dashboard) com mapa de salas	$(\text{Tempo total de uso real} / \text{Capacidade total disponível}) \times 100$	Percentual (%)	-	↑ maior, melhor	Incrementar 20% sobre dado 2025	20%		

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2026 – Ficha de Indicador

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

Pilar Sociedade (Estudante e Docente)

Projeto Integra Huol

													Sigla do Hospital	Versão	Atualização 26/02/2026
													Huol-UFRN	3	
INDICADOR IMPACTADO POR 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 2026		
Sociedade (estudante e docente)	3	Índice geral da pesquisa de satisfação do ensino	O indicador pretende medir o resultado geral da pesquisa de satisfação do ensino, realizada com residentes, estudantes de graduação e ensino técnico, docentes e preceptores.	Anual	Anual	EBSEERH SEDE	Relatório emitido pela Sede a partir da pesquisa de satisfação do ensino realizada pela ouvidoria.	Valor absoluto da nota geral atribuída na Pesquisa de satisfação do ensino.	Percentual (%)	-	↑ maior, melhor		83%		
	4	Percentual de aumento de preceptores capacitados	O indicador pretende medir o número de preceptores que realizou oficinas pedagógicas, Mestrado Profissional de Ensino na Saúde, especialização ou capacitações envolvendo metodologias ativas, simulação, boas práticas de preceptor, no qual a soma da carga horária alcance 60 horas.	Semestral	Semestral	Unidade de Gestão da Pós-Graduação	Certificado de Cursos de capacitação, especialização da área de ensino emitidos pela UDP ou outros órgãos competentes, Mestrado Profissional do Ensino na Saúde.	[(Preceptores capacitados em 2026 – Preceptores capacitados em 2025) / Preceptores capacitados em 2025] x 100	Percentual (%)	-	↑ maior, melhor	84 preceptores capacitados em 2025	29%		

Pilar Sociedade (Pesquisador)

Projeto Estruturação da Pesquisa, Inovação e Avaliação de Tecnologias em Saúde no Huol

													Sigla do Hospital	Versão	Atualização 26/02/2026
													Huol-UFRN	3	
INDICADOR IMPACTADO POR 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 2026		
Sociedade (pesquisadores)	5	Coefficiente de produtos gerados e de pesquisas realizadas	O indicador avalia a produção científica e tecnológica decorrente dos projetos de pesquisa acadêmica, pesquisa clínica e de desenvolvimento tecnológico realizados no Huol	Mensal	Trimestral	SGPITS	Acompanhamento no Sistema Rede Pesquisa e em Dashboard de mapeamento da pesquisa.	Nº de produtos gerados através de pesquisas desenvolvidas no Huol / Total de projetos de pesquisas desenvolvidos no Huol e cadastradas no Sistema Rede Pesquisa	Decimal	2	↑ maior, melhor	Dado 2025: 0,9	2		

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2026 – Ficha de Indicador


Hospital Universitário Onfre Lopes – Huol-UFRN

Pilar Responsabilidade Ambiental, Social e Governança

Projeto Instituição do Modelo de Governança Corporativa

 Lista de Indicadores do Plano Diretor Estratégico 2026										Sigla do Hospital	Versão	Atualização 26/02/2026	
										Huol-UFRN	3		
INDICADOR IMPACTADO POR 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 2026
Responsabilidade Ambiental, Social e Governança (RASG)	6	Índice de Aderência às Práticas Ebserh - Ambiental, Social e Governança - IAPE-ASG Huol	Mostra o quanto o hospital está, de fato, aderente ao que a Ebserh espera (políticas, rotinas, controles, evidências) e ajuda a decidir onde atacar primeiro.	Semestral	Semestral	SEGOV + COLEX	Cumprimento das evidências indicadas no modelo disponibilizado na última avaliação pela Sede	$(\text{Itens do modelo cumpridos} / \text{itens do modelo previstos}) \times 100$	Percentual (%)	-	↑ maior, melhor	Resultado anterior: 41%	70%

Projeto Desenvolvimento Institucional da RASG

 Lista de Indicadores do Plano Diretor Estratégico 2026										Sigla do Hospital	Versão	Atualização 26/02/2026	
										Huol-UFRN	3		
INDICADOR IMPACTADO POR 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 2026
Responsabilidade Ambiental, Social e Governança (RASG)	7	Percentual de Redução de Perdas Financeiras de Materiais de Consumo	Indicador relevante para monitorar o resultado das ações que estão sendo adotadas, visando a redução das perdas de materiais por expiração de validade	Mensal	Mensal	SAFS, SFH, UACE, UDIS e CEDMC	Atas formalizadas em Processo-SEI	$[(\text{Valor das perdas registradas em 2025} - \text{Valor das perdas registradas em 2026}) / \text{Valor das perdas registradas em 2025}] \times 100$	Percentual (%)	-	↑ maior, melhor	-	5%

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2026 – Ficha de Indicador

Hospital Universitário Onfre Lopes – Huol-UFRN

Projeto Implementação da Política Ambiental da Rede Ebserh

						Lista de Indicadores do Plano Diretor Estratégico 2026				Sigla do Hospital	Versão	Atualização 26/02/2026	
										Huol-UFRN	3		
INDICADOR IMPACTADO POR 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 2026
Responsabilidade Ambiental, Social e Governança (RASG)	8	Percentual de conformidade ambiental	Indicador importante para mensurar o nível de conformidade e desempenho ambiental, identificar oportunidades de melhoria e fortalecer a pauta da sustentabilidade no Hospital	Semestral	Semestral	DLIH, DADT, DIVGP, SEGOV, SGPITS, SIF, STHH, STGQ, SETISD, STEC, STAD, SFH, UCONT, USOST, UHON, USUR e ULAC	Processo-SEI	(Somatório de itens conformes / somatório de itens conformes + não conformes) x 100	Percentual (%)	-	↑ maior, melhor		78%

Projeto Qualificação de processos para redução de impressões


						Lista de Indicadores do Plano Diretor Estratégico 2026				Sigla do Hospital	Versão	Atualização 26/02/2026	
										Huol-UFRN	3		
INDICADOR IMPACTADO POR 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 2026
Responsabilidade Ambiental, Social e Governança (RASG)	9	Percentual de redução de impressões corporativas	O indicador mede o percentual de redução de impressões corporativas, com o objetivo de acompanhar a efetividade das ações de digitalização e qualificação dos processos institucionais. Sua adoção está alinhada aos princípios de Responsabilidade Ambiental, Social e Governança, promovendo o uso racional de recursos, a redução de custos operacionais e o fortalecimento da sustentabilidade institucional. Além de minimizar impactos ambientais, o indicador contribui para a modernização administrativa e melhoria da eficiência organizacional.	Mensal	Trimestral	SETISD	Painel de indicadores de impressões corporativas	$[(n^{\circ} \text{ de impressões em } 2024 - n^{\circ} \text{ impressões em } 2026) / \text{Impressões em } 2024] \times 100$	Percentual (%)	-	↑ maior, melhor	10%	10%

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2026 – Ficha de Indicador

Hospital Universitário Onfre Lopes – Huol-UFRN

Pilar Desenvolvimento Institucional

Projeto Desenvolvimento da Gestão Hospitalar

				Lista de Indicadores do Plano Diretor Estratégico 2026					Sigla do Hospital	Versão	Atualização 26/02/2026			
INDICADOR IMPACTADO POR 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 2026	
Desenv. Inst.	10	Percentual de atividades preparatórias executadas para implantação da LEC	Mede o avanço da implantação da Lista de Espera Cirúrgica (LEC), por meio do percentual de atividades preparatórias concluídas em relação ao total planejado. A coleta é necessária para acompanhar a execução das etapas obrigatórias para implantação da LEC, que é prioridade da SEDE e possui meta de implantação em 20% dos hospitais da Rede em 2026.	Mensal	Trimestral	GAS + STAT + STCOR + UBCME	A validação é realizada por meio da conferência das evidências de conclusão das atividades no Planner e documentos institucionais formais, como portarias publicadas, fluxos aprovados, materiais de capacitação e atas de reuniões. A checagem ocorre verificando se cada atividade informada como concluída possui evidência registrada.	$(\text{N}^\circ \text{ de atividades preparatórias concluídas} / \text{N}^\circ \text{ total de atividades planejadas}) \times 100$	Percentual (%)	NA	↑ maior, melhor	Acima de 70 %	50%	
	11	Percentual de indicadores do Bloco Cirúrgico implantados e monitorados	Mede a implantação e a capacidade de monitoramento dos indicadores essenciais definidos pela SEDE para a implantação da LEC, refletindo a maturidade da gestão do Centro Cirúrgico. A coleta é necessária por se tratar de prioridade estratégica voltada à melhoria da eficiência e do aumento da produção cirúrgica, além de qualificar os processos do bloco cirúrgico.	Mensal	Trimestral	STAT + DGC + UBCME + STCOR + DMED +	A validação é feita pela verificação da existência de registros de coleta, análise e discussão dos indicadores em atas de reuniões do Centro Cirúrgico ou colegiado responsável. A conferência ocorre assegurando que apenas os indicadores que atendem aos critérios mínimos: definição padronizada, coleta ativa e disponibilização em painel ou planilha, sejam contabilizadas como implantadas e monitoradas.	$(\text{N}^\circ \text{ de indicadores implantados} / 5) \times 100$	Percentual (%)	NA	↑ maior, melhor	Acima de 80 %	60%	

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2026 – Ficha de Indicador

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

Pilar Sustentabilidade Financeira

Projeto Sustentabilidade Financeira

													Sigla do Hospital	Versão	Atualização 26/02/2026
INDICADOR IMPACTADO POR PROJETO													Huol-UFRN	3	
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 2026		
Sustentabilidade Financeira	12	Percentual de Implementação da metodologia de apuração de custos	Mede o percentual de Implementação da metodologia de apuração de custos x receitas nas 11 áreas de maior impacto de custos do Hospital.	Anual	Anual	DAF	A validação é feita através da apresentação dos resultados dos trabalhos da implementação da metodologia de custos x receitas nas áreas UTI adulto e ULAC ao Colegiado Executivo.	Nº de áreas implantadas/11 x100	Percentual (%)	-	↑ maior, melhor	Deve-se alcançar as 11 áreas (100%) no final do projeto.	63%		
	13	Percentual de Liquidação de custeio operacional	Avalia o percentual das despesas de custeio operacional liquidadas em relação aos valores de custeio operacional empenhados.	Mensal	Trimestral	DAF	A validação é realizada através da coleta dos dados nas bases do SIAFI da execução da despesa frente aos valores efetivamente empenhados. Para apuração, é extraído um único relatório consolidado em formato ".xlsx" (Microsoft Office Excel) a partir da ferramenta "Tesouro Gerencial", acessível com senha para usuários cadastrados no SIAFI. As informações são carregadas e tratadas para a realização do cálculo do indicador da Liquidação do Custeio Operacional. O acompanhamento e monitoramento pode ser acessado através do Painel de Informações Orçamentárias e Financeiras da DOF, acessível em https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiY2U1NTEyOTUzM2I1ZC00OWI2LWV3MDM0MDQyZVlMGQ5MDk3IiwidCI6IjY0ZDM0ZGRkLWVmZjAtNGQ5NS1IN2YxLTA3MzRhNWw0NDVjNSJ9	Soma das despesas de custeio operacional liquidadas / Soma das despesas de custeio operacional empenhadas x 100	Percentual (%)	+2%	↑ maior, melhor	Resultado anterior: 83% (Deve-se seguir a meta estabelecida no AOC). O Custeio Operacional deve ser entendido como o conjunto de despesas orçamentárias de custeio (GND 3), executadas pelas Unidades Gestoras da Ebserh no exercício para a manutenção geral das atividades hospitalares, considerando: Exclusão das despesas classificadas como "Reforma" no subgrupo de "Obras" do AOC.	84%		

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2026 – Ficha de Indicador

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

Pilar Desenvolvimento do Trabalhador

Projeto Desenvolve Huol

				Lista de Indicadores do Plano Diretor Estratégico 2026					Sigla do Hospital	Versão	Atualização 26/02/2026			
INDICADOR IMPACTADO POR 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 2026	
Desenvolvimento do Trabalhador	14	Índice de satisfação dos trabalhadores acerca das ações de desenvolvimento do trabalhador realizadas	Avalia o nível de satisfação dos colaboradores em relação as ações direcionadas ao desenvolvimento do trabalhador	Trimestral	Semestral	Unidade de Desenvolvimento de Pessoal	Relatório de Satisfação (através da avaliação de reação aplicada após as ações.	Valor absoluto da nota geral obtida	Percentual (%)		↑ maior, melhor	85%	92%	
	15	Percentual 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.	Trimestral	Trimestral	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 (%)		↑ maior, melhor	85%	92%	

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2026

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

6.2 Fichas dos Projetos Locais

Pilar (Usuário)

Projeto Remodelamento Assistencial


				FICHA DO PROJETO			Versão				
				TIPO:	Projeto local (PDE)	UNIDADE:	Huol-UFRN	CÓD:	1.01	3	
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:	01/2026										
Data de término do projeto:	12/2026										
Tema estratégico:	Sociedade (Usuário)										
Indicador 1	Taxa de ocupação hospitalar										
Indicador 2	Percentual de aumento de uso de salas de ambulatório										
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	Otimizar a capacidade instalada e a eficiência operacional da instituição, visando o equilíbrio entre a sustentabilidade financeira, a excelência no atendimento terciário e o fortalecimento dos cenários de ensino, assistência e pesquisa										
Cód. da EAP	Macroatividade	Entregas previstas			Data de início	Data limite					
1.1.	Instituição de andar exclusivo de isolamento	Planejamento de insumos + publicação de Norma de condutas e rotinas + planejamento de escadas assistenciais			01/01/2026	31/03/2026					
1.2.	Discussão e publicação de Norma institucional sobre admissões, altas e transferências hospitalares	Discussão e publicação de Norma + estruturação de ferramenta de monitoramento de admissões e altas, por período e especialidade			01/04/2026	30/06/2026					
2.1.	Estruturação de GT multidisciplinar para discussão da eficiência dos ambulatórios	Publicação de portaria + reuniões de alinhamento + levantamento de capacidade instalada e causa-raiz de baixa utilização de salas + proposta de otimização de funcionamento			01/01/2026	31/05/2026					
2.2	Discussão e publicação de Norma institucional sobre atrasos no início de atendimentos ambulatoriais	Discussão e publicação de Norma + estruturação de ferramenta de monitoramento			01/02/2026	31/03/2026					
2.3	Revisão de grades, agendas e distribuição de salas	Revisão de grades, agendas e distribuição de salas, com formalização documental, por serviço/unidade			01/06/2026	31/12/2026					
Versão:	3	Data de criação da ficha do projeto: 19/02/2026 10:30				Última atualização: 25/02/2026 10:26					
Identificador:	802										

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2026 – Ficha de Indicador

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

Pilar (Estudante e Docente)

Projeto Integra Huol

				FICHA DO PROJETO			Versão
TIPO:		Projeto local (PDE)	UNIDADE:	Huol-UFRN	CÓD:	1.02	3
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:	01/2026						
Data de término do projeto:	12/2026						
Tema estratégico:	Sociedade Estudante e Docente)						
Indicador 1	Índice Geral da Pesquisa de Satisfação do Ensino						
Indicador 2	Nº de Preceptores capacitados						
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, qualificar profissionais do HUOL em atividade de preceptoría e implementar plano de melhoria para o ensino.						
Cód. da EAP	Macroatividade	Entregas previstas			Data de início	Data limite	
1.1.	Atualizar Comissão de Integração Ensino-Assistência	Comissão de Integração Ensino-Assistência Atualizada.			10/03/2026	20/03/2026	
1.2.	Implementar Plano Anual de Melhoria do ensino, com base no resultado da pesquisa de satisfação do ensino	Plano Anual de Melhoria do ensino implementado.			10/04/2026	15/04/2026	
2.1.	Capacitar profissionais que exercem formação em serviço	29% a mais de profissionais capacitados em preceptoría com relação a 2025.			20/04/2026	10/05/2026	
2.2.	Construir relatório das ações realizadas no Plano Anual de Melhoria do Ensino	Relatório das Ações realizadas no Plano Anual de Melhoria do Ensino.			10/09/2026	30/12/2026	
Versão:	3	Data de criação da ficha do projeto: 19/02/2026 10:31			Última atualização: 24/02/2026 16:27		
Identificador:	802						

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2026 – Ficha de Indicador

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

Pilar (Pesquisador)

Projeto Estruturação da pesquisa, inovação e avaliação de tecnologias em saúde

FICHA DO PROJETO				Versão	
TIPO:	Projeto local (PDE)	UNIDADE:	Huol-UFRN	CÓD:	1.03
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:	01/2026				
Data de término do projeto:	12/2026				
Tema estratégico:	Sociedade (Pesquisador)				
Indicador 1	Coeficiente de produtos gerados e pesquisas realizadas				
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.	Estruturação da Gestão de Produtos de Pesquisa	Elaboração e aprovação de normativa institucional que regulamente o fluxo de devolutiva dos pareceres do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) e a entrega formal dos produtos resultantes das pesquisas.	02/03/2026	30/05/2026	
1.1.	Estruturação da Gestão de Produtos de Pesquisa	Planejamento e execução de ação de sensibilização sobre a obrigatoriedade e importância da devolutiva e do registro de produtos de pesquisa.	01/05/2026	30/06/2026	
1.1.	Estruturação da Gestão de Produtos de Pesquisa	Incentivo ao uso do formulário eletrônico padronizado ou operacionalização do registro dos produtos de pesquisa no sistema Rede Pesquisa.	02/03/2026	18/12/2026	
1.2.	Realizar Pesquisa de Satisfação dos pesquisadores	Desenvolvimento e disponibilização de instrumento eletrônico padronizado para coleta de dados junto ao corpo de pesquisadores.	02/03/2026	30/06/2026	
1.2.	Realizar Pesquisa de Satisfação dos pesquisadores	Planejamento e execução de campanha institucional de sensibilização sobre a importância do preenchimento do instrumento e participação no processo de avaliação.	01/07/2026	30/09/2026	
1.2.	Realizar Pesquisa de Satisfação dos pesquisadores	Elaboração de Relatório Consolidado contendo análise dos dados coletados, indicadores de suporte institucional à pesquisa e plano estruturado de melhorias baseado no feedback recebido.	01/10/2026	30/11/2026	
2.1	Estruturar processo de participação em editais de fomento em pesquisa para diversificar as fontes de financiamento.	Elaboração de documento estratégico contendo levantamento estruturado de oportunidades de fomento e cronograma anual de submissão de projetos de pesquisa e inovação tecnológica, alinhado às agendas dos principais financiadores	02/03/2026	30/05/2026	
2.1	Estruturar processo de participação em editais de fomento em pesquisa para diversificar as fontes de financiamento.	Desenvolvimento de conjunto padronizado de instrumentos de apoio à submissão de projetos, incluindo formulários parametrizados e modelo institucional de divulgação de editais.	01/06/2026	30/07/2026	
2.1	Estruturar processo de participação em editais de fomento em pesquisa para diversificar as fontes de financiamento.	Elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) e fluxograma institucional detalhando as etapas, responsabilidades e prazos para participação em editais de fomento.	01/08/2026	30/11/2026	
Versão: 3 Data de criação da ficha do projeto: 19/02/2026 10:58 Última atualização: 26/02/2026 09:15					
Identificador: 802					

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2026 – Ficha de Indicador

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

Pilar (Responsabilidade Ambiental, Social e Governança)

Projeto Instituição do modelo de governança corporativa


		FICHA DO PROJETO				Versão
		TIPO:	Projeto local (PDE)	UNIDADE:	Huol-UFRN	CÓD:
IDENTIFICAÇÃO						
Nome do projeto:	Instituição do modelo de governança corporativa					
Gerente do projeto:	Rafael Wagner Alves de Amorim					
Gerente do portfólio:	Chefe da Unidade de Gestão Estratégica, de Riscos e Controles Internos					
Área responsável:	SEGOV					
Data de início do projeto:	01/2026					
Data de término do projeto:	12/2026					
Tema estratégico:	Responsabilidade Ambiental, Social e Governança					
Indicador 1	Índice de Aderência às Práticas Ebserh - Ambiental, Social e Governança - IAPE-ASG					
Macroproblema:	Práticas de governança corporativa, responsabilidade social e sustentabilidade não implementadas em sua plenitude pelo Hospital					
Causa raiz:	Maturidade hospitalar baixa quanto a aplicação ao Guia de Práticas de Governança Corporativa, Responsabilidade Social e Sustentabilidade					
Objetivo do projeto	Garantir aplicação uniforme do Guia em todas as unidades, com evidências e monitoramento periódico.					
Cód. da EAP	Macroatividade	Entregas previstas			Data de início	Data limite
1.1.	Institucionalização da Agenda Deliberativa Anual do Colex, aderente às Boas Práticas de Governança da Ebserh	Agenda deliberativa elaborada; atas do Colex sobre as agendas deliberativas realizadas disponíveis no site institucional			02/03/2026	31/12/2026
1.2.	Plano de Transição de Gestão formalizado e implementado	Plano de Transição de Gestão publicado			02/03/2026	31/12/2026
1.3	Implementação do ciclo anual de Gestão de Riscos Prioritários, com Relatório de Monitoramento e apreciação do Colex	Metodologia publicada; Mapa de Riscos Prioritários elaborado; Planos de tratamento disponíveis; Relatório de Monitoramento de Riscos apreciado no Colex			02/03/2026	31/12/2026
Versão: 2		Data de criação da ficha do projeto: 23/10/2025 10:57			Última atualização: 23/02/2026 10:00	
Identificador: 802						

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2026 – Ficha de Indicador

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

Pilar (Responsabilidade Ambiental, Social e Governança)

Projeto Desenvolvimento Institucional da RASG


				FICHA DO PROJETO			Versão
TIPO:		Projeto local (PDE)	UNIDADE:	Huol-UFRN	CÓD:	2.01	3
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:	01/2026						
Data de término do projeto:	12/2026						
Tema estratégico:	Responsabilidade Ambiental, Social e Governança						
Indicador 1	Percentual de Redução de Perdas Financeiras de Materiais de Consumo						
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 práticas de gestão de estoques orientadas à redução de perdas por vencimento, com foco em eficiência operacional e fortalecimento das dimensões Ambiental, Social e de Governança.						
Cód. da EAP	Macroatividade	Entregas previstas			Data de início	Data limite	
1.1.	Implantação de monitoramento preventivo de vencimentos	Implantação de painel e rotina de alertas de materiais com vencimento em 30/60/90 dias			01/01/2026	31/05/2026	
1.2.	Padronização de práticas de armazenagem com foco em validade	Implantação da técnica PVPS e padronização de endereçamento/sinalização do almoxarifado para materiais com vencimento			01/06/2026	30/06/2026	
1.3.	Revisão das práticas de níveis de estoque e ressuprimento	Revisão e parametrização dos níveis de estoque (mín/máx) e regras de ressuprimento para reduzir perdas por validade			01/07/2026	31/07/2026	
2.1.	Estruturação de rotina de remanejamento de materiais	Instituição de rotina de remanejamento interno/externo e lista semanal de itens próximos do vencimento			01/08/2026	31/08/2026	
2.1.	Tratamento prioritário dos itens de maior impacto financeiro	Execução de plano de ação direcionado aos 10 itens com maior impacto financeiro decorrente de descarte por expiração do prazo de validade			01/09/2026	30/09/2026	
2.2.	Fortalecimento dos critérios de recebimento e relação com fornecedores	Implementação de critérios de recebimento (validade mínima) e procedimento de devolução/troca com fornecedores			01/10/2026	31/10/2026	
3.1.	Implantação de rotina de auditoria e reporte sistemático	Implementação de inventário/auditoria interna mensal, por amostragem, com consolidação e reporte sistemático, por unidade, dos itens com vencimento próximo ou expirado.			01/11/2026	11/12/2026	
Versão: 3		Data de criação da ficha do projeto: 15/04/2024 09:33			Última atualização: 25/02/2026 09:48		
Identificador: 802							

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2026 – Ficha de Indicador

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

Pilar (Responsabilidade Ambiental, Social e Governança)

Projeto Implementação da Política Ambiental da Rede Ebserh

		FICHA DO PROJETO				Versão
		TIPO:	Projeto local (PDE)	UNIDADE:	Huol-UFRN	CÓD:
IDENTIFICAÇÃO						
Nome do projeto:	Implementação da Política Ambiental da Rede Ebserh					
Gerente do projeto:	Adolfo Rebouça Soares					
Gerente do portfólio:	Chefe da Unidade de Gestão Estratégica, de Riscos e Controles Internos					
Área responsável:	UGERC					
Data de início do projeto:	01/2026					
Data de término do projeto:	12/2026					
Tema estratégico:	Responsabilidade Ambiental, Social e Governança					
Indicador 1	Percentual de conformidade ambiental					
Indicador 2	-					
Macroproblema:	Práticas de governança corporativa, responsabilidade social e sustentabilidade não implementadas em sua plenitude pelo Hospital					
Causa raiz:	O direcionamento incipiente quanto à Responsabilidade Ambiental, Social e Governança					
Objetivo do projeto	Implementar a política ambiental da Rede Ebserh					
Cód. da EAP	Macroatividade	Entregas previstas			Data de início	Data limite
1.1.	Levantamento e análise do cenário atual	Realizar análise interna do cenário atual (itens conformes, não-conformes e que não se aplicam)			01/01/2026	31/05/2026
1.2.	Tratamento das não conformidades	Elaborar plano de ação, visando solucionar as não-conformidades, em conjunto com as áreas envolvidas no processo			31/05/2026	31/07/2026
1.3	Consolidação dos resultados e diagnóstico interno final	Elaborar diagnóstico interno, após a conclusão do plano de ação			31/07/2026	11/12/2026
Versão:	1	Data de criação da ficha do projeto: 19/02/2026 11:21			Última atualização: 26/02/2026 14:22	
Identificador:	802					

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2026 – Ficha de Indicador

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

Pilar (Responsabilidade Ambiental, Social e Governança)

Projeto Qualificação de processos para redução de impressões


		FICHA DO PROJETO				Versão
		TIPO:	Projeto local (PDE)	UNIDADE:	Huol-UFRN	CÓD:
IDENTIFICAÇÃO						
Nome do projeto:	Qualificação de processos para redução de impressões					
Gerente do projeto:	Eduardo Rodrigo da Silva Marques					
Gerente do portfólio:	Chefe da Unidade de Gestão Estratégica, de Riscos e Controles Internos					
Área responsável:	SETISD					
Data de início do projeto:	01/2026					
Data de término do projeto:	12/2026					
Tema estratégico:	Responsabilidade Ambiental, Social e Governança					
Indicador 1	Percentual de redução de impressões corporativas					
Macroproblema:	Processos de trabalho ainda muito dependentes de papel					
Causa raiz:	Ausência de ações coordenadas e integradas que promovam a redução sistemática da volumetria de impressões corporativas, em alinhamento aos princípios de Responsabilidade Ambiental, Social e Governança					
Objetivo do projeto	Reduzir o número de impressões corporativas					
Cód. da EAP	Macroatividade	Entregas previstas			Data de início	Data limite
1.1.	Realizar o diagnóstico institucional para mapear o volume de impressões e identificar os principais pontos de consumo de papel	Relatório de volumetria de impressão de todas as unidades institucionais com o mapeamento dos principais consumidores de papel			01/01/2026	09/10/2026
1.2.	Elaboração de um plano de redução de impressões	Plano/proposta de redução da volumetria de impressões aprovado e implementado e Revisão e redesenho dos processos administrativos visando eliminar etapas que exijam impressão física de documentos.			02/03/2026	30/03/2026
1.3	Implementação das diretrizes da Política de impressão da Ebserh	Conformidade com a política de impressão e fortalecimento dos controles no serviço de impressão			02/03/2026	30/03/2026
2.1	Implantação de painel de monitoramento de impressões corporativas com baseline e metas por área	Monitoramento contínuo do indicador de redução de impressões corporativas, comunicando e adotando medidas corretivas junto a área responsável quando necessário			02/03/2026	30/03/2026
2.1	Desenvolver ações de sensibilização e conscientização dos colaboradores para promover a cultura de redução de impressões	Campanhas de sensibilização e conscientização com participação de área de comunicação do HUOL			02/03/2026	31/12/2026
Versão: 1		Data de criação da ficha do projeto: 19/02/2026 11:21		Última atualização: 26/02/2026 12:50		
Identificador:						

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2026 – Ficha de Indicador

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

Pilar - Desenvolvimento Institucional

Projeto Desenvolvimento da Gestão Hospitalar

		FICHA DO PROJETO				Versão
		TIPO:	Projeto local (PDE)	UNIDADE:	Huol-UFRN	3
IDENTIFICAÇÃO						
Nome do projeto:	Desenvolvimento da Gestão Hospitalar					
Gerente do projeto:	Jósi 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:	01/2026					
Data de término do projeto:	12/2026					
Tema estratégico:	Desenvolvimento Institucional					
Indicador 1	Percentual de atividades preparatórias executadas para implantação da LEC					
Indicador 2	Percentual de indicadores do Bloco Cirúrgico implantados e monitorados					
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	Implantar a Lista de Espera Cirúrgica (LEC) no HUOL de forma padronizada e sustentável, fortalecendo a governança, organizando o processo cirúrgico e aprimorando a gestão do Centro Cirúrgico para aumentar eficiência e produção, em alinhamento às prioridades da EBSEH Sede para 2026.					
Cód. da EAP	Macroatividade	Entregas previstas		Data de início	Data limite	
1.1.	Contruir a estrutura organizacional da LEC	Instituição do Colegiado Cirúrgico		02/03/2026	31/03/2026	
1.1	Contruir a estrutura organizacional da LEC	Instituição da Comissão Cirúrgica		02/03/2026	31/03/2026	
1.2.	Organizar lista de espera cirúrgica	Organização e formatação do Grupo de Preparo conforme diretrizes da LEC		01/04/2026	30/04/2026	
1.2.	Organizar lista de espera cirúrgica	Padronização da indicação cirúrgica e aplicar priorização SWALIS		02/03/2026	31/03/2026	
1.2.	Organizar lista de espera cirúrgica	Definição dos fluxos de inserção, movimentação e retirada da LEC		01/05/2026	29/05/2026	
1.3.	Definir estratégias da LEC	Seleção das duas especialidades para implantação piloto da LEC		01/06/2026	30/06/2026	
1.3.	Definir estratégias da LEC	Capacitação das equipes nos fluxos regulatórios do paciente cirúrgico		01/06/2026	30/06/2026	
1.4.	Definir regras gerais para organização e funcionamento do centro cirúrgico	Regulamentação mínima definida		01/04/2026	30/04/2026	
1.4.	Definir regras gerais para organização e funcionamento do centro cirúrgico	Implantação dos indicadores no Centro Cirúrgico		01/05/2026	29/05/2026	
1.4.	Definir regras gerais para organização e funcionamento do centro cirúrgico	Validação dos indicadores		01/06/2026	30/06/2026	
1.4.	Definir regras gerais para organização e funcionamento do centro cirúrgico	Análise estratégica trimestral conjunta com Colegiado Cirúrgico		01/07/2026	31/12/2026	
Versão:	3	Data de criação da ficha do projeto: 19/02/2026 11:06		25/02/2026 10:00		
Identificador:	802					

Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Estratégia 2026 – Ficha de Indicador

Hospital Universitário Onofre Lopes – Huol-UFRN

Pilar - Sustentabilidade Financeira

Projeto Sustentabilidade Financeira

FICHA DO PROJETO					Versão
					3
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:	01/2026				
Data de término do projeto:	12/2026				
Tema estratégico:	Sustentabilidade Financeira				
Indicadores	Percentual de Implementação da metodologia de apuração de custos e percentual de Liquidação de custeio operacional				
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	Promover a sustentabilidade financeira do Huol por meio da institucionalização das melhores práticas para a apuração dos custos hospitalares e receitas produzidas e da otimização da execução orçamentária, garantindo a eficiência no ciclo de compras e a elevação do percentual de liquidação operacional.				
Cód. da EAP	Macroatividade	Entregas previstas	Data de início	Data limite	
1.1.	Análise comparativa entre receita produzida e custos hospitalares da UTI Adulta	Levantamento da receita faturada/produzida da UTI Adulta	02/03/2026	08/12/2026	
1.2.	Análise comparativa entre receita produzida e custos hospitalares da UTI Adulta	Mensuração dos custos hospitalares da UTI Adulta	02/03/2026	14/12/2026	
1.3.	Análise comparativa entre receita produzida e custos hospitalares da UTI Adulta	Apresentação do resultado da análise comparativa entre receita produzida e custos hospitalares da UTI Adulta	15/12/2026	22/12/2026	
2.1	Análise comparativa entre receita produzida e custos hospitalares da ULAC	Levantamento da receita faturada/produzida da ULAC	02/03/2026	08/12/2026	
2.2	Análise comparativa entre receita produzida e custos hospitalares da ULAC	Mensuração dos custos hospitalares da ULAC	02/03/2026	14/12/2026	
2.3	Análise comparativa entre receita produzida e custos hospitalares da ULAC	Apresentação do resultado da análise comparativa entre receita produzida e custos hospitalares da ULAC	15/12/2026	22/12/2026	
3.1	Otimização do Fluxo de Recebimento e Liquidação	Definição dos prazos máximos entre o "atoste" das notas e processamento no financeiro	06/04/2026	31/12/2026	
3.2	Otimização do Fluxo de Recebimento e Liquidação	Monitoramento mensal de empenhos "não liquidados"	02/03/2026	31/12/2026	
3.3	Otimização do Fluxo de Recebimento e Liquidação	Implementação de reuniões bimestrais para "aceleração da liquidação"	06/04/2026	31/12/2026	
3.4	Otimização do Fluxo de Recebimento e Liquidação	Implementação de relatório trimestral de performance da liquidação operacional	20/04/2026	31/12/2026	
Versão: 3	e criação da ficha do projeto: 19/02/2026 11:11			Última atualização: 25/02/2026 10:07	
Identificador: 802					

