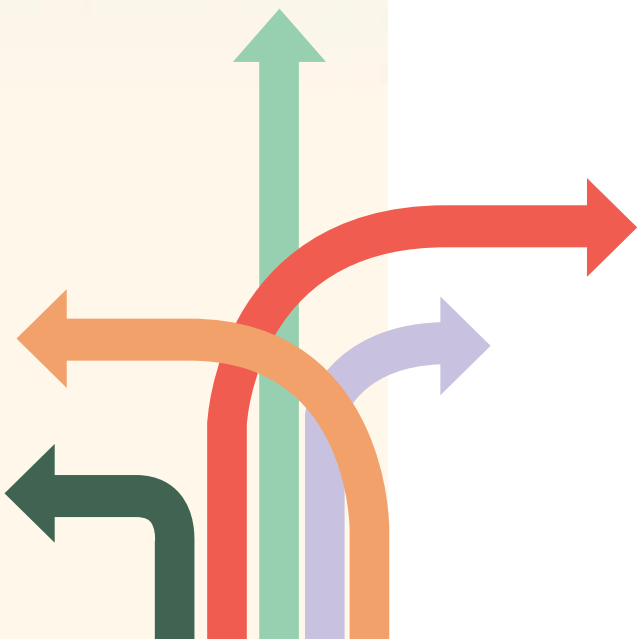




Plano Diretor Estratégico 2024-2028

**Hospital Universitário Professor Edgard Santos
da Universidade Federal da Bahia - HUPES-UFBA**





EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES – EBSERH

Presidente

Arthur Chioro

Vice-Presidente

Daniel Gomes Monteiro Beltrammi

Superintendente

José Valber Lima Meneses

Gerente Administrativo

Rodrigo Machado Santos

Gerente de Atenção à Saúde

Carolina Calixto De Souza

Gerente de Ensino e Pesquisa

Carlos Frederico Lopes Benevides

Esta terceira versão do Plano Diretor Estratégico foi aprovada por meio da Certidão (53353118) do Colegiado Executivo do Hospital Universitário Professor Edgard Santos da Universidade Federal da Bahia (HUPES-UFBA) realizada em 16 de setembro de 2025, constante no processo SEI 23534.008442/2024-57 e disponível no endereço <http://www.EBSERH.gov.br/web/HUPES-UFBA>.

VERSÕES APROVADAS	PROCESSO SEI
1ª versão - 29/04/2024	Documento SEI nº 38652245 – Processo 23534.008442/2024-57
2ª versão - 29/04/2025	Documento SEI nº 49092951 – Processo 23534.008442/2024-57
3ª versão – 16/09/2025	Documento SEI nº 53200352 – Processo 23534.008442/2024-57

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

Adriana Lopes Latado Braga
Airam Silva Mutti
Alexandre Jesus de Souza
Amanda Oliveira Sarmiento
Antônio Raimundo Pinto
Carlos Frederico Lopes Benevides
Carolina Calixto de Souza Fontes
Claudia Silva Marinho
Consuelo Barros E Barros
Cristiana Almeida da Silva
Darcio Raimundo Lins dos Santos
Eglantina Alonso Braz
Emerson Ferreira Beathm
Erick Brito Nunes
Fábio de Andrade Lobo
Fernando Silva Pereira
George Augusto Batalha C. Santos
George Rios Chian
Igor Sampaio dos Anjos
Isabella Gomes Wanderley
Jamary Oliveira Filho

Joanderson Oliveira Ledo
José Silvino S. Santos
José Valber Lima Meneses
Kathlene Rocha dos Santos
Kelly Cristina Soares de Jesus
Leonardo Augusto Kister de Toledo
Lícia Pereira Lima Bastos
Lidiane Borges de Jesus
Liz Silva Pires
Lorena de C. Souza
Margareth Queiroz Brito Trabuco
Mayara Monteiro
Michele Daiane da Silva Rocha
Milena da Silva Lima
Monaliza Braz Ayres Barbosa
Natália Rosas Batista
Natalícia Batista Bueno
Ney Cristian Amaral Boa Sorte
Nivea Oliveira Vilas Boas
Paula Rodrigues Doria da Cruz
Patrícia Silva de Almeida Mendes

Rejane Almeida Ribeiro
Renata C. de A. Mota
Rodrigo Fernandes Weyll Pimentel
Rodrigo Machado Santos
Romilson Almeida dos Santos
Rosana Santos Mota
Rute Nunes de Oliveira Queiroz
Stella Maria Leal B. Senes
Suilane Tavares Ribeiro
Talita Rodrigues Viana Alban
Tatiana Souza da Fonseca
Vanessa Cristiani de Brito Farias
Vanessa Ribeiro Santiago Pontes
Victor Barreto Mota
Viviane Almeida Sarmiento
Wilker Invenção Azevedo de Oliveira



SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO.....	4
1.1	O Plano Diretor Estratégico	4
2	CONTEXTO.....	7
2.1	O HUPES-UFBA inserido no Contexto Local.....	7
2.2	Histórico da Estratégia do HUPES-UFBA.....	9
3	ANÁLISE SITUACIONAL.....	10
3.1	O Plano Diretor Estratégico Anterior.....	10
3.2	Percepções dos Envolvidos.....	15
3.3	Desempenho do Contrato SUS	25
3.4	Avaliação do Selo EBSERH de Qualidade	28
3.5	Acordo Organizativo de Compromissos	29
3.6	Principais achados e recomendações.....	30
3.7	Plano de Negócios da Rede EBSERH.....	31
4	ESTRATÉGIA DO HUPES-UFBA	31
4.1	Declaração de Visão do HUPES-UFBA.....	31
4.2	Macroproblemas	31
4.3	Painel de Contribuição do HUPES-UFBA.....	Erro! Indicador não definido.
5	MONITORAMENTO	36
5.1	Modelo de Gestão do PDE.....	36
5.2	Modelo de Comunicação.....	37
5.3	Calendário.....	39
6	ANEXOS.....	40
6.1	Fichas dos Indicadores Locais	40
6.2	Fichas do Projetos Locais.....	40



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 45 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**.

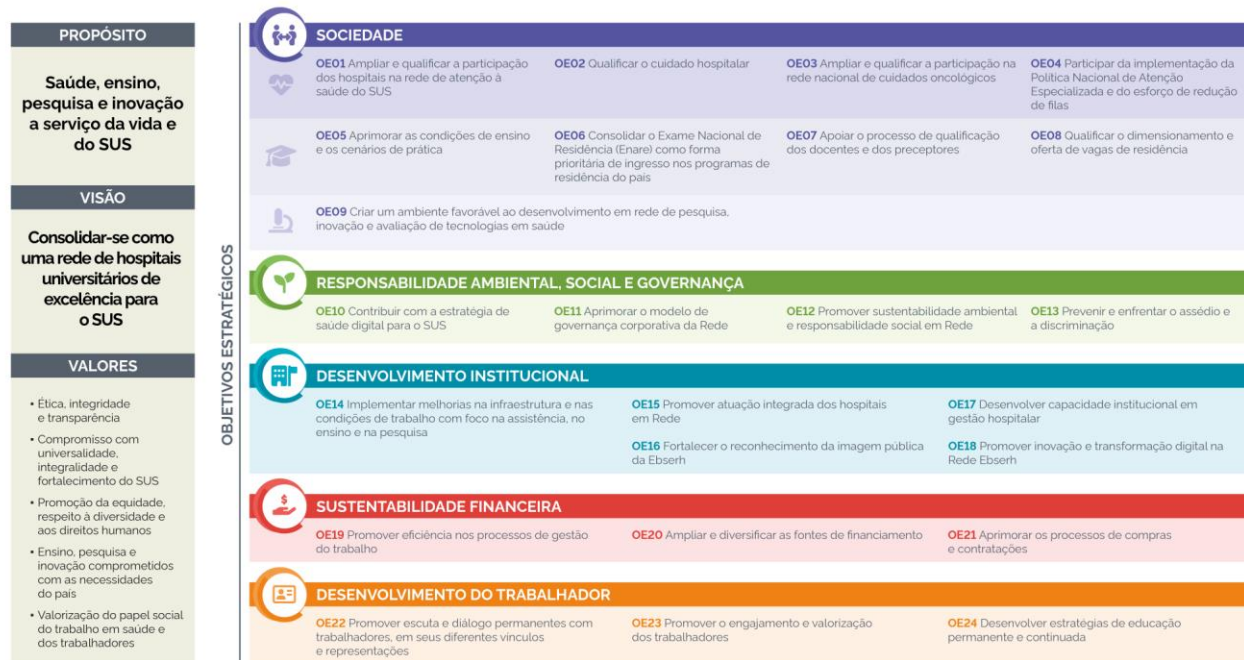
A partir das principais perspectivas da visão estratégica, foram definidos 5 (cinco) pilares estratégicos: **Sociedade**, compreendendo o público dos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS), além dos estudantes/residentes, docentes e pesquisadores da Rede; **Responsabilidade Ambiental, Social e Governança**, 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.

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

Figura 1
Mapa Estratégico da EBSERH

MAPA ESTRATÉGICO 2024-2028



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 HUPES-UFBA realizou o desdobramento da estratégia conforme o Guia de Gestão Estratégica para os Hospitais da Rede EBSERH, instituído pela Portaria – SEI nº 3, de 06 de fevereiro de 2024, no âmbito do Modelo de Gestão Estratégica da Rede EBSERH (Figura 2), sob a condução do Colegiado Executivo e com a participação de 57 pessoas, entre gestores, colaboradores, professores, estudantes e representação dos usuários.

Figura 2



* Antigo Contrato de Objetivos

Modelo de Desdobramento da Estratégia da Rede EBSERH

Inicialmente, a Unidade de Gestão Estratégica, de Riscos e Controles Internos, apresentou o Guia de Gestão Estratégica ao Colegiado Executivo, para alinhamento das etapas de elaboração do novo PDE.

Após a realização da Análise Situacional do HUPES, que levou em consideração a análise do PDE anterior, entrevista com o colegiado do SIUNIS (representando o Reitor da UFBA), entrevista com a secretária de saúde do estado, percepção dos usuários e residentes, o contrato SUS, a avaliação do Selo EBSERH, o Acordo Organizativo de Compromissos e as recomendações de auditoria, o Colegiado Executivo elaborou a nova Declaração de Visão do HUPES.

Em seguida foram realizadas as oficinas de Identificação dos Macroproblemas e suas Causas Raízes, onde foram discutidos os sete temas previamente estabelecidos.

Definido os macroproblemas e suas causas, foram formados grupos de especialista em cada tema, que passaram a discutir seus respectivos indicadores e projetos, contando com o apoio dos respectivos gerentes de projetos e a coordenação das reuniões pela Unidade de Gestão Estratégica, de Riscos e Controles Internos.

O resultado desse trabalho culminou com a elaboração de 7 projetos e 11 indicadores que, compondo o documento final do PDE, foi apresentado ao Colegiado Executivo do HUPES-UFBA para análise, validação e aprovação.



No primeiro quadrimestre de 2025, os projetos e indicadores do PDE passaram por uma revisão pelas equipes responsáveis, com o objetivo de aprimorá-los e adequá-los ao Plano de Negócios 2025 da rede EBSERH. Para tanto, foram realizadas reuniões com os respectivos gerentes dos projetos, nas quais foram identificadas oportunidades de melhorias, bem como analisadas as orientações e sugestões da Administração Central.

Como resultado do Relatório Diagnóstico Ambiental do ano anterior, a Sede orientou, por meio do Ofício-Circular - SEI nº 7/2024/SEGES/CEIC/VP-EBSERH, reiterando, em maio de 2025 - através do Processo SEI nº 23477.013571/2025-70 - que as filiais incluíssem um projeto relacionado à sustentabilidade ambiental, denominado “Melhoria da Conformidade Ambiental”. Este projeto já possui macroproblema, objetivo e indicador definidos.

Desta forma, a partir de julho de 2025, o HUPES passou a desenvolver oito projetos em seu PDE 2024-2028, um a mais em relação à sua versão original.

Na oportunidade, foi aberta a possibilidade de revisão dos projetos locais. Nesse contexto, o gerente do projeto “Elaboração do Plano Diretor Físico Hospitalar do HUPES”, vinculado ao tema Desenvolvimento Institucional, em conjunto com a Gerência Administrativa – e com aprovação do Colegiado Executivo – deliberou pela sua descontinuidade, considerando que, ao longo do seu desenvolvimento, identificou-se a necessidade de redirecionar os esforços institucionais para projetos mais aderentes às prioridades imediatas da gestão e às condições operacionais vigentes.

Optou-se, assim, pela retomada de um dos projetos do PDE anterior, que havia sido descontinuado em razão das mudanças ocorridas ao longo do ciclo na Gerência Administrativa – GAD, as quais impactaram no ritmo de execução e na consolidação dos resultados previstos. Apesar dos esforços empreendidos pelo Gerente do Projeto (terceiro no ciclo) e pela Unidade de Gestão Estratégica, de Riscos e Controles Internos, os sucessivos ajustes de direcionamento dificultaram a continuidade da construção e implementação, mantendo o projeto em constante reelaboração diante das reconfigurações administrativas.

O projeto retomado, denominado “Plano de Controle de Bens de Consumo e Patrimoniais do HUPES”, passou por reformulação, visto que originalmente compunha o tema Sustentabilidade. Na revisão, foi adequado ao escopo atual, sendo denominado “Elaboração e Implementação de Plano de Gestão de Estoques”, direcionando-se ao enfrentamento de um dos principais desafios institucionais: a gestão de estoques. Com essa reestruturação, o projeto foi fortalecido, alinhando-se às necessidades estratégicas do hospital e às diretrizes do PDE, de modo a contribuir de forma mais efetiva para a melhoria da gestão administrativa e da eficiência operacional.

O portfólio de indicadores, metas e projetos do HUPES-UFBA revisado, encontra-se publicado no Painel de Contribuição na seção 4.3 deste documento.

2 CONTEXTO

2.1 O HUPES-UFBA inserido no Contexto Local



O Hospital Universitário Professor Edgard Santos (HUPES) foi inaugurado em 1948 como órgão suplementar da Universidade Federal da Bahia (UFBA), à época denominado Hospital das Clínicas, inicialmente inaugurado com o prédio central, ao qual foram agregados o Centro Pediátrico Professor Hosannah Oliveira (CPPHO) e o Ambulatório Professor Francisco Magalhães Neto (AMN).

Em 26 de junho de 2006, por meio da Resolução nº 04/06, o Conselho Universitário da UFBA deliberou que fosse designado o conjunto das três unidades pelo nome Complexo Hospitalar Universitário Professor Edgard Santos (HUPES). Assim temos: a) o Hospital Universitário Professor Edgard Santos (HUPES), criado como Hospital das Clínicas em 1948 e denominado Hospital Universitário Professor Edgard Santos pela Lei nº 4.226, de 23 de maio de 1963, b) o Centro Pediátrico Professor Hosannah de Oliveira (CPPHO), criado pela Portaria nº 1.908/94, de 22 de setembro de 1994, c) o Ambulatório Professor Francisco Magalhães Neto (AMN), inaugurado em setembro de 1996, ampliado, modernizado e reinaugurado em 15 de dezembro de 2000.

O HUPES vivenciou uma etapa de transição no seu modelo gerencial tendo aderido em 2013 à rede EBSERH, e no início de 2020 tornou-se gestão plena como filial da rede.

Considerando o ano de 2024, a área assistencial dispunha de 1.357 trabalhadores (372 médicos, 304 enfermeiros, 504 técnicos de enfermagem). Atendendo-se a 1.192 estudantes de graduação em curso atualmente, 338 residentes médicos e 94 residentes multiprofissionais. Considerando todos os vínculos de trabalhadores, o total de colaboradores no HUPES era de 2.480 pessoas.

No tocante ao ensino, o HUPES tem um importante papel como campo de prática na formação dos estudantes de cursos técnicos, de graduação e de pós-graduação lato sensu e stricto sensu da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Diferentes escolas da área de saúde da UFBA têm suas atividades práticas e teórico-práticas desenvolvidas neste hospital. Os cursos de medicina, enfermagem, farmácia, nutrição, fisioterapia, psicologia, odontologia, fonoaudiologia e serviço social desenvolvem atividades nos diferentes espaços de aprendizagem, sejam nas unidades docentes assistenciais de internamento, sejam nos ambulatórios de especialidades médicas e multidisciplinares ou em salas de aula.

Assim, o HUPES promove a integração docente assistencial que resulta na formação de pessoas capacitadas.

Já em relação às pesquisas científicas desenvolvidas no HUPES, os projetos sempre passam pela aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa. O objetivo é produzir conhecimentos modernos e inovadores aplicados à área da saúde e contribuir com as necessidades dos usuários do SUS. Teses e dissertações são realizadas em cenários de práticas no HUPES do qual participam diferentes profissionais da área de saúde. São desenvolvidas pesquisas em grandes áreas de conhecimento da medicina, como gastroenterologia, hepatologia, cardiologia, psiquiatria, pneumologia, oncologia clínica, onco-hematologia, ginecologia e doenças hematológicas benignas.

Os projetos de extensão desenvolvidos no âmbito deste hospital caracterizam-se pelo envolvimento multidisciplinar e integrado a atividades de pesquisa e de ensino com caráter educativo, social, cultural ou tecnológico, como por exemplo: cursos, oficinas, jornadas, simpósios,



congressos, workshops, ciclo de palestras, atividades em comunidade etc. As propostas recebidas são previamente registradas no SIATEX que é um Sistema de Registro das Atividades Extensionistas, sob gestão da Pró-Reitoria de Extensão da UFBA e avaliadas pela GEPE. Atividades extensionistas que recebem recursos de órgãos de fomento ou geram recursos financeiros devem ser registradas também no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC). Toda a execução é acompanhada pela GEPE.

A longa trajetória da instituição conta, assim, uma história marcada por conquistas e inovações nos quatro pilares de um hospital universitário: o ensino, a pesquisa, a extensão e a assistência – repercutindo na prestação de serviços para a sociedade.

2.2 Histórico da Estratégia do HUPES-UFBA

Ao longo dos 76 anos de vida, o HUPES-UFBA, para atender às suas demandas e resolver os problemas, se desenvolveu através de diversas iniciativas individualizadas. Assumindo a gestão dos Hospitais Universitários Federais, a EBSERH constatou a necessidade de mudança de cenário e de capacitação dos novos gestores para as diferentes áreas.

Neste contexto, no ano de 2014, foi inserido no projeto de capacitação e elaboração dos planos diretores dos HUFs, objetivando o desenvolvimento de competências do grupo de governança. Participou do Curso de Especialização em Gestão de Hospitais Universitários Federais no Sistema Único de Saúde (SUS), uma parceria com o Instituto Sírio Libanês de Ensino e Pesquisa do Hospital Sírio Libanês (IEP/HSL), junto com outros 14 hospitais universitários federais. Objetivo: Elaborar ações estratégicas visando promover a melhoria da qualidade das respostas às necessidades de saúde e tornar o HUPES um hospital de excelência por meio de trabalho articulado entre ensino, pesquisa e assistência junto à Rede de Atenção à Saúde (RAS).

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, além de tornar uniforme a gestão do plano e o monitoramento dos indicadores a fim de que as metas sejam alcançadas.

Assim, o HUPES passou a incorporar o Planejamento Estratégico como um mecanismo que reduz as incertezas e orienta os passos dos dirigentes, tendo surgido da necessidade do HU se programar frente à velocidade das mudanças nos ambientes em que está inserido. Desta forma, através de novas qualificações, a governança passou a utilizar instrumentos como planejamento estratégico, gestão de riscos e controles interno, contribuindo para a transformação da realidade do HU. Contudo, teve como o primeiro instrumento norteador institucional o PDE 2016-2017.

Em seguida, esse instrumento foi atualizado, culminando em uma nova versão do PDE, dessa vez com vigência de 2021 a 2023. Essa versão utilizou como base a metodologia advinda do Guia de Desdobramento da Estratégia para os Hospitais Universitários, o qual norteou o desenvolvimento de 7 projetos locais, ligados aos seguintes eixos da Estratégia da EBSERH: Sociedade (que engloba Assistência, Ensino e Pesquisa); Sustentabilidade; Governança; Processos e Tecnologias; Pessoas.



3 ANÁLISE SITUACIONAL

3.1 O Plano Diretor Estratégico Anterior

O processo de construção do Plano Diretor Estratégico (PDE) 2021-2023 do HUPES passou pelas etapas de análise situacional, definição da visão, identificação dos macroproblemas, definição de indicadores e metas e a definição de projetos, na constante busca pelo alcance dos objetivos estratégicos.

A metodologia proposta pela sede, através do Guia de Desdobramento da Estratégica dos Hospitais da Rede EBSERH, definiu 7 temas para a identificação dos macroproblemas: Assistência, Ensino, Pesquisa, Sustentabilidade, Governança, Processos e tecnologia e Pessoas.

São muitos os macroproblemas da organização, contudo foi necessário priorizar apenas um macroproblema relacionado a cada tema, derivando em 7 projetos a serem desenvolvidos durante a vigência do PDE.

No subtema assistência, o projeto elaborado **1.01- Programa para cumprimento das metas contratualizadas**, objetivava implantar 100% dos contratos internos de Gestão e pleno atendimento dos serviços ofertados aos usuários, considerando as metas contratualizadas com o Gestor Estadual do triênio 2021-2023. Ao todo, 16 contratos internos foram assinados, houve capacitação em gerenciamento de contratos com as chefias envolvidas, foram elaborados relatórios mensais de monitoramento e avaliação das metas contratualizadas, foi criada uma metodologia para divulgação mensal dos indicadores nos canais do Gestão à Vista, foram criados um painel de monitoramento da produção ambulatorial e um painel da produção hospitalar, das unidades assistenciais. Desta maneira os benefícios alcançados se traduziram em aumento do atendimento da alta complexidade, capacitação para envolvimento das chefias e equipes no cumprimento das metas, normatização dos processos e rotinas e identificação de novos pontos de melhoria para a continuidade processual do programa, os quais consideramos próximos desafios, tais como: padronização de indicadores para acompanhamento da alta gestão e identificação de ferramentas para monitoramento dos indicadores.

O subtema ensino escolheu como projeto **1.02 - Organização e distribuição dos espaços destinados às atividades educacionais práticas de graduação**, entregando: a implantação do processo de coleta de informações dos espaços de prática para alunos de graduação da UFBA no HUPES, por meio de aplicativo digital; a implantação da pesquisa de satisfação para docentes (com frequência anual) e alunos de graduação (com frequência semestral) em atividades no HUPES, o tutorial para preenchimento de informações no aplicativo digital, a campanha de divulgação das pesquisas de satisfação e da coleta de informações dos espaços de práticas para os alunos por aplicativo digital, o relatório semestral da distribuição das atividades práticas dos alunos nos espaços do HUPES e o relatório anual dos resultados das pesquisas de satisfação de alunos de graduação e docentes. Alcançando assim os benefícios de melhora da informação sobre a distribuição de alunos de graduação nos espaços do HUPES (enfermarias, unidades fechadas e AMN), conhecimento do grau de satisfação de alunos de graduação e de docentes em atividades no HUPES, quanto a este campo de prática, possibilidade de ofertar melhores condições de



infraestrutura para as práticas de ensino-aprendizagem no ensino de graduação no HUPES. Contudo ainda existem problemas de comunicação entre o HUPES e as unidades de ensino da UFBA, assim como os fluxos de trabalho estavam desorganizados na Gerência de Ensino e Pesquisa (GEP), o que dificultavam os processos relacionados às atividades de docentes no HUPES. Desta maneira, os próximos desafios incluem: maior adesão de docentes na coleta de informações do aplicativo digital; engajamento de docentes e alunos de graduação, no que concerne a responder as pesquisas de satisfação; melhoria de processos; e qualificação das instalações do HUPES relacionadas ao ensino.

O subtema pesquisa desenvolveu o projeto **1.03- Expansão da pesquisa desenvolvida no HUPES-UFBA**, o qual objetivou elaborar e implementar a expansão da pesquisa desenvolvida no HUPES nas áreas clínica, buscando oportunidades internas e fomentos externos, cuja meta era expandir em 48% a pesquisa clínica desenvolvida no HUPES. Desta maneira buscou definir e validar planejamento de recurso humano para o Núcleo de Ensaios Clínicos da Bahia (Necba); estruturar a sua equipe profissional; ampliar e equipar sua estrutura física; normatizar fluxos de atividades para captação das oportunidades de fomento de pesquisa; divulgar as pesquisas realizadas no HUPES. Desta maneira, suas entregas foram:

- Relatórios de atividades do Setor de Gestão da Pesquisa e da Inovação Tecnológica em Saúde (SGPITS), Unidade de Gestão da Inovação Tecnológica em Saúde (UGITS) e Unidade da Gestão da Pesquisa (UGPESQ);
- Capacitação da equipe da UGPESQ em Boas Práticas Clínicas (BPC), Curso IATA (Associação Internacional de Transportes Aéreos), em Pesquisa Clínica;
- Capacitação em ATS: membro do SGPITS e membro do Núcleo de Avaliação de Tecnologias em Saúde (NATS).

O projeto do subtema Pesquisa alcançou os seguintes benefícios: maior número de publicações de melhor qualidade científica (QUALIS B2 ou maior) nos últimos 2 anos, o que demonstra aprimoramento da pesquisa realizada no HUPES; maior divulgação de artigos científicos publicados que foram decorrentes de pesquisas conduzidas no HUPES; capacitação de novos membros da equipe do SGPITS e suas Unidades; número crescente de estudos clínicos desenvolvidos na UGPESQ, apesar da limitação de recurso humano e espaço físico.

Dentro do tema *Sustentabilidade*, o projeto **2.01 – Plano de Controle de Bens de Consumo e Patrimoniais do HUPES/UFBA** não avançou conforme planejado. As alterações ocorridas na Gerência Administrativa – GAD ao longo do ciclo impactaram a continuidade das ações, dificultando a consolidação dos resultados esperados. Apesar do empenho do Gerente do Projeto e da Unidade de Gestão Estratégica, de Riscos e Controles Internos, o processo permaneceu em constante reformulação, sem alcançar a etapa de implementação.

O tema governança, contou com o projeto **3.01- Governança integrada através de gestão por processos**, o qual objetivava implantar o escritório de processos com vistas a melhorar a agilidade, transparência e integração das áreas do hospital até 2023. Nesse sentido, o escritório de processos foi instituído pela portaria-SEI nº 524, de 09/09/22 e seu regimento foi formalizado na



Portaria-SEI nº 752, de 29/12/22, desenvolveu eventos com as lideranças desenvolvendo a sensibilização sobre a temática e priorizando os 4 macroprocessos estratégicos da instituição, 65% das lideranças foram capacitadas e o macroprocesso “Gerir contrato de objetivos” foi mapeado. Desta maneira, deu-se por iniciada a implementação de cultura organizacional na temática de gestão por processos e com as lideranças capacitadas percebe-se uma melhor compreensão, pelos atores envolvidos, do macroprocesso priorizado e mapeado.

Algumas lições foram aprendidas nesse interim: necessidade de melhorar comunicação com a Sede; importância de trabalhar processos de forma estruturada; treinamento como ferramenta fundamental; aplicar a Cadeia de Valor como direcionador; facilitação da compreensão dos atores envolvidos em cada processo por meio do regimento interno. Os próximos desafios do HUPES são: manter a motivação para continuidade dos projetos; ampliar o apoio às áreas; divulgar as experiências exitosas internamente.

O tema processos e tecnologia teve o projeto **4.01- Continuação da implantação do AGHU no HUPES** teve por motivação a identificação da deficiência na integração entre os processos de trabalho e o AGHU. Desta forma, o projeto propôs continuar a implantação dos módulos do AGHU disponibilizados pela EBSERH Sede no Complexo HUPES, com as devidas adequações dos processos de trabalho das unidades em que o sistema será implantado, provendo otimização, controle dos riscos e melhoria da gestão hospitalar do HUPES. Nesse sentido, com a implementação, realizaram-se também: fluxos mapeados, vídeos e manuais nas seguintes áreas: Ambulatório de Nutrição; Ambulatório de Pediatria, Práticas Integrativas e CRIE; Exames - Retrovírus / LAPI, Exames – Imunologia, Exames – Bioimagem; Suprimentos e Farmácia. Os benefícios alcançados demonstraram aprimoramento da eficiência operacional, acesso rápido e compartilhamento de informações; redução de erros e fortalecimento da segurança do paciente; melhoria na tomada de decisões clínicas; e economia de custos a longo prazo.

Já o tema pessoas teve o projeto **5.01- Fortalecimento da valorização, segurança e qualidade de vida no trabalho**. Seu objetivo foi implementar ações de valorização, segurança e qualidade de vida no trabalho, visando reter talentos, criar ambiente seguro e saudável, agregando assim qualidade nos resultados gerados. Desta forma, foram promovidos 7 encontros com gestores para integrá-los a processos, capacitações (SBV adulto e pediátrico, formação e reciclagem de brigadistas, princípios básicos em saúde e segurança do trabalho) realizando um total de 1287 participações, 3 palestras sobre saúde mental em tempos insanos, intervenções em 3 unidades com a psicologia organizacional e do trabalho atuando na harmonização das equipes, 15 turmas de integração de novos colaboradores. Desta maneira, houve melhoria do clima organizacional nas unidades que foram trabalhadas, através do fortalecimento das relações interpessoais e adequação dos empregados no seu contexto de trabalho.

Duas lições principais foram aprendidas: constatação da importância da estabilidade na composição de equipes de trabalho juntamente ao aprimoramento das chefias para o exercício da liderança, e a importância do feedback positivo dos participantes, para dar continuidade às ações implementadas.



Ainda persistem desafios importantes, como a necessidade de otimizar o sistema de gestão de dados, readequar o dimensionamento das equipes e superar as limitações de infraestrutura para a capacitação e integração dos colaboradores. Outro ponto crucial é garantir a continuidade e a ampliação das ações voltadas para a valorização, a segurança e a qualidade de vida no trabalho.

O quadro abaixo relaciona os projetos, ou seja, as iniciativas do PDE anterior:

Tabela 1

Conclusão de Ações e Iniciativas do PDE anterior

Nome da ação/iniciativa do PDE	% de conclusão	Descrição dos problemas e de suas causas	Recomendações para melhoria futura
Programa para cumprimento das metas contratualizadas	87%	Não cumprimento das metas contratualizadas.	Padronização de indicadores de interesses para a Gestão. Envolvimento das Chefias para cumprimento das metas contratualizadas Identificação de ferramenta para monitoramento dos indicadores
Organização e distribuição eficiente dos espaços destinados às atividades educacionais práticas de graduação.	100%	Deficiência na formação de graduação e pós-graduação.	Conseguir maior adesão de docentes na coleta de informações do aplicativo digital; ter mais docentes e alunos de graduação respondentes nas pesquisas de satisfação; melhorar as instalações do HUPES relacionadas ao ensino
Expansão da pesquisa desenvolvida no HUPES-UFBA.	74%	Deficiência no planejamento para expansão da pesquisa.	Articular com outras chefias e Superintendência para a ocupação definitiva do espaço total da UGPESQ (NECBA)



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

Hospital Universitário Professor Edgard Santos da Universidade Federal da Bahia – HUPES-UFBA

Plano de Controle de bens de consumo e patrimoniais do HUPES/UFBA	0%	Deficiência no controle interno para uma melhor gestão da sustentabilidade econômica e financeira.	Desenvolver um novo projeto para atender o problema identificado, pois ao longo do ciclo do PDE, ocorreram diversas mudanças na Gerência Administrativa - GAD, o que impactou diretamente no andamento dos trabalhos e foi determinante na falta de entrega dos resultados previstos. Apesar dos esforços do Gerente do Projeto (3º Gerente do ciclo) e da Unidade de Gestão Estratégica, de Riscos e Controles Internos, a falta de continuidade no entendimento do projeto impediu sua devida construção e implementação, ficando as ideias suscetíveis a cada nova troca de gestão.
Governança integrada através de gestão por processos	79%	Deficiência na integração entre as diretrizes estratégicas e processos de trabalho.	Manter a chama acesa; ampliar o apoio às áreas; divulgar as experiências exitosas internamente.
Continuação da Implantação do AGHU no HUPES	100%	Deficiência na integração entre os processos e a tecnologia da informação. (AGHU).	Implantação dos Módulos de Faturamento e Nutrição.



Fortalecimento da valorização, segurança e qualidade de vida no trabalho.	93%	Ausência de uma política efetiva de valorização, segurança e retenção de talentos.	Continuidade, aprimoramento e ampliação de ações positivas para o fortalecimento da valorização, segurança e qualidade de vida no trabalho. Melhoria de sistema de gestão de dados. Melhoria do dimensionamento de equipes; vencer limitações de espaços e recursos para capacitações e integração de colaboradores;
---	-----	--	--

3.2 Percepções dos Envolvidos

A percepção dos envolvidos se deu de forma ampla, sendo consultados por meio de entrevistas semiestruturadas. Foi realizada uma entrevista com o reitor da Universidade Federal da Bahia, professor Paulo César Miguez de Oliveira, o qual optou por direcionar o questionário para que fosse respondido pelo colegiado do SIUNIS - Sistema Universitário de Saúde da UFBA. As respostas apresentaram as percepções e expectativas, sendo possível destacar:

Qual é sua expectativa e em que condições você espera que o hospital esteja daqui 5 anos?

Um hospital de excelência, sendo referência em ensino, pesquisa, extensão e atenção à saúde, integrado às unidades de ensino e ao SUS; recursos humanos valorizados, estrutura física adequada e toda capacidade de atendimento utilizada.

Quais os desafios internos que você identifica no hospital e que precisam ser superados?

O Conselho Gestor precisa ser mais valorizado, o que garantirá a efetiva participação das unidades de saúde e das representações da comunidade (usuários, servidores, estudantes) nas decisões institucionais. Este Conselho deve ter autonomia para decidir sobre organogramas e estruturas organizacionais do hospital, que atendam aos interesses de ensino, pesquisa e extensão da Universidade Federal da Bahia e do SUS.

O fornecimento de insumos tem sido deficiente, desta forma se constituindo num importante gargalo para o funcionamento do Hospital.



Obras que ampliam e adequam espaços para o eficiente ensino, pesquisa e atendimento clínico e cirúrgico devem ser priorizadas e concluídas.

É necessário que se resolva a crônica deficiência da climatização que tem criado ambientes insalubres e sem condições de trabalho pelo excessivo calor.

A manutenção tem sido precária, isto vale para equipamentos para procedimentos de diagnóstico e cirúrgicos que permanecem quebrados por períodos inaceitáveis, bem como para mobiliários, como armários, mesas, cadeiras etc., frequentemente defeituosos ou quebrados.

Quais desafios a serem superados e oportunidades externas o hospital poderia aproveitar?

Ampliar esforços para superar a atual crise orçamentária através de projetos integrados para financiamentos por agências de fomento, emendas parlamentares, aproveitar o governo que acredita na ciência. Integrar ensino e serviço de forma efetiva, na perspectiva multiprofissional e de alcance de efeitos mensuráveis. Aproveitar a expertise das unidades acadêmicas estreitando relações, melhorando a comunicação entre profissionais e entre profissionais e usuários.

Na sua visão, quais áreas do hospital necessitam de maior investimento?

Investimento em estrutura física interna para reversão de condições insalubres para a prática profissional e a assistência aos pacientes. Humanização, qualidade técnica, compromisso social.

Na sua visão, quais as sugestões para melhor qualificarmos nossa equipe hospitalar?

Investimento em educação permanente constante e planejada baseada em metas de qualificação dos processos de trabalho para atingir critérios de excelência. Utilizar as diferentes escolas da UFBA para a qualificação dos profissionais. Maior interação entre academia e prática.

Sobre projetos de inovação/transformação digital no HU, quais sugestões você nos daria?

Funcionamento pleno do prontuário eletrônico com compartilhamento das informações com a RNDS. Para além de fornecer as ferramentas técnicas "duras" (equipamentos), também aquelas denominadas "leve-duras" (protocolos institucionais) e as "leves" (instrumentalização digital para os colaboradores). Literacia digital para profissionais, técnicos e pacientes.

Quais indicadores são mais relevantes para a avaliação do sucesso do hospital?

Satisfação da clientela: pacientes, alunos, professores, pesquisadores, equipe técnica e auxiliar. Capacidade de internação; estrutura física; gerência de



recursos humanos, pesquisa e extensão. Capacidade de acolhimento da clientela e de resolutividade de suas demandas de saúde. Conhecimento profissional, conduta ética e bioética, relação com a sociedade e o ensino, compromisso com a comunidade.

Também foi possível aplicar o mesmo questionário com a Secretária Estadual de Saúde, a Sr^a Roberta Silva de Carvalho Santana. Na oportunidade a Secretária apresentou as seguintes respostas ao questionário:

Qual é sua expectativa e em que condições você espera que o hospital esteja daqui 5 anos?

Que o hospital esteja completamente integrado ao SUS, atendendo sobretudo a alta complexidade e com todos os seus leitos ativos. Maior integração com o Sistema Estadual de Regulação.

Quais suas expectativas em relação às futuras contratualizações?

Maior oferta de cirurgia ortopédica, cirurgia vascular, cirurgia plástica, transplantes (principalmente TMO).

Quais os desafios internos que você identifica no hospital e que precisam ser superados?

Núcleo interno de regulação funcionando 24 horas e com devolutivas a CER em tempo hábil. Aumento do atendimento às demandas da CER por meio do SUREM. Acolhimento dos pacientes regulados nas 24 horas, nos sete dias da semana. Abertura de leitos inativos. Maior produção cirúrgica.

Quais desafios a serem superados e oportunidades externas o hospital poderia aproveitar?

O atual cenário favorável de alinhamentos entre as esferas federal e estadual do SUS.

Na sua visão, quais áreas do hospital necessitam de maior investimento?

Oncohematologia, cardiologia e cirurgia vascular.

Na sua visão, quais as sugestões para melhor qualificarmos nossa equipe hospitalar?

Mestrados profissionalizantes.

Sobre projetos de inovação/transformação digital no HU, quais sugestões você nos daria?

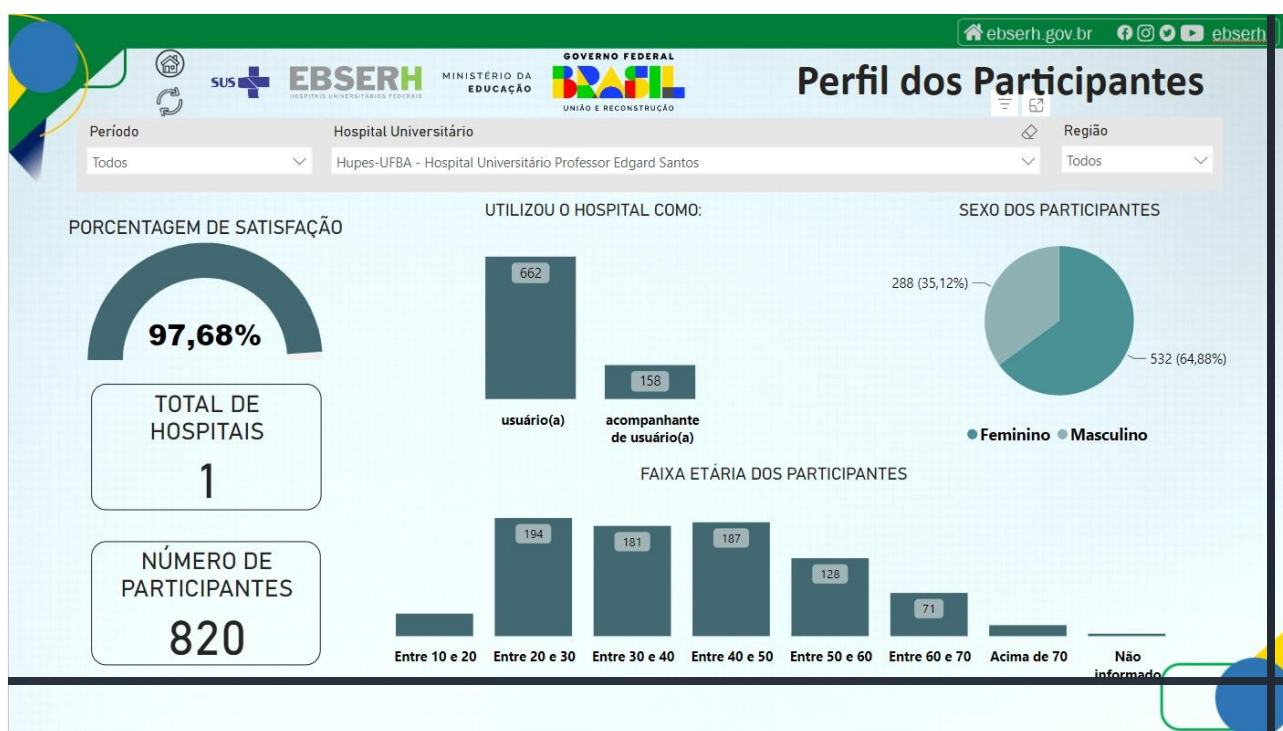
Não houve resposta a esta pergunta.

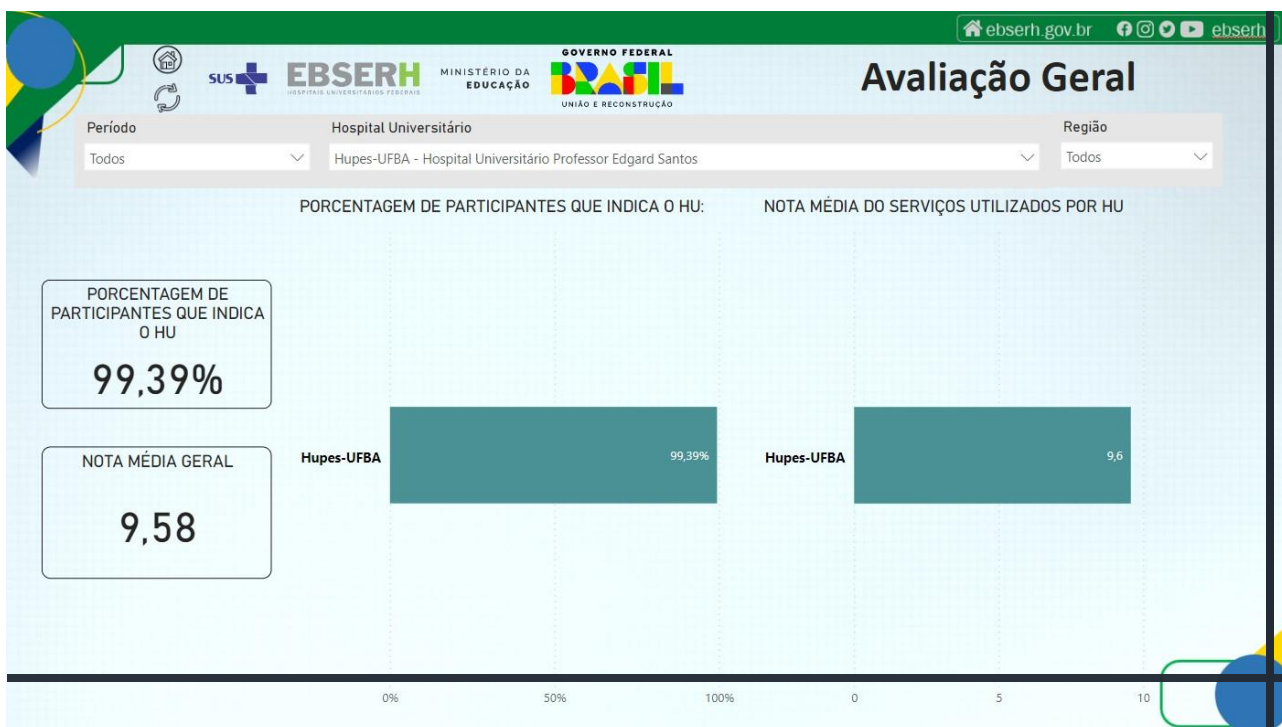
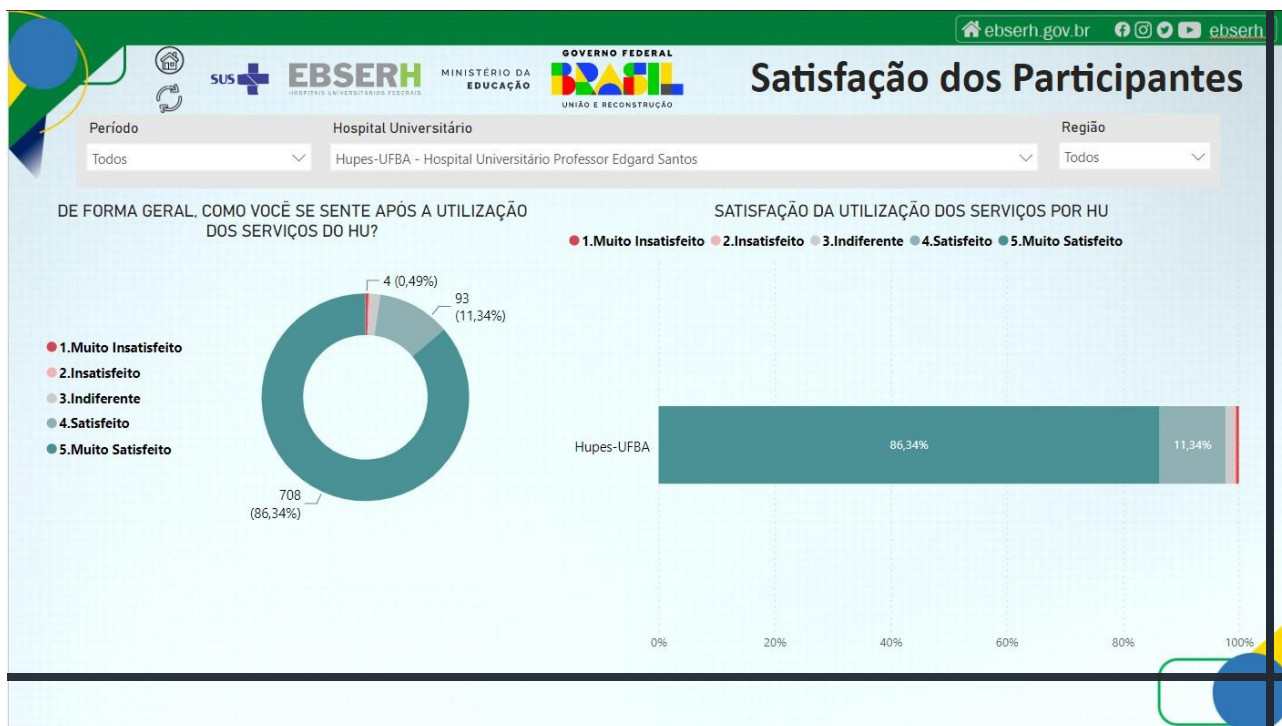
Quais indicadores são mais relevantes para a avaliação do sucesso do hospital?

Hospital Universitário Professor Edgard Santos da Universidade Federal da Bahia – HUPES-UFBA

Produção, taxa de infecção hospitalar, mortalidade, giro leito, tempo médio de permanência, número de pacientes regulados via CER.

Nós utilizamos a Pesquisa de Satisfação do Usuário como um instrumento objetivo para identificar a percepção que as pessoas assistidas pelo HUPES-UFBA tiveram. Verificou-se que a avaliação está satisfatória em todos os aspectos considerados: roupa/limpeza/lixo, estrutura, ambulatório, internação e refeições. O resultado traduz-se no fato de que 99,39% dos 820 entrevistados indicam o HUPES-UFBA. No geral, a avaliação dos usuários demonstra uma positividade somada em 97,68% dos pesquisados satisfeitos e muito satisfeitos, conforme gráficos a seguir.

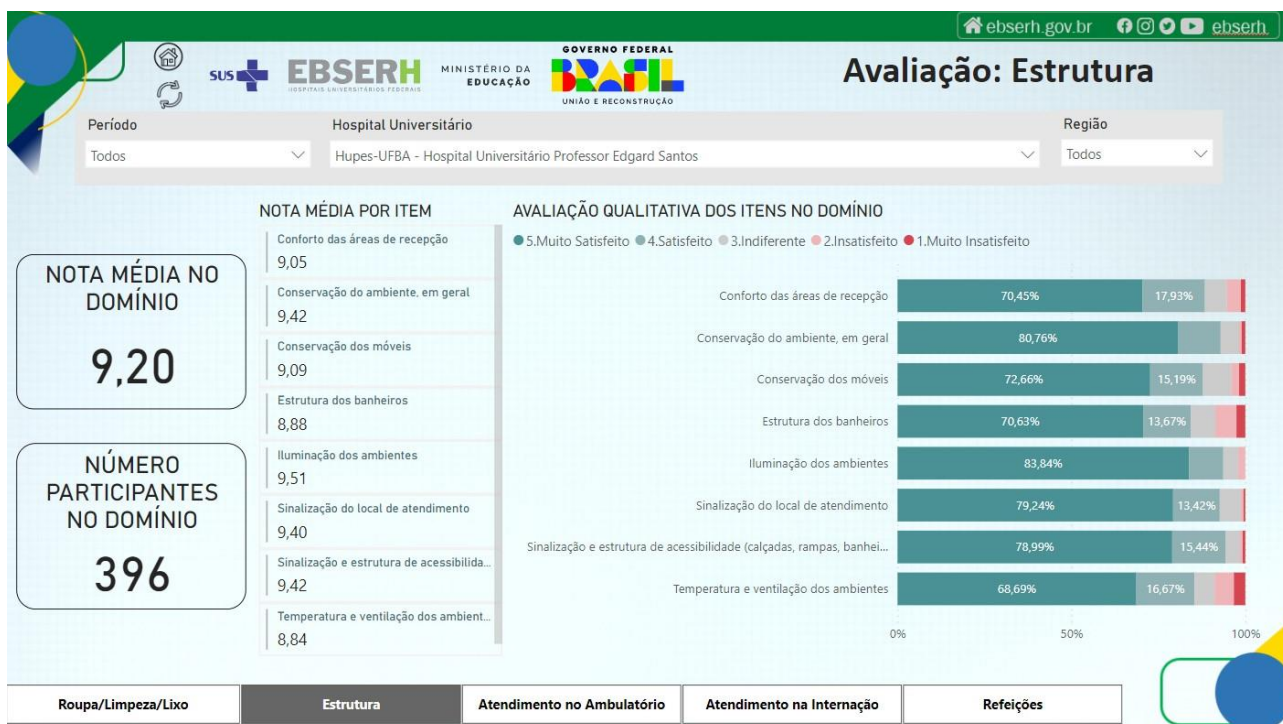
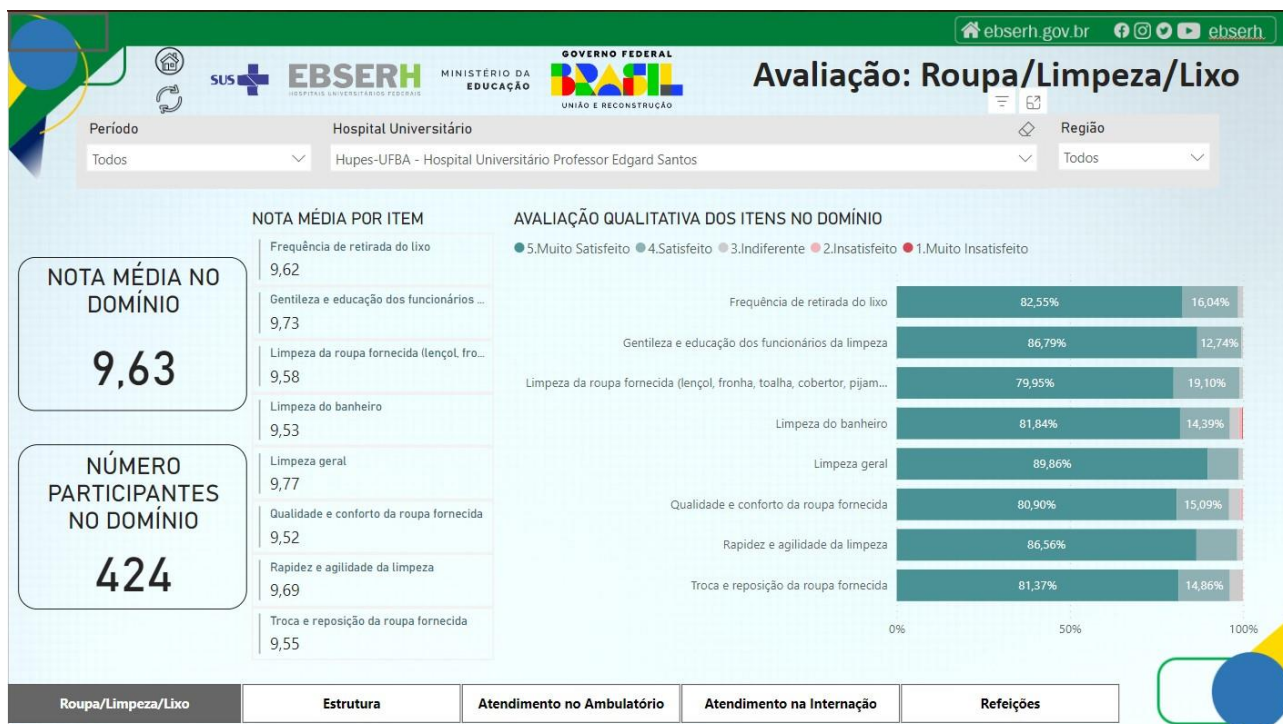


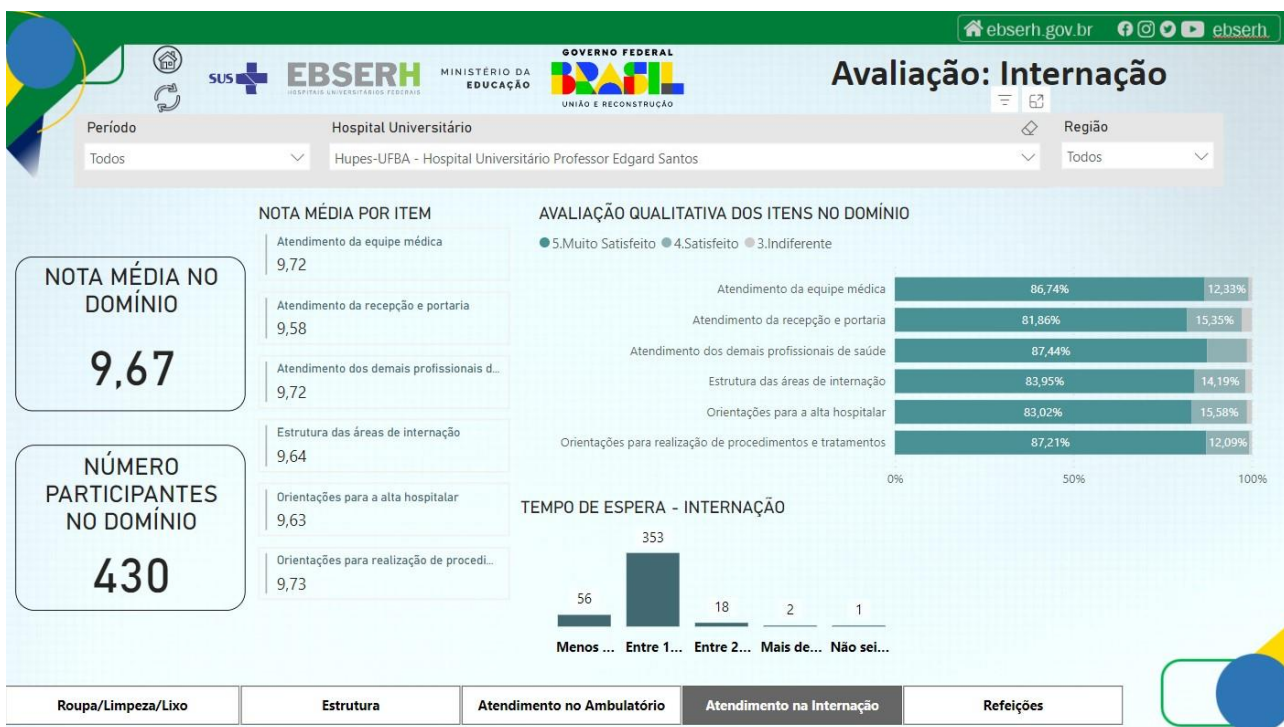
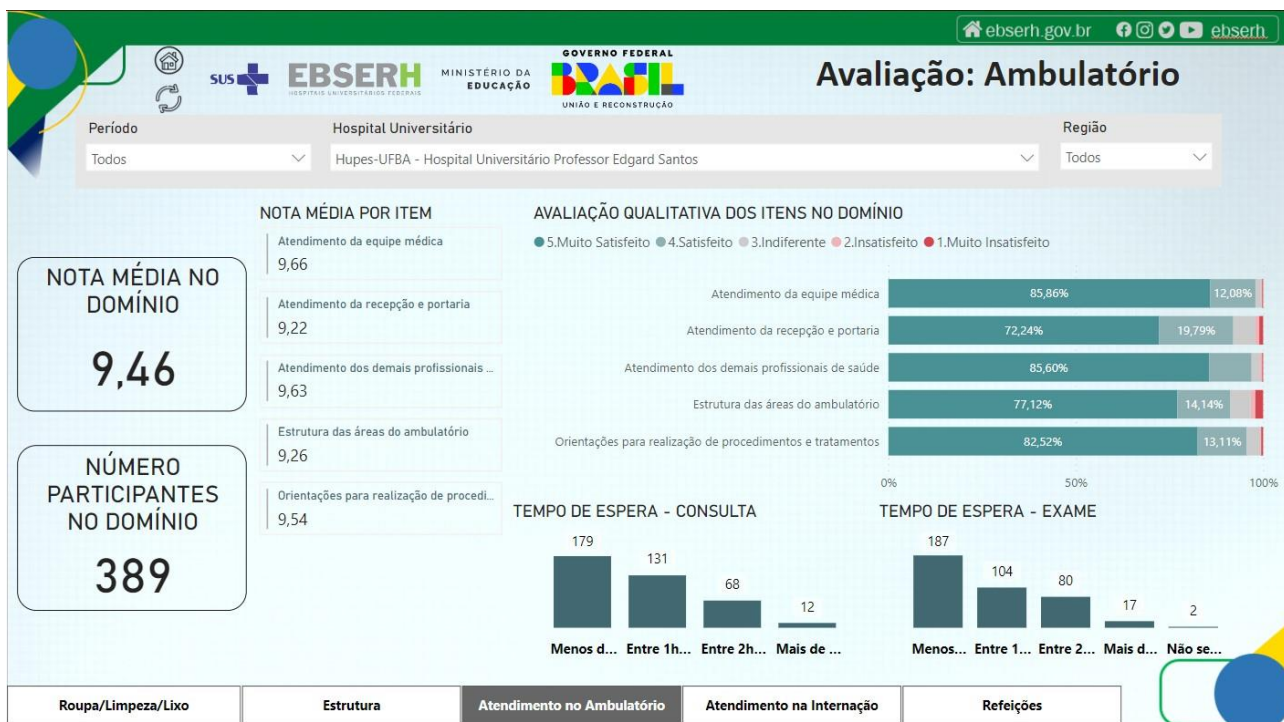




Plano Diretor Estratégico 2024-2028

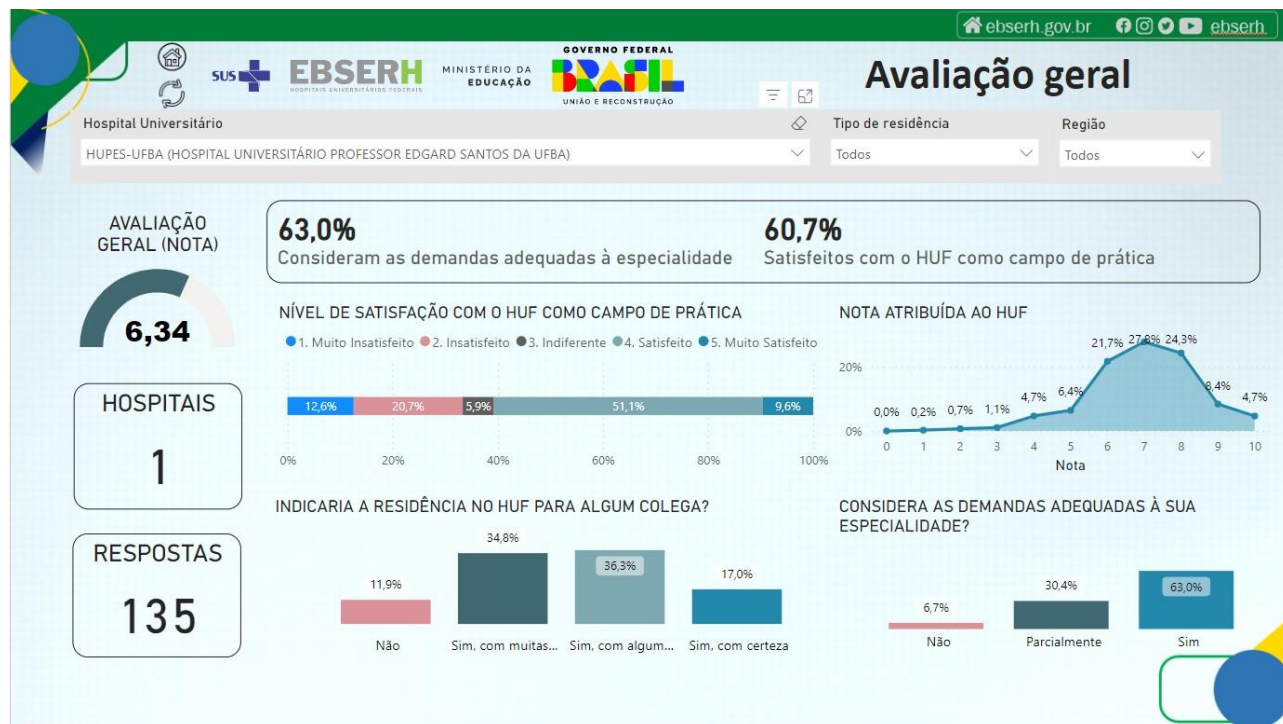
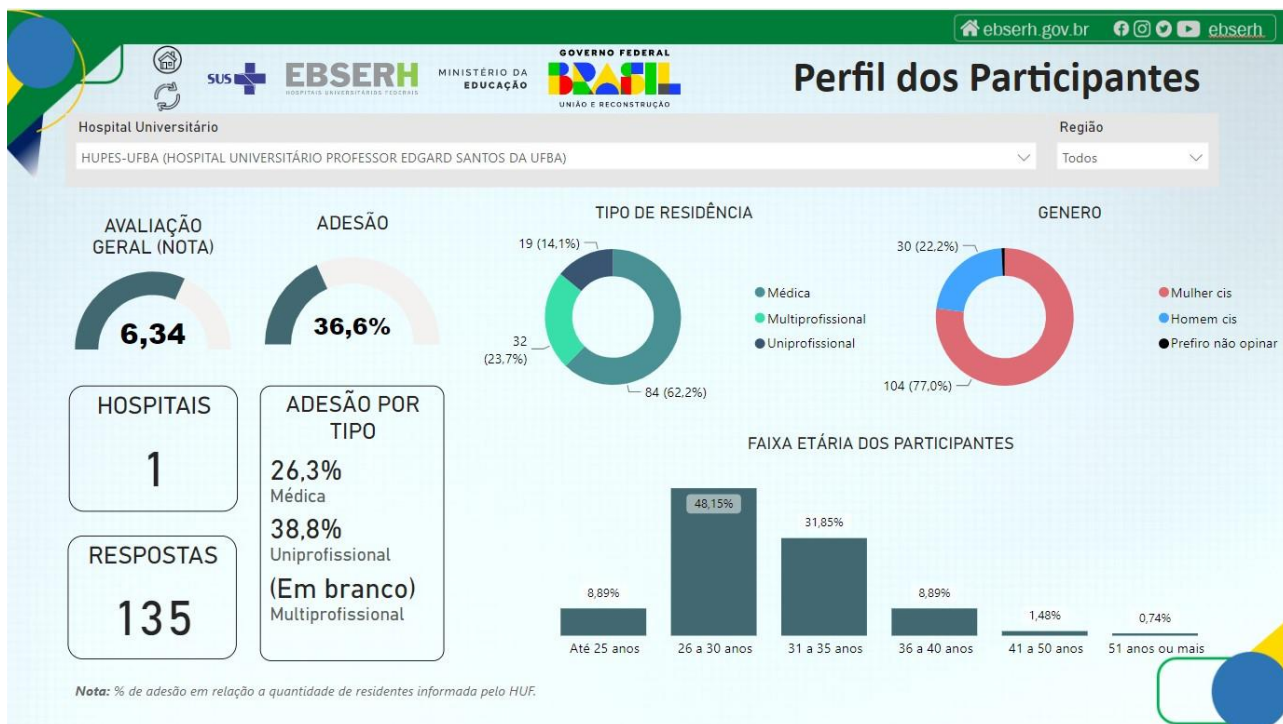
Hospital Universitário Professor Edgard Santos da Universidade Federal da Bahia – HUPES-UFBA

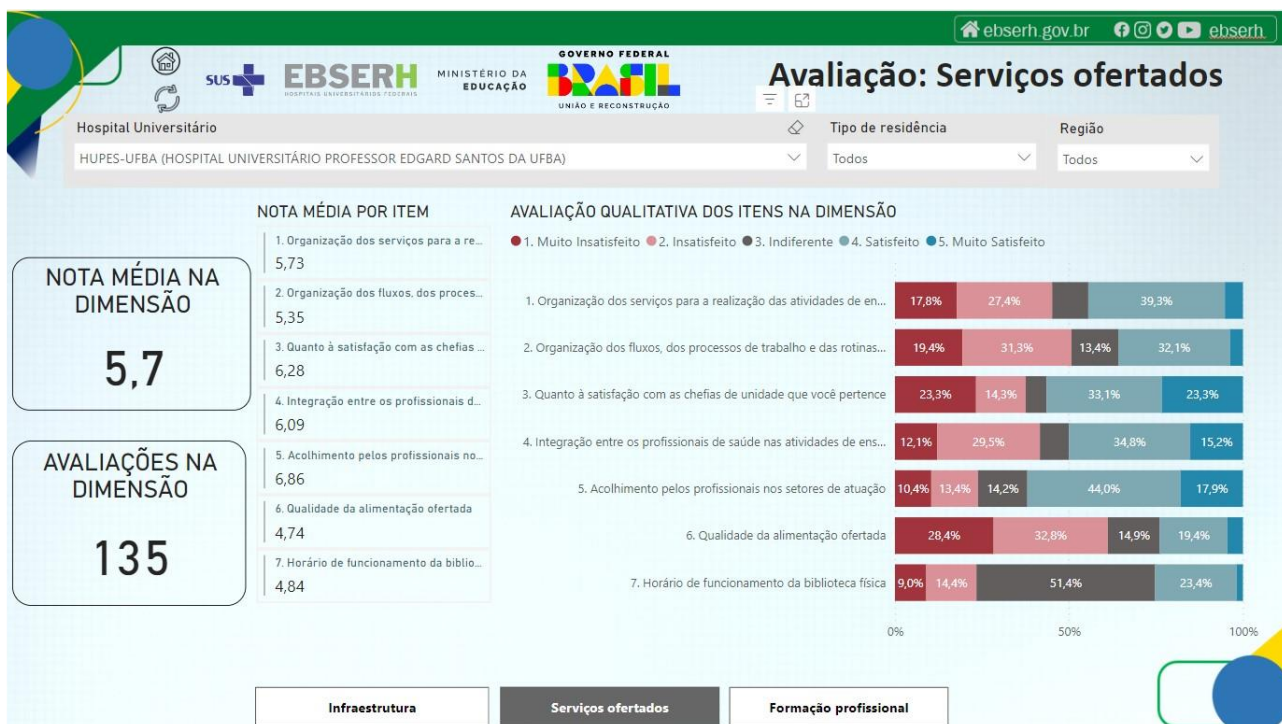
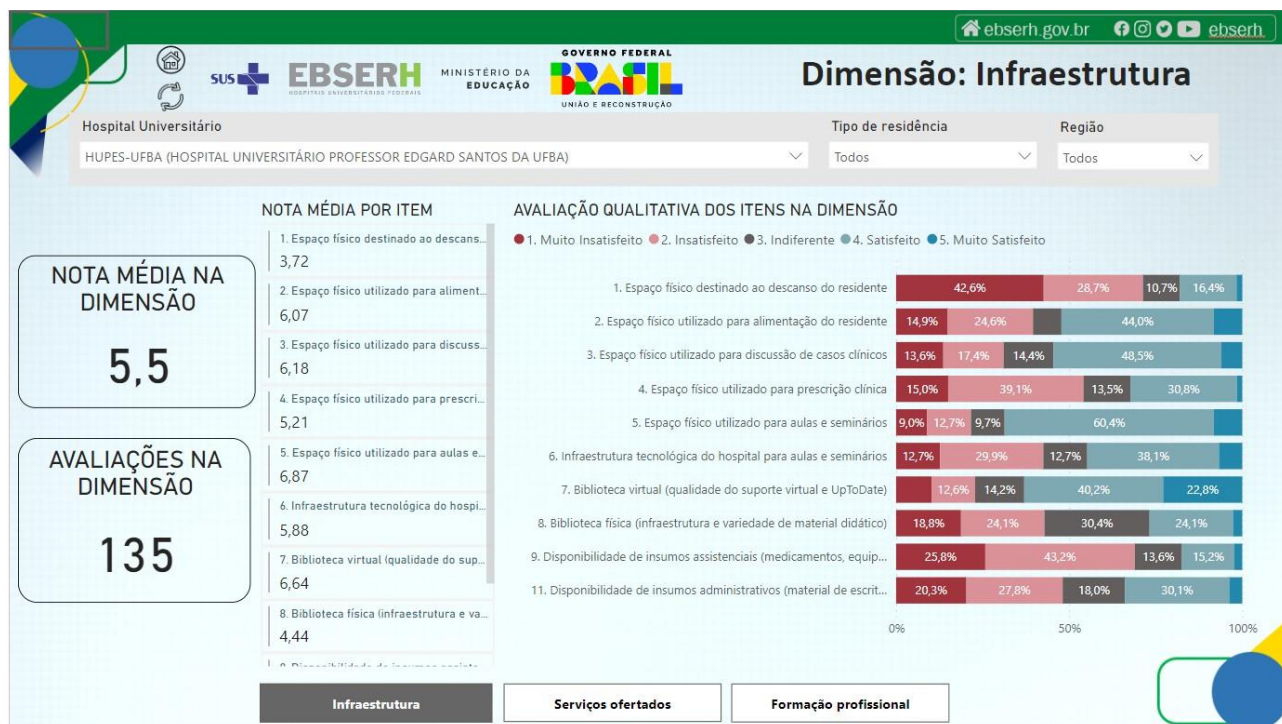


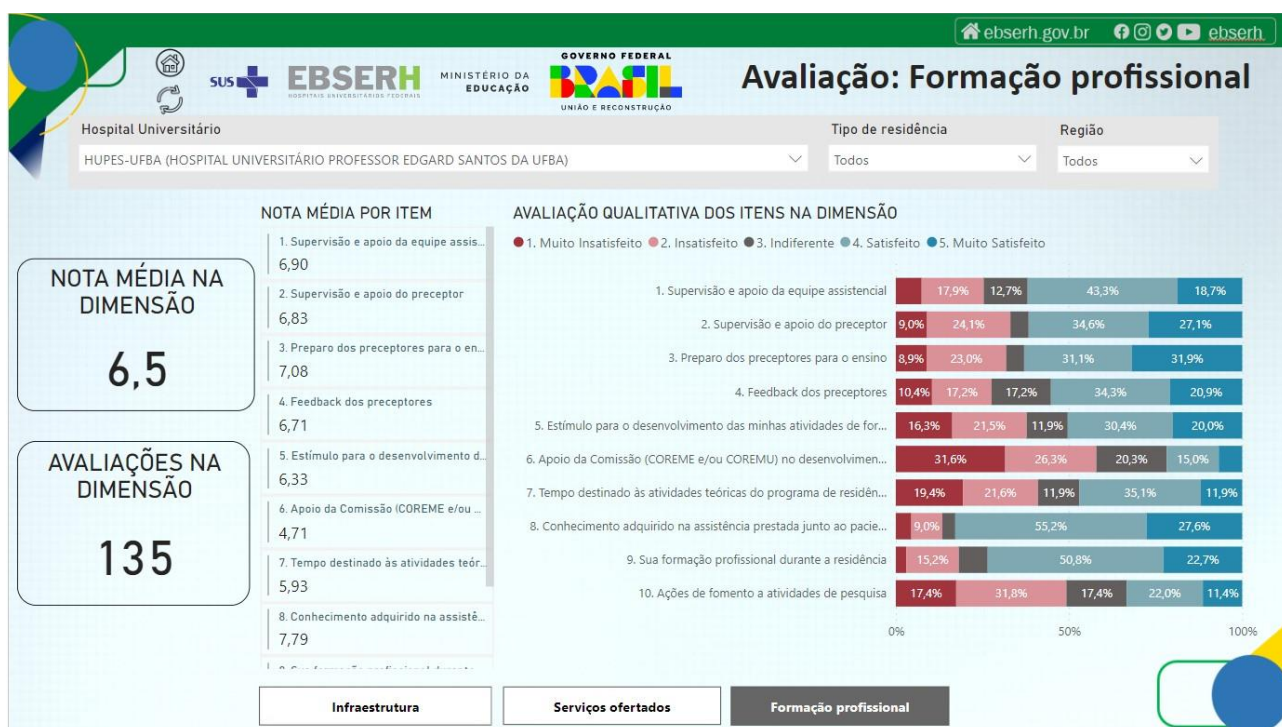




Os residentes também demonstraram suas percepções através do instrumento de pesquisa de satisfação, considerando os dados colhidos em 2023. O quadro abaixo detalha o perfil dos participantes considerando o tipo de residência, o programa, o ano de residência, a faixa etária e o gênero. Conforme gráficos abaixo, o nível de satisfação está em 63% quanto à adequação das demandas clínicas às especialidades das residências. A avaliação geral do hospital obteve nota média de 6,34. Contudo, eles demonstram insatisfação quanto à infraestrutura física, apresentando uma nota média de 5,5 (notas consideram a escala de 0 a 10).







3.3 Desempenho do Contrato SUS

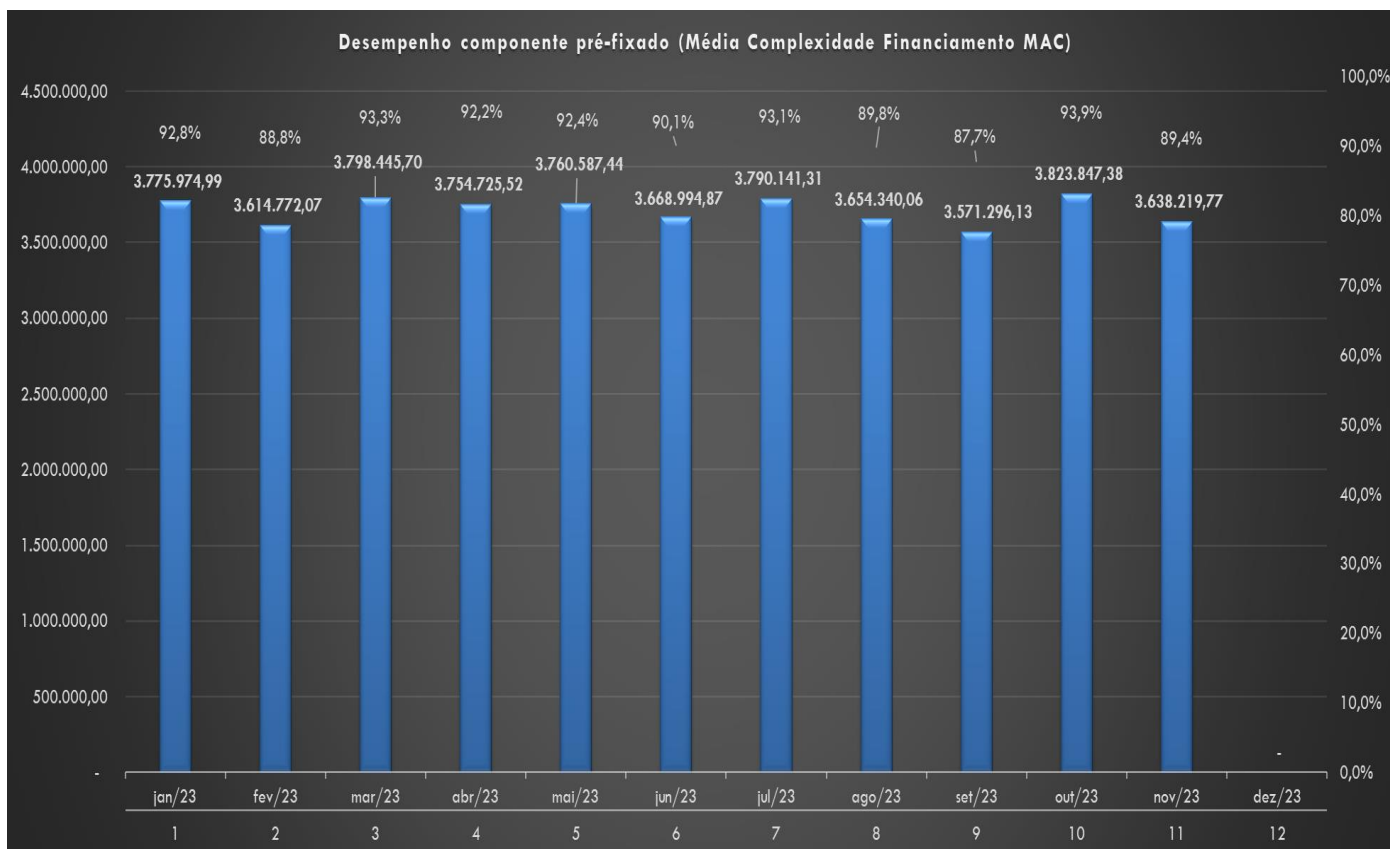
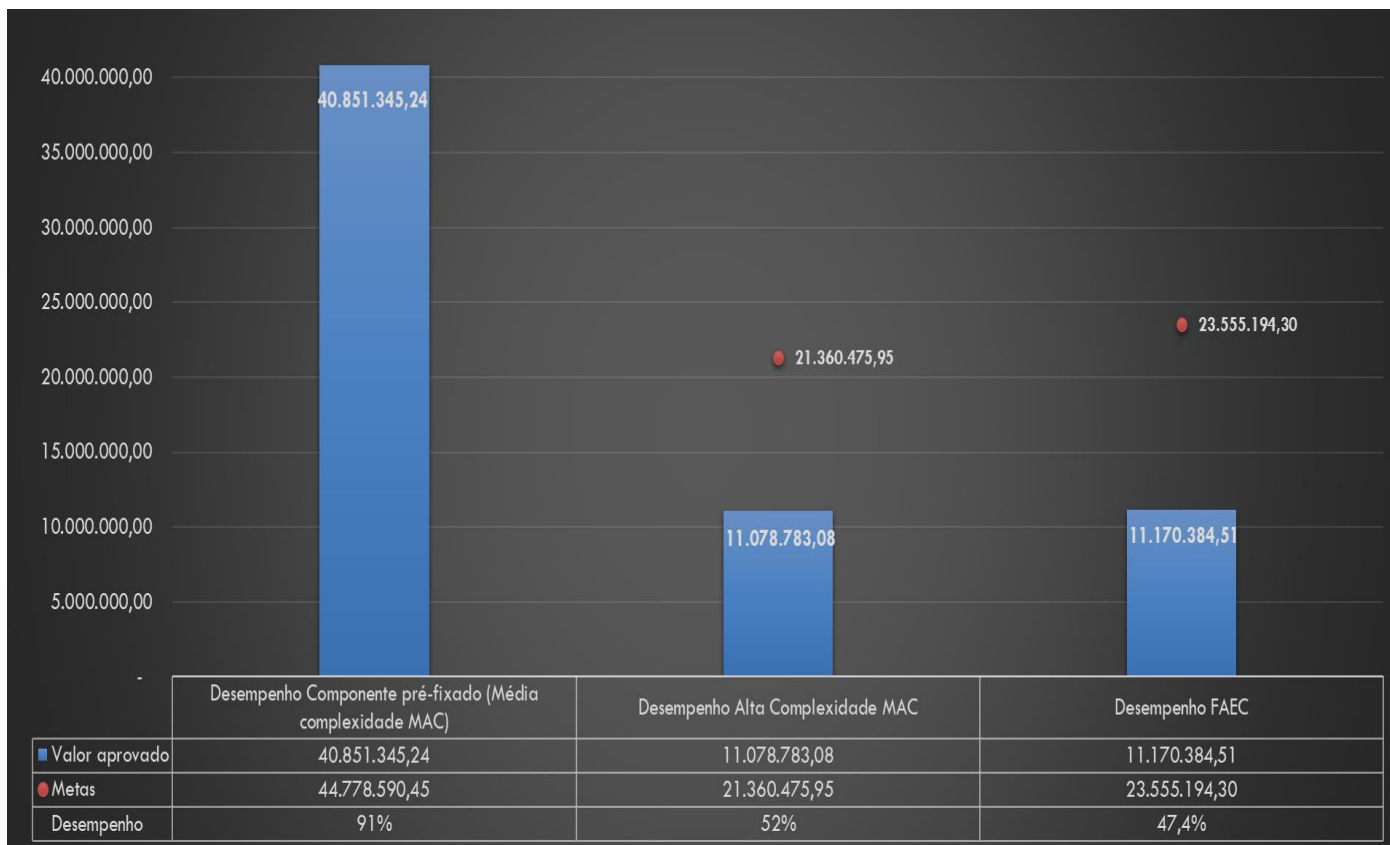
O Relatório de desempenho da contratualização hospitalar do HUPES apresenta de forma resumida o resultado as metas de indicadores sob os aspectos financeiros nos componentes pré e pós-fixado da média e alta complexidade. Tem como principal objetivo fornecer subsídios à governança para tomada de decisões, com foco no alcance das metas contratualizadas e, consequentemente, manutenção ou ampliação da receita financeira prevista no contrato, neste caso, com análise referente ao período de janeiro a novembro de 2023.

Abaixo apresentamos os gráficos com o detalhamento do desempenho dos componentes.



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

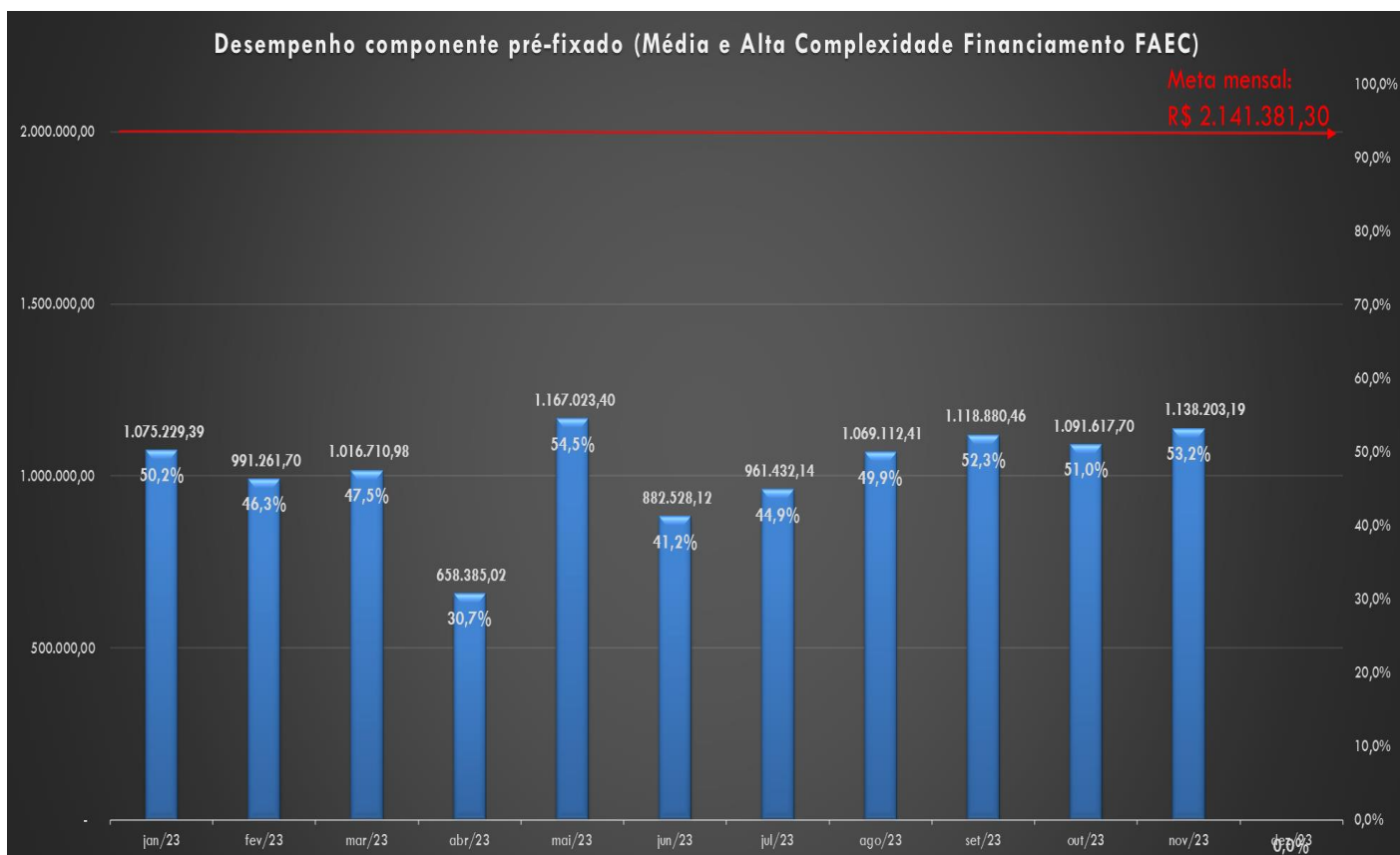
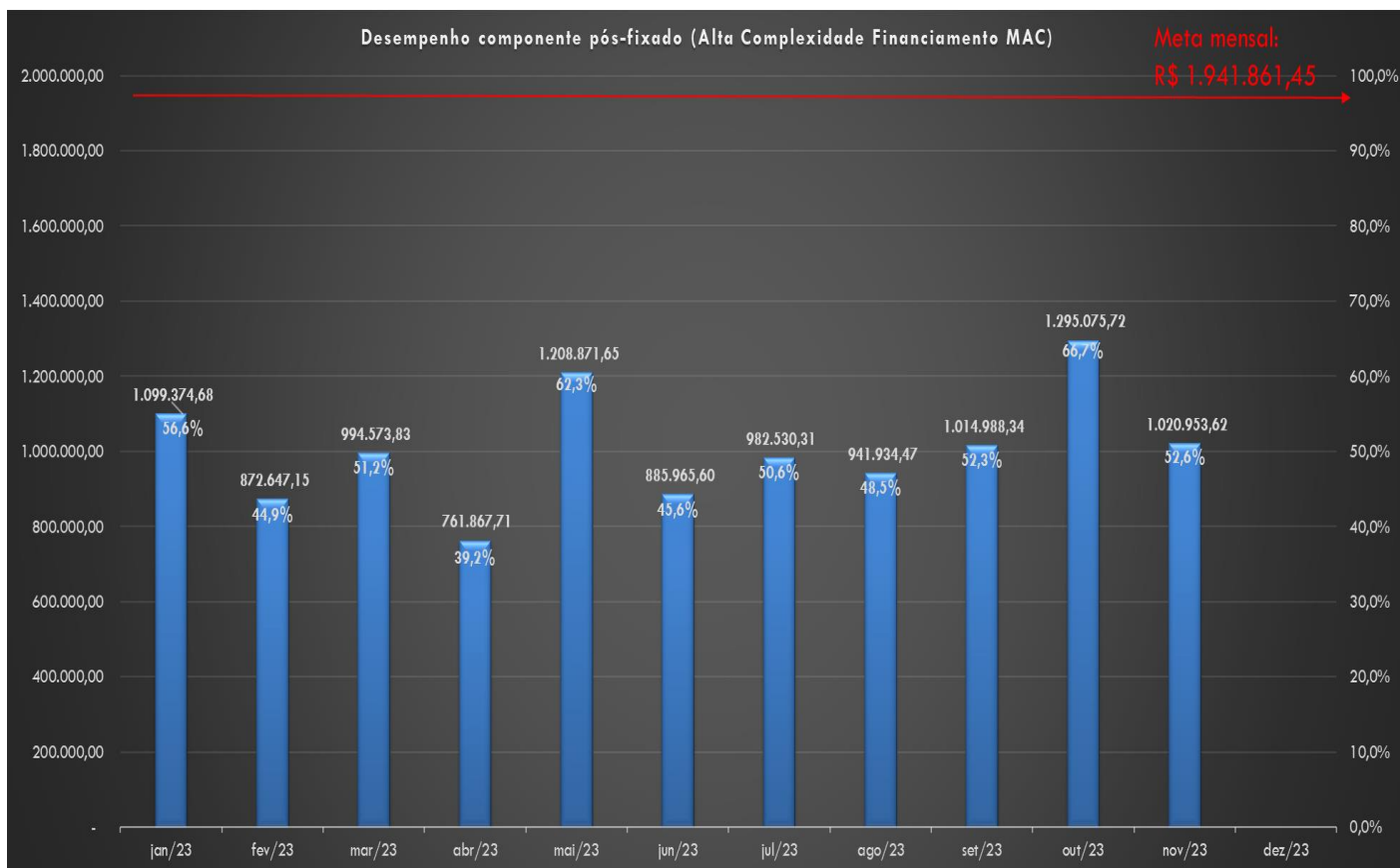
Hospital Universitário Professor Edgard Santos da Universidade Federal da Bahia – HUPES-UFBA





Plano Diretor Estratégico 2024-2028

Hospital Universitário Professor Edgard Santos da Universidade Federal da Bahia – HUPES-UFBA





3.4 Avaliação do Selo EBSERH de Qualidade

O SEQuali (Selo EBSERH de Qualidade) é um sistema próprio de avaliação sistemática e periódica nas áreas assistencial, no ensino, na pesquisa, na inovação e na extensão em saúde. Seu principal objetivo é promover a cultura de melhoria contínua dos serviços prestados à população assistida pelos hospitais da rede.

Dos 655 requisitos aplicáveis ao HUPES, 63% estão em conformidade. Quando analisamos os 277 requisitos essenciais aplicáveis, observamos que 69% estão em conformidade

Considerando o total de requisitos aplicáveis e o percentual de conformidade alcançada, fica demonstrado que há uma grande oportunidade de melhorias a serem implementadas.

Quantidade de requisitos aplicáveis ao HUPES	655	
Em conformidade	411	63%

Quantidade de Requisitos Essenciais aplicável ao HUPES	277	
Em conformidade	191	69%

Tipo de processo	Todos os requisitos	Requisitos essenciais
A - PROCESSOS GERENCIAIS	55%	56%
B - PROCESSOS PRIMÁRIOS - JORNADA DO ENSINO E EXTENSÃO	100%	100%
C - PROCESSOS DE SUPORTE À JORNADA DO ENSINO E EXTENSÃO	100%	100%
D - PROCESSOS PRIMÁRIOS - JORNADA DA ASSISTÊNCIA À SAÚDE	48%	60%
E - PROCESSOS DE SUPORTE À JORNADA DA ASSISTÊNCIA À SAÚDE	72%	78%
F - PROCESSOS PRIMÁRIOS - JORNADA DA PESQUISA E INOVAÇÃO	93%	----
G - PROCESSOS DE SUPORTE À JORNADA DA PESQUISA E INOVAÇÃO	100%	----
H - PROCESSOS DE SUPORTE TRANSVERSAIS AOS PROCESSOS PRIMÁRIOS	82%	87%
I - PROCESSOS DE SUPORTE À ORGANIZAÇÃO	53%	58%



3.5 Acordo Organizativo de Compromissos

O Acordo Organizacional de Compromissos tem como objeto criar condições materiais e institucionais para o HUPES-UFBA 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 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.

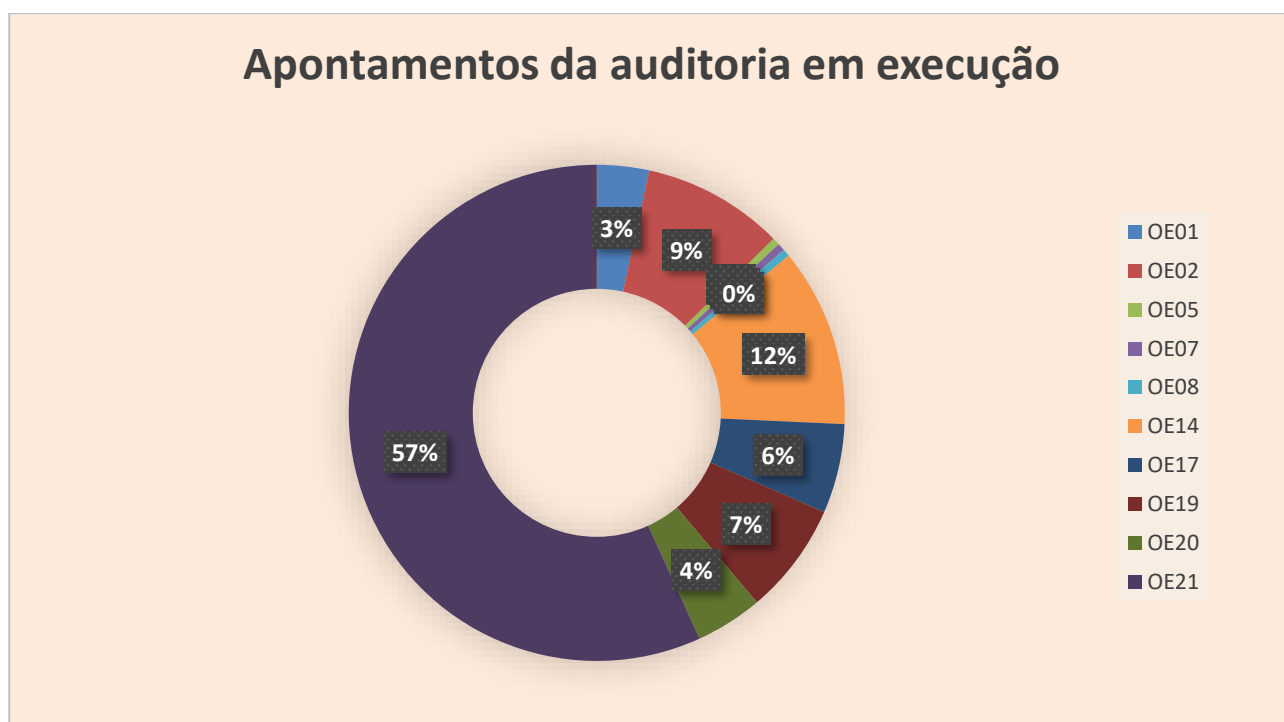
São partes integrantes do Acordo os tetos orçamentários previstos, os valores propostos para o Plano Diretor de Investimentos e os indicadores e metas, os quais podemos encontrar abaixo:

ÁREA RESPONSÁVEL	INDICADORES	META 2024
Gerência de Atenção à Saúde	Taxa de Ocupação Hospitalar	> 70%
Gerência de Atenção à Saúde	Tempo Médio de Permanência Hospitalar	reduzir 10% no ano
Gerência de Atenção à Saúde	Índice de Giro de Leito	maior ou igual 3
Superintendência	Aderência entre o valor executado e o valor planejado por grupo	80% a 120%
Gerência Administrativa	Relação de Funcionários (Terceiros) por Leito	1
Gerência Administrativa	Cobertura de Estoque de Medicamentos	90 dias
Gerência Administrativa	Índice de obsolescência do parque tecnológico	j=1 + j=2 > 85%; j=3 < 10% e, j=4 < 5%
Gerência de Ensino e Pesquisa	Percentual de vagas disponibilizadas por meio do Exame Nacional de Residência -Enare	100% das vagas credenciadas ofertadas no Enare
Gerência de Ensino e Pesquisa	Percentual de Preceptores capacitados nos HUFs da Rede EBSERH	Crescimento de 10% ao ano
Gerência Administrativa	Número de profissionais por Leitos Ajustados	IPLA >= 6,6 – redução de 10% a.a. até chegar ao intervalo entre 5,6 e 6,6

Gerência Administrativa	Percentual de Registros Manuais de Ponto dos Empregados EBSERH	Reduzir em 10% da média do ano anterior
Gerência Administrativa	Taxa de liquidação mensal	7%
Superintendência	Maturidade em Segurança Cibernética do HUF	≥ 0,30
Superintendência	Percentual de saídas com sumário de alta médica ou óbito preenchido no AGHU	HUF 0% a 29,9% Meta:50%; HUF 30% a 49,9% - Meta:75%; HUF 50% a 69,9% - Meta:85%; HUF>=70% - Meta: 99%

3.6 Principais achados e recomendações

Na análise realizada nos achados e recomendações em relatório de auditoria, órgãos de controle e demais orientações emitidas pela Administração Central da Rede, observamos a relação com os objetivos estratégicos. Desta forma, encontramos como resultado que 57% dos apontamentos estão relacionados ao Objetivo Estratégico 21 – Aprimorar os processos de compras e contratações.





3.7 Plano de Negócios da Rede EBSERH

A análise dos desafios a serem superados pelo HUPES-UFBA considera o Painel de Contribuição da EBSERH disponível no processo SEI 23477.022748/2023-67 e no seguinte endereço: <https://www.gov.br/EBSERH/pt-br/governanca/gestao-estrategica/plano-de-negocios>.

4 ESTRATÉGIA DO HUPES-UFBA

4.1 Declaração de Visão do HUPES-UFBA

Ser um hospital universitário de excelência em assistência, ensino, pesquisa, extensão e em inovação, em âmbito nacional, alinhado integralmente à Rede de Atenção à Saúde.

4.2 Macroproblemas

	Descrição do Macroproblema	Causa Raiz do Macroproblema	Proposta de Solução
Sociedade (Assistência)	Produção insatisfatória na alta complexidade.	Deficiência na gestão de processos das linhas de cuidado.	Incremento em procedimentos de alta complexidade. Elevar a produção em Alta Complexidade com o Gestor Local do SUS.



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

Hospital Universitário Professor Edgard Santos da Universidade Federal da Bahia – HUPES-UFBA

Sociedade (Ensino)	<i>Deficiência no campo de prática para o ensino.</i>	<i>Deficiência da estrutura física e tecnológica das salas de aula e de simulação realística.</i>	<i>Reestruturação e modernização das salas de aula e anfiteatros localizados no complexo HUPES, com reposição e aquisição de projetores, computadores e telas digitais para auxílio nas atividades de graduação e pós-graduação lato e stricto sensu, assim como reposição de condicionadores de ar, reforma de janelas, isolamento acústico e colocação de persianas para fotoproteção.</i> <i>Estruturação de salas de simulação realística, com recursos materiais e humanos, em atividades de graduação, pós-graduação, capacitação e extensão, através da alocação dos novos equipamentos para simulação realística, assim como de lotação física nova para realização da atividade. Nesses sítios serão realizados treinamentos simulados de suporte básico de vida, Suporte cardiológico avançada e suporte de vida avançado pediátrico (BLS, ACLS, PALS), com manequins e aparelhos relacionados a reanimação.</i>
Sociedade (Pesquisa)	<i>Dificuldade na captação de novos projetos de pesquisa.</i>	<i>Deficiência na infraestrutura física e de recursos humanos para a pesquisa.</i>	<i>Ações Estratégicas para Melhoria na Captação de Projetos UGPESQ. Obter o espaço físico da Unidade de Gestão da Pesquisa assistencial reformado no prazo de um ano;</i> <i>Adquirir novos equipamentos para o espaço físico da Unidade de Gestão da Pesquisa assistencial no prazo de um ano;</i> <i>Prover incremento de novos colaboradores na Unidade de Gestão da Pesquisa no prazo de um ano;</i> <i>Expandir espaço administrativo da UGPESQ com prazo de cinco anos;</i> <i>Inserir a UGPESQ como campo de prática de pesquisa clínica para a residência multiprofissional do HUPES no prazo de cinco anos.</i>
Responsabilidade Ambiental, Social e Governança	<i>Deficiência na gestão por processos.</i>	<i>Fluxos dos processos não estabelecidos ou não formalizados.</i>	<i>Promover o mapeamento de todos os processos da Cadeia de Valor no HUPES, ativando a gestão do dia a dia dos mesmos.</i>



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

Hospital Universitário Professor Edgard Santos da Universidade Federal da Bahia – HUPES-UFBA

Responsabilidade Ambiental, Social e Governança	<i>Requisitos de conformidade ambiental não atendidos em sua plenitude pelo Hospital</i>	<i>Alinhamento institucional insuficiente em relação à gestão ambiental</i>	<i>Implementar ações e processos de melhoria da conformidade ambiental</i>
Desenvolvimento Institucional	<i>A gestão de estoques apresenta baixa confiabilidade e fragmentação, resultando em riscos de rupturas, perdas de insumos e utilização ineficiente dos recursos, comprometendo a eficiência operacional e o suporte às atividades assistenciais, de ensino e pesquisa.</i>	<i>A ausência de processos integrados, padronizados e tecnologicamente apoiados para gestão de estoques, que compromete a confiabilidade, a eficiência operacional e a continuidade da assistência hospitalar.</i>	<i>Conceber, validar e implementar o Plano de Gestão de Estoques do HUPES/UFBA, com horizonte de execução entre outubro de 2025 e dezembro de 2028. A proposta será desenvolvida em etapas sucessivas assegurando padronização de processos, maior confiabilidade das informações, melhor aproveitamento de recursos e suporte contínuo às atividades assistenciais, de ensino e pesquisa.</i>
Sustentabilidade Financeira	<i>Deficiência na gestão dos processos de compras e contratações.</i>	<i>Falta de planejamento e organização dos processos de contratação e capacitação dos agentes envolvidos.</i>	<i>Estruturar as contratações do HUPES, por meio do planejamento e gestão dos processos, reduzindo o tempo da realização das contratações, contribuindo assim com a diminuição das ocorrências de desabastecimento dos insumos e a interrupção de serviços essenciais para o adequado funcionamento do hospital.</i>
Desenvolvimento do Trabalhador	<i>Deficiência nas ações de valorização do trabalhador.</i>	<i>Insuficiência de práticas de engajamento, reconhecimento e valorização para melhoria do clima organizacional.</i>	<i>Fomentar clima organizacional favorável ao engajamento, reconhecimento e valorização do trabalhador para todos empregados e servidores públicos do HUPES, durante 5 anos, de 2024 a 2028.</i>



4.3 Painel de Contribuição do HUPES-UFBA

Tabela 3 - Painel de Contribuição do Hospital Universitário Professor Edgard Santos da Universidade Federal da Bahia

ATema Estratégico	Cód.	Objetivo Estratégico	Indicador Local	Metas					Projeto Local	Área Responsável
				2024	2025	2026	2027	2028		
Sociedade (Assistência)	OE01	Ampliar e qualificar a participação dos hospitais na rede de atenção à saúde do SUS	Percentual de aumento financeiro anual de alta complexidade do HUPES-UFBA	43%	60%	80%	90%	100%	Incremento em procedimentos de alta complexidade.	GAS
	OE02	Qualificar o cuidado hospitalar								
	OE03	Ampliar e qualificar a participação na rede nacional de cuidados oncológicos	Incremento absoluto da produção ambulatorial anual em alta complexidade do HUPES-UFBA	Indicador criado em 2025	825.176	833.267	841.357	849.447		
	OE04	Participar da implementação da Política Nacional de Atenção Especializada e do esforço de redução de filas	Incremento absoluto da produção hospitalar anual em alta complexidade do HUPES-UFBA	Indicador criado em 2025	2.446	2.831	3.024	3.216		
Sociedade (Ensino)	OE05	Aprimorar as condições de ensino e os cenários de prática	Pesquisa de satisfação do graduando	60%	65%	70%	75%	80%	Estruturação das salas de aula e centro de simulação realística do HUPES	SEGE
			Pesquisa de satisfação do residente	65%	70%	75%	80%	80%		
			Pesquisa de satisfação do docente	66%	70%	75%	80%	80%		
Sociedade (Pesquisa)	OE09	Criar um ambiente favorável ao desenvolvimento em rede de pesquisa, inovação e avaliação de tecnologias em saúde	Número de Estudos Conduzidos pela Unidade de Gestão da Pesquisa (UGPESQ) HUPES/UFBA	39	43	47	52	57	Melhoria na Captação de Projetos de Pesquisas Patrocinadas do HUPES	UGPESQ
			Índice de satisfação de pesquisadores e de patrocinadores	Indicador criado em 2025	65%	70%	75%	80%		



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

Hospital Universitário Professor Edgard Santos da Universidade Federal da Bahia – HUPES-UFBA

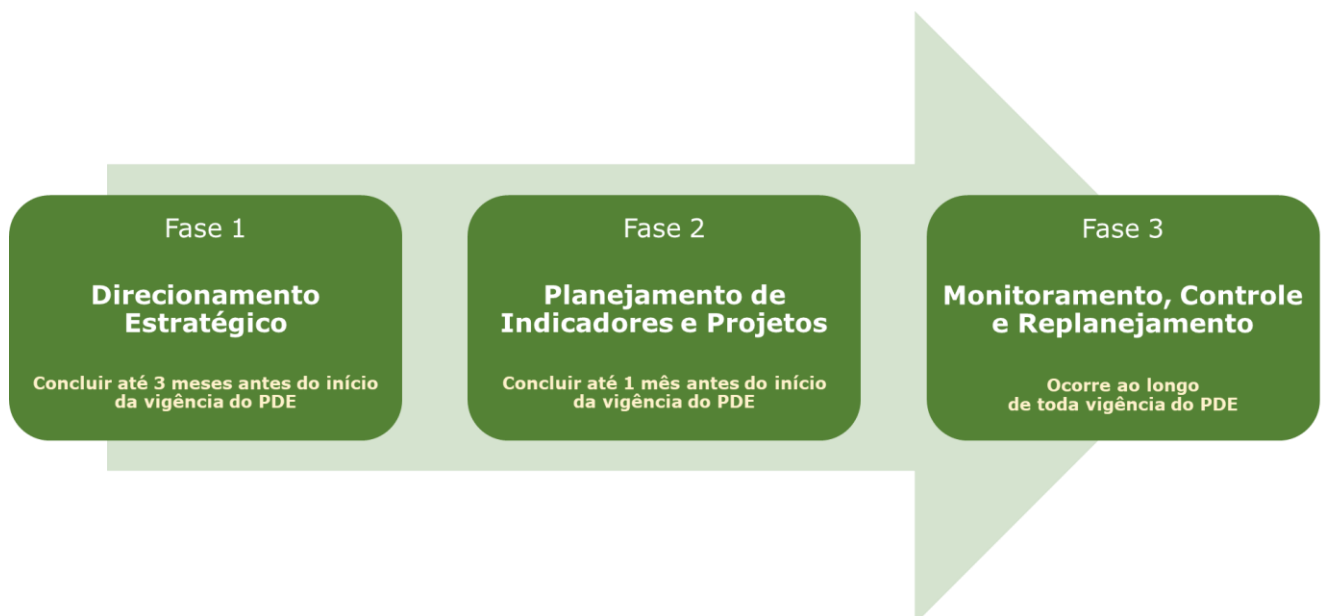
Responsabilidade Ambiental, Social e Governança	OE11	Aprimorar o modelo de governança corporativa da Rede	Percentual de processos mapeados	10%	40%	70%	90%	100%	Implementação da gestão por processos no HUPES	UGERC
			Percentual de processos mapeado e com gestão do dia a dia ativado	0%	0%	10%	25%	50%		
Responsabilidade Ambiental, Social e Governança	OE12	Promover sustentabilidade ambiental e responsabilidade social em Rede	Percentual de conformidade ambiental	Projeto criado em Julho de 2025	73%	82%	91%	100%	Melhoria da conformidade ambiental	SEGOV
Desenvolvimento Institucional	OE17	Desenvolver capacidade institucional em gestão hospitalar	Percentual de marcos concluídos	Projeto criado em Setembro de 2025	0%	100%	100%	100%	Elaboração e Implementação de Plano de Gestão de Estoques	DLIH
			Percentual de entregáveis concluídos conforme especificação		0%	100%	100%	100%		
			Participação de equipe e stakeholders		0%	90%	90%	90%		
			Avaliação de qualidade dos entregáveis por macroatividade		0%	90%	90%	90%		
Sustentabilidade Financeira	OE21	Aprimorar os processos de compras e contratações	Percentual de cumprimento das etapas do Planejamento Anual de Compras (PAC).	----	80%	85%	90%	95%	Implementar Metodologia de Planejamento e Gestão dos Processos de Contratação do HUPES	SAD
Desenvolvimento do Trabalhador	OE22	Promover escuta e diálogo permanentes com trabalhadores, em seus diferentes vínculos e representações	Percentual de trabalhadores que se sentem satisfeitos e valorizados após participação nas ações do programa de saúde integral.	Indicador criado em 2025	20%	40%	60%	80%	Qualidade de Vida para os trabalhadores do HUPES	DIVGP
	OE23	Promover o engajamento e valorização dos trabalhadores	Número de ações realizadas que promovem a saúde física e mental do trabalhador.	6	7	10	12	14		

5 MONITORAMENTO

5.1 Modelo de Gestão do PDE

Tomando por base o Guia de Gestão Estratégica para os Hospitais da Rede, o HUPES adota como Metodologia de Gestão Estratégica as fases de Direcionamento Estratégico, o Planejamento de Indicadores e Projetos e o Monitoramento, Controle e Replanejamento, conforme demonstrado abaixo:

Figura 3
Fases da Metodologia de Gestão Estratégica dos Hospitais



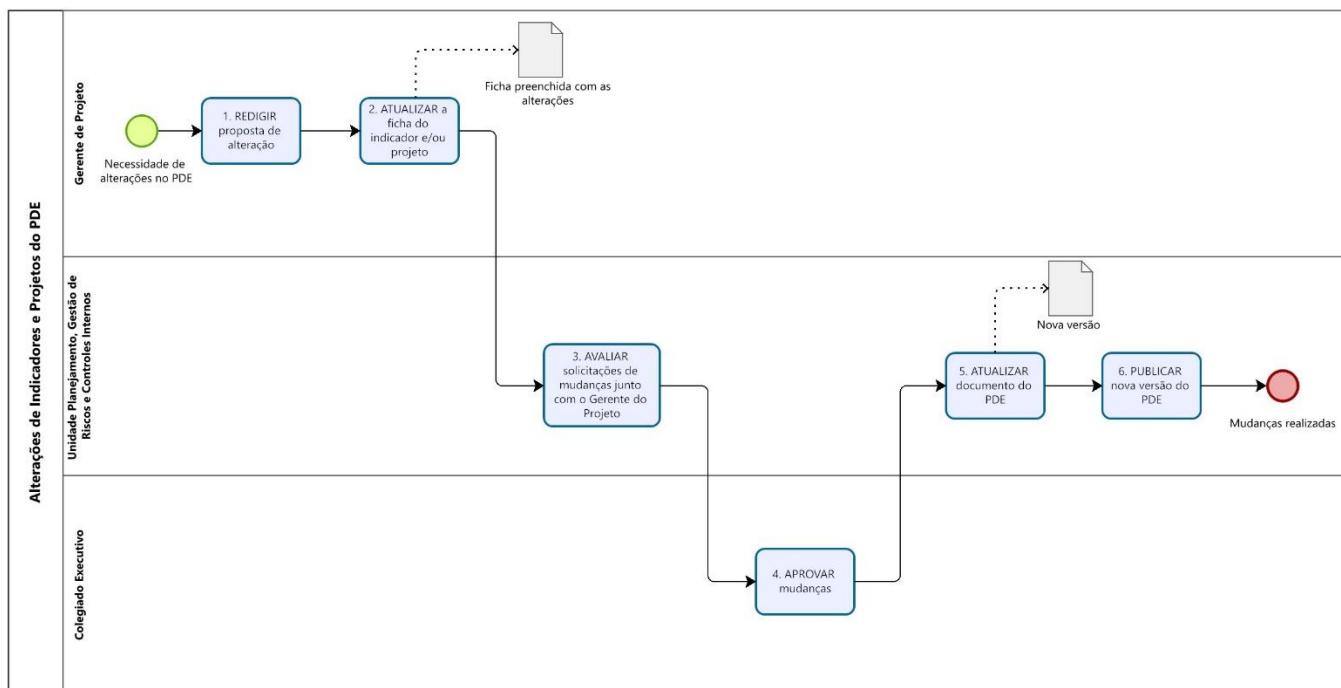
A Unidade de Gestão Estratégica, de Riscos e Controles Internos coordena o desdobramento da estratégia no HUPES-UFBA. Dessa forma, orienta e apoia todos os envolvidos quanto à metodologia aplicada em cada fase.

O Direcionamento Estratégico é a primeira das três fases do desdobramento do Planejamento Estratégico e divide-se em três etapas – análise situacional, definição da visão e identificação dos macroproblemas - que permitem o reconhecimento e aprendizado oriundos de fatos passados, da visão do futuro em que se almeja alcançar e dos problemas atuais que precisam ser resolvidos para o atingimento do alvo.

O Planejamento de Indicadores e Projetos, segunda fase, traduz-se no detalhamento das soluções que contribuam na resolução dos macroproblemas identificados na fase anterior. Desta maneira, o trabalho passa pelas etapas de definição de indicadores e metas, definição de projetos e publicação do PDE.

Monitoramento, Controle e Replanejamento, é a terceira fase que ocorre através de monitoramento de indicadores e projetos, gestão de mudanças e encerramento do PDE. Nesta fase será implementado um plano de monitoramento da execução do PDE, no qual constará de um calendário com os principais eventos: período de aferição dos indicadores; período de coleta de informações sobre o andamento dos projetos junto a cada gerente de projeto; período de

consolidação das informações colhidas e datas de apresentações do monitoramento do PDE ao Colegiado Executivo. Caso sejam identificadas pelos gerentes de projetos necessidades de alterações ou adaptações tanto nas fichas dos indicadores quanto nas fichas dos projetos, deverá ser implementado o fluxo a seguir:



5.2 Modelo de Comunicação

Este modelo tem como objetivo programar a divulgação do Plano Diretor Estratégico do HUPES, para o período 2024-2028. A proposta do modelo de comunicação é disseminar o conteúdo do PDE, abordando cada projeto de maneira individualizada para levar ao conhecimento dos colaboradores. É importante demonstrar que o alcance das metas estabelecidas pode contribuir diretamente com a melhoria das condições de trabalho, com a assistência prestada à população e com o desenvolvimento da instituição em diversas áreas.

Além da divulgação dos documentos e relatórios nos veículos institucionais como site e intranet, as publicações e campanhas também contarão com suporte dos meios digitais, murais físicos, produção e distribuição de material informativo, comunicação face a face, buscando aproximar os responsáveis pelos projetos e indicadores daqueles que realizam a execução das tarefas – os colaboradores.

No âmbito da Rede, a Comunicação será alinhada com as divulgações da sede, sempre buscando apresentar de forma transparente como a atuação local está integrada e contribui para o



Plano Diretor Estratégico 2024-2028

Hospital Universitário Professor Edgard Santos da Universidade Federal da Bahia – HUPES-UFBA

alcance dos objetivos da Rede. A finalidade é demonstrar que a atuação do HUPES não é isolada e que o desempenho obtido da instituição tem impacto no fortalecimento do Sistema Único de Saúde.

Para além da divulgação específica do PDE, a Estratégia definida em Rede e no HUPES deve ser abordada em todas as atividades desenvolvidas pelo Colegiado Executivo e para a linguagem utilizada por todas as lideranças e nos materiais produzidos pela Comunicação - que devem estar sempre fundamentados nos valores definidos no Mapa Estratégico e trazendo como referência a Visão institucional.

Tabela 4
Lista de Itens de Comunicação da Gestão Estratégica no Hospital

Objeto da Mensagem	Origem	Destino	Canal e Forma	Periodic.
<i>Divulgação do PDE</i>	<i>Comunicação</i>	<i>Público interno e externo</i>	<i>Site, intranet e outros meios digitais</i>	<i>A cada atualização</i>
<i>Divulgação contínua do Mapa Estratégico</i>	<i>Comunicação</i>	<i>Público interno e externo</i>	<i>Murais, site, intranet e outros meios digitais</i>	<i>Contínuo</i>
<i>Relatório de Acompanhamento de Projeto Local</i>	<i>Gerente do Projeto</i>	<i>Unidade de Gestão Estratégica, de Riscos e Controles Internos</i>	<i>Documento em meio digital (MSProject)</i>	<i>Mensal</i>
<i>Relatório de Acompanhamento de Indicador Local</i>	<i>Responsável pelo indicador</i>	<i>Unidade de Gestão Estratégica, de Riscos e Controles Internos</i>	<i>Documento em meio digital (MSProject)</i>	<i>Mensal</i>
<i>Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais)</i>	<i>Chefe da Unidade de Gestão Estratégica, de Riscos e Controles Internos</i>	<i>Colegiado Executivo</i>	<i>Documento em meio digital (MSProject)</i> <i>Apresentação em colegiado executivo</i>	<i>Bimestral</i>
<i>Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais)</i>	<i>Colegiado Executivo</i>	<i>- DVPE</i> <i>- Reitoria</i> <i>- Comissão de monitoramento do contrato de gestão/lfes</i>	<i>Documento em meio digital (MSProject)</i>	<i>Quadrimestral</i>



<i>Publicação/Revisões/Atualizações no PDE</i>	<i>Colegiado Executivo</i>	<i>- DVPE - Reitoria - Comissão de monitoramento do contrato de gestão/Ifes - Site do HUF - Unidade de Comunicação Social</i>	<i>Sempre que deliberado pelo Colegiado Executivo</i>
--	----------------------------	---	---

5.3 Calendário

O cronograma de acompanhamento do PDE seguirá as seguintes tarefas com seus respectivos prazos definidos:

Acompanhamento dos projetos:

1. Atualização da execução do projeto na ferramenta MS Project: Gerente do projeto - Até 5º dia útil de cada mês (a partir de agosto de 2025 a EBSERH passou a adotar oMS Planner).
2. Consolidação dos relatórios sobre andamento dos projetos: UGERC - Até 10º dia útil de cada mês.
3. Apresentação do monitoramento dos projetos: Da UGERC para o Colegiado Executivo – Bimestralmente em reunião do Colegiado Executivo.
4. Envio do relatório consolidado e avaliado pelo Colegiado Executivo sobre o andamento dos projetos: Da UGERC para a Sede – Quadrimestralmente.

Acompanhamento dos indicadores:

1. Os indicadores terão suas coletas entre o 1º e o 5º dia útil do mês subsequente ao período apurado, que pode ser mensal, trimestral, semestral ou anual.
2. A apresentação da análise dos indicadores será disponibilizada ao Colegiado Executivo nas reuniões bimestrais.
3. Envio do relatório consolidado e avaliado pelo Colegiado Executivo sobre os Indicadores Estratégicos: Da UGERC para a Sede – Quadrimestralmente.



6 ANEXOS

6.1 Fichas dos Indicadores Locais

-  [CONSOLIDAÇÃO Lista dos Indicadores - PDE-HUPES 2024-2028](#)

6.2 Fichas do Projetos Locais

-  [Projeto do tema Assistência - Incremento em procedimentos de alta complexidade.](#)
-  [Projeto do tema Ensino - Estruturação das salas de aula e centro de simulação realística do HUPES.](#)
-  [Projeto do tema Pesquisa - Melhoria na Captação de Projetos de Pesquisas Patrocinadas do HUPES.](#)
-  [Projeto do tema Responsabilidade Ambiental, Social e Governança - Implementação da gestão por processos no HUPES.](#)
-  [Projeto do tema Responsabilidade Ambiental, Social e Governança – Melhoria da conformidade ambiental.](#)
-  [Projeto do tema Desenvolvimento Institucional - Elaboração e Implementação de Plano de Gestão de Estoques.](#)
-  [Projeto do tema Sustentabilidade Financeira - Implementar Metodologia de Planejamento e Gestão dos Processos de Contratação do HUPES.](#)
-  [Projeto do tema Desenvolvimento do Trabalhador - Qualidade de Vida para os trabalhadores do HUPES.](#)