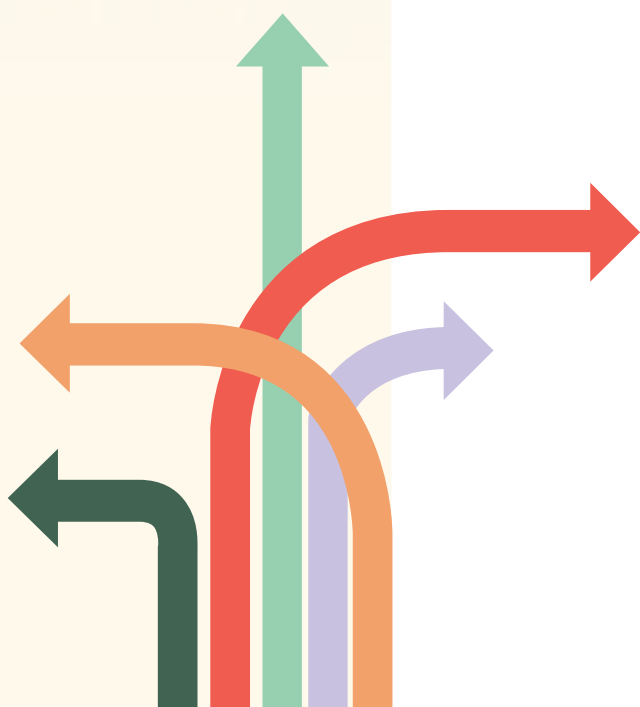


# Plano Diretor Estratégico 2024-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal  
do Amapá - HU-Unifap



**EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES – EBSERH**

Presidente

**Arthur Chioro**

Vice-Presidente

**Daniel Gomes Monteiro Beltrammi**

Superintendente

**Marcos Roberto Lima de Carvalho Santos**

Gerente Administrativo

**Frank William Silva Costa**

Gerente de Atenção à Saúde

**Clodoaldo Tentes Côrtes**

Gerente de Ensino e Pesquisa

**José Carlos Tavares Carvalho**

Este Plano Diretor Estratégico foi aprovado na 39ª Reunião do Colegiado Executivo do Hospital Universitário da Universidade Federal do Amapá (HU-Unifap) realizada em 17 de Junho de 2024, constante no processo SEI 23872.004639/2024-86 e disponível no endereço <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-norte/hu-unifap/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao-de-metas-e-resultados/plano-diretor-estrategico>.

<b>VERSÕES APROVADAS</b>	<b>PROCESSO SEI</b>
1ª versão - 29/04/2024	Documento SEI nº 38608883 – Processo 23872.004639/2024-86
2ª versão - 17/06/2024	Documento SEI nº 39945303 – Processo 23872.004639/2024-86
3ª Versão – 03/04/2025	Documento SEI nº 48348680 – Processo 23872.004639/2024-86

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

Alan Cassio Carvalho Coutinho  
Alessandra Furtado da Silva  
Ana Carolina Calvosa Dalmeida Couto  
Ana Caroline Moura Rodrigues Costa  
Anderson Souza da Gama  
André da Silva Coimbra  
André Tadeu Guimaraes Medeiros  
Anny Letícia Duarte de Souza  
Ariane Lima Veloso  
Augustinho Pinheiro de Lima Junior  
Bruna da Silva Bezerra  
Claudio Abner Pereira dos Santos  
Cleuson Ramon Mendes Monteiro  
Clodoaldo Tentes Côrtes  
Dalila Cinaa Pereira da Silva  
Deize Freitas Pontes  
Dianara Raquel Araújo Silva  
Dionatam Pinto Alves  
Elvis Azevedo de Araújo  
Filipe Estrela Job e Meira  
Frank William Silva Costa  
Jackeline Camargos Pereira  
Jackson Oriclei Silva de Souza

Jeovane Marques Martins  
José Carlos Tavares Carvalho  
Júlia Guedes de Araújo Duavy  
Leide Laura Quintela Vilhena  
Lorena Carvalho Braga  
Luana Layane Soares da Silva  
Luís Antônio Miranda Rabelo  
Luzilena de Sousa Prudencio  
Marcos Roberto Lima de Carvalho Santos  
Maria de Lourdes Melo Nunes  
Maria do Socorro Barbosa Vieira Monteiro  
Marja Barbosa de Lacerda Lobo  
Michelle da Silva Begamaschi  
Natália Hoefle  
Nínive de Oliveira Passos  
Perichdey Wesley Cruz Leitão  
Rafael dos Santos Lopes  
Samya Raquel Soares Dias  
Suelem Brito da Costa Mendes  
Thiago Afonso Carvalho Celestino Teixeira  
Vanessa do Socorro Lisboa Balieiro  
Wendell Rogério Marques Ribamar

## SUMÁRIO

<b>1 APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>6</b>
1.1 O Plano Diretor Estratégico .....	6
<b>2 CONTEXTO.....</b>	<b>9</b>
2.1 O HU-Unifap inserido no Contexto Local.....	9
2.1.1 Papel como cenário de prática .....	9
2.1.2 Perfil assistencial.....	9
2.1.3 Perfil dos usuários SUS .....	9
2.2 Histórico da Estratégia do HU-Unifap.....	10
<b>3 ANÁLISE SITUACIONAL.....</b>	<b>10</b>
3.1 Percepções dos Envolvidos.....	10
3.1.1 Análise sobre a entrevista do Gestor do SUS sobre o HU-Unifap para o plano de desenvolvimento estratégico .....	10
3.1.2 Análise sobre a entrevista do Reitor da Unifap sobre o HU-Unifap para o plano de desenvolvimento estratégico .....	11
3.1.3 Análise sobre a pesquisa de satisfação com os alunos (Graduação e Residência Médica) do HU-Unifap para o plano de desenvolvimento estratégico .....	12
Demografia dos Respondentes.....	13
Comentários e Sugestões .....	16
Implicações para o Plano de Desenvolvimento Estratégico.....	16
3.1.4 Percepção dos Usuários SUS.....	17
3.2 Desempenho do Contrato SUS .....	21
3.3 Avaliação do Selo Eberh de Qualidade .....	25
3.4 Acordo Organizativo de Compromissos .....	27
3.4.1 Análise situacional do contrato de objetivos 2023 do HU-Unifap.....	27
3.4.2 Plano de Custeio .....	28
3.4.3 Plano de Capacitação.....	28
3.4.4 Plano de Investimento .....	29
3.4.5 Pontos Negativos .....	29
3.4.6 Pontos Positivos.....	30
3.4.7 Indicadores .....	30
3.4.8 Conclusão.....	32
3.5 Principais achados e recomendações.....	32

**Hospital Universitário da Universidade Federal do Amapá – HU-Unifap**

3.5.1	Contratualização e Processamento das Informações Assistenciais .....	32
3.5.2	Gestão de Estoques .....	33
3.5.3	Fluxo dos Processos de Aquisições e Contratações.....	34
3.5.4	Nota técnica nº 2/2023/aud/HU-Unifap -Ebserh .....	34
3.5.5	Conclusão.....	35
3.6	Painel de Contribuição da Rede Ebserh.....	36
<b>4</b>	<b>ESTRATÉGIA DO HU-Unifap .....</b>	<b>38</b>
4.1	Declaração de Visão do HU-Unifap .....	38
4.1.1	Conformidade com o contexto local .....	39
4.1.2	Conformidade com as características específicas do HU-Unifap .....	39
4.1.3	Visão Estratégica Integrada .....	39
4.2	Macroproblemas .....	40
4.3	Painel de Contribuição do HU-Unifap .....	41
<b>5</b>	<b>MONITORAMENTO .....</b>	<b>42</b>
5.1	Modelo de Gestão do PDE.....	42
5.2	Modelo de Comunicação.....	43
5.3	Calendário.....	45
<b>6</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>46</b>
6.1	Fichas dos Indicadores Locais.....	46
6.2	Fichas dos Projetos Locais .....	47

## 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.

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**

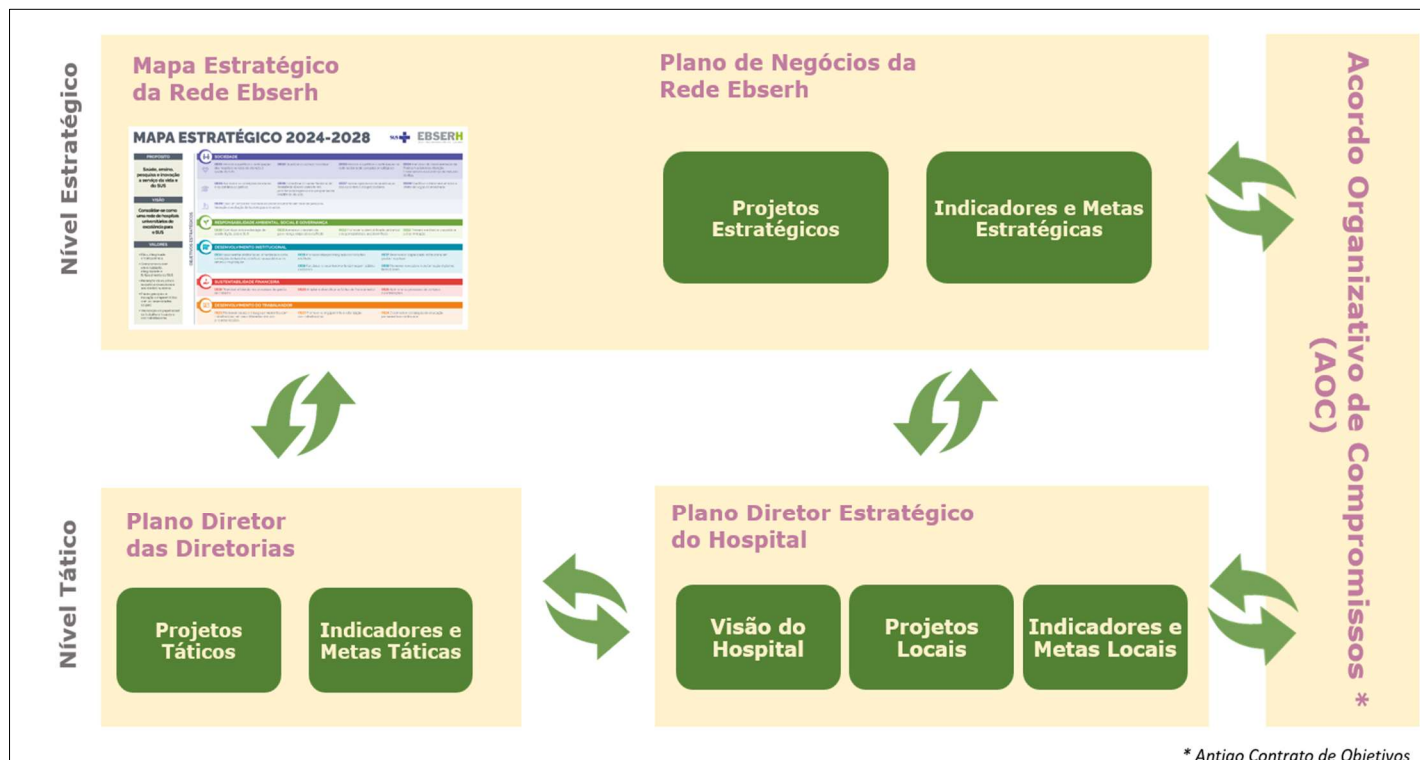


Fonte: SEDE EBSERH

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 HU-Unifap realizou o desdobramento da estratégia conforme o Guia de Desdobramento da Estratégia para os Hospitais da Rede Ebserh, instituído pela Portaria nr.03 de 06 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.

**Figura 2**  
**Modelo de Desdobramento da Estratégia da Rede Ebserh**



Fonte: SEDE EBSERH

\* Antigo Contrato de Objetivos

A responsabilidade pela condução das etapas de construção do Plano Diretor Estratégico ficou a cargo do Setor de Governança e Estratégia, que teve como apoio principal o Chefe do Setor de Gestão Orçamentária e Financeira.

A construção deste documento se iniciou em 25 de março 2024 com a reunião de apresentação sobre o PDE para as chefias do HU-Unifap, sensibilizando para a importância do envolvimento e contribuição para consecução do projeto, contou com a participação de representantes do Colegiado Executivo, Divisões, Setores e Unidades.

No decorrer do processo de construção foram realizadas entrevistas com o Reitor da Universidade federal do estado Amapá, com o gestor SUS local, com Usuários e estudantes, para subsidiar os trabalhos. Foram executadas oficinas para realizar a análise situacional, definir a Visão do hospital para o período de 2024 a 2028, definir os macroproblemas, definir indicadores e metas e definição dos projetos locais, todas compostas por profissionais de diversas áreas do hospital, com mediadores, que conduziram o processo utilizando metodologias ativas e incentivando ampla discussão.

O maior desafio encontrado foi o curto prazo para a entrega, no entanto, isso nos desafiou e motivou. Em reunião com as chefias, falamos sobre importância do PDE e conclamamos aos presentes o envolvimento. E com o engajamento de todos conseguimos finalizar no prazo proposto pela administração.

Enquanto as etapas aconteciam, uma equipe trabalhava na compilação das informações para finalização deste documento, sendo aprovado em reunião ordinária no dia 29 de abril de 2024.

## **2 CONTEXTO**

---

### **2.1 O HU-Unifap inserido no Contexto Local**

O Hospital Universitário da Universidade Federal do Amapá (HU-Unifap) situa-se em um contexto estratégico tanto para o sistema de saúde do estado do Amapá quanto para a formação acadêmica nas áreas da saúde. Este hospital representa um elo vital na rede de atenção à saúde no Amapá, funcionando como um cenário prático essencial para os estudantes da Universidade Federal do Amapá. Os aspectos mais relevantes deste contexto estão inseridos em três áreas principais: o papel do hospital como cenário de prática, seu perfil assistencial, e o perfil dos usuários SUS atendidos.

#### **2.1.1 Papel como cenário de prática**

O HU-Unifap é crucial para a formação prática dos estudantes de cursos de graduação e pós-graduação da Unifap, como Medicina, Enfermagem, Farmácia, entre outros. Essa integração entre universidade e hospital garante que os estudantes tenham a oportunidade de aprender em um ambiente real de trabalho, onde podem aplicar seus conhecimentos teóricos à prática, sob supervisão de profissionais experientes. Além disso, permite que os estudantes se familiarizem com a dinâmica de trabalho em equipe multidisciplinar e desenvolvam habilidades interpessoais e de comunicação essenciais para o atendimento ao paciente.

#### **2.1.2 Perfil assistencial**

O perfil assistencial do HU-Unifap abrange uma variedade de serviços de saúde, desde atendimentos ambulatoriais e de urgência até procedimentos de alta complexidade (na Unidade de Terapia Intensiva Adulto). Como hospital universitário, é equipado para realizar pesquisas e oferecer tratamentos inovadores, contribuindo para a melhoria das práticas de saúde no estado. Seu papel é fundamental não apenas na formação de novos profissionais, mas também na oferta de serviços especializados que podem não estar disponíveis em outras partes do sistema de saúde do estado.

#### **2.1.3 Perfil dos usuários SUS**

Os usuários do HU-Unifap são em sua maioria pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS), refletindo a diversidade demográfica e socioeconômica do estado do Amapá. Isso inclui uma população com ampla variedade de necessidades de saúde, desde cuidados primários até tratamentos especializados e de alta complexidade. O hospital desempenha um papel crucial no atendimento a essa população, muitas vezes atuando como um dos poucos pontos de acesso a serviços de saúde especializados e de qualidade dentro do estado. Além disso, o HU-Unifap tem um papel importante na promoção de saúde e na prevenção de doenças, trabalhando em conjunto com outras instâncias do sistema de saúde para melhorar os indicadores de saúde da população local.

Assim sendo, o HU-Unifap é uma peça-chave na estrutura de saúde e educação do Amapá, atuando como um importante centro de formação de recursos humanos para a saúde, de pesquisa e de prestação de serviços à comunidade, especialmente aos usuários do SUS. O hospital não

apenas oferece uma educação prática e de qualidade para os futuros profissionais da saúde, mas também desempenha um papel vital na melhoria do acesso e da qualidade dos serviços de saúde no estado.

## 2.2 Histórico da Estratégia do HU-Unifap

O HU-Unifap não possui um histórico formal de estratégia documentado. O presente Plano Diretor inaugura a trajetória de estratégia do Hospital, marcando o início formal dessa abordagem, a qual está dedicada a estabelecer diretrizes claras e definidas para a instituição.

## 3 ANÁLISE SITUACIONAL

### 3.1 Percepções dos Envolvidos

#### 3.1.1 Análise sobre a entrevista do Gestor do SUS sobre o HU-Unifap para o plano de desenvolvimento estratégico

A entrevista com o gestor do SUS fornece uma visão crítica e ao mesmo tempo esperançosa sobre o futuro do Hospital Universitário da Universidade Federal do Amapá (HU-Unifap) para o plano de desenvolvimento estratégico 2024-2028. A gestora entrevistada descreve o HU-Unifap como um hospital com grande potencial, mas que ainda não atende completamente às necessidades do estado. Para o futuro, ela vê o hospital como uma referência potencial na saúde estadual, apontados na figura 3.

Figura 3  
Principais Pontos do gestor SUS



Fonte: SEGOV HU-Unifap

A entrevista destaca a importância de alinhar as operações do HU-Unifap às necessidades da população do Amapá e de posicionar o hospital como um centro de excelência em saúde. Isso

implica em melhorias na gestão interna, expansão e diversificação dos serviços oferecidos, e uma ênfase na inovação e sustentabilidade.

Para atingir esses objetivos, será crucial desenvolver uma estratégia abrangente que envolva investimentos em infraestrutura, desenvolvimento profissional contínuo para o pessoal e uma forte parceria com o sistema de saúde pública do estado. A ênfase em áreas de potencial referência, como cirurgia pediátrica, juntamente com o fortalecimento das funções de retaguarda, como a assistência ao parto, sugere um caminho claro para o HU-Unifap se estabelecer como um líder em saúde no estado e na região.

### 3.1.2 Análise sobre a entrevista do Reitor da Unifap sobre o HU-Unifap para o plano de desenvolvimento estratégico

A entrevista com o Reitor da Universidade Federal do Amapá oferece insights valiosos para o plano de desenvolvimento estratégico do HU-Unifap, destacando a centralidade do hospital no ecossistema de saúde, educação e pesquisa no estado. A análise da entrevista revela pontos chave que são cruciais para o planejamento estratégico futuro, demonstrado na figura 4.

**Figura 4**  
**Principais Pontos do Reitor da Unifap**



Fonte: SEGOV HU-Unifap

O Reitor sublinhou a necessidade do curso de Medicina e de outros cursos na área da saúde, como Enfermagem, Fisioterapia e Farmácia, destacando que a existência do Hospital Universitário é fundamental não apenas como instrumento pedagógico, mas também como uma contribuição significativa para a saúde pública do Amapá. Este ponto enfatiza a importância de fortalecer as sinergias entre os programas acadêmicos e as operações do hospital.

Foi enfatizado que o Hospital Universitário vai além do atendimento à saúde ativa, estendendo-se à saúde preventiva, o que reforça a necessidade de integrar serviços de saúde

pública e práticas preventivas no planejamento estratégico, visando a melhoria da saúde da população amapaense.

A tríade ensino, pesquisa e extensão foi destacada como fundamental para a missão do HU-Unifap. A pesquisa é vista como essencial para abordar questões de saúde pública relevantes para o Amapá, especialmente em relação a doenças endêmicas da região amazônica. A extensão é crucial para aplicar o conhecimento gerado na universidade e no hospital à comunidade, resolvendo problemas de saúde de forma prática. Isso sugere a necessidade de uma estratégia que fortaleça a integração entre essas áreas, promovendo uma abordagem holística ao desenvolvimento profissional e à contribuição social.

O Reitor apontou para o desafio de alcançar a plenitude dos serviços e especialidades oferecidos, assim como a plenitude na formação profissional, pesquisa e extensão universitária. Este ponto sinaliza para a necessidade de um planejamento estratégico que enderece a expansão de serviços, especialidades e capacidades educacionais e de pesquisa.

Foi mencionada uma melhoria percebida na gestão, refletida pelo retorno positivo dos pacientes atendidos, mas reconheceu-se que a infraestrutura precisa ser ajustada para alcançar a plenitude desejada. Isso indica que melhorias na gestão e investimentos em infraestrutura serão essenciais para alcançar os objetivos estratégicos do hospital.

A necessidade de melhorias e de mais estruturação no ensino e na pesquisa foi enfatizada, com um apelo por mais recursos humanos para apoiar estas áreas. Isso reforça a ideia de que o desenvolvimento de recursos, tanto físicos quanto humanos, é crucial para fortalecer o HU-Unifap como um centro de excelência em ensino e pesquisa.

Em síntese, a entrevista com o Reitor reforça a visão do HU-Unifap como um pilar essencial para a saúde, educação e pesquisa no Amapá. Destaca-se a necessidade de uma estratégia integrada que aborde a expansão de serviços, a melhoria da infraestrutura, o fortalecimento do ensino e da pesquisa, e a integração com a comunidade. O desafio de alcançar a plenitude em todas essas áreas é complexo, mas também apresenta uma oportunidade para o HU-Unifap solidificar seu papel como um líder na promoção da saúde e educação no estado.

### **3.1.3 Análise sobre a pesquisa de satisfação com os alunos (Graduação e Residência Médica) do HU-Unifap para o plano de desenvolvimento estratégico**

A Pesquisa de Satisfação com os Alunos (Graduação e Residência Médica) do HU-Unifap, realizada em 2024, coletou opiniões de 108 participantes, com um tempo médio de resposta de 4 minutos e 10 segundos. A pesquisa buscou avaliar diversos aspectos da experiência acadêmica e prática dos alunos (figura 5) no Hospital Universitário da Universidade Federal do Amapá.

**Figura 5**  
**Pesquisa de satisfação dos alunos da Unifap**



Fonte: Pesquisa de Satisfação

### Demografia dos Respondentes

Residência Médica: dos 108 respondentes, apenas 5 são residentes, enquanto 103 são alunos de graduação (figura 6).

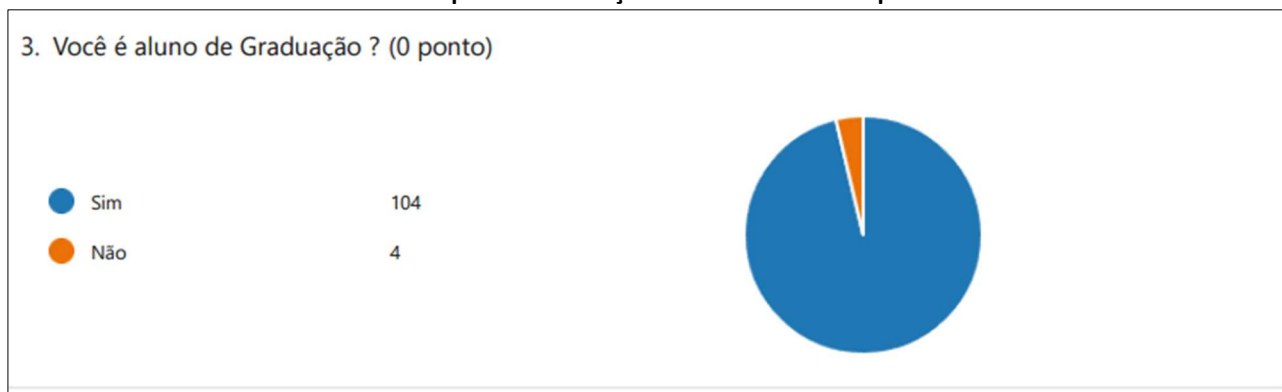
**Figura 6**  
**Pesquisa de satisfação dos alunos da Unifap**



Fonte: Pesquisa de Satisfação

Graduação: 104 participantes confirmaram ser alunos de graduação (figura 7).

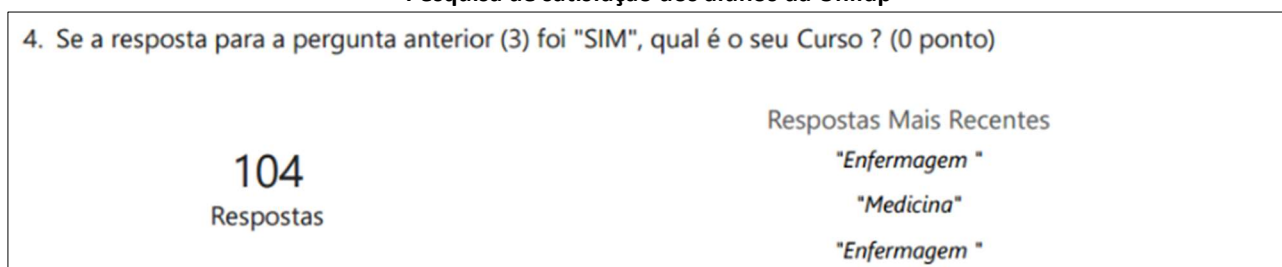
**Figura 7**  
**Pesquisa de satisfação dos alunos da Unifap**



Fonte: Pesquisa de Satisfação

Curso: a maioria dos alunos de graduação são do curso de Enfermagem, representando 55% dos respondentes (figura 8).

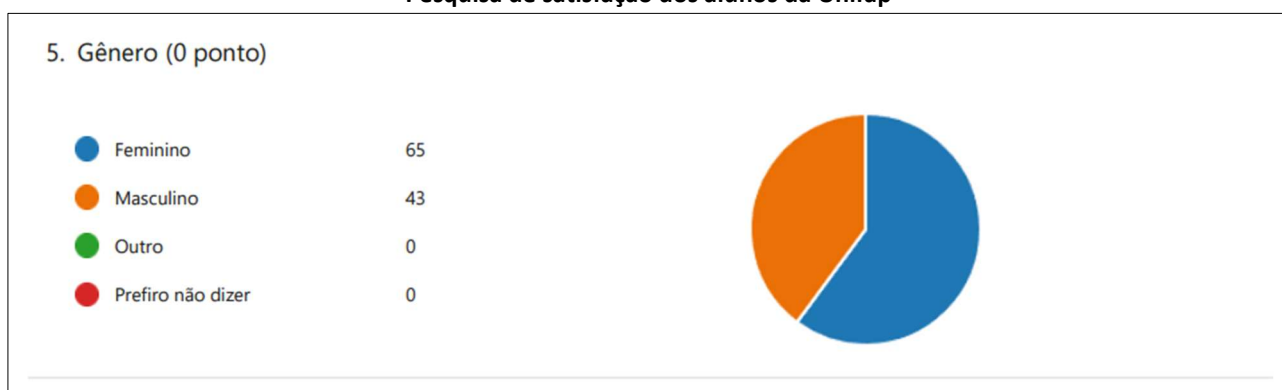
**Figura 8**  
**Pesquisa de satisfação dos alunos da Unifap**



Fonte: Pesquisa de Satisfação

Gênero: 65 respondentes são do gênero feminino e 43 do masculino (figura 9).

**Figura 9**  
**Pesquisa de satisfação dos alunos da Unifap**



Fonte: Pesquisa de Satisfação

Faixa Etária: a maioria dos participantes está entre 18 a 28 anos (figura 10), distribuídos quase igualmente entre as faixas de 18 a 22 e 23 a 28 anos.

**Figura 10**  
**Pesquisa de satisfação dos alunos da Unifap**



Fonte: Pesquisa de Satisfação

Os alunos avaliaram vários aspectos do HU-Unifap, variando de instalações, limpeza, atendimento dos funcionários, suporte administrativo, até a adequação dos campos de prática para o aprendizado. Em todas as categorias avaliadas, observa-se uma percepção positiva significativa (figura 11), destacando-se:

**Figura 11**  
**Principais Pontos de destaques dos Alunos Unifap**

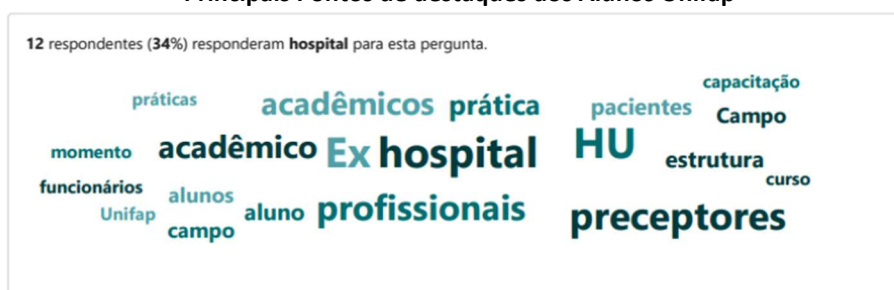


Fonte: SEGOV HU-Unifap

## Comentários e Sugestões

Foram recebidos 35 comentários ou sugestões adicionais, com um destaque para a valorização da experiência de estágio no HU-Unifap, especialmente para aqueles que tiveram a oportunidade apenas no final do curso. Algumas palavras-chave recorrentes nos feedbacks incluem "hospital", "práticas", "acadêmicos", "alunos", "estrutura" e "preceptores" (figura 12), sugerindo áreas de foco tanto em elogios quanto em potenciais melhorias.

**Figura 12**  
**Principais Pontos de destaques dos Alunos Unifap**



Fonte: Pesquisa de Satisfação

## Implicações para o Plano de Desenvolvimento Estratégico

Os resultados da pesquisa apontam para uma base sólida de satisfação e reconhecimento da qualidade do ensino e prática proporcionados pelo HU-Unifap. Contudo, os comentários e sugestões oferecem insights valiosos para ajustes e melhorias contínuas (figura 13), especialmente no que diz respeito à infraestrutura, recursos didáticos e apoio ao aluno. Para o plano de desenvolvimento estratégico, enfatiza-se a importância de:

**Figura 13**  
**Principais Pontos de destaques dos Alunos Unifap**



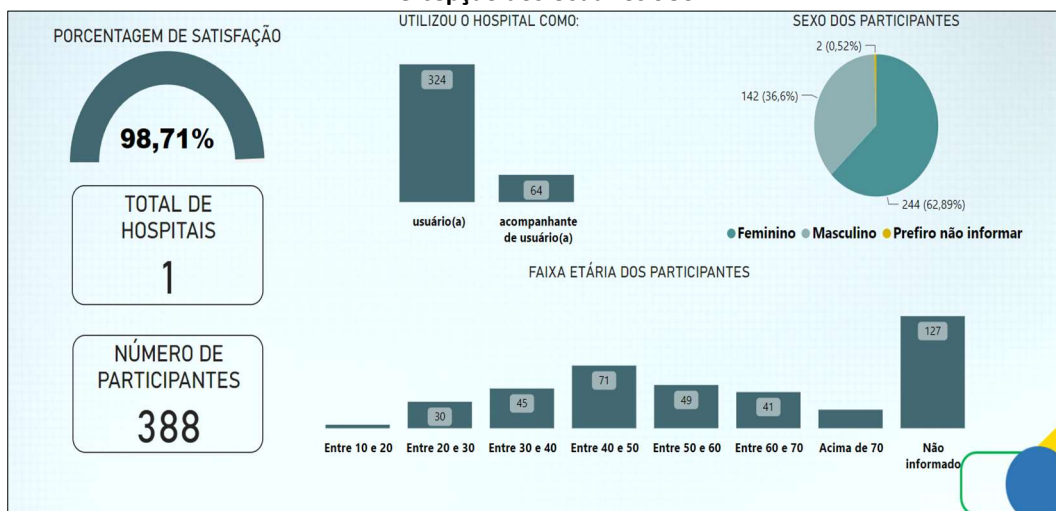
Fonte: SEGOV HU-Unifap

Esta pesquisa reitera o papel crucial do HU-Unifap na formação de futuros profissionais de saúde, destacando a necessidade de manter e aprimorar a excelência em ensino, infraestrutura e suporte ao aluno.

### 3.1.4 Percepção dos Usuários SUS

De acordo com a Pesquisa de Satisfação do Usuário 2023 (PSU 2023) em que foram entrevistados 388 usuários do HU-Unifap (figura 14), constatou-se que o perfil de usuários do hospital é em sua maioria de mulheres (62,89%) e usuários(as) com faixa etária entre 30 e 70 anos (53,09%).

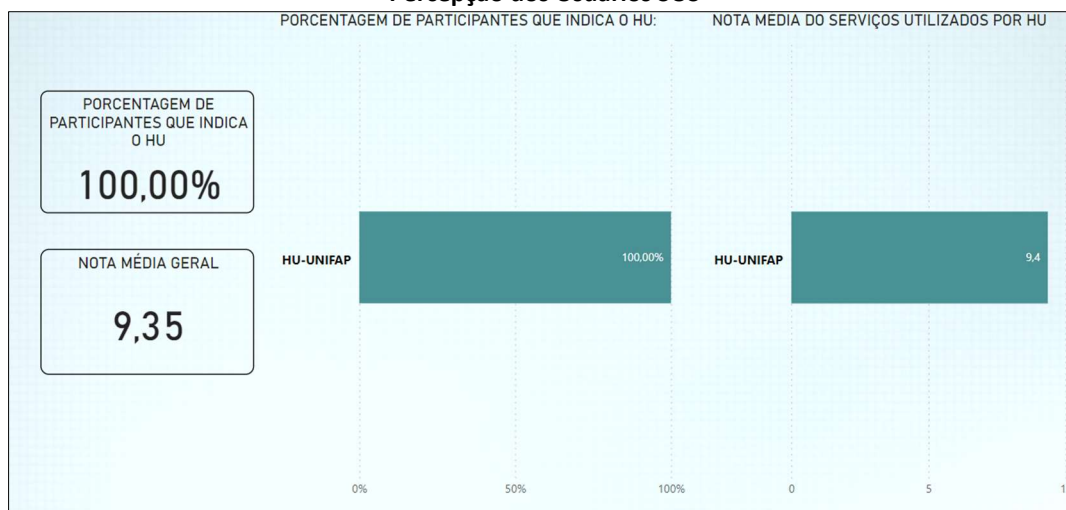
**Figura 14**  
**Percepção dos Usuários SUS**



Fonte: Ouvidoria HU-Unifap

Quanto aos níveis de satisfação, confiança e indicação dos hospitais, de modo geral, os dados apontaram que 100% dos usuários indicariam o HU-Unifap (figura 15) para algum familiar e que, em uma escala de 0 a 10, o nível de confiança quanto aos serviços utilizados nos hospitais é de 9,35.

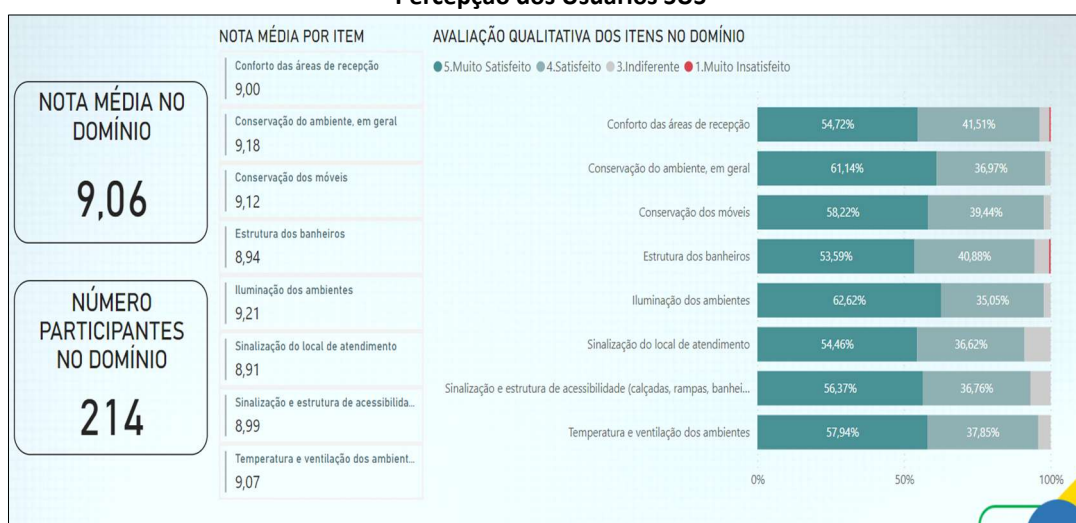
**Figura 15**  
**Percepção dos Usuários SUS**



Fonte: Ouvidoria HU-Unifap

Em relação à estrutura dos hospitais, foram avaliados diversos indicadores que somados atribuem uma nota média de 9,06 (figura 16) nesse parâmetro. Em relação ao conforto nas áreas de recepção são avaliados aspectos como cadeiras, bebedouros, banheiros, (etc), ligados à área da recepção, tanto nos ambulatórios quanto nas unidades de internação. Os resultados apontam que na indicação de qualidade, 96,23% dos usuários classificaram como satisfeito ou muito satisfeito o índice de conforto e espaço físico no local da recepção.

**Figura 16**  
**Percepção dos Usuários SUS**

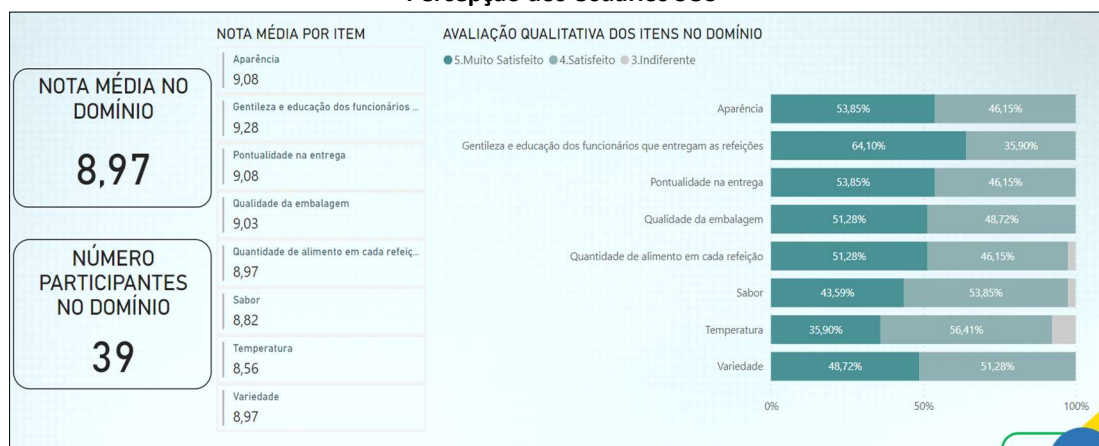


Fonte: Ouvidoria HU-Unifap

No que tange a acessibilidade na área de recepção, um quesito que avalia a facilidade de locomoção dos usuários na área de recepção, considerando as condições de alcance para a utilização, com segurança e autonomia, dos espaços, serviços e instalações abertas ao público. Ressalta-se a recepção de usuários com algum tipo de deficiência ou mobilidade reduzida nesta área. Dada a importância da construção de espaços acessíveis para a maior integração de uma sociedade inclusiva, os dados mostram que, em média, 93,13% dos entrevistados consideram acessíveis os locais de acesso dentro das áreas de recepção do HU-Unifap.

Em relação ao quesito Refeições Os usuários entrevistados durante o internamento, puderam fazer a sua avaliação quanto à qualidade, temperatura, apresentação e variedade das refeições ofertadas pelos hospitais. Foram 39 pessoas opinando sobre esse quesito. Em relação à temperatura das refeições, a média apresentada foi de 92,31% dos usuários declararam estar muito satisfeitos ou satisfeitos. Quanto à quantidade de alimento em cada refeição, o percentual apresentado foi de 97,43% de usuários que avaliaram como satisfeitos ou muito satisfeitos com a porção de comida recebida. Em relação à variedade 100% dos usuários que consideram estar muito satisfeitos ou satisfeitos quanto a esses indicadores. Considerando todas as avaliações indiferente, de todos os indicadores relacionados às refeições oferecidas, o índice de satisfação atinge uma nota média 8,97 (figura 17) em relação a esse indicador.

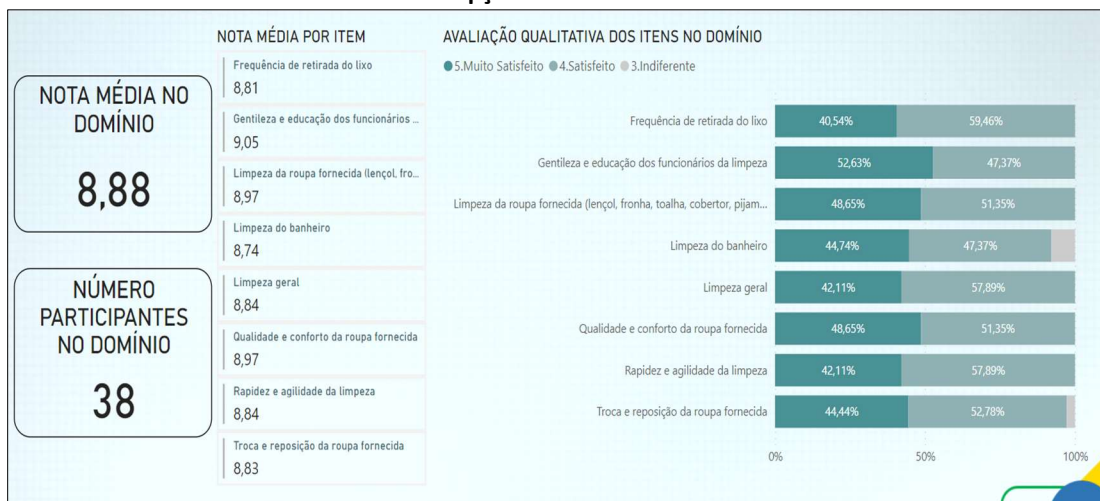
**Figura 17**  
**Percepção dos Usuários SUS**



Fonte: Ouvidoria HU-Unifap

Por meio do Indicador Roupa/Limpeza/Lixo, são avaliados aspectos voltados à organização dos hospitais, abrangendo questões lavagem dos enxovais, coleta de lixo. A nota média apontada foi de 8,88 (figura 18) dentre os usuários entrevistados que avaliaram esse quesito do hospital, tendo o parâmetro que obteve a menor nota dentre os demais. De modo geral, quanto aos indicadores Limpeza em Geral e Gentileza e educação das equipes de serviços de limpeza os resultados mostraram-se bastante positivos. O percentual apresentado é de 100% de avaliações “muito satisfeito ou satisfeito” nesses 2 critérios. No indicador Limpeza do banheiro, do total de usuários entrevistados 92,11% disseram estar satisfeitos ou muito satisfeitos com a higiene dos banheiros. Quanto ao requisito Troca e reposição da roupa fornecida, quesito em que são avaliados aspectos voltados à periodicidade em que são substituídos os enxovais fornecidos, o percentual é de 97,22% de usuários entrevistados que se sentiram muito satisfeitos ou satisfeitos com a qualidade desse serviço.

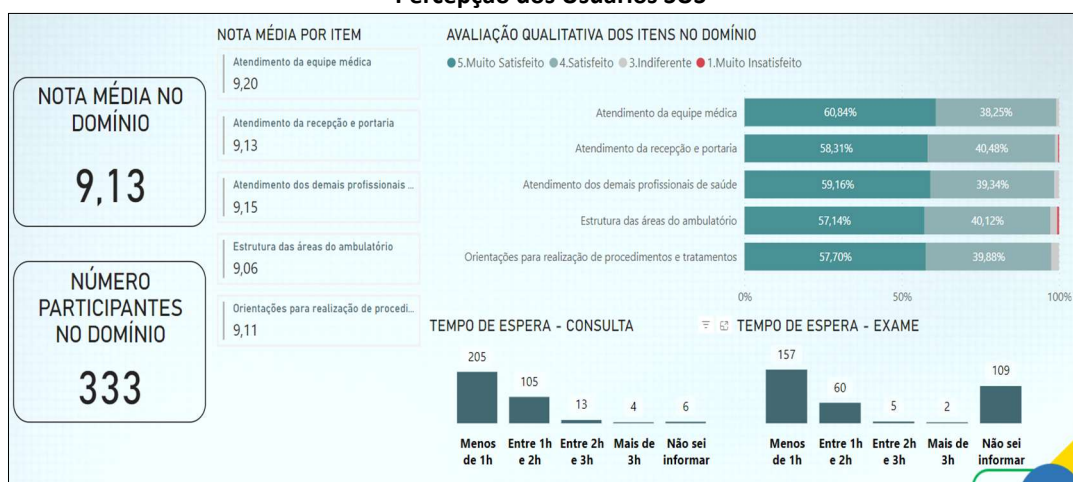
**Figura 18**  
**Percepção dos Usuários SUS**



Fonte: Ouvidoria HU-Unifap

O Atendimento no Ambulatório é um e quesito que busca obter os resultados referentes à satisfação dos usuários quanto ao atendimento da equipe de recepção e portaria, bem como do atendimento e assistência prestada pelas equipes médicas, de enfermagem e multiprofissional. Para além destes dados, observamos também o índice de satisfação dos usuários quanto à disponibilidade da equipe de saúde para resolver as demandas por eles apresentadas. Observa-se que os percentuais se apresentaram muito satisfatório em todas as dimensões, indicando a maioria dos percentuais acima de 90%, atribuindo uma nota média nesse quesito de 9,13, demonstrado na (figura 19).

**Figura 19**  
**Percepção dos Usuários SUS**



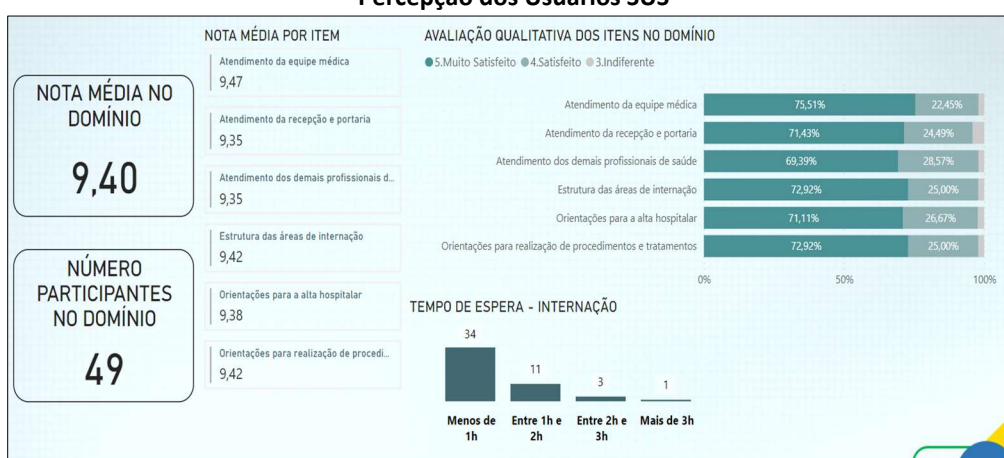
Fonte: Ouvidoria HU-Unifap

De modo geral, quanto ao atendimento das equipes de recepção e portaria, os resultados mostraram-se bastante positivos. O percentual apresentado é de 98,79% de avaliações “muito satisfeito ou satisfeito”. No indicador Atendimento dos demais profissionais de saúde são avaliados aspectos voltados ao atendimento da equipe de saúde, abrangendo questões como gentileza, cordialidade e respeito. Do total de usuários entrevistados de 98,5% disseram estar satisfeitos ou muito satisfeitos da equipe de saúde. Quanto ao Atendimento da equipe médica, quesito em que

são avaliados aspectos voltados à assistência da equipe médica, o percentual é de 99,09% de usuários entrevistados que se sentiram muito satisfeitos ou satisfeitos com o atendimento médico.

Já o Atendimento na Internação é um e quesito que busca obter os resultados referentes à satisfação dos usuários quanto ao atendimento da equipe de recepção e portaria, bem como do atendimento e assistência prestada pelas equipes médicas, de enfermagem e multiprofissional. Para além destes dados, observamos também o índice de satisfação dos usuários quanto à disponibilidade da equipe de saúde para resolver as demandas por eles apresentadas. Os percentuais se apresentaram muito satisfatórios em todas as dimensões, indicando a maioria dos percentuais acima de 95%, atribuindo uma nota média nesse quesito de 9,40, como se mostra na (figura 20).

**Figura 20**  
**Percepção dos Usuários SUS**



Fonte: Ouvidoria HU-Unifap

Através do indicador Atendimento dos demais profissionais de saúde são avaliados aspectos voltados ao atendimento da equipe de enfermagem e equipe multiprofissional. Do total de entrevistados, 92,5% usuários consideraram com grau de muito satisfeito ou satisfeito com o atendimento recebido pelos profissionais de saúde. Neste quesito Tempo de Espera para Internação é avaliada a percepção do usuário quanto ao tempo de espera para realizar um procedimento cirúrgico. A média apresentada é de 75,51 % usuários entrevistados que declararam que aguardaram menos de 1 hora para ser internado.

### 3.2 Desempenho do Contrato SUS

A análise dos indicadores do Convênio 01/2022 (Unifap/SESA-AP), sob gestão do Setor de Contratualização e Regulação do HU-Unifap, fornece uma visão abrangente do desempenho do hospital em diversas áreas-chave, incluindo assistência, gestão, ensino e pesquisa, e avaliação do usuário, desde o início do monitoramento até março de 2024. Esta análise situacional, revela avanços em algumas áreas e aponta outras que necessitam de melhorias significativas.

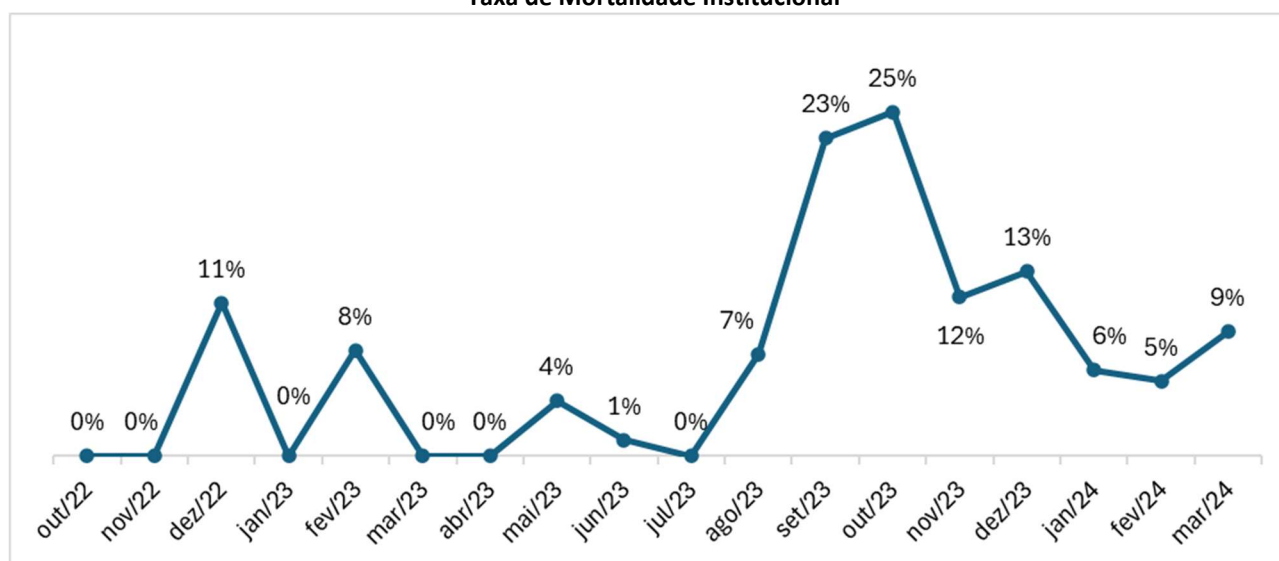
**Figura 21**  
Pontos de destaques do Contrato SUS



Fonte: STCOR HU-Unifap

**Taxa de Mortalidade Institucional (TMI):** Essa taxa flutuou ao longo do tempo, com picos de 23% e 25%, em setembro e outubro de 2023, respectivamente, com o advento do serviço de UTI, pois, à época, a Regulação de Leitos Estadual encaminhava pacientes, com capacidade limitada de recuperação, no horário noturno, no qual o NIR não funciona, com a justificativa de que o HU-Unifap tinha leitos de UTI disponíveis. Na ocasião, nossa ocupação era baixa, contribuindo para essa TMI mensal alta, mas mostrou uma tendência de declínio, com 5% em fevereiro de 2024, indicando o alinhamento com a Regulação Estadual, em relação ao perfil assistencial direcionado ao HU-Unifap.

**Gráfico 1**  
Taxa de Mortalidade Institucional

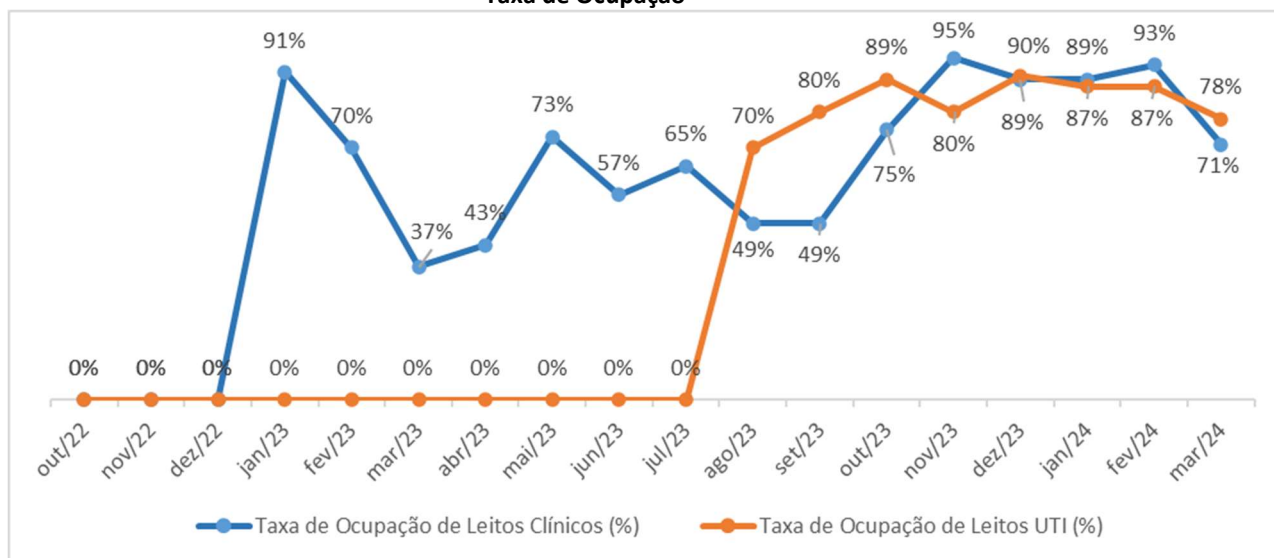


Fonte: STCOR HU-Unifap

**Hospital Universitário da Universidade Federal do Amapá – HU-Unifap**

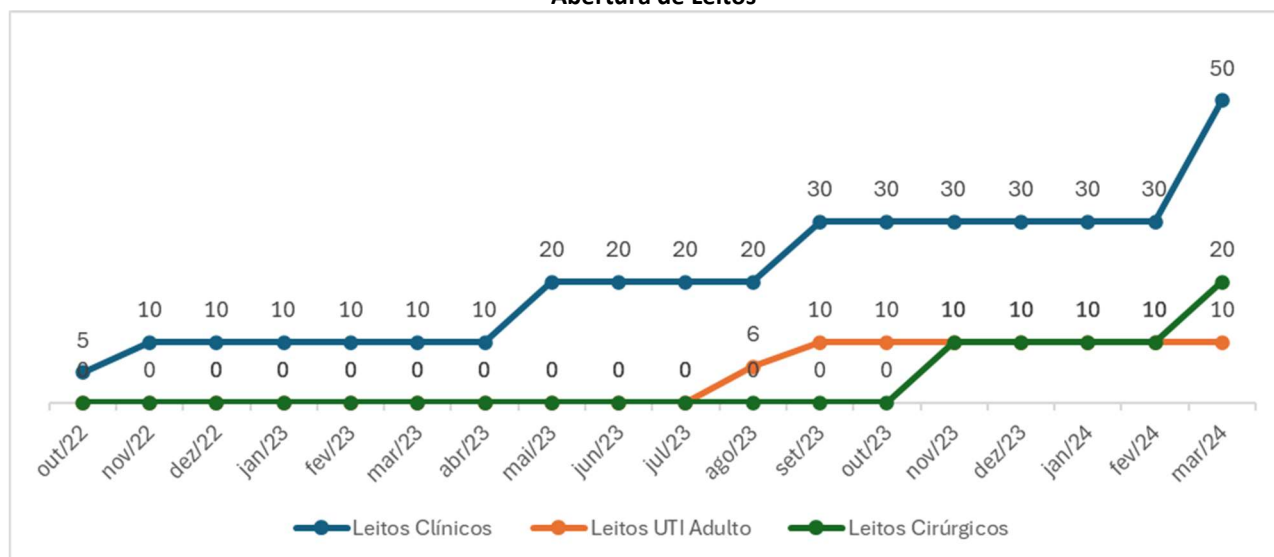
**Taxa de Ocupação Hospitalar (Operacional):** A TOH dos leitos clínicos operacionais aumentou significativamente desde janeiro de 2023, alcançando 95% em novembro de 2023 (Gráfico 2). E se mantendo dentro da meta AOC a partir de 2024, inclusive chegando a 93% em fevereiro de 2024, considerando os leitos operacionais da Unidade de Clínica Médica. Já a TOH na UTI Adulto oscilou entre 69% e 83% desde o início de sua operação, chegando a 90% em novembro de 2023, se mantendo na média de 83% considerando o 1º trimestre de 2024.

**Gráfico 2**  
**Taxa de Ocupação**



Fonte: STCOR HU-Unifap

**Gráfico 3**  
**Abertura de Leitos**



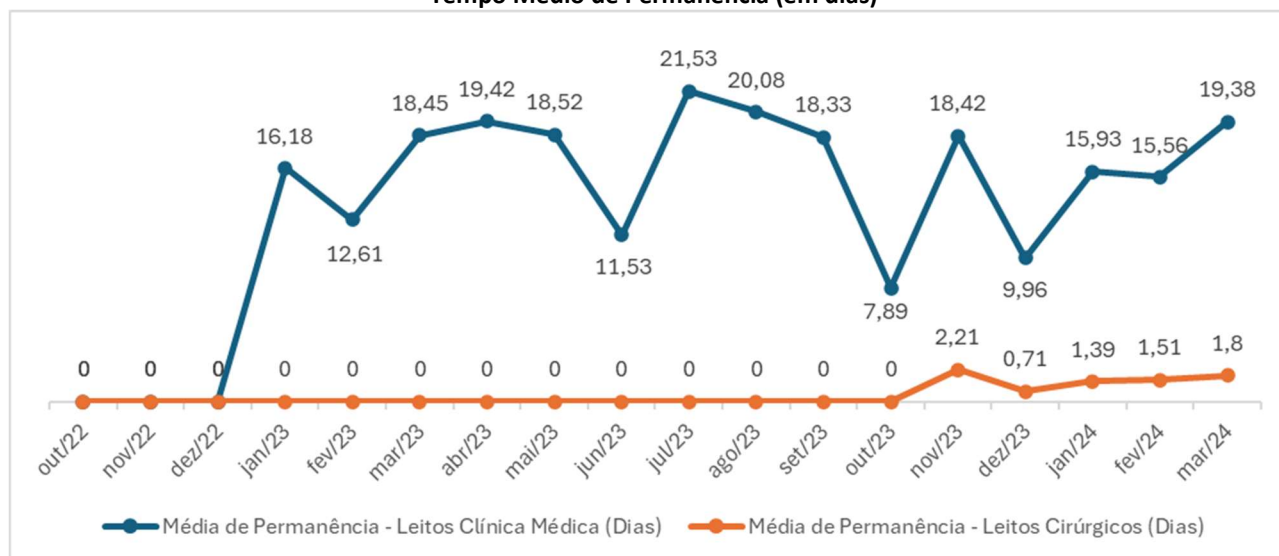
Fonte: STCOR HU-Unifap

**Tempo Médio de Permanência:** O tempo médio de permanência clínico é bastante alto desde o início, isso se deve a dois fatores: primeiro, ausência de equipamentos como Tomografia Computadorizada (TC) e Ressonância Magnética (RNM), em nosso centro diagnóstico, levando à necessidade de remoções frequentes, tendo como agravante, a média de 5 dias para liberação do

**Hospital Universitário da Universidade Federal do Amapá – HU-Unifap**

exame pela clínica conveniada SUS; e, em segundo, a ausência de protocolos clínicos que ocasionam falta de padronização na conduta assistencial ao paciente.

**Gráfico 4**  
**Tempo Médio de Permanência (em dias)**

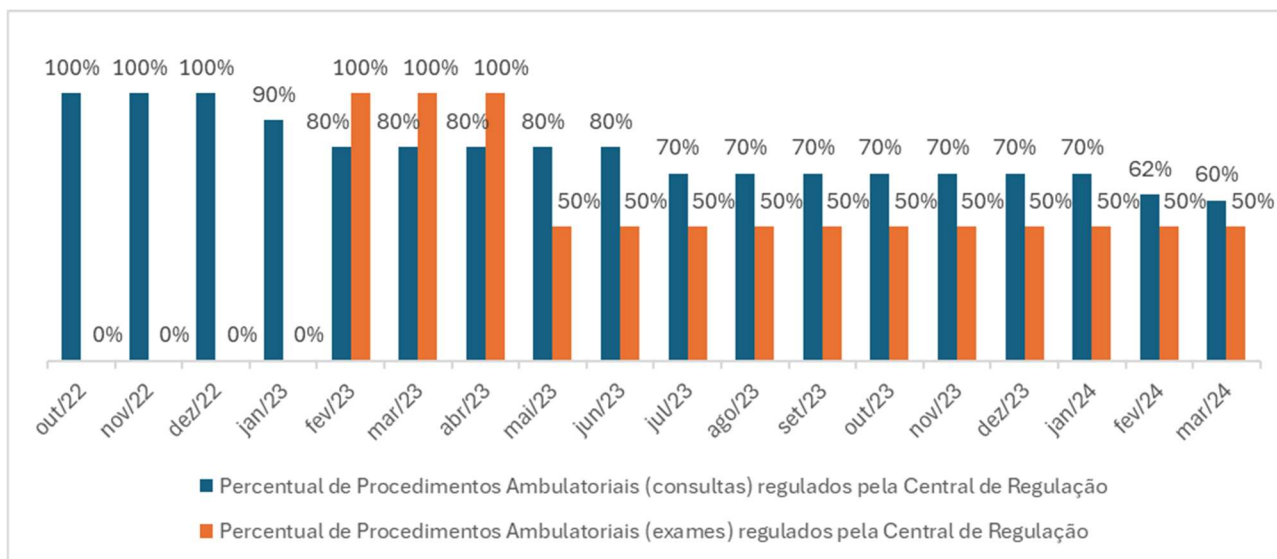


Fonte: STCOR HU-Unifap

**Número de Protocolos Clínicos Implantados:** Esse indicador se manteve em zero, destacando uma área crítica, que precisa de desenvolvimento para padronizar e melhorar a qualidade do atendimento.

**Percentual de Procedimentos Ambulatoriais Regulados pela Central de Regulação:** Nos três primeiros meses da série, o indicador, referente ao percentual de consultas reguladas pela Central de Regulação do Gestor SUS, ficou em 100%, sendo impactado pela oferta ampla de consultas. Após dezoito meses, o indicador caiu para 60%, à medida em que a necessidade de agendamento de retornos para apresentação de exames solicitados passou a ser apresentada. Quanto aos exames e procedimentos diagnósticos, em março/2024, apenas 50% do total foi ofertado, tendo em vista que somente os exames de Ultrassonografia, M.A.P.A, Teste Ergométrico, Retinografia e Tomografia de Coerência Óptica são de interesse do Gestor SUS.

**Gráfico 5**  
**Percentual de Procedimentos Ambulatoriais Regulados pela Central de Regulação do Gestor SUS**



Fonte: STCOR HU-Unifap

**Número de Leitos da Central de Regulação:** Quanto aos leitos, 98,75% deles configuram oferta regulada, sendo esta pequena diferença referente ao leito de UTI destinado à retaguarda cirúrgica/clínica.

**Formação de Residentes e Realização de Pesquisas Científicas:** Não houve ainda formação de residentes multiprofissionais. Já em relação aos residentes médicos, formaram-se 09 (nove) em fevereiro de 2023 e 09 (nove) em fevereiro de 2024. Já em relação ao número de pesquisas foram desenvolvidas 34 (trinta e quatro), no âmbito do HU-Unifap, em 2023, o que sugere áreas para desenvolvimento futuro na integração de atividades de ensino e pesquisa no hospital.

**Fases de Abertura:** A implementação dos objetivos de abertura e funcionamento mostra um progresso misto, com uma execução total de 76,92% das metas estabelecidas, para as Fases 1 e 2, na Contratualização com o gestor local do SUS. Isso destaca o sucesso em algumas áreas e a necessidade de foco contínuo e esforços de melhoria em outras.

Por fim, o HU-Unifap mostrou melhorias em várias áreas, como a taxa de ocupação de leitos e a satisfação do usuário, enquanto enfrenta desafios significativos na gestão clínica, ensino, pesquisa e desenvolvimento de protocolos clínicos. Para se tornar um hospital referência conforme aspirado, será crucial abordar essas áreas de desafio, focando na melhoria contínua da qualidade do atendimento, na implementação de práticas baseadas em evidências e na integração de atividades de ensino e pesquisa para enriquecer a experiência de aprendizagem e contribuir para a comunidade científica.

### 3.3 Avaliação do Selo Eberh de Qualidade

Avaliação interna da qualidade (AVAQualis) foi realizada no Hospital Universitário do Amapá (HU-Unifap), no período de 16 a 23 de novembro de 2023, pela Comissão AVAQualis, e demonstra a situação do hospital frente aos requisitos constantes no Manual de Requisitos do Programa Eberh de Gestão da Qualidade — versão 03.

---

**Hospital Universitário da Universidade Federal do Amapá – HU-Unifap**

A primeira AVAQualis do HU-Unifap aconteceu após completado 1 ano de abertura desse serviço, e aconteceu simultaneamente com a 4ª Avaqualis nas demais filiais da Ebserh.

Objetivou-se a verificação da realidade do hospital de modo amplo, identificando as conformidades e não conformidades dos processos avaliados e as oportunidades de melhoria, estimulando a implementação da melhoria contínua, preparando o hospital para a avaliação externa da qualidade e contribuir para o cuidado seguro e efetivo aos usuários, a eficiência na gestão e a formação qualificada dos estudantes desta instituição.

A avaliação foi no formato presencial e total, ou seja, em todas as áreas com os serviços em atividade no hospital no período de aplicação. Foi utilizada a metodologia do percurso do paciente, bem como verificação documental e inspeção um loco de processos e estrutura.

Os resultados necessitam de aprimoramento dos processos de trabalho nos diversos setores da Instituição, tomando por base a Cadeia de Valor, assim como o organograma dos processos gerenciais, administrativos ou finalísticos.

Contudo há de se ressaltar o fato do hospital está em funcionamento a pouco mais de 01 ano, assim como, os colaboradores estarem em contínuo processo de contratação, logo, grande parte ainda não conhece os processos de trabalho, além de suas especificidades. Deve-se atentar ao fato de grande parte dos serviços ainda não estarem funcionando, tendo em vista haver um planejamento de abertura por faseamento dos setores, o que repercute consideravelmente no processo de consolidação dos serviços.

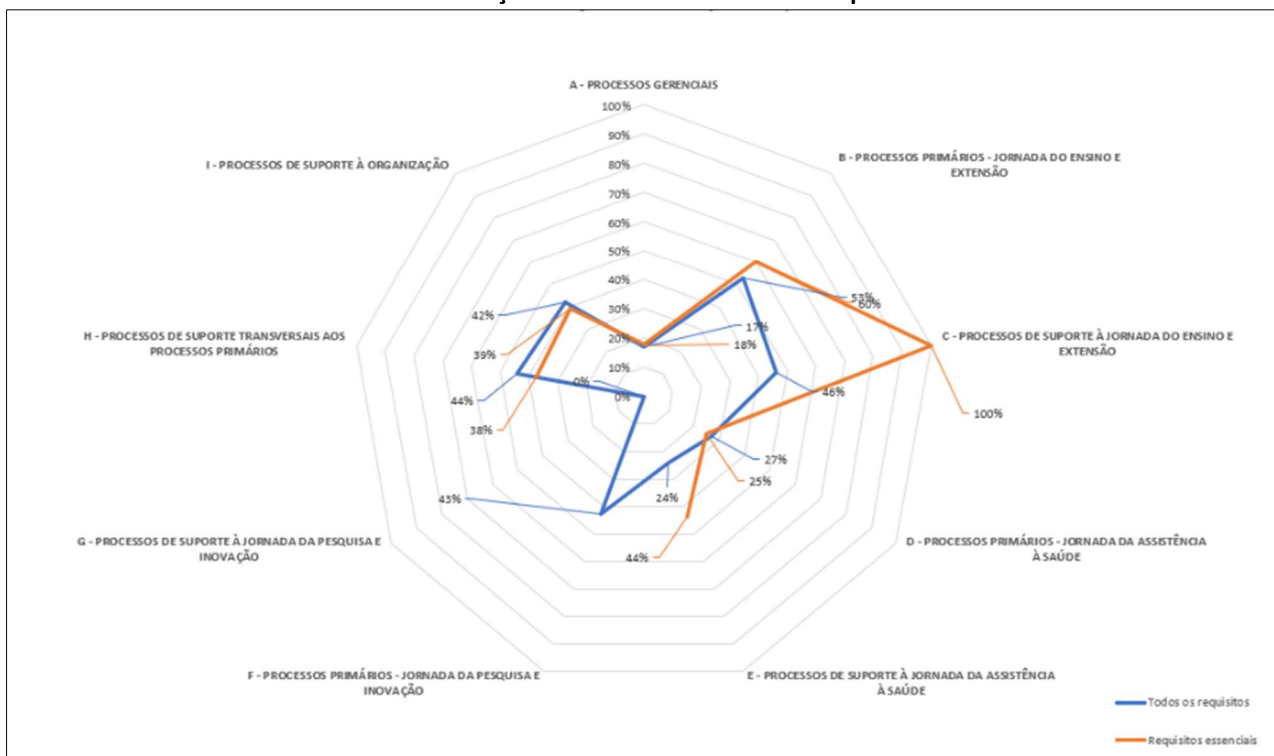
É importante destacar que há setores assistenciais que não foram abertos, ou por não estarem na época do faseamento ou por necessidade de mudança do cronograma, como entrega de insumos e equipamentos sendo um dos exemplos. E ao número de leitos operacionais tem sido vinculada tanto a abertura de unidades organizacionais responsáveis pela execução de processos gerenciais, de suporte, de gestão de dados, de contratualização, quanto o dimensionamento das unidades que estão realizando esses processos que são as hierarquias acima.

Ressalta-se dentre os pontos positivos a adesão dos gestores, colaboradores e usuários na realização da Avaliação de Qualidade do hospital, tendo em vista, o prazo para montagem, capacitação, planejamento, implementação e análise dos resultados pelas equipes de avaliadores e coordenação ser exíguo, entretanto todo o processo se deu dentro do cronograma previamente estipulado.

Diante das constatações verificadas seja por meio de entrevista com gestores, profissionais ou usuários, visita in loco ou análise documental, foi iniciado o Plano de Melhoria da Qualidade 2024, que repercutirá no aprimoramento dos processos finalísticos, de suporte ou gerenciais (gráfico 6).

Segue recorte do relatório em formato de tabela e de radar com o percentual de conformidade identificada, por processos (tabela 1).

**Gráfico 6**  
**Avaliação de conformidades HU-Unifap**



Fonte: STGQ- AVAQualis

**Tabela 1**  
**Processos de conformidades HU-Unifap**

Tipo de Processo	Todos os Requisitos	Requisitos essenciais
A - Processos Gerencias	17%	18%
B - Processos Primários - Jornada do Ensino e Extensão	53%	60%
C - Processos de Suporte à Jornada do Ensino e Extensão	46%	100%
D - Processos Primários - Jornada da Assistência à Saúde	27%	25%
E - Processos de Suporte à Jornada da Assistência à Saúde	24%	44%
F - Processos Primários - Jornada da Pesquisa e Inovação	43%	0%
G - Processos de Suporte à Jornada da Pesquisa e Inovação	0%	0%
H - Processos de Suporte Transversais aos Processos Primários	44%	38%
I - Processos de Suporte à Organização	42%	39%

Fonte: AVAQualis

Importante destacar que os requisitos avaliados pelo Manual Vigente, foram definidos através da cadeia de valor da Ebserh, que demonstra a relação entre processos, seus guardiães e em conformidade com o Mapa Estratégico e estava vigente.

### 3.4 Acordo Organizativo de Compromissos

#### 3.4.1 Análise situacional do contrato de objetivos 2023 do HU-Unifap

A presente análise situacional tem por objetivo avaliar a execução do Contratos de Objetivos e dos Planos de Aplicação de Créditos Orçamentários, pactuados no exercício de 2023 entre a Administração Central da Ebserh e o Hospital Universitário da Universidade Federal do Amapá, nos termos do Inciso II, do Art. 21 da Política de Planejamento Anual da Aplicação de Créditos Orçamentários para a Rede Ebserh, com vistas a identificar pontos fortes e fracos e

oportunidades de melhoria, a fim de subsidiar a elaboração do Plano Diretor Estratégico 2024-2028 do HU-Unifap.

### **3.4.2 Plano de Custeio**

Em 2023, uma parte significativa das despesas de custeio do HU-Unifap foi direcionada para a aquisição de material de consumo, representando 32% do total dos recursos. O objetivo principal foi formar estoque para garantir a segurança e continuidade das atividades assistenciais do Hospital. A maior parte desse montante foi destinada à compra de material hospitalar e farmacológico, essencial para o funcionamento do hospital em todos os níveis de atendimento.

Além disso, destacam-se quatro áreas de serviços que contribuíram diretamente para as atividades assistenciais do HU-Unifap:

- Serviços de apoio à Terapia Renal Substitutiva (TRS), oferecendo tratamento vital como hemodiálise para pacientes com insuficiência renal crônica.
- Serviço de Análises Clínicas, responsável por exames laboratoriais essenciais para diagnóstico e tratamento de diversas patologias.
- Serviço de exames de Anatomia Patológica e Citopatologia, fundamental para identificação precisa de doenças por análises de tecidos e células.
- Serviços de transporte externo de pacientes por ambulância de suporte básico (TIPO B), garantindo acesso seguro à instituição de saúde para consultas, exames e procedimentos necessários.

Esses serviços, aliados ao investimento em material de consumo, demonstram o compromisso do HU-Unifap em proporcionar assistência de qualidade, atendendo às necessidades da comunidade e promovendo o bem-estar e segurança dos usuários do SUS atendidos.

### **3.4.3 Plano de Capacitação**

O direcionamento estratégico de recursos para a capacitação das áreas administrativas do HU-Unifap foi fundamental para o desenvolvimento da instituição, especialmente por ser um hospital novo em processo de formação de seu corpo técnico.

Os principais benefícios da capacitação foram:

- Melhoria na qualidade dos serviços prestados: Execução e fiscalização mais eficientes dos contratos, garantindo a qualidade dos serviços;
- Gestão financeira mais eficiente: Melhor alocação de recursos, otimizando resultados e maximizando investimentos;
- Maior transparência e prestação de contas: Redução de erros e irregularidades, fortalecendo a imagem institucional;
- Desenvolvimento profissional dos colaboradores: Aumento da motivação, satisfação e engajamento.

Ambiente de trabalho mais produtivo, colaborativo e inovador.

Tivemos diversos impactos positivos, como:

Eficiência e eficácia dos processos internos.

Qualidade dos serviços prestados aos pacientes.

Alcance dos objetivos institucionais do HU-Unifap.

A capacitação das áreas administrativas do HU-Unifap foi um investimento estratégico que resultou em diversos benefícios para a instituição, como a melhoria da qualidade dos serviços prestados, a otimização da gestão financeira, o aumento da transparência e a promoção do desenvolvimento profissional dos colaboradores.

#### **3.4.4 Plano de Investimento**

Em 2023, o HU-Unifap realizou investimentos expressivos em infraestrutura e equipamentos, impulsionando a modernização e otimização dos serviços de saúde oferecidos à comunidade.

Os investimentos foram direcionados para:

- Aquisição de equipamentos médicos: Ventiladores artificiais, seladoras para tubo de sangue, refratores oftalmológicos, entre outros.
- Mobiliário hospitalar: Mesas, cadeiras giratórias, poltronas, sofás etc., para escritórios e áreas administrativas.
- Outros itens essenciais: Máquinas e equipamentos de logística, eletrodomésticos etc.

Os investimentos resultaram em:

- Melhoria da infraestrutura física: Ambiente mais adequado e confortável para os colaboradores, impactando na eficiência operacional do hospital.
- Modernização da estrutura tecnológica: Equipamentos médico-hospitalares de última geração para os procedimentos médicos e exames, garantindo qualidade e precisão nos serviços.
- Fortalecimento da capacidade de atendimento: Ampliação da oferta de serviços e aprimoramento da qualidade da assistência prestada aos pacientes.

Ao investir em infraestrutura física, equipamentos e tecnologia, o HU-Unifap se consolida como um importante polo de saúde na região, contribuindo para o bem-estar da população e para o desenvolvimento social e econômico da comunidade.

#### **3.4.5 Pontos Negativos**

Central de Resíduos

- Destacamos aqui a não execução da obra para a construção da Central de Resíduos destinada à coleta de resíduos comuns, responsabilidade da Prefeitura de Macapá. Esta situação teve um impacto direto nos custos associados ao contrato de prestação de serviços de gestão de resíduos. Este cenário resultou em várias consequências negativas, tais como a extrapolação do saldo inicial do contrato e o uso de um orçamento maior do que o inicialmente planejado para o serviço.

Cobertura orçamentária proveniente da Receita SUS

## Hospital Universitário da Universidade Federal do Amapá – HU-Unifap

A Contratualização do HU-Unifap não conseguiu cobrir integralmente os custos operacionais da instituição em 2023, falhando em atingir a meta estabelecida pela Administração Central da Ebserh, que se situava entre 85% e 95%. O indicador final ficou em 66,37%. Esse resultado foi influenciado pelo aumento dos custos do hospital, decorrente da ampliação dos serviços oferecidos, bem como pela ausência de revisão nos valores estipulados na Contratualização do HU-Unifap.

### 3.4.6 Pontos Positivos

- Capacitação

O HU-Unifap destinou R\$ 54.260,00 para capacitar 54 colaboradores, totalizando 1.140 horas de treinamento. Essa iniciativa estratégica de capacitação nas áreas administrativas gerou uma série de benefícios para a instituição. Entre eles, destacam-se a melhoria da qualidade dos serviços prestados, a otimização da gestão financeira, o aumento da transparência e o estímulo ao desenvolvimento profissional dos colaboradores.

- Ampliação da Infraestrutura Física e Tecnológica

Com o recurso de capital foi possível melhoria da infraestrutura física da Instituição, gerando um ambiente mais adequado e confortável para os colaboradores, impactando na eficiência operacional do hospital.

### 3.4.7 Indicadores

Como o HU-Unifap não formalizou com a Administração Central da Ebserh Contrato de Objetivos em 2022 e, bem como, as operações do Hospital iniciaram em setembro de 2022, não é possível fazer uma análise comparativa anual dos indicadores estabelecidos no Contrato de Objetivos 2023.

Outrossim, relatamos abaixo as justificativas referente às metas estipuladas no Contrato de Objetivos 2023.

**Quadro 1**  
**Indicadores Contrato de Objetivos**

	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Realizado</b>	<b>Breve comentário sobre o alcance ou não da meta (obrigatório)</b>
1	Taxa de ocupação hospitalar	Não estipulada	-	Não se aplica
2	Tempo médio de permanência cirúrgico	Não estipulada	-	Não se aplica
3	Tempo médio de permanência clínico	Não estipulada	-	Não se aplica
4	% de respostas válidas de residentes que responderam à pesquisa de satisfação dos	88,0%	11,10%	Até o momento, somente 10% dos Residentes do HU-Unifap estão rodando dentro da Instituição, pois, devido ao faseamento do Hospital, estão

**Hospital Universitário da Universidade Federal do Amapá – HU-Unifap**

	residentes em relação ao total de residentes da instituição			funcionando apenas a enfermaria de Clínica Médica e Cirurgia Geral. Cirurgia Geral ainda de forma parcial. Os programas de ginecologia obstétrica, pediatria e traumatologia ortopedia ainda não tiveram oportunidade de serem transferidos para nosso hospital, pois estes serviços de saúde ainda não foram implantados.
5	Enviar em tempo oportuno (definido pela CGC/DEPAS) os registros do Censo Hospitalar Diário.	353 dias	230 dias	Considerando sermos um hospital em implantação, o Serviço de Regulação Assistencial da Sede instituiu o Censo Diário junto ao STCOR apenas em 13/03/2023. Fato que impactou no realizado da meta.
6	% de cobertura orçamentária proveniente da Contratualização SUS e de outras receitas próprias do HUF.	85%-95%	66,37%	Considerando a Contratualização do HU-Unifap, em 2023, o Hospital era para ter recebido o montante de R\$ 15.413.178,56, referente à Receita SUS. Mesmo com esse valor, o indicador continuaria abaixo da meta estabelecida, ficando em 73,55%. O não alcance da meta se deu pelo aumento do custo operacional (serviços+material de consumo) da Instituição, durante o exercício, e o não acompanhamento pela receita SUS, tendo em vista que, neste momento de abertura do Hospital, a contratualização é do tipo global (valor fixo).
7	Tempo médio de capacitação por empregado	20h	21h	O HU-Unifap recebeu R\$ 54.260,00, valor que foi possível capacitar 54 colaboradores, totalizando 1.140 horas de capacitação.
8	% de liquidação do valor estabelecido em custeio no teto orçamentário do hospital. (Meta intermediária: 7,1%/mês)	85,0%	81,09% (6,76% ao mês)	Apesar de não ter sido alcançada a meta, integralmente, a diferença entre o desempenho real e a meta não foi significativamente grande. Durante o exercício, com os monitoramentos dos empenhos inscritos em restos a pagar e os empenhos do exercício, os setores envolvidos dedicaram esforços para o alcance da meta. Podemos justificar o não alcance da meta por um certo “atraso” no monitoramento dos empenhos do exercício, que foi iniciado em agosto/2023.

Fonte: Contrato de Objetivos 2023

### **3.4.8 Conclusão**

Em conclusão, a análise situacional do Hospital Universitário da Universidade Federal do Amapá (HU-Unifap) referente ao ano de 2023 revelou uma série de pontos relevantes para o planejamento estratégico futuro.

A execução dos Contratos de Objetivos e dos Planos de Aplicação de Créditos Orçamentários demonstrou avanços significativos, especialmente nos investimentos em infraestrutura, capacitação e modernização dos serviços de saúde. Destaca-se o direcionamento estratégico de recursos para a capacitação das áreas administrativas, resultando em melhorias tangíveis na qualidade dos serviços, na gestão financeira e na transparência institucional. Além disso, os investimentos expressivos em infraestrutura física e tecnológica contribuíram para fortalecer a capacidade de atendimento e modernizar os procedimentos médicos, beneficiando diretamente a comunidade atendida.

No entanto, é importante ressaltar desafios como a não execução da obra da Central de Resíduos e a insuficiente cobertura orçamentária proveniente da Receita SUS. Diante disso, recomendamos que a gestão estratégica execute ações para abordar esses pontos negativos e fortalecer os aspectos positivos identificados, garantindo assim o contínuo avanço e excelência no serviço prestado pelo HU-Unifap.

## **3.5 Principais achados e recomendações**

A análise situacional a seguir tem como objetivo avaliar os principais resultados e recomendações das auditorias realizadas, visando identificar pontos fortes, áreas de melhoria e oportunidades para subsidiar a elaboração do Plano Diretor Estratégico 2024-2028 do HU-Unifap.

Em 2023, o HU-Unifap não foi submetido a nenhuma auditoria. No entanto, durante o ano de 2024, foram conduzidas as seguintes auditorias:

- Contratualização e Processamento das Informações Assistenciais;
- Gestão de Estoques;
- Fluxo dos Processos de Aquisições e Contratações.

Além disso, cabe ressaltar a Nota Técnica nº 02/2023/AUD/HU-UNIFAP-EBSERH, referente ao processo de Inventário Anual de Bens Permanentes e Materiais de Consumo do ano de 2023.

### **3.5.1 Contratualização e Processamento das Informações Assistenciais**

O objetivo dessa auditoria foi verificar o planejamento, controle e gestão acerca da contratualização com o Gestor Local SUS (Secretaria de Estado da Saúde do Amapá - SESA) e a conformidade na execução da atividade de processamento das informações assistenciais, no âmbito do Hospital Universitário da Universidade Federal do Amapá (HU-Unifap).

A auditoria destacou a necessidade de corrigir falhas e melhorar os processos relacionados à contratualização e processamento das informações assistenciais. São recomendadas as seguintes ações:

a) Renovação do Instrumento Formal de Contratualização para garantir o financiamento do HU-Unifap;

- b) Habilitação do HU-Unifap no SUS, especialmente para a Unidade de Terapia Intensiva Adulto;
- c) Aprimoramento dos controles de faturamento e recebimento de procedimentos junto à Secretaria de Saúde;
- d) Início dos serviços pactuados com a Secretaria de Estado da Saúde do Amapá;
- e) Comunicação interna dos objetivos e resultados do HU-Unifap para alinhar metas e promover colaboração;
- f) Estabelecimento de normas internas e procedimentos operacionais para garantir consistência na execução das atividades;
- g) Implementação de gestão por indicadores para monitorar o desempenho dos processos;
- h) Estabelecimento de rotinas de comunicação de resultados para a alta gestão tomar decisões tempestivas;
- i) Aperfeiçoamento dos processos de gestão da informação clínica, incluindo revisão de prontuários;
- j) Aquisição de recursos tecnológicos necessários para o processamento das informações assistenciais.

É enfatizada a importância da colaboração entre a Superintendência, Gerências e Setor de Contratualização e Regulação para abordar essas questões de forma colaborativa e eficiente, visando à excelência na prestação de serviços de saúde.

### **3.5.2 Gestão de Estoques**

O objetivo dessa auditoria foi verificar, analisar e testar os procedimentos de controles de recebimento, movimentação, fornecimento e baixa dos bens materiais de estoque, os ajustes e conciliação dos saldos físicos com os registros e documentos de controle e a apropriação contábil no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) no âmbito do HU-Unifap, conforme legislação vigente.

Após realização da auditoria, foi identificada a necessidade de correções e melhorias nos procedimentos internos. São recomendadas as seguintes ações:

- a) Formalização de normas internas para o funcionamento do almoxarifado e sua integração com outros setores do HU;
- b) Criação de uma Comissão para receber materiais de alto valor;
- c) Aprimoramento dos controles de recebimento e fornecimento de materiais, incluindo empréstimos e permutas;
- d) Estabelecimento de critérios para acesso ao sistema de gestão de estoque e às áreas do almoxarifado;
- e) Melhoria dos registros de entrada e saída de materiais, garantindo atualização e precisão das informações;
- f) Implementação de instrumentos para reconciliar o estoque físico com os registros contábeis;

g) Adaptação da infraestrutura dos almoxarifados para garantir condições adequadas de armazenamento e trabalho;

h) Refinamento dos controles sobre estoque obsoleto ou danificado;

i) Aprimoramento do sistema informatizado de controle de estoque para fornecer informações precisas e acessíveis a todos os setores do HU;

j) Formalização da transferência de responsabilidade sobre os materiais guardados mediante a emissão de Termo de Responsabilidade;

k) Manutenção de um cadastro atualizado do responsável pelo almoxarifado no sistema de gestão financeira.

É enfatizada a importância da colaboração entre a Superintendência, Gerências Administrativas e Gerência de Atenção à Saúde para abordar essas questões de forma colaborativa e eficaz, visando à gestão eficiente dos recursos e à excelência na prestação de serviços de saúde.

### **3.5.3 Fluxo dos Processos de Aquisições e Contratações**

O objetivo dessa auditoria foi minimizar o impacto nas fases operativas do HU-Unifap decorrente da falta de sincronização entre as aquisições/contratações e a efetivação do quadro de pessoal/contratualização com o gestor local do SUS, através da otimização dos procedimentos administrativos adotados para as aquisições/contratações pela Unifap.

A ação de controle em foco avaliou os Fluxos dos Processos de Aquisições e Contratações, concentrando-se nas compras e contratações conduzidas pela Universidade Federal do Amapá (Unifap) para atender às necessidades do Hospital Universitário (HU-Unifap), com o intuito de mitigar os impactos nas operações do HU-Unifap.

Verificou-se que, para cumprir as etapas 1 e 2, o hospital precisa adquirir equipamentos e contratar obras de adaptação para instalar os equipamentos de grande porte. É importante observar que existem pendências da Universidade com a construtora do HU, exigindo ações conjuntas do HU-Unifap e da Administração Central da Ebserh.

Por fim, é relevante destacar que a implementação das recomendações visa à plena transferência da gestão do Hospital Universitário da Universidade Federal do Amapá - HU-Unifap para a Ebserh, resultando no alcance das metas estabelecidas na contratualização e na melhoria dos serviços de saúde, ensino, pesquisa e inovação.

### **3.5.4 Nota técnica nº 2/2023/aud/HU-Unifap -Ebserh**

Essa Nota Técnica foi objeto de ação auditoria de acompanhamento nos procedimentos de realização dos inventários físicos, ajustes e conciliação dos saldos físicos com os registros e documentos de controle e a apropriação contábil conforme legislação vigente.

A auditoria realizada examinou o processo de inventário físico de estoques e bens permanentes no Hospital Universitário da Universidade Federal do Amapá (HU-Unifap), avaliando as rotinas e procedimentos em vigor. Foram identificadas oportunidades de aprimoramento para futuros inventários, visando garantir maior conformidade normativa, eficiência e confiabilidade ao processo. Entre as recomendações para o inventário de estoques, destacam-se:

a) Conferir os documentos conforme a Norma Operacional de Inventário Físico de Estoques de Almoxarifado.

b) Divulgar amplamente as atividades de inventário para que as áreas demandantes possam se organizar quanto ao abastecimento, evitando dispensas extraordinárias de materiais.

c) Designar uma equipe em número adequado para compor a Comissão de Inventário.

d) Oferecer treinamento prévio aos membros da Comissão de Inventários para uma execução detalhada das atividades.

e) Implementar controles durante as atividades de contagem, como assinaturas em listas de contagem e monitoramento da equipe de recontagem, para garantir a conformidade com a Norma Operacional de Inventário Físico de Estoques de Almoxarifado.

f) Realizar melhorias nas condições de armazenamento de materiais para facilitar as atividades de contagem e otimizar as operações diárias da equipe da UACE.

Quanto ao inventário patrimonial de bens permanentes, destaca-se a utilização de tecnologias como equipamentos coletores e leitores RFID, juntamente com aplicativos de consolidação de dados. No entanto, é necessário aprimorar essa prática para atender plenamente aos normativos da Ebserh. Além disso, é fundamental implementar controles (checklist) para a conferência de documentos, conforme a Norma - SEI nº 1/2019/DAI-EBSERH, garantindo que toda a documentação esteja corretamente anexada ao processo administrativo do inventário.

### **3.5.5 Conclusão**

A análise detalhada das auditorias realizadas no Hospital Universitário da Universidade Federal do Amapá (HU-Unifap) evidenciou diversas áreas de oportunidade para aprimoramento, visando à eficiência, conformidade normativa e excelência na prestação de serviços de saúde. Os resultados dessas auditorias forneceram valiosas recomendações que devem ser consideradas na elaboração do Plano Diretor Estratégico 2024-2028 do HU-Unifap.

Na área de contratualização e processamento das informações assistenciais, foi identificada a necessidade de ações para assegurar a continuidade do financiamento do hospital, otimizar os controles de faturamento e implementar uma gestão baseada em indicadores para monitorar o desempenho dos processos.

Quanto à gestão de estoques, as auditorias apontaram para a importância de estabelecer normas internas claras, aprimorar os controles de recebimento e movimentação de materiais, bem como melhorar a infraestrutura dos almoxarifados para garantir um ambiente adequado de armazenamento.

Por fim, no que se refere aos processos de aquisições e contratações, foram destacadas a necessidade de sincronização entre as aquisições e o quadro de pessoal, além de aprimoramentos nos procedimentos administrativos adotados.

Ademais, as recomendações oriundas da análise do inventário físico de estoques e bens permanentes apontaram para melhorias nos processos de contagem, armazenamento e registro de documentos, visando garantir maior conformidade com as normas vigentes e aumentar a confiabilidade do processo.

É imprescindível que a Superintendência do HU-Unifap, em estreita colaboração com as gerências e demais setores envolvidos, implemente as medidas propostas de forma colaborativa e sistêmica, visando à efetivação das melhorias sugeridas e à consolidação de uma gestão hospitalar alinhada aos princípios de legalidade, eficiência e excelência na prestação de serviços de saúde. A adoção dessas recomendações contribuirá significativamente para o alcance das metas

estabelecidas no Plano Diretor Estratégico e para o fortalecimento da instituição como referência em saúde na região.

### **3.6 Painel de Contribuição da Rede Ebserh**

A análise dos desafios a serem superados pelo HU-Unifap considera o Painel de Contribuição da Ebserh disponível no processo 23477.022748/2023-67 e no seguinte endereço: [Plano de Negócios – Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares \(www.gov.br\)](#)

Foi embasada em cada objetivo estratégico (tabela 3), considerando as metas dos indicadores propostos no Plano de Negócio da Rede Ebserh, conforme descrito na tabela abaixo:

## Hospital Universitário da Universidade Federal do Amapá – HU-Unifap

**Tabela 3**  
**Objetivos Estratégicos HU-Unifap**

PILAR	OBJETIVO ESTRATÉGICO DA REDE	DESAFIO DO HU-UNIFAP	ÁREA RESPONSÁVEL
I. Sociedade – Assistência, Ensino e Pesquisa	OE01 - Ampliar e qualificar a participação dos hospitais na rede de atenção à saúde do SUS	- Articular a ampliação da inserção do HU-Unifap na RAS; - Viabilizar um contrato SUS que englobe as possibilidades de serviços ofertados e planejados pelo hospital; - Divulgar para a sociedade os serviços ofertados pelo HU-Unifap;	Gerência de Atenção à Saúde
	OE02 – Qualificar o cuidado hospitalar	- Investir na qualificação dos profissionais do HU-Unifap; - Estabelecer linhas de cuidados para o HU-Unifap;	Gerência de Ensino e Pesquisa
	OE04 - Participar da implementação da Política Nacional de Atenção Especializada e do esforço de redução de filas	- Ampliar junto ao Gestor SUS a inserção do HU-Unifap na Política Nacional de Atenção Especializada e do esforço de redução de filas;	
	OE05 - Aprimorar as condições de ensino e os cenários de prática	- Promover/estimular a qualificação do colaborador para o ensino/ preceptorial;	
	OE07 - Apoiar o processo de qualificação dos docentes e dos preceptores	- Instituir um programa de formação/qualificação de docentes e preceptores voltados à realidade amazônica;	Gerência de Ensino e Pesquisa
	OE08 - Qualificar o dimensionamento e oferta de vagas de residência	- Buscar parcerias junto aos Cursos da área de saúde da Unifap para instituição de Programas de Residência Multiprofissional;	
	OE09 - Criar um ambiente favorável ao desenvolvimento em rede de pesquisa, inovação e avaliação de tecnologias em saúde	- Proporcionar infraestrutura para pesquisa e desenvolvimento tecnológico; - Ampliar as oportunidades de participação dos colaboradores nos programas, projetos de pesquisa;	
2. Pilar Responsabilidade Ambiental, Social e Governança	OE10 - Contribuir com a estratégia de saúde digital para o SUS	- Implantar o Sistema de Telemedicina e Telessaúde;	Setor de Governança Estratégica
	OE11 - Aprimorar o modelo de governança corporativa da rede	- Fomentar a integração em rede relacionada aos processos de trabalho, com foco no uso eficiente dos recursos;	
	OE12 - Promover sustentabilidade ambiental e responsabilidade social em rede	- Instituir comissão de sustentabilidade ambiental no HU-UNIFAP; - Implantar serviço estruturado e qualificado para atendimento da população indígena do estado;	
	OE13 - Prevenir e enfrentar o assédio e a discriminação	- Instituir e divulgar os protocolos de prevenção e enfrentamento de assédio e discriminação;	
3. Pilar Desenvolvimento Institucional	OE14 - Implementar melhorias na infraestrutura e nas condições de trabalho com foco na assistência, ensino e na pesquisa	- Mapear as necessidades de infraestrutura e nas condições de trabalho com foco na assistência, ensino e na pesquisa; - Planejar estrategicamente as intervenções para melhoria da infraestrutura e nas condições de trabalho com foco na assistência, ensino e na pesquisa;	Assessoria de Comunicação
	OE16 - Fortalecer o reconhecimento da imagem pública da EBSEH	- Construir e implantar um plano de comunicação social para fortalecer o reconhecimento da imagem pública da HU-UNIFAP/EBSEH;	Gerência Administrativa
	OE17 - Desenvolver capacidade institucional em gestão hospitalar	- Implantar um programa institucional de qualificação de gestores EBSEH; - Instituir o planejamento estratégico para funcionamento do HU-UNIFAP;	Superintendência
	OE18 - Promover inovação e transformação digital na rede EBSEH	- Aprimorar os sistemas digitais da rede EBSEH; - Capacitar os colaboradores para promover inovação e transformação digital por meio dos sistemas da rede EBSEH;	
4. Pilar Sustentabilidade Financeira	OE19 - Promover eficiência nos processos de gestão do trabalho	- Fomentar custeio geral suportado pela contratualização SUS e receitas próprias arrecadadas; - Empregar os recursos de maneira eficiente, visando à perenidade e ao equilíbrio da Rede, por meio de processos de trabalho eficientes;	Gerência Administrativa
	OE20 - Ampliar e diversificar as fontes de financiamento	- Promover eficiência nos processos de gestão do trabalho, ampliando e diversificando as fontes de financiamento para garantir a sustentabilidade financeira do hospital;	
	OE21 - Aprimorar os processos de compras e licitações	- Alinhar as necessidades de contratações com o acordo organizativo de compromisso com o gestor SUS.	
5. Pilar Desenvolvimento do Trabalhador	OE22 - Promover escuta e diálogo permanentes com trabalhadores, em seus diferentes vínculos e representações	- Valorizar, capacitar e reter os talentos; - Desenvolver estratégias de escuta qualificada, promovendo valorização do trabalhador;	Gerência Administrativa
	OE23 - Promover o engajamento e valorização dos trabalhadores	- Implementar programas que promovam o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores, além de fomentar um ambiente de trabalho inclusivo e produtivo;	
	OE24 - Desenvolver estratégias de educação permanente	- Implantar programa de educação permanente e continuada voltada para os trabalhadores pautado nas melhores práticas em saúde, educação e gestão.	

Fonte: SEGOV HU-Unifap

## 4 ESTRATÉGIA DO HU-Unifap

### 4.1 Declaração de Visão do HU-Unifap



Para a construção da visão foi realizada uma oficina, seguindo as orientações do guia de Gestão Estratégica dos Hospitais da Rede Ebserh, com a participação do Colegiado executivo, elaborada a partir das seguintes perguntas: **“o que a instituição quer se tornar? onde queremos chegar? e em que direção devemos apontar os esforços dos gestores e trabalhadores?”**

A partir das perguntas, iniciou-se uma discussão em busca de visão que melhor se adequasse a realidade do hospital, destacou-se a importância do ser reconhecido pela excelência nos serviços prestados à sociedade Amapaense, observou-se pontos como, a assistência, ensino, pesquisa e inovação, além da promoção da vida, fortalecimento e integração do SUS, buscando alinhar-se visão da Rede Ebserh.

Esta Declaração de Visão alinha-se ao propósito e à visão estratégica da EBSEH, enfatizando o compromisso do HU-Unifap com a excelência em suas quatro áreas-chave: assistência, ensino, pesquisa e inovação. Destaca também a importância do hospital em contribuir para o fortalecimento e integração do Sistema Único de Saúde -SUS e a melhoria contínua dos serviços de saúde oferecidos à população do Amapá.

A escolha da Declaração de Visão para o Hospital Universitário da Universidade Federal do Amapá (HU-Unifap), alinhada ao propósito da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSEH) e à sua visão estratégica, foi cuidadosamente considerada para refletir tanto o contexto local quanto as características específicas do HU-Unifap. Cabe detalhar a conformidade dessa visão com o contexto e as particularidades da instituição:

#### **4.1.1 Conformidade com o contexto local**

- Demanda por serviços de saúde de alta qualidade: o estado do Amapá, como muitas regiões no Brasil, enfrenta desafios significativos na área da saúde, incluindo acesso limitado a serviços de saúde especializados e de alta qualidade. A visão do HU-Unifap enfatiza a excelência em assistência, ensino, pesquisa e inovação, reconhecendo a necessidade de responder a essas demandas locais com serviços de alto padrão.
- Integração com o SUS: a visão reforça o compromisso com o fortalecimento do Sistema Único de Saúde (SUS), crucial no contexto do Amapá, onde a população depende significativamente dos serviços públicos de saúde. A inclusão deste aspecto na visão reflete a realidade local e o papel fundamental do HU-Unifap na rede pública de saúde.

#### **4.1.2 Conformidade com as características específicas do HU-Unifap**

- Referência em ensino e pesquisa: o HU-Unifap é parte integrante da Universidade Federal do Amapá, com uma missão educacional e de pesquisa robusta. A visão destaca esta relação, aspirando à excelência não apenas em assistência à saúde, mas também na formação de profissionais qualificados e no desenvolvimento de pesquisas inovadoras, aspectos que são distintivos das instituições de ensino superior.
- Inovação e sustentabilidade: a ênfase na inovação e na sustentabilidade reflete as aspirações do HU-Unifap de ser pioneiro em práticas inovadoras e sustentáveis de saúde. Esta abordagem é especialmente relevante em um cenário de recursos limitados e necessidade de soluções criativas para os desafios de saúde.
- Humanização do atendimento: a visão incorpora a importância da humanização no cuidado aos pacientes, um valor essencial para o HU-Unifap. Este aspecto responde à crescente demanda por serviços de saúde que não apenas tratem condições médicas, mas também considerem o bem-estar emocional e psicológico dos pacientes e de suas famílias.

#### **4.1.3 Visão Estratégica Integrada**

A declaração de visão do HU-Unifap, portanto, foi concebida para ser amplamente inclusiva, refletindo o compromisso do hospital com a excelência e a inovação em saúde, ensino, pesquisa, e seu papel vital na rede de saúde pública do Amapá. Reconhece a posição única do hospital como um centro de formação para futuros profissionais de saúde e como um motor de pesquisa e inovação. Simultaneamente, reafirma a responsabilidade social do HU-Unifap em promover a saúde e o bem-estar da comunidade local, alinhando-se às necessidades específicas de seu contexto e reforçando seu compromisso com os princípios e objetivos do SUS.

## 4.2 Macroproblemas

	<b>Descrição do Macroproblema</b>	<b>Causa Raiz do Macroproblema</b>	<b>Proposta de Solução</b>
<b>Sociedade (Assistência)</b>	<i>Inexistência das linhas de cuidado dos serviços assistenciais planejados e ofertados.</i>	<i>Descaracterização do papel do HU.</i>	<i>Implementação de linhas de cuidado.</i>
<b>Sociedade (Ensino)</b>	<i>Ausência de programas de formação de residência multiprofissional.</i>	<i>A falta de mobilização para o funcionamento da COREMU de maneira sistemática.</i>	<i>Instituir Programas de Residência</i>
<b>Sociedade (Pesquisa)</b>	<i>Ausência da infraestrutura necessária para proporcionar oportunidades de pesquisa.</i>	<i>Falta de priorização, da administração central, para estruturação organizacional da pesquisa no HU-Unifap.</i>	<i>Fortalecer a pesquisa no Hu Unifap</i>
<b>Responsabilidade Ambiental, Social e Governança</b>	<i>Fragilidade na gestão dos processos de trabalho com foco na sustentabilidade.</i>	<i>Necessidade de ferramentas aplicadas a identificação, avaliação e gestão de práticas sustentáveis nos processos de trabalho, em seus pilares social e econômico.</i>	<i>Implementar Ações de Sustentabilidade</i>
<b>Desenvolvimento Institucional</b>	<i>Imagem fragilizada do hu perante a sociedade.</i>	<i>Falta de estratégias de comunicação para o público interno, externo e divulgação.</i>	<i>Fortalecer a imagem da instituição através de divulgações.</i>
<b>Sustentabilidade Financeira</b>	<i>Insuficiência de receita hospitalar para custeio e desenvolvimento do hospital.</i>	<i>Gerenciamento ineficiente do planejamento do faseamento do HU-Unifap.</i>	<i>Implementar ações para o equilíbrio financeiro.</i>

<b>Desenvolvimento do Trabalhador</b>	<i>Insuficiência de incentivo institucional para desenvolvimento profissional.</i>	<i>Desarticulação dos atores institucionais quanto à aplicabilidade da norma de capacitação 05/2022/DGP – EBSERH.</i>	<i>Implementar ações educativas.</i>
---------------------------------------	--	---	--------------------------------------

### 4.3 Painel de Contribuição do HU-Unifap

Tabela 4

Painel de Contribuição do Hospital Universitário da Universidade Federal do Amapá

Tema 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	Número de linhas de cuidado implantadas.	2	4	4	4	4	Implementação de linhas de cuidado no HU-Unifap	Divisão de Gestão de Cuidado e Apoio Diagnóstico e Terapêutico
	OE02	Qualificar o cuidado hospitalar								
	OE03	Ampliar e qualificar a participação na rede nacional de cuidados oncológicos								
	OE04	Participar da implementação da Política Nacional de Atenção Especializada e do esforço de redução de filas								
Sociedade (Esino)	OE05	Aprimorar as condições de ensino e os cenários de prática	Número de programas de residência multiprofissional instituídos.	0	1	1	1	1	Implementação de programas de Residência Multiprofissional.	Setor de Gestão do Ensino
	OE06	Consolidar o Exame Nacional de Residência (Enare) como forma prioritária de ingresso nos programas de residência do país								
	OE07	Apoiar o processo de qualificação dos docentes e dos preceptores								
	OE08	Qualificar o dimensionamento e oferta de vagas de residência								
Sociedade (Pesquisa)	OE09	Criar um ambiente favorável ao desenvolvimento em rede de pesquisa, inovação e avaliação de tecnologias em saúde	Número de laboratórios de pesquisa estruturados.	0	1	1	1	1	Fortalecimento da infraestrutura de pesquisa do HU-Unifap.	Gerência de Ensino e Pesquisa
			Número de profissionais de saúde e pesquisadores capacitados em metodologias de pesquisas.	5	10	15	20	25		
Responsabilidade Ambiental, Social e Governança	OE10	Contribuir com a estratégia de saúde digital para o SUS								
	OE11	Aprimorar o modelo de governança corporativa da Rede								
	OE12	Promover sustentabilidade ambiental e responsabilidade social em Rede	Número de ações de sustentabilidade implementadas.	1	1	1	1	1	Implementação de ações de sustentabilidade ambiental	Setor de Hotelaria Hospitalar
	OE13	Prevenir e enfrentar o assédio e a discriminação								
Desenvolvimento Institucional	OE14	Implementar melhorias na infraestrutura e nas condições de trabalho com foco na assistência, no ensino e na pesquisa								
	OE15	Promover atuação integrada dos hospitais em Rede								
	OE16	Fortalecer o reconhecimento da imagem pública da EBSERH	Número de citações sobre o HU-Unifap na imprensa apanense estimuladas pelos releases institucionais.	A definir	A definir	A definir	A definir	A definir	Projeto de divulgação do escopo de atuação do HU-UNIFAP	Setor de Tecnologia da Informação e Saúde Digital
			Número de publicações no site e nas redes sociais do HU-Unifap.	40	45	50	55	60		
OE17	Desenvolver capacidade institucional em gestão hospitalar									
OE18	Promover inovação e transformação digital na Rede Ebserh									
Sustentabilidade Financeira	OE19	Promover eficiência nos processos de gestão do trabalho								
	OE20	Ampliar e diversificar as fontes de financiamento	Percentual de cobertura das despesas operacionais pela receita sus e receitas próprias do hospital.	65%	70%	75%	80%	85%	Soluções para o Equilíbrio Orçamentário e Financeiro do HU-Unifap	Divisão de Administração e Finanças.
	OE21	Aprimorar os processos de compras e contratações								
Desenvolvimento do Trabalhador	OE22	Promover escuta e diálogo permanentes com trabalhadores, em seus diferentes vínculos e representações								
	OE23	Promover o engajamento e valorização dos trabalhadores								
	OE24	Desenvolver estratégias de educação permanente e continuada	Percentual de colaboradores capacitados.	15%	18%	21%	24%	27%	Plano de Desenvolvimento das Ações Educativas do HU-Unifap	Divisão de Gestão de Pessoas.

Fonte: Segov HU-Unifap

## 5 MONITORAMENTO

### 5.1 Modelo de Gestão do PDE

A primeira fase de desdobramento do Planejamento Estratégico foi o Direcionamento Estratégico, dividido em três etapas:

1. Análise Situacional – Com o objetivo de subsidiar os gestores para formularem a declaração da Visão do HU-Unifap.
2. Definição da Visão – Definida pelo Colegiado Executivo, como desdobramento da Visão da Rede Ebserh.
3. Identificação dos Macroproblemas – Com o propósito de identificar os grandes desafios enfrentados pelo hospital, detectando onde deve agir prioritariamente.

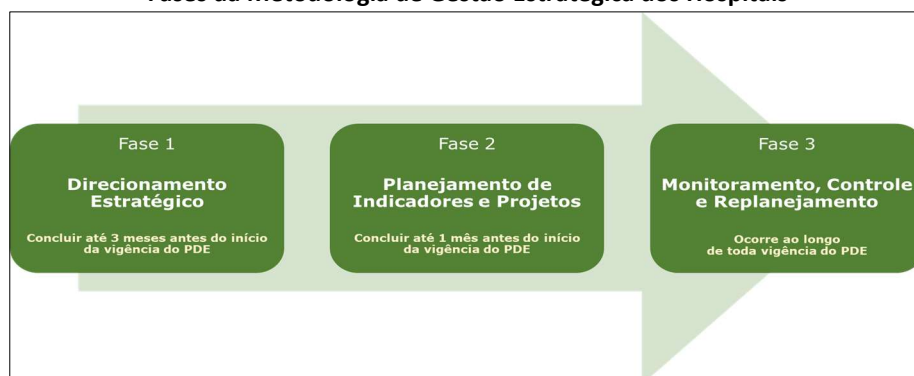
A segunda fase do Planejamento Estratégico foi o Planejamento de Indicadores e Projetos e contempla três etapas:

1. Definição de Indicadores e Metas Locais - Para desenvolver indicadores de desempenhos capazes de apoiar o monitoramento da resolução dos macroproblemas e o alcance da visão e dos objetivos do hospital por meio de metas.
2. Definição de Projetos Locais – Com o proposto de planejar projetos que possam viabilizar o atingimento das metas de todos os indicadores locais definidos e consequente resolução dos macroproblemas.
3. Publicação do Plano Diretor Estratégico.

Este documento é a concretização formal das duas primeiras fases. Contempla os indicadores e metas internos que prestarão subsídio aos indicadores da Rede, além de projetos locais que contribuem para solucionar os Macroproblemas identificados no HU-Unifap.

A partir do monitoramento da execução desses projetos, será possível perceber o quanto o HU-Unifap está avançando e contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos da Rede.

**Figura 22**  
**Fases da Metodologia de Gestão Estratégica dos Hospitais**



Fonte: SEGOV HU-Unifap

Para melhor acompanhamento, será realizada reuniões periódicas conforme demonstrado abaixo.

**Tabela 5**  
**Reuniões Periódicas HU-Unifap**

Tipo de Reunião	Principais envolvidos	Objetivo da reunião	Frequência
Avaliação do status do projeto	Gerentes dos projetos locais e gestor do portfólio (SEGOV)	Alinhar o andamento de cada projeto do portfólio do hospital.	Bimestral, até o 5º dia útil do bimestre subsequente à medição.
Avaliação do status do portfólio	Gestor do portfólio (SEGOV) E Colex	Apresentar o resultado do portfólio consolidado em nível executivo.	Quadrimestral, entre o 5º e o 10º dia útil do quadrimestre subsequente à medição.
Avaliação do desempenho anual do portfólio e indicador locais	Colex, Gerente de Portfólio, GP's e Reitor(a).	Apresentar o desempenho anual do portfólio e os avanços obtidos em relação aos indicadores locais.	No mês de janeiro subsequente ao ano de execução.

Fonte: SEGOV HU-Unifap

## 5.2 Modelo de Comunicação

O processo de comunicação do ciclo de gestão estratégica no HU-Unifap será estruturado no sentido de garantir a transparência, o engajamento, o alinhamento, a sinergia, o aprendizado e a *accountability*, com vistas ao atendimento das partes interessadas, como gestores e demais colaboradores, usuários do SUS, estudantes, órgãos públicos e demais partes interessadas.

Para isso, os principais impactos e conquistas decorrentes das ações estratégicas serão comunicados regularmente. Isso incluirá as estratégias para comunicar os objetivos alcançados, por meio de relatórios de acompanhamento e monitoramento, revisões e republicações do Plano Diretor Estratégico (PDE).

A comunicação de qualquer informativo que tenha relação com o PDE se dará, interna e externamente, por meio de publicações no site oficial do Hospital, boletins informativos, e-mails, mídia desktop e grupos de mensagens no Teams.

Detalhamos na tabela abaixo a periodicidade de comunicação, o objetivo de cada canal, o cronograma de comunicação e os papéis dos envolvidos.

**Tabela 6**  
**Lista de Itens de Comunicação da Gestão Estratégica no Hospital**

Objeto da Mensagem	Origem	Destino	Canal e Forma	Periodicidade
Relatório de Acompanhamento de Projeto Local	Gerente do Projeto no hospital	Setor de Governança e Estratégica	Documento em meio digital	Trimestral
Relatório de Acompanhamento de Indicador Local	Responsável pelo indicador	Setor de Governança e Estratégica	Documento em meio digital	Mensal

**Hospital Universitário da Universidade Federal do Amapá – HU-Unifap**

Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais)	Chefe da Unidade de Planejamento	Colegiado Executivo	Documento em meio digital Apresentação em colegiado executivo	Trimestral
Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais)	Colegiado Executivo	- DVPE - Reitoria - Comissão de monitoramento do contrato de gestão/Ifes	Documento em meio digital	Trimestral
Publicação/Revisões/Atualizações no PDE	Colegiado Executivo	- DVPE - Reitoria - Comissão de monitoramento do contrato de gestão/Ifes - Site do HUF - Unidade de Comunicação Social		Sempre que deliberado pelo Colegiado Executivo

**Fonte:** SEGOV HU-Unifap

Os documentos mencionados no tópico "Objeto da Mensagem" serão utilizados como meios de comunicação institucional, complementando as ações estratégicas de comunicação e as apresentações de monitoramento da estratégia e prestações de contas dos sete projetos locais e indicadores locais, os quais necessitarão de validação por parte das instâncias colegiadas.

A comunicação eficaz do Plano Diretor Estratégico é essencial para alinhar todos os membros da organização em relação aos objetivos e metas estratégicas, promover o engajamento dos funcionários, e garantir o sucesso na implementação do plano. Ao fornecer atualizações regulares, compartilhar informações importantes e solicitar feedback, a comunicação transparente cria um ambiente de confiança e colaboração, facilitando a adoção das iniciativas estratégicas e mitigando possíveis resistências.

Em suma, uma comunicação eficaz é fundamental para o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para resultados e para o alcance das metas estabelecidas no plano estratégico.

### 5.3 Calendário

[https://ebserhnet.sharepoint.com/:x/s/PDEHU-UNIFAP-2024-2058/EcJPkaufz\\_BHl2zyiUeggCwBATnl0C1usE6HkA699JKZ1A?e=a25BSq](https://ebserhnet.sharepoint.com/:x/s/PDEHU-UNIFAP-2024-2058/EcJPkaufz_BHl2zyiUeggCwBATnl0C1usE6HkA699JKZ1A?e=a25BSq)

	Evento	Origem	Destino	Periodicidade
	Relatório de acompanhamento do projeto	Gerente de projeto	Segov	Bimestral
	Relatório de monitoramento do PDE	Segov	Colex	Quadrimestral
	Reunião de Avaliação de Tarefas	Gerentes de Projetos	Segov	Mensal
	Relatório de Desempenho anual do PDE	Gerentes de Projetos	Segov	Anual/janeiro de 2026

---

## 6 ANEXOS

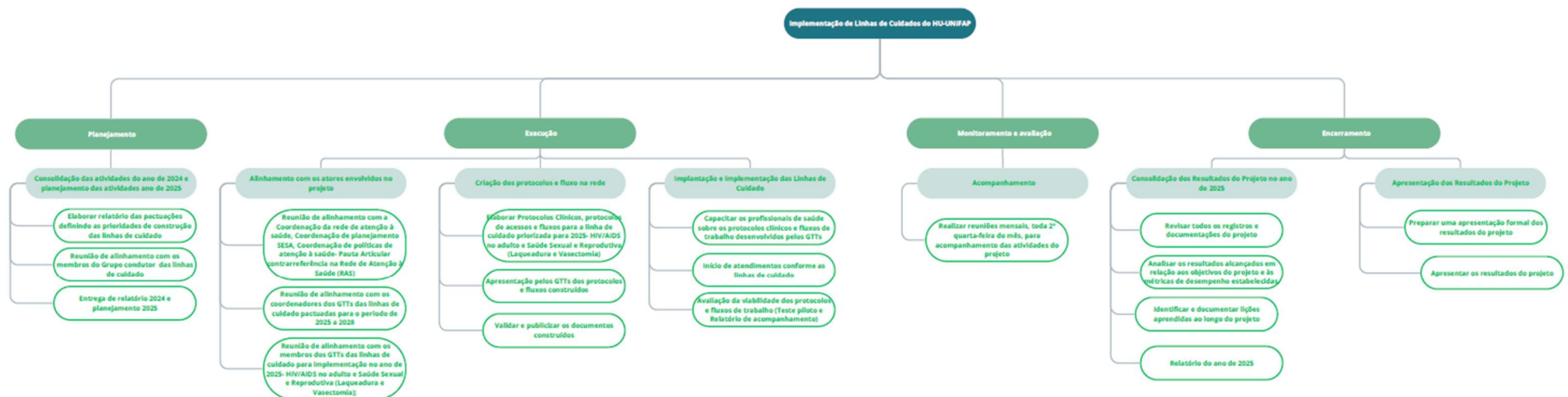
---

### 6.1 Fichas dos Indicadores

[https://ebserhnet-my.sharepoint.com/:x:/g/person/maria\\_nunes\\_6\\_ebserh\\_gov\\_br/EV\\_y1k6uGxRMudVilrilxOYBegWzbFdZstqc-Xwk2bi5mQ?e=zfzQMM](https://ebserhnet-my.sharepoint.com/:x:/g/person/maria_nunes_6_ebserh_gov_br/EV_y1k6uGxRMudVilrilxOYBegWzbFdZstqc-Xwk2bi5mQ?e=zfzQMM)

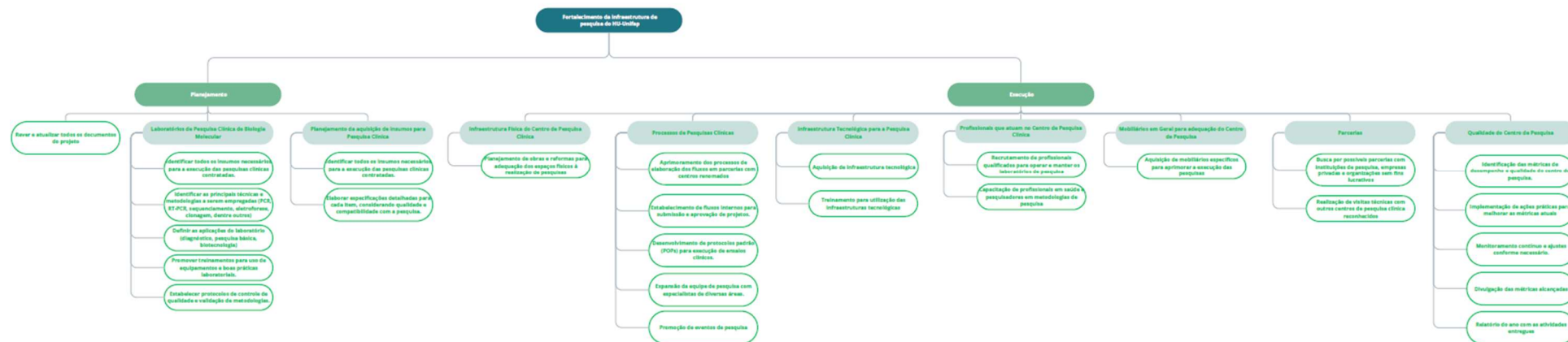
## 6.2 Fichas dos Projetos Locais

[https://ebserhnet-my.sharepoint.com/:x/g/person/maria\\_nunes\\_6\\_ebserh\\_gov\\_br/ESSvwwVIZEuMYGSY29byABQaT5wV2xsrvk\\_Hw\\_O2sRBw?e=cWldbW](https://ebserhnet-my.sharepoint.com/:x/g/person/maria_nunes_6_ebserh_gov_br/ESSvwwVIZEuMYGSY29byABQaT5wV2xsrvk_Hw_O2sRBw?e=cWldbW)  
EAP- 2025



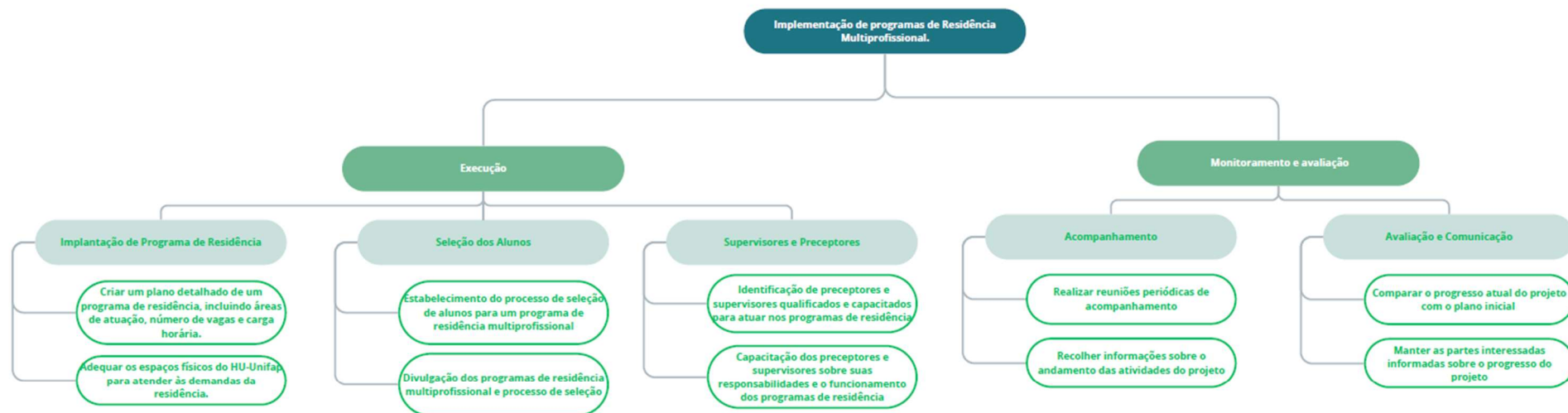
[https://ebserhnet-my.sharepoint.com/:x:/g/person/maria\\_nunes\\_6\\_ebserh\\_gov\\_br/Eaf2vOiyYepOg\\_-gRz\\_Mj8UBADOmKstYVAX4jdM\\_NuZ2kQ?e=Vv9ITv](https://ebserhnet-my.sharepoint.com/:x:/g/person/maria_nunes_6_ebserh_gov_br/Eaf2vOiyYepOg_-gRz_Mj8UBADOmKstYVAX4jdM_NuZ2kQ?e=Vv9ITv)

EAP 2025



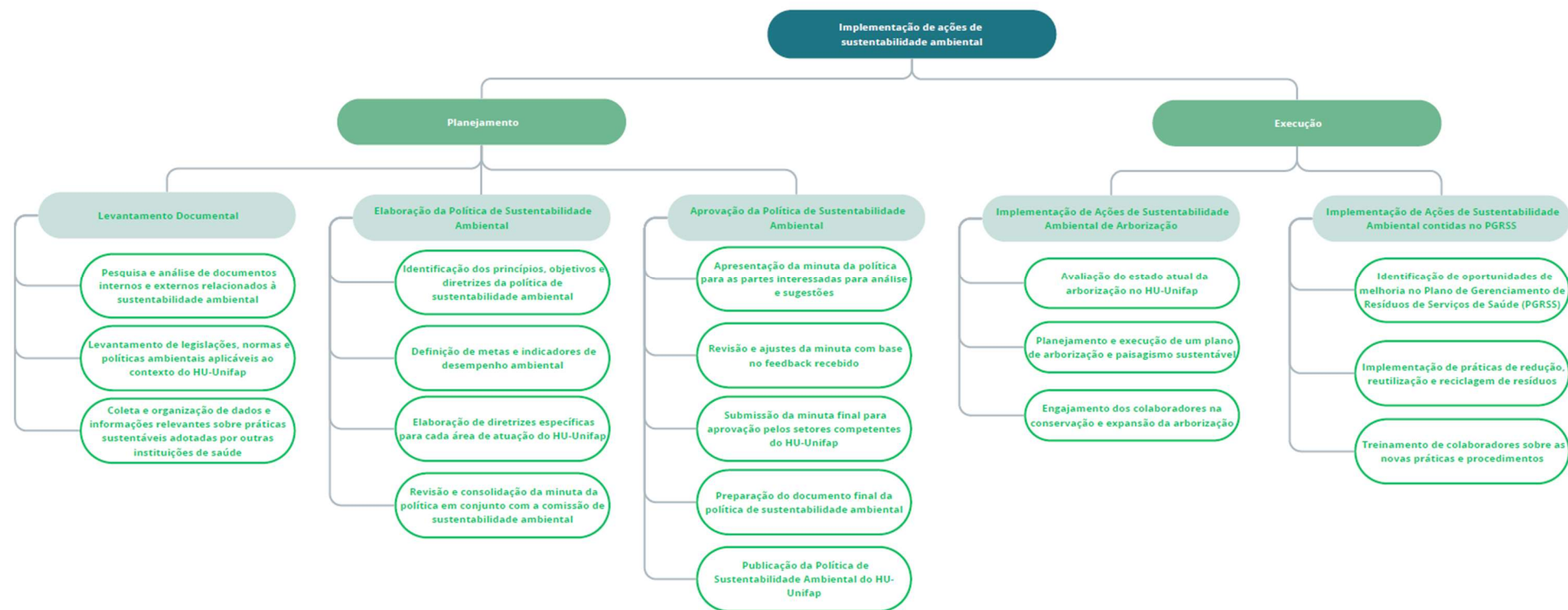
[https://ebserhnet-my.sharepoint.com/:x:/g/person/maria\\_nunes\\_6\\_ebserh\\_gov\\_br/Efa62e11\\_bRBm9QyEPqoes0BvTFaNLDFfHfENIWN5rbYdng?e=3X8RXX](https://ebserhnet-my.sharepoint.com/:x:/g/person/maria_nunes_6_ebserh_gov_br/Efa62e11_bRBm9QyEPqoes0BvTFaNLDFfHfENIWN5rbYdng?e=3X8RXX)

EAP 2025



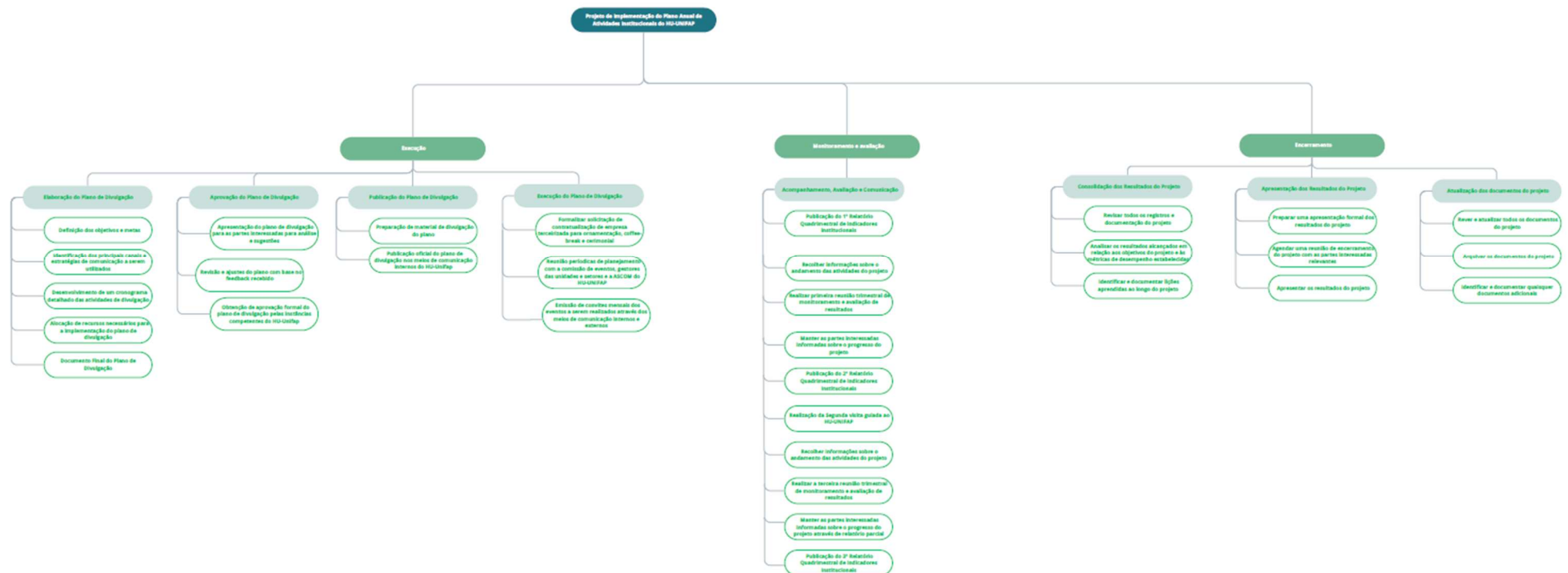
[https://ebserhnet-my.sharepoint.com/:x:/g/person/maria\\_nunes\\_6\\_ebserh\\_gov\\_br/EW4yoN\\_vhxJtfdqcnsOdLsBk74fqg2HC9tU3C8Egw7C1g?e=YYUVYe](https://ebserhnet-my.sharepoint.com/:x:/g/person/maria_nunes_6_ebserh_gov_br/EW4yoN_vhxJtfdqcnsOdLsBk74fqg2HC9tU3C8Egw7C1g?e=YYUVYe)

EAP 2025



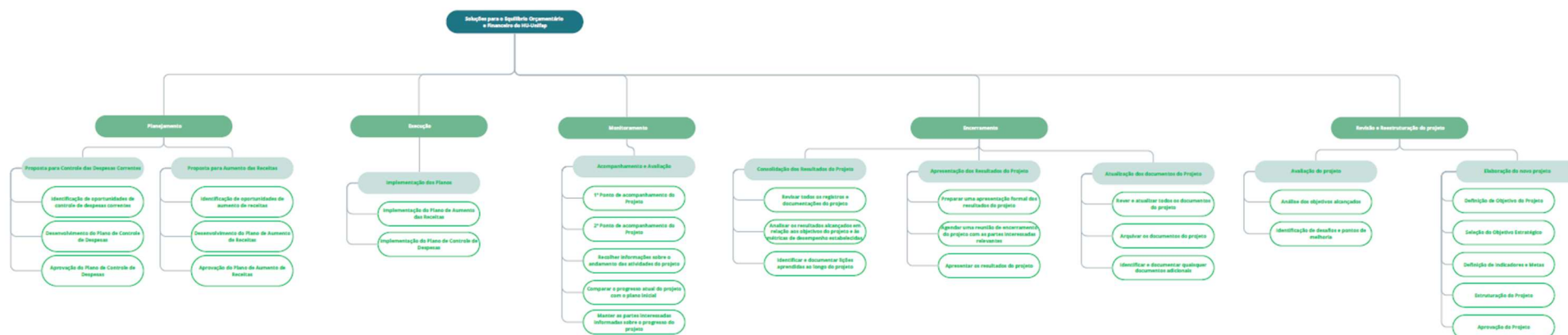
[https://ebserhnet-my.sharepoint.com/:x/g/person/maria\\_nunes\\_6\\_ebserh\\_gov\\_br/ET40beB6NrxCguZsRfGz37cByIFz-1zcF-u6GT9G96bwLA?e=FreA1g](https://ebserhnet-my.sharepoint.com/:x/g/person/maria_nunes_6_ebserh_gov_br/ET40beB6NrxCguZsRfGz37cByIFz-1zcF-u6GT9G96bwLA?e=FreA1g)

**EAP 2025**



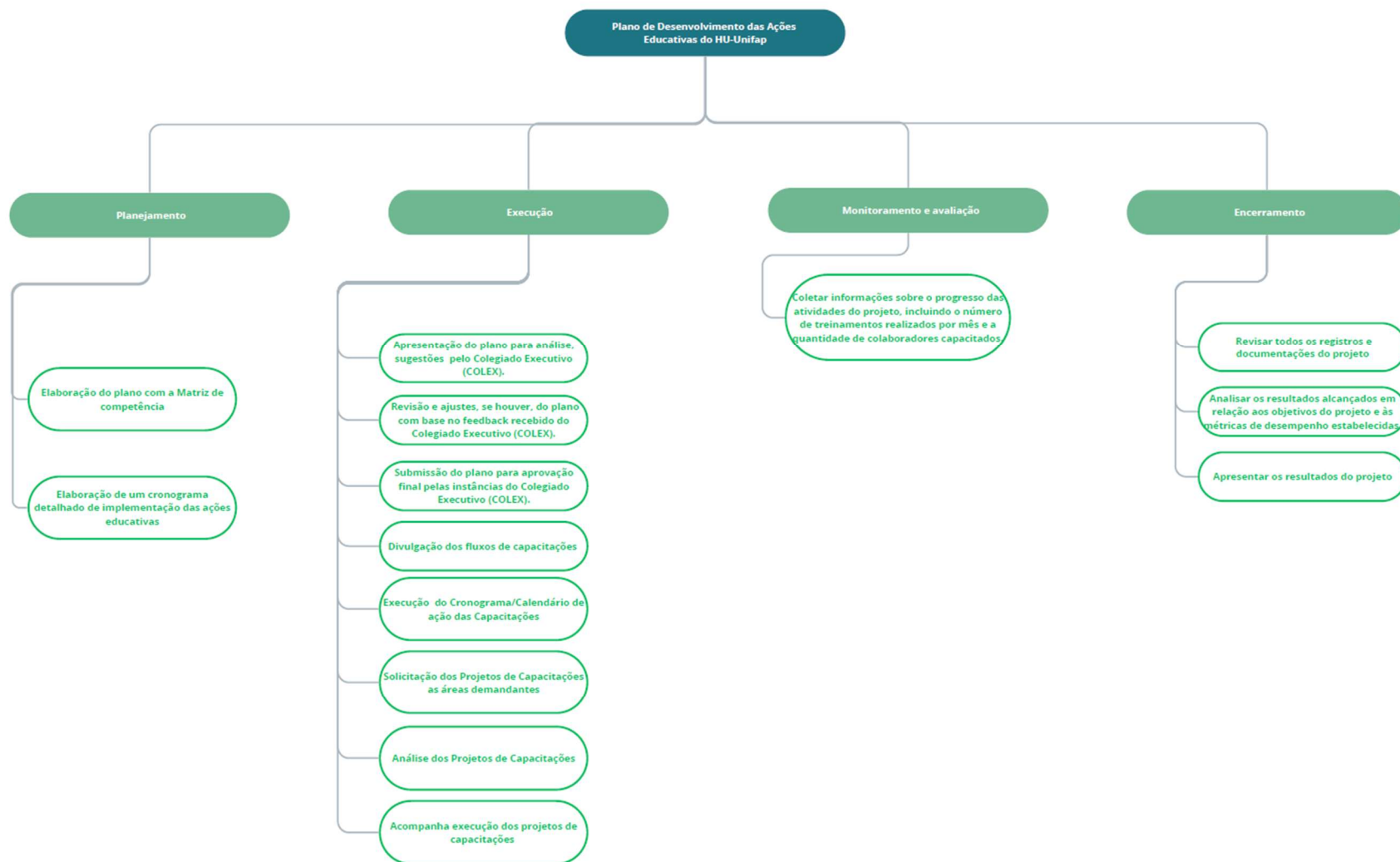
[https://ebserhnet-my.sharepoint.com/:x/g/person/maria\\_nunes\\_6\\_ebserh\\_gov\\_br/EWIU9GVE2XZCpaDhrqtOKPQBrfWSsFej0SaWV9T0pQQbKg?e=LUXtec](https://ebserhnet-my.sharepoint.com/:x/g/person/maria_nunes_6_ebserh_gov_br/EWIU9GVE2XZCpaDhrqtOKPQBrfWSsFej0SaWV9T0pQQbKg?e=LUXtec)

EAP 2025



[https://ebserhnet-my.sharepoint.com/:x:/g/person/maria\\_nunes\\_6\\_ebserh\\_gov\\_br/EeeCiM8UFqBEudi0QjZJgnYB2no2v17-H\\_9M-8SOpzJYVw?e=DZtsCs](https://ebserhnet-my.sharepoint.com/:x:/g/person/maria_nunes_6_ebserh_gov_br/EeeCiM8UFqBEudi0QjZJgnYB2no2v17-H_9M-8SOpzJYVw?e=DZtsCs)

EAP 2025





# MAPA ESTRATÉGICO 2024-2028

## PROPÓSITO

**Saúde, ensino, pesquisa e inovação a serviço da vida e do SUS**

## VISÃO DA REDE

**Consolidar-se como uma rede de hospitais universitários de excelência para o SUS**

## VISÃO DO HU-UNIFAP

Ser reconhecido como um hospital referência no estado do Amapá, destacando-se pela excelência na assistência à saúde, ensino, pesquisa e inovação, comprometido com a promoção da vida, a inclusão social e a sustentabilidade, para o fortalecimento e integração do Sistema Único de Saúde (SUS).

## VALORES

- Ética, integridade e transparência
- Compromisso com universalidade, integralidade e fortalecimento do SUS
- Promoção da equidade, respeito à diversidade e aos direitos humanos
- Ensino, pesquisa e inovação comprometidos com as necessidades do país
- Valorização do papel social do trabalho em saúde e dos trabalhadores

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



## SOCIEDADE



**OE01** Ampliar e qualificar a participação dos hospitais na rede de atenção à saúde do SUS

**OE02** Qualificar o cuidado hospitalar

**OE03** Ampliar e qualificar a participação na rede nacional de cuidados oncológicos

**OE04** Participar da implementação da Política Nacional de Atenção Especializada e do esforço de redução de filas



**OE05** Aprimorar as condições de ensino e os cenários de prática

**OE06** Consolidar o Exame Nacional de Residência (Enare) como forma prioritária de ingresso nos programas de residência do país

**OE07** Apoiar o processo de qualificação dos docentes e dos preceptores

**OE08** Qualificar o dimensionamento e oferta de vagas de residência



**OE09** Criar um ambiente favorável ao desenvolvimento em rede de pesquisa, inovação e avaliação de tecnologias em saúde



## RESPONSABILIDADE AMBIENTAL, SOCIAL E GOVERNANÇA

**OE10** Contribuir com a estratégia de saúde digital para o SUS

**OE11** Aprimorar o modelo de governança corporativa da Rede

**OE12** Promover sustentabilidade ambiental e responsabilidade social em Rede

**OE13** Prevenir e enfrentar o assédio e a discriminação



## DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

**OE14** Implementar melhorias na infraestrutura e nas condições de trabalho com foco na assistência, no ensino e na pesquisa

**OE15** Promover atuação integrada dos hospitais em Rede

**OE17** Desenvolver capacidade institucional em gestão hospitalar

**OE16** Fortalecer o reconhecimento da imagem pública da Ebserh

**OE18** Promover inovação e transformação digital na Rede Ebserh



## SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

**OE19** Promover eficiência nos processos de gestão do trabalho

**OE20** Ampliar e diversificar as fontes de financiamento

**OE21** Aprimorar os processos de compras e contratações



## DESENVOLVIMENTO DO TRABALHADOR

**OE22** Promover escuta e diálogo permanentes com trabalhadores, em seus diferentes vínculos e representações

**OE23** Promover o engajamento e valorização dos trabalhadores

**OE24** Desenvolver estratégias de educação permanente e continuada