

Relatório de Gestão 2025



**Complexo Hospitalar da Universidade
Federal do Rio de Janeiro – CH-UFRJ**

Agosto de 2026

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES – HU BRASIL

Presidente

Ademar Arthur Chioro dos Reis

Vice-Presidente

Daniel Gomes Monteiro Beltrammi

Superintendente Geral

Amancio Paulino de Carvalho

Superintendente Administrativo

Roberta Rodrigues Coelho

Superintendente de Ensino e Pesquisa

Marcelo Gerardin Poirot Land

Superintendente Executivo 1

Marcos Alpoim Freire

Superintendente Executivo 2

Giuseppe Mário Carmine Pastura

Superintendente Executivo 3

Joffre Amim Júnior

Não permitida reprodução, parcial ou total, por qualquer meio sem autorização da Superintendência Geral do Complexo Hospitalar UFRJ/HU Brasil

Elaboração e organização:

Gilson Jácome dos Reis (Setor de Governança e Estratégia – SEGOV)
Henrique de Castro Rodrigues (Setor de Governança e Estratégia – SEGOV)
Maria Helena Nogueira da Silva (Setor de Governança e Estratégia – SEGOV)
Rafael Florêncio da Silva (Setor de Governança e Estratégia – SEGOV)
Rafael Gilbert Reis (Setor de Governança e Estratégia – SEGOV)

Colaboração:

Alberto Chebabo (Gerência de Atenção à Saúde 1 – GAS-1)
Ana Rangel (Setor de Tecnologia da Informação – SETI)
Andrea Marinho (Divisão de Gestão do Cuidado e apoio diagnóstico e terapêutico 2 – DCDT-2)
Carlos Peixoto (Setor de Contratualização e Regulação – STCOR)
Christianity Moçali (Setor de Gestão da Qualidade – STGQ)
Cláudia Lopes (Divisão de Administração e Finanças – DAF)
Henrique Mussi (Setor de Saúde Digital – SSD)
Leandro Bonfim (Divisão de Gestão de Pessoas – DIVGP)
Luiz Antônio Alves (Setor de Gestão do Ensino – SEGE)
Márcia Bonfim (Gerência de Atenção à Saúde 2 – GAS-2)
Luciana Neto Barbosa (Unidade de Regulação 2)
Penélope Saldanha (Gerência de Atenção à Saúde 3 – GAS-3)
Roberta Rodrigues (Superintendência Administrativa)
Soniza Vieira (Setor de Gestão da Pesquisa e da Inovação Tecnológica em Saúde – SGPITS)

Informação:

Setor de Governança e Estratégia (SEGOV)/Superintendência Geral do Complexo Hospitalar da UFRJ/HU BRASIL

Rua Rodolpho Paulo Rocco, 255, Ilha do Fundão, Rio de Janeiro, RJ - CEP 21941-913
Telefone: (21) 3938-6040/3938-6041/3938-6151

Rio de Janeiro. Complexo Hospitalar da UFRJ/EBSERH:
Documento contendo o Relatório de Gestão: Complexo Hospitalar UFRJ/EBSERH. Rio de Janeiro: 2025, 1ª ed.
Documento Técnico - I. Título

Sumário

Lista de Figuras.....	5
Lista de Gráficos	5
Lista de Tabelas.....	5
APRESENTAÇÃO	7
1. SOBRE O COMPLEXO HOSPITALAR UNIVERSITÁRIO	8
2. AVANÇOS E RESULTADOS ALCANÇADOS NO ÚLTIMO ANO	15
2.1 Governança e riscos	15
2.2 A Estratégia	17
2.3 Acordo Organizativo de Compromissos (AOC)	20
2.4 Participação da comunidade.....	22
2.5 Atenção à Saúde	24
2.6 Ensino.....	41
2.7 Pesquisa e Inovação	42
2.8 Gestão Ambiental e Sustentabilidade.....	43
2.9 Gestão de Pessoas.....	45
2.10 Contratos, Compras e Infraestrutura	46
2.11 Tecnologia da Informação e Transformação Digital.....	47
2.12 Orçamento e Execução Financeira	51
2.13 Análise Crítica e Perspectivas	53

Lista de Figuras

Figura 1. Estrutura organizacional do CH-UFRJ (nível estratégico de gestão).....	10
Figura 2. Estrutura organizacional da Superintendência Geral do CH-UFRJ	10
Figura 3. Estrutura organizacional da Superintendência Administrativa do CH-UFRJ	11
Figura 4. Estrutura organizacional da Superintendência de Ensino e Pesquisa do CH-UFRJ.....	12
Figura 5. Mapa Estratégico 2025-2028 do CH-UFRJ/HU BRASIL.....	17
Figura 6. Resultados do 1º ano do PDE 2025-2028 do CH-UFRJ/HU BRASIL.....	20
Figura 7. Fotografia de procedimento realizado no Dia E.....	23

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Número de leitos ofertados, HUCFF, 2022-2025	25
Gráfico 2. Número de internações, HUCFF, 2022-2025	26
Gráfico 3. Taxa de ocupação de leitos, HUCFF, 2022-2025	26
Gráfico 4. Tempo médio de permanência, HUCFF, 2022-2025	27
Gráfico 5. Número de tomografias realizadas, HUCFF, 2022-2025.....	27
Gráfico 6. Número de mamografias, HUCFF, 2022-2025.....	28
Gráfico 7. Número de procedimentos cirúrgicos, HUCFF, 2022-2025	28
Gráfico 8. Número de consultas ambulatoriais, HUCFF, 2022-2025	29
Gráfico 9. Número de consultas de primeira vez ofertadas, HUCFF, 2022-2025	30
Gráfico 10. Taxa de mortalidade hospitalar, HUCFF, 2022-2025	30
Gráfico 11. Número de leitos ofertados, IPPMG, 2022-2025.....	31
Gráfico 12. Número de internações, IPPMG, 2022-2025	31
Gráfico 13. Taxa de ocupação de leitos clínicos, IPPMG, 2022-2025	32
Gráfico 14. Taxa de ocupação em UTI, IPPMG, 2022-2025.....	32
Gráfico 15. Tempo médio de permanência - leitos clínicos, IPPMG, 2022-2025	33
Gráfico 16. Tempo médio de permanência - leitos cirúrgicos, IPPMG, 2022-2025	33
Gráfico 17. Número de procedimentos cirúrgicos, IPPMG, 2022-2025.....	34
Gráfico 18. Número de consultas ambulatoriais, IPPMG, 2022-2025.....	34
Gráfico 19. Número de consultas de primeira vez ofertadas à regulação, IPPMG, 2022-2025.....	35
Gráfico 20. Taxa de mortalidade hospitalar, IPPMG, 2022-2025	35
Gráfico 21. Número de leitos, Maternidade Escola, 2022-2025	36
Gráfico 22. Número de internações, Maternidade Escola, 2022-2025	36
Gráfico 23. Média de permanência UTI neonatal, Maternidade Escola, 2022-2025	37
Gráfico 24. Atendimentos na emergência obstétrica, Maternidade Escola, 2022-2025	38
Gráfico 25. Número de partos, Maternidade Escola, 2022-2025	38
Gráfico 26. Número de outros procedimentos cirúrgicos, Maternidade Escola, 2022-2025	39
Gráfico 27. Número de acolhimentos pré-natal, Maternidade Escola, 2022-2025	39

Lista de Tabelas

Tabela 1. Projetos de Modernização de TI.....	48
Tabela 2. Status da implantação do AGHUX	48

IDENTIFICAÇÃO GERAL

Unidade hospitalar: Complexo Hospitalar da Universidade Federal do Rio de Janeiro

Responsável técnico pelo Relatório: Gilson Jácome dos Reis – gilson.jacome@ebserh.gov.br

Elaboração em: 08/2026

Aprovação pelo Colegiado Executivo em 11/08/2026¹, registrada na Ata - SEI nº 31/2026/SEGOV/SUPEG/CH-UFRJ-HU BRASIL.

APRESENTAÇÃO

O presente documento – Relatório de Gestão do ano de 2025 do Complexo Hospitalar da Universidade Federal do Rio de Janeiro (CH-UFRJ) – constitui-se como instrumento de avaliação. Na medida em que descreve as ações realizadas durante o ano de 2025, constitui-se enquanto base essencial para a proposição de novos compromissos e metas futuras, em conformidade com a missão, a visão e os valores organizacionais da instituição, inscrevendo-se, portanto, no processo de planejamento do CH-UFRJ.

Do ponto de vista externo, o relatório tem por finalidade prestar contas à sociedade sobre as atividades desenvolvidas pelo hospital ao longo do exercício, alinhando-se aos princípios da administração pública — especialmente o da publicidade — ao conferir transparência às ações realizadas. Ademais, encontra-se em consonância com as premissas da governança institucional e com padrões internacionais de sustentabilidade.

1. SOBRE O COMPLEXO HOSPITALAR UNIVERSITÁRIO

1.1 Perfil institucional

O Complexo Hospitalar da UFRJ é composto por um hospital geral, o Hospital Universitário Clementino Fraga Filho (HUCFF); um hospital pediátrico, o Instituto de Puericultura e Pediatria Martagão Gesteira (IPPMG); e uma maternidade, a Maternidade Escola (ME).

Inaugurado em 1978 e localizado na Ilha do Fundão (Cidade Universitária), na zona norte do Município do Rio de Janeiro, o HUCFF é referência em diversos procedimentos de média e alta complexidade para o Sistema Único de Saúde (SUS), sobretudo na área cirúrgica. A Urgência e Emergência não é de porta aberta, sendo responsável pelo atendimento da demanda espontânea apenas dos pacientes que têm prontuário no hospital e de intercorrências que acontecem no ambulatório. A principal forma de acesso dos usuários é por meio da regulação de consultas ambulatoriais. No prédio do HUCFF estão localizados dois institutos com estruturas administrativas próprias e independentes: o Instituto do Coração Edson Saad (ICES) e o Instituto de Doenças do Tórax (IDT).

Inaugurado em 1953, o IPPMG foi o primeiro prédio construído na Cidade Universitária, tendo como escopo de atuação a assistência, o ensino e a pesquisa no campo da pediatria. Possui serviço de emergência que atende à demanda espontânea – com acolhimento e classificação de risco – e presta assistência ambulatorial e hospitalar a pacientes pediátricos com neoplasias hematológicas. Em relação às atividades de ensino, destaca-se o fato de a unidade ser campo de práticas de estudantes de graduação. No âmbito da pesquisa, são desenvolvidos diversos projetos, em colaboração com universidades nacionais e internacionais de prestígio. O instituto possui periódico próprio – Puericultura e Pediatria: Jornal Científico do IPPMG – e oferece programa de mestrado acadêmico em Saúde Materno-Infantil, instituído em 2017.

A Maternidade Escola foi inaugurada em 1904, no bairro das Laranjeiras, zona sul do Município do Rio de Janeiro, e é referência na atenção à saúde de gestantes e recém-nascidos de alto risco para o Estado do Rio de Janeiro. Além da assistência, a Maternidade Escola tem atuação relevante no campo do ensino e da pesquisa. É campo de prática de 4 programas de residência médica e unidade proponente de programa de residência uniprofissional em enfermagem neonatal, além de residência multiprofissional (nutrição, enfermagem, psicologia e farmácia) em saúde perinatal, e programas de pós-graduação *lato sensu*. Além disso, são realizadas pesquisas vinculadas a outros programas de pós-graduação *stricto sensu* da UFRJ,

em diversas unidades. A ME também é campo de práticas para o ensino técnico na área de enfermagem, recebendo estudantes da Fundação de Apoio à Escola Técnica (FAETEC) e do Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET).

1.2 Propósito, Visão e Valores da Rede HU BRASIL

A Rede HU BRASIL tem como propósito a prestação de serviços médicos gratuitos de excelência ao SUS, servindo de base para o ensino, pesquisa e extensão nos Hospitais Universitários Federais. Busca ser referência nacional em saúde, ensino, pesquisa e inovação a serviço da vida e do SUS.

A visão da rede HU BRASIL é consolidar-se enquanto uma rede de Hospitais Universitários Federais de excelência para o SUS.

A Rede HU BRASIL se baseia nos seguintes valores fundamentais:

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

1.3 Visão do CH-UFRJ

Promover a excelência no ensino, na pesquisa e na assistência à saúde de média e alta complexidade, a serviço do SUS, aliada à inovação tecnológica e ao aprimoramento contínuo da gestão.

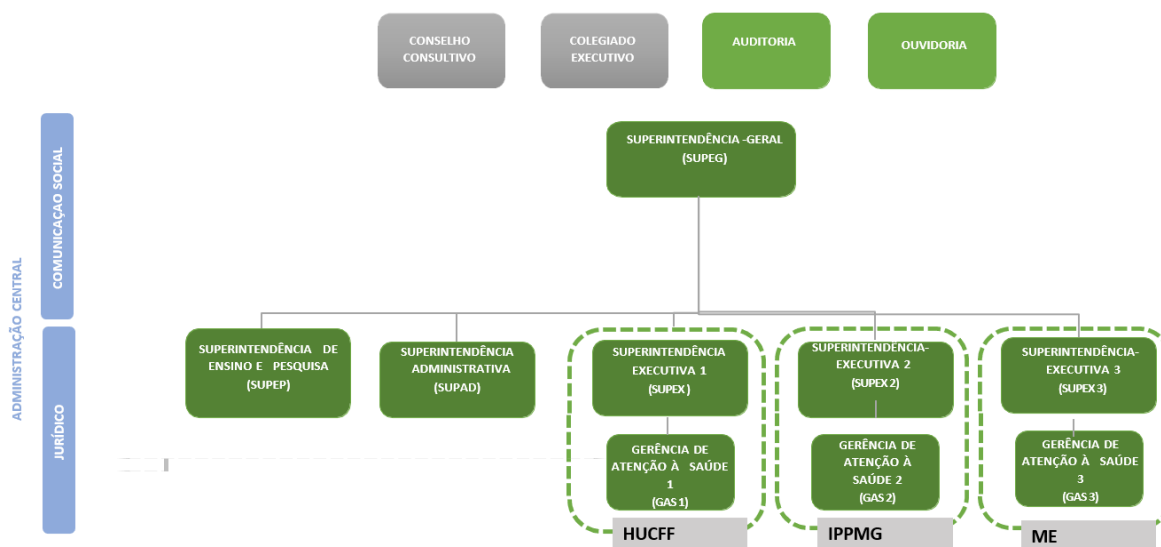
A visão de futuro do CH-UFRJ considerou os desafios a serem superados após anos de subfinanciamento e de desgaste das condições de trabalho nos três hospitais, afetando tanto o ensino, a pesquisa e a assistência aos pacientes. Nesse sentido, a excelência deve ser entendida como um conceito dinâmico e como um orientador permanente das práticas profissionais de todo o complexo hospitalar, envolvidos nas atividades de gestão, ensino, pesquisa e assistência.

1.4 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional do complexo hospitalar da UFRJ contempla 6 superintendências. Cada unidade hospitalar do complexo possui um superintendente executivo e seu respectivo

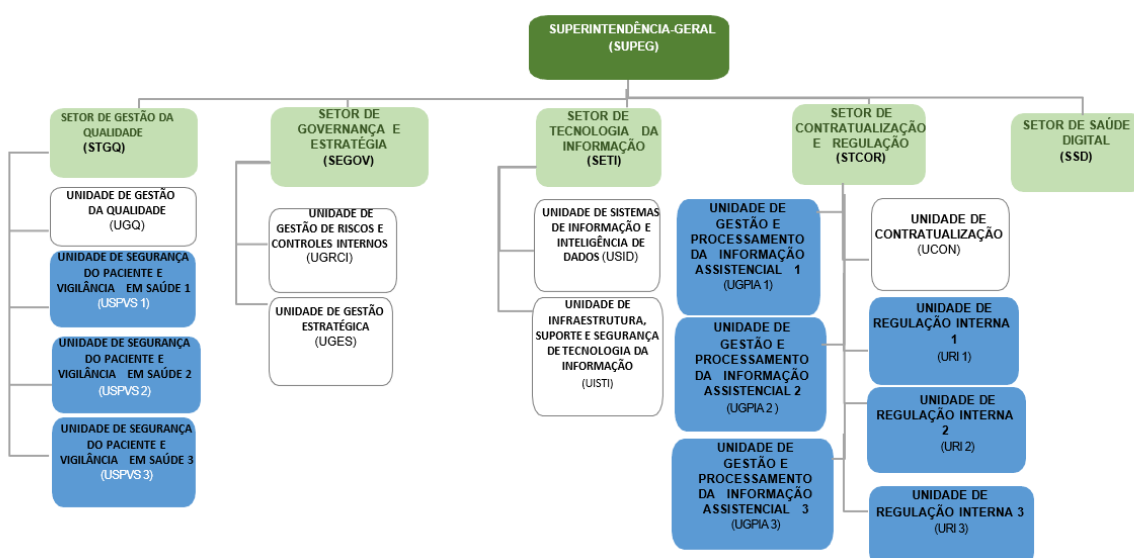
gerente de atenção à saúde; e existem 3 superintendentes cujo escopo de atuação contempla as três unidades (complexo): ensino e pesquisa, administrativo e geral (**Figura 1**).

Figura 1. Estrutura organizacional do CH-UFRJ (nível estratégico de gestão)



As decisões estratégicas do CH-UFRJ são tomadas pelo Colegiado Executivo (COLEX), com a participação dos 6 superintendentes, que possuem direito a voz e a voto, e aos gerentes de atenção à saúde, que têm o direito a voz. Cabe à Superintendência Geral exercer a presidência do COLEX.

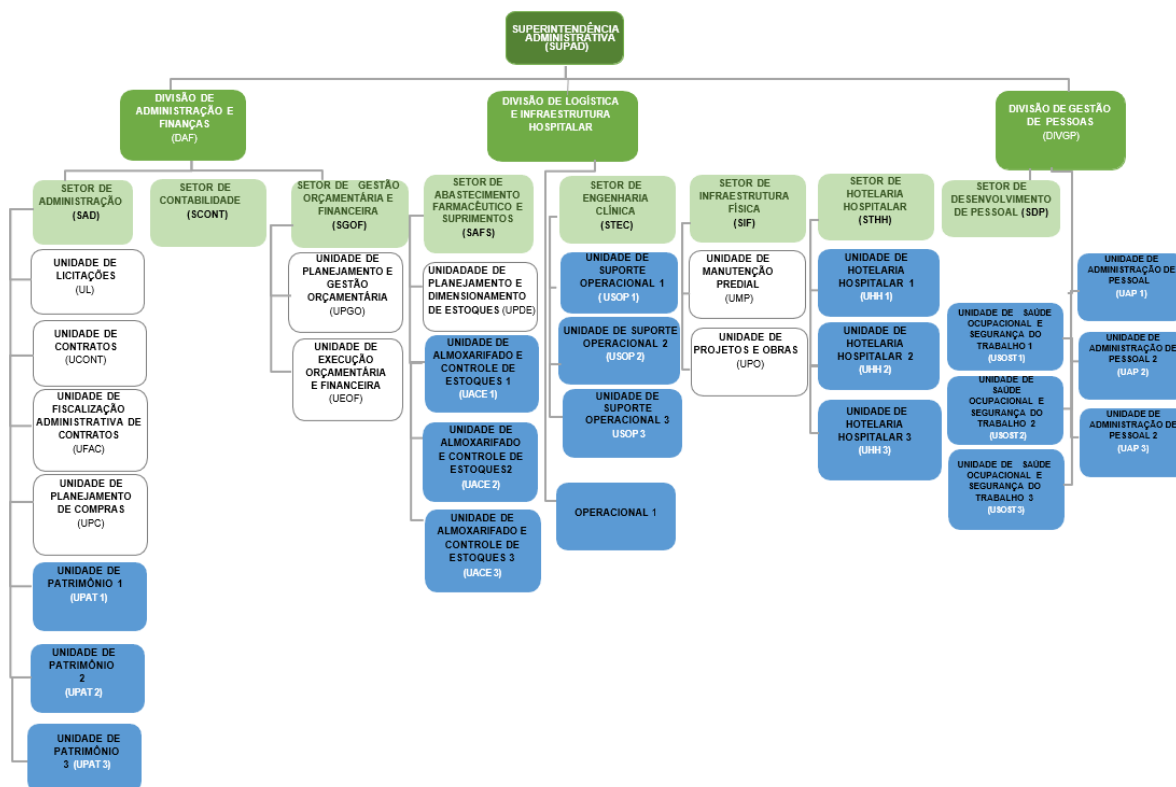
Figura 2. Estrutura organizacional da Superintendência Geral do CH-UFRJ



Existem 5 setores subordinados diretamente à Superintendência Geral (SUPEG), e que, portanto, possuem atribuições voltadas para o conjunto das 3 unidades que compõem o complexo hospitalar. O Setor de Gestão da Qualidade (STGQ) e o Setor de Contratualização e Regulação (STCOR) possuem unidades voltadas especificamente para cada uma das 3 unidades hospitalares.

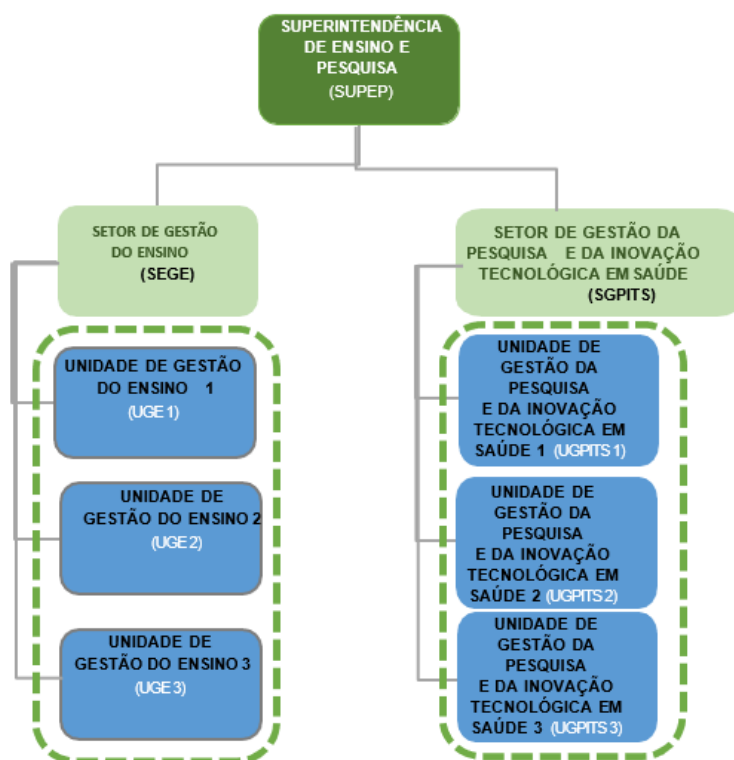
A Superintendência Administrativa (SUPAD) do Complexo Hospitalar da Universidade Federal do Rio de Janeiro (CH-UFRJ) exerce papel estratégico na sustentação das atividades assistenciais, acadêmicas e de pesquisa, com atuação transversal às três unidades do complexo. Suas competências abrangem os eixos de administração e finanças, logística e infraestrutura hospitalar e gestão de pessoas, assegurando o funcionamento institucional, a eficiência na alocação de recursos e a conformidade com as diretrizes da HU Brasil e da administração pública. Nesse contexto, destacam-se as atividades de planejamento orçamentário e execução financeira, gestão de contratos e aquisições, manutenção e infraestrutura, hotelaria hospitalar e suprimentos, além do dimensionamento, desenvolvimento e acompanhamento da força de trabalho. Sua estrutura organizacional, composta por três divisões, oito setores e vinte e oito unidades administrativas (**Figura 3**), favorece a especialização das funções, a articulação entre áreas e a eficiência dos processos.

Figura 3. Estrutura organizacional da Superintendência Administrativa do CH-UFRJ



A Superintendência de Ensino e Pesquisa (SUPEP) atua de forma estratégica, alinhada às diretrizes da HU BRASIL e da UFRJ. Sua estrutura (**Figura 4**) compreende o Setor de Ensino, responsável pela articulação das atividades de graduação, pós-graduação, residências e estágios, bem como pelo apoio à educação permanente e à qualificação dos cenários de prática; e o Setor de Pesquisa e Inovação, que promove o desenvolvimento científico e tecnológico, apoiando projetos de pesquisa, parcerias institucionais e iniciativas de inovação em saúde. Dessa forma, a SUPEP contribui para a formação de profissionais, a produção de conhecimento e a incorporação de tecnologias, fortalecendo o papel do hospital universitário como espaço integrado de assistência, ensino e pesquisa.

Figura 4. Estrutura organizacional da Superintendência de Ensino e Pesquisa do CH-UFRJ



Em relação à estrutura organizacional das Gerências de Atenção à Saúde (GAS), estas estão subordinadas aos respectivos superintendentes executivos e constituem o eixo de coordenação das atividades assistenciais no CH-UFRJ, sendo responsáveis pelo planejamento, organização e monitoramento dos serviços, gestão das equipes multiprofissionais, implementação de linhas de cuidado e acompanhamento de indicadores assistenciais, em alinhamento às diretrizes da HU BRASIL e do SUS. Nesse contexto, a GAS-1 responde pela assistência do HUCFF, classificado como hospital do tipo I pela HU BRASIL, com perfil diversificado tanto da parte

clínica quanto cirúrgica; a GAS-2 coordena as estruturas assistenciais do IPPMG, voltadas à saúde da criança; e a GAS-3 é responsável pela assistência da Maternidade Escola, com foco na atenção materno-infantil, abrangendo obstetrícia, neonatologia e saúde da mulher.

1.5 População atendida

O CH-UFRJ atende a uma população ampla e diversificada, com abrangência estadual e forte concentração de usuários oriundos da Região Metropolitana do Rio de Janeiro, onde reside cerca de 75% da população do estado.

O HUCFF, referência em média e alta complexidade, recebe pacientes de todo o território fluminense, com predomínio de encaminhamentos provenientes da capital e de municípios da Baixada Fluminense, integrando-se às redes assistenciais do Sistema Único de Saúde (SUS) por meio de fluxos regulados. O IPPMG, por sua vez, dispõe de emergência pediátrica aberta e, no contexto da organização territorial do Município do Rio de Janeiro, está inserido na Área Programática 3.1, que abrange 29 bairros e mais de 850 mil habitantes, atuando como referência municipal e estadual, especialmente no âmbito da Rede de Urgência e Emergência, da Rede Cegonha e da Rede de Atenção Oncológica. Já a ME é referência para partos e atendimentos de urgência obstétrica de unidades da Atenção Primária à Saúde da Área Programática 2.1, na zona sul do município, além de desempenhar papel estratégico como centro de referência estadual em Doença Trofoblástica Gestacional (DTG) e Medicina Fetal.

Dessa forma, o CH-UFRJ consolida-se como importante polo assistencial do SUS, atendendo demandas locais, regionais e estaduais, com forte inserção nas redes de atenção à saúde e elevado grau de especialização dos serviços ofertados.

1.5 Serviços ofertados

O HUCFF possui 51 habilitações ativas no Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNES), predominantemente associadas a serviços de média e alta complexidade, o que consolida seu perfil como hospital geral de referência no SUS. Entre as habilitações, destacam-se aquelas relacionadas à assistência em terapia intensiva (UTI adulto tipo II/III), atenção oncológica (o HUCFF é habilitado como CACON), procedimentos cirúrgicos de alta complexidade, nefrologia com terapia renal substitutiva, além de serviços de diagnóstico por imagem (tomografia, ressonância magnética) e apoio diagnóstico e terapêutico especializado. Esse conjunto evidencia elevada densidade tecnológica e capacidade de resposta a condições clínicas complexas, com forte inserção nas redes de atenção, especialmente nas linhas de

cuidado de doenças crônicas, oncologia e urgência e emergência. Do ponto de vista analítico, observa-se coerência entre o perfil de hospital universitário de alta complexidade e o escopo de suas habilitações, embora tal configuração também imponha desafios relacionados à regulação do acesso, à elevada demanda reprimida e à necessidade contínua de investimentos em infraestrutura e recursos humanos. Para além da assistência, o HUCFF articula ensino e pesquisa de forma estruturante, com dezenas de programas de residência médica, residência multiprofissional e mais de 300 projetos de pesquisa, incluindo estudos clínicos conduzidos em sua Unidade de Pesquisa Clínica (UPC).

O IPPMG, com 14 habilitações ativas no CNES, apresenta perfil assistencial especializado em pediatria, com ênfase em média e alta complexidade. Suas habilitações incluem serviços ambulatoriais e hospitalares pediátricos, atendimento de urgência e emergência, além de suporte diagnóstico e terapêutico voltado a condições crônicas e raras. Destaca-se sua atuação como referência estadual para doenças raras, o que se alinha à presença de especialidades como genética médica, imunologia, neurologia e hematologia pediátrica. Do ponto de vista crítico, observa-se que o conjunto de habilitações está coerente com o perfil de instituto especializado, porém a alta demanda por serviços pediátricos de maior complexidade no estado pode pressionar a capacidade instalada, exigindo constante qualificação da rede de apoio e articulação com outros pontos de atenção. O IPPMG também se destaca na formação e pesquisa, com programas de residência e produção científica relevante, especialmente em áreas de alta complexidade pediátrica.

A ME possui oito habilitações ativas no CNES, concentradas na atenção à saúde da mulher e do recém-nascido, incluindo pré-natal de risco habitual e alto risco, assistência ao parto, puerpério, neonatologia e ginecologia. Destacam-se habilitações relacionadas ao cuidado obstétrico de alto risco e à atenção neonatal, compatíveis com seu papel na Rede Cegonha e sua função como referência para gestantes de maior complexidade clínica. Do ponto de vista analítico, observa-se adequada correspondência entre o perfil assistencial da unidade e suas habilitações, especialmente no que se refere à atenção materno-infantil de média e alta complexidade. A ME também exerce papel relevante no ensino e na pesquisa, com destaque para áreas como obstetrícia, neonatologia e medicina fetal, consolidando-se como centro de referência assistencial e acadêmico no estado.

2. AVANÇOS E RESULTADOS ALCANÇADOS NO ÚLTIMO ANO

Esta seção apresenta as principais realizações do CH-UFRJ no ano de 2025. As atividades estão organizadas conforme as dimensões dos processos de trabalho e refletem as ações das distintas áreas que compõem a estrutura administrativa do hospital.

Nos subitens a seguir, apresenta-se o desempenho nas seguintes dimensões: governança; transparência e participação social; atenção à saúde; ensino; pesquisa e inovação; gestão ambiental e sustentabilidade; gestão de pessoas; contratos, compras e infraestrutura; tecnologia da informação; orçamento e execução financeira.

Além da descrição das principais ações, inclui-se uma análise crítica dos avanços, desafios e dificuldades em cada dimensão. Destacam-se, ainda, os tópicos relacionados aos indicadores vigentes dos principais instrumentos de gestão — o Plano Diretor Estratégico (PDE) e o Acordo Organizativo de Compromissos (AOC).

2.1 Governança e riscos

A Governança Corporativa desempenha papel crucial na gestão hospitalar, promovendo valores como integridade, transparência, equidade e responsabilização (*accountability*). A HU BRASIL define Governança Corporativa como um sistema formado por um conjunto de princípios, regras, estruturas e processos aplicado à rede de hospitais universitários federais. Valem aqui os princípios da Administração Pública e o respeito à autonomia universitária. Esse sistema baliza a atuação dos gestores e trabalhadores de todo o hospital na busca pelo equilíbrio entre os interesses das partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente.

O Estatuto Social da HU BRASIL, reestruturado pelo estatuto jurídico das empresas públicas brasileiras (Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016), define os fundamentos que orientam as áreas de governança, estrutura organizacional, gestão de pessoas, requisitos para nomeação, objeto social e competências. Com base nas atribuições do Estatuto Social, a administração da HU BRASIL é exercida pelo Conselho de Administração, órgão colegiado de deliberação estratégica, e pela Diretoria Executiva, o órgão gestor central de administração e representação.

Nas unidades hospitalares da rede HU BRASIL, o nível estratégico da gestão fica a cargo das superintendências. A atuação no nível tático ocorre por meio das gerências dos hospitais, a saber: Gerências de Atenção à Saúde (GAS) – que nos Complexos Hospitalares é duplicada –,

Gerências de Ensino e Pesquisa (GEP) e Gerências Administrativas (GAD). Já o nível operacional é representado pelas divisões, setores e unidades dos hospitais, que atuam por meio de suas respectivas equipes na execução dos objetivos táticos.

Com a adesão de três hospitais da UFRJ, houve necessidade de mudança da estrutura organizacional anterior para integração dessas unidades em um Complexo Hospitalar (CH). No sentido de adequar-se ao modelo praticado pela HU BRASIL, foi criada uma Superintendência Geral (SUPEG), três Superintendências Executivas (SUPEX), uma para cada hospital, além das Superintendências Administrativa (SUPAD) e de Ensino e Pesquisa (SUPEP) – vide **Figura 1**. O cargo da SUPEG foi indicado pelo Reitor dentre os servidores do quadro permanente da UFRJ, obedecendo critérios de titulação acadêmica e comprovação da experiência em gestão pública no campo da saúde.

As decisões estratégicas são tomadas pelo Colegiado Executivo (COLEX), com a participação das 6 superintendências, e encaminhadas ao nível tático e operacional da estrutura organizacional do CH-UFRJ para que sejam realizados os desdobramentos necessários em cumprimento das decisões.

No modelo de governança da HU BRASIL, a auditoria interna (AUDIN) e a ouvidoria constituem pilares essenciais de controle e transparência nos hospitais universitários. Enquanto a auditoria interna assegura a conformidade legal, a eficácia dos processos e a adequada gestão de riscos, a ouvidoria atua como elo entre a instituição e o cidadão, transformando manifestações em insumos estratégicos para a melhoria contínua. Em conjunto, ambas fortalecem a qualidade e a ética na gestão dos recursos públicos.

No âmbito da auditoria interna, destaca-se sua atuação independente nas filiais, com reporte direto ao Auditor-Geral na sede, em Brasília, o que garante imparcialidade às atividades desenvolvidas. Sua atuação está centrada na avaliação da conformidade com normas, na análise da eficácia dos controles internos e na gestão de riscos, com foco no aprimoramento dos serviços de saúde. Soma-se a isso o investimento contínuo em capacitação, por meio de cursos e treinamentos em auditoria governamental, contribuindo para o fortalecimento dos mecanismos de controle e da gestão institucional.

A ouvidoria, por sua vez, organiza-se em rede e se consolida como canal aberto para o recebimento de elogios, denúncias, reclamações e sugestões, em consonância com a Lei de Acesso à Informação e com fluxos de atendimento padronizados. Além disso, ao sistematizar

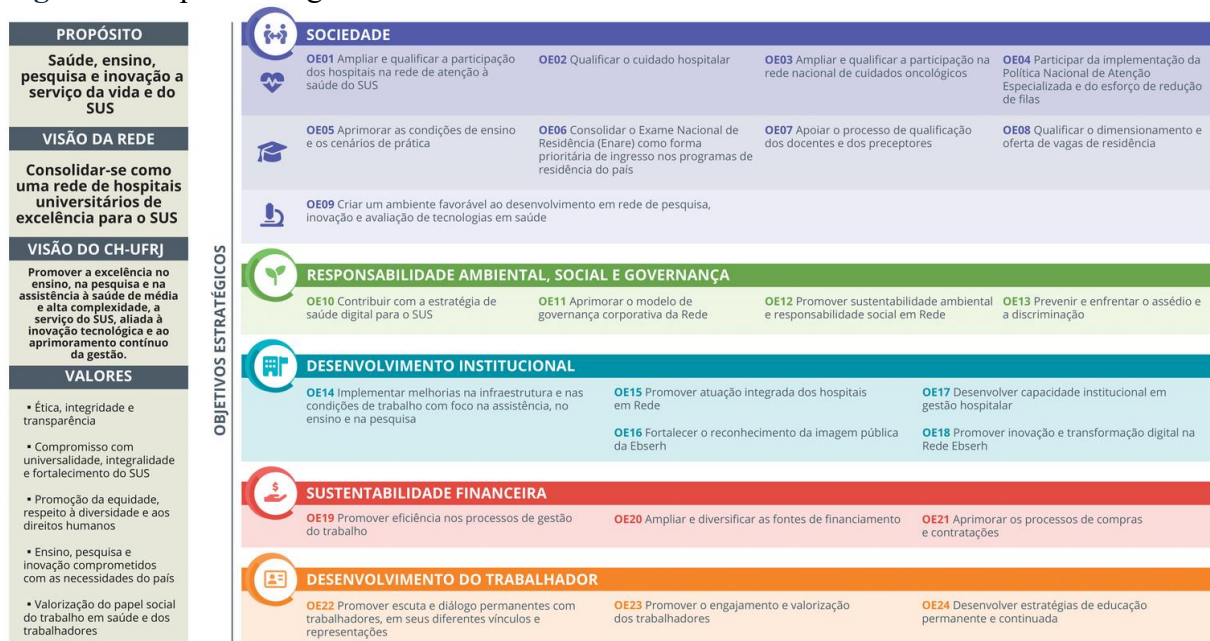
e analisar os dados provenientes das manifestações, a ouvidoria contribui diretamente para a identificação de gargalos e oportunidades de melhoria, subsidiando a tomada de decisão da alta gestão. A utilização da plataforma Fala.BR amplia a transparência e a segurança no tratamento dessas informações.

Dessa forma, auditoria interna e ouvidoria configuram instâncias complementares e estratégicas para a manutenção da integridade institucional e para a garantia de um atendimento ao usuário eficiente, seguro e alinhado ao Estatuto Social da HU BRASIL.

2.2 A Estratégia

Em relação ao planejamento, o nível central da HU BRASIL conduziu, a partir de 2023, os trabalhos para a construção da estratégia de longo prazo (5 anos) para o período de 2024 a 2028. O trabalho contou com a contribuição de todas as diretorias e das equipes de governança dos hospitais (superintendentes e gerentes) e contemplou a revisão do propósito da empresa pública. O produto final desse trabalho foi o [Mapa Estratégico 20024-2028 da Rede EBSEH](#), contendo o propósito, a visão, os valores e os objetivos estratégicos da estatal. O Mapa Estratégico do CH-UFRJ é apresentado na **Figura 5**.

Figura 5. Mapa Estratégico 2025-2028 do CH-UFRJ/HU BRASIL



A Estratégia de Longo Prazo da HU BRASIL contempla 5 Pilares Estratégicos:

1. **Sociedade** – compreendendo o público dos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS), além dos estudantes/residentes, docentes e pesquisadores da Rede, diz respeito às atividades finalísticas do complexo hospitalar, quais sejam: assistência, ensino e pesquisa;
2. **Responsabilidade Ambiental, Social e Governança** – que envolve a contribuição social da empresa, em especial quanto à ampliação da integração da HU BRASIL no SUS;
3. **Desenvolvimento Institucional** – que se refere ao aprimoramento dos processos internos da empresa frente aos desafios de promover a atuação integrada dos hospitais em rede;
4. **Sustentabilidade Financeira** – que representa o compromisso com o equilíbrio entre receitas e despesas, mantendo a saúde financeira da empresa;
5. **Desenvolvimento do Trabalhador** – referindo-se ao compromisso com o desenvolvimento da força de trabalho diante dos desafios estratégicos da empresa.

As diretrizes da Governança Corporativa da HU BRASIL determinam a elaboração do Plano Diretor Estratégico (PDE) para cada um dos hospitais universitários federais (HUF) filiados à estatal. O PDE é um desdobramento local da estratégia nacional da HU BRASIL e configura-se enquanto uma ferramenta de gestão que estabelece prioridades e resultados desejados para as áreas de ensino, pesquisa, assistência, sustentabilidade e governança. Este documento direciona a estratégia e fundamenta a cultura da organização, servindo de bússola para um processo decisório estratégico, ancorado em princípios éticos.

A elaboração do PDE 2025-2028 do CH-UFRJ foi conduzida pelo Setor de Governança e Estratégia (SEGOV) com base em três metodologias: o *Balanced Scorecard* (BSC) ou "Indicadores Balanceados de Desempenho"; o Planejamento Estratégico Situacional (PES); e o OKR, sigla em inglês para *Objectives and Key Results* (Objetivos e Resultados-chave).

As discussões e tratativas foram pautadas na ideia de estimular o engajamento do maior número possível de pessoas, para que o PDE refletisse tanto as expectativas futuras dos envolvidos quanto os desafios a serem enfrentados pelos hospitais do complexo. A identificação e priorização dos macroproblemas foi realizada por meio de 7 oficinas, uma para cada pilar estratégico, sendo que o pilar Sociedade foi desmembrado nas três atividades finalísticas: assistência, ensino e pesquisa.

Contando com mais de 100 pessoas, entre trabalhadores, estudantes, professores, pesquisadores, conselheiros municipais de saúde e membros da gestão dos hospitais e da Secretaria Municipal de Saúde, os participantes identificaram os macroproblemas e suas causas-raiz nas áreas de assistência, ensino, pesquisa, desenvolvimento institucional, sustentabilidade financeira, desenvolvimento do trabalhador, governança e responsabilidade ambiental e social.

Um grupo de especialistas, formado por 40 profissionais envolvidos e chefias de diferentes setores do CH-UFRJ, foi dividido entre os sete pilares do Mapa Estratégico para a elaboração de projetos estratégicos, com o objetivo de atuar sobre a causa-raiz de cada um dos macroproblemas. O PDE do CH-UFRJ foi aprovado pelo COLEX no dia 7 de maio de 2025 e publicado no dia 15 maio do mesmo ano, sendo disponibilizado no site [Gestão Estratégica — Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares](#).

A partir da identificação e priorização dos macroproblemas, foram estabelecidos projetos estratégicos alinhados aos pilares da Rede HU BRASIL. No Pilar Sociedade (Assistência), definiu-se como Projeto Estratégico 1.01 – Construção das Linhas de Cuidado prioritárias do Complexo Hospitalar, aliado ao Objetivo Estratégico (OE) 01 – Ampliar e qualificar a participação dos hospitais na rede de atenção à saúde do Sistema Único de Saúde (SUS). No Pilar Sociedade (Ensino), o foco recaiu sobre o OE05 Aprimorar as condições de formação e dos cenários de prática para definição do Projeto Estratégico 2.01 – Implantação de um Fórum Permanente de integração com as unidades acadêmicas da UFRJ, com vistas ao fortalecimento da articulação ensino-serviço.

No Pilar Sociedade (Pesquisa), aliado ao OE09 – Criar um ambiente favorável ao desenvolvimento em rede de pesquisa, inovação e avaliação de tecnologias em saúde, foi definido o Projeto Estratégico 3.01 – Fortalecimento da cultura institucional orientada à pesquisa em saúde. No Pilar Responsabilidade Ambiental, Social e Governança, concentraram-se esforços para o OE12 – Promover sustentabilidade ambiental e da responsabilidade social em rede, por meio do Projeto Estratégico 4.01 – Desenvolvimento de medidas socioambientais.

Em relação ao Pilar Desenvolvimento Institucional, aliou-se ao OE14 – Implementar melhorias na infraestrutura e nas condições de trabalho, com foco na assistência, no ensino e na pesquisa, para elaboração do Projeto Estratégico 5.01 - Desenvolvimento e implementação dos planos diretores de infraestrutura, ensino, pesquisa e tecnologia da informação. No Pilar Sustentabilidade Financeira, o OE21 – Aprimorar os processos de compras e contratações foi

utilizado como referência para o Projeto Estratégico 6.01 – Mapeamento do fluxo de aquisições de insumos para a cadeia de suprimentos dos hospitais do CH-UFRJ. Por fim, no Pilar Desenvolvimento do Trabalhador, buscou-se OE23 – Promover o engajamento e a valorização dos trabalhadores, com a implantação do Projeto Estratégico 7.01 – Implantação de Programa de Integração dos colaboradores à nova estrutura organizacional da HU BRASIL.

Em seguida, foram elaborados indicadores e metas a serem monitorados durante os próximos quatro anos, de modo a avaliar se os projetos estratégicos estão atingindo seus objetivos. Ademais, foram nomeados Gerentes de Projeto para coordenar o processo de operacionalização dos Projetos Estratégicos e um Gerente de Portfólio de Projetos para o monitoramento da execução dos mesmos. Ao final de 2025, os resultados e metas alcançados (**Figura 6**) foram apresentados ao Colegiado Executivo (COLEX) para análise, validação e identificação de ajustes necessários.

Figura 6. Resultados do 1º ano do PDE 2025-2028 do CH-UFRJ/HU BRASIL



2.3 Acordo Organizativo de Compromissos (AOC)

O monitoramento dos indicadores do Acordo Organizativo de Compromissos (AOC) no Complexo Hospitalar da Universidade Federal do Rio de Janeiro (CH-UFRJ), referente ao exercício de 2025, foi realizado de forma sistemática, conforme diretrizes da Rede HU BRASIL. Os 15 indicadores definidos pelas diretorias e validados pela Vice-Presidência foram avaliados por meio ciclos de avaliação trimestrais, semestrais e anual. O processo de

monitoramento foi conduzido por meio do Sistema de Monitoramento institucional, com apreciação pelo COLEX, garantindo alinhamento entre as áreas técnicas, a governança institucional e a Administração Central.

De modo geral, os resultados evidenciam desempenho satisfatório em parte significativa dos indicadores. A acurácia entre o valor executado e o planejado atingiu 93,2%, situando-se dentro da faixa estabelecida (90% a 110%), enquanto a liquidação de custeio operacional alcançou 85,4%, superando a meta prevista para o quarto trimestre (>83%) e posicionando o CH-UFRJ entre os melhores desempenhos da Rede HU BRASIL. Esses resultados refletem o aprimoramento dos mecanismos de controle e acompanhamento financeiro, incluindo o uso de bases do Tesouro Gerencial e monitoramento contínuo dos empenhos e liquidações.

No campo da assistência, observam-se resultados heterogêneos entre as unidades. A taxa de parto cesárea na ME atingiu 49,2%, superando positivamente a meta (<55,4%), indicando êxito na adoção de protocolos assistenciais e no monitoramento das indicações de cesárea. Em relação à expansão cirúrgica, o HUCFF apresentou desempenho expressivo, com crescimento de 45,5% frente à meta de 10%, impulsionado pela melhoria na gestão das agendas cirúrgicas e realização de mutirões. Por outro lado, o IPPMG apresentou desempenho abaixo do esperado (-49,6%), refletindo limitações estruturais, como restrição de salas cirúrgicas, absenteísmo e atrasos na implantação de sistemas, enquanto a Maternidade Escola, embora tenha registrado resultado pontual abaixo da meta no último ciclo (8,8%), apresentou desempenho acumulado positivo ao longo do ano.

No eixo logístico, a cobertura de estoque de medicamentos atingiu 102 dias, situando-se dentro da faixa ideal (90 a 110 dias), resultado associado à realização de inventários regulares e ao aprimoramento do controle de estoques. Em contrapartida, o indicador de obsolescência do parque tecnológico de equipamentos médico-hospitalares não atingiu a meta estabelecida, evidenciando a necessidade de investimentos para renovação tecnológica, apesar de avanços na atualização cadastral e na elaboração de plano de ação.

No campo do ensino, destaca-se o cumprimento integral da meta de disponibilização de vagas via ENARE (100%), consolidando a adesão institucional ao modelo nacional de seleção. Entretanto, o indicador de capacitação de preceptores apresentou desempenho crítico, com 0% de atingimento nas três unidades, evidenciando fragilidades no registro e na certificação das

atividades formativas, bem como a necessidade de estruturação de estratégias institucionais para qualificação da preceptoria.

No âmbito da tecnologia da informação e segurança digital, os indicadores de maturidade em segurança cibernética apresentaram desempenho satisfatório em todas as unidades, com resultados superiores às metas estabelecidas (ME: 0,51; IPPMG: 0,53; HUCFF: 0,49 para meta $\geq 0,47$), refletindo a existência de infraestrutura técnica consolidada, embora ainda com desafios relacionados à automação de processos, gestão de ativos e conscientização dos usuários.

De forma geral, a análise do monitoramento do AOC 2025 evidencia avanços importantes na gestão institucional do CH-UFRJ, especialmente nas áreas financeira e assistencial, ao mesmo tempo em que aponta desafios estruturais e operacionais em áreas como infraestrutura tecnológica, expansão cirúrgica em unidades específicas e capacitação de preceptores. O processo de monitoramento, estruturado e participativo, mostrou-se fundamental para subsidiar a tomada de decisão, orientar planos de ação e fortalecer a governança institucional, contribuindo para o alinhamento estratégico com as diretrizes da Rede HU BRASIL e do Sistema Único de Saúde (SUS).

2.4 Participação da comunidade

Em relação às iniciativas voltadas para o fomento à participação da comunidade, destaca-se a instituição do Conselho Consultivo do Complexo Hospitalar. Trata-se de instância de caráter consultivo, participativo e de apoio à gestão, e em conformidade com o disposto no Guia de Práticas de Governança Corporativa, Responsabilidade Social e Sustentabilidade, que prevê a criação de estruturas que assegurem a transparência, a participação social e o alinhamento estratégico das unidades à missão institucional da HU BRASIL. O regimento interno do conselho consultivo foi publicado em boletim de serviço e a primeira reunião ocorreu em 13/04/2026.

No que se refere às ações de aproximação com a comunidade, destaca-se a participação do CH-UFRJ no “Dia E” (EBSERH em ação), iniciativa do Ministério da Saúde no âmbito do programa ‘Agora Tem Especialistas’. A ação mobilizou os 45 hospitais universitários federais da rede HU BRASIL em um esforço nacional voltado à redução das filas de cirurgias, exames e consultas especializadas no Sistema Único de Saúde (SUS).

Em 2025, o CH-UFRJ participou das três edições realizadas – em 5 de julho, 13 de setembro e 13 de dezembro –, com resultados progressivamente ampliados. No primeiro mutirão, foram realizadas 36 cirurgias; no segundo, 321 procedimentos, entre cirurgias e exames, contemplando 232 pacientes; e, no terceiro, 585 procedimentos, incluindo cirurgias, exames e consultas ambulatoriais especializadas, com atendimento a 439 pacientes. Esses resultados evidenciam o fortalecimento da capacidade assistencial do hospital e sua contribuição efetiva para a ampliação do acesso da população a serviços especializados.

Figura 7. Fotografia de procedimento realizado no Dia E



2.5 Atenção à Saúde

Nesta seção, analisa-se o desempenho das três unidades que compõem o CH-UFRJ, com base em dados extraídos nos sistemas de prontuários eletrônicos e registros internos das unidades hospitalares que compõe o complexo. O ano de 2025 foi de transição dos sistemas e de mudanças no processo de faturamento, o que inviabilizou a utilização dos sistemas de informação do SUS.

Foram analisados os principais indicadores de desempenho (produtividade hospitalar e qualidade assistencial) ao longo dos últimos quatro anos (2022-2025), pós-pandemia, sendo incluídos dados relacionados à produção hospitalar e ambulatorial. A análise desses parâmetros permite delinear um panorama geral do desempenho da instituição, permitindo avaliar aspectos relacionados à eficiência, dinâmica e organização do cuidado prestado pela assistência.

A análise desses indicadores deve, por sua vez, ser interpretada à luz de um contexto caracterizado por mudanças estruturais e organizacionais, além de eventos externos com relevante impacto sobre os sistemas de saúde. Destaca-se, nesse período, a pandemia de COVID-19, iniciada em 2020, que promoveu alterações expressivas que impactaram diretamente o funcionamento e produtividade da dinâmica assistencial. Adicionalmente, ressalta-se a adesão da UFRJ à HU BRASIL, em meados de 2024, configurando um período de mudanças e de transição do modelo de gestão.

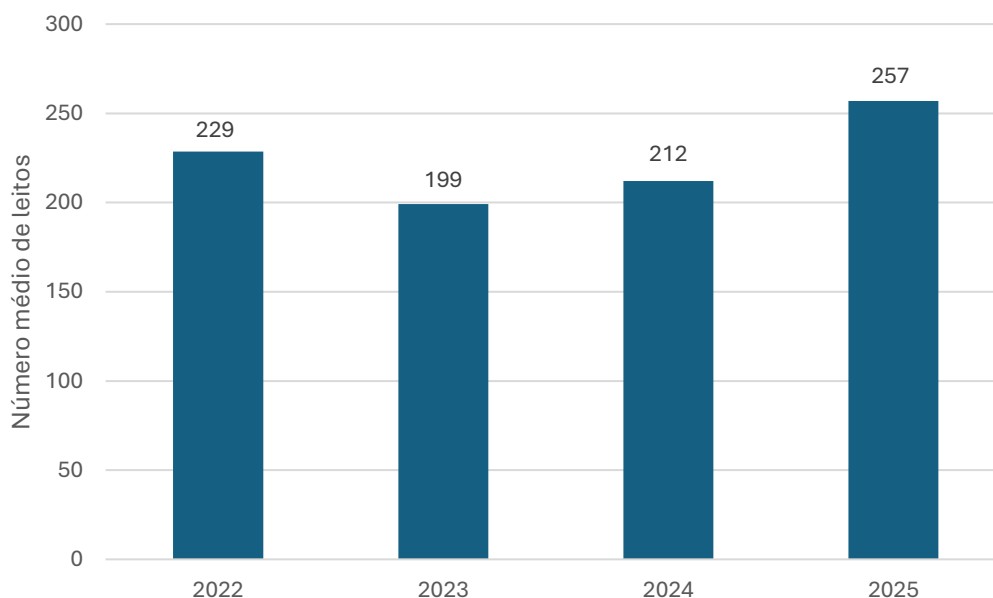
É necessário considerar ainda o perfil das unidades pertencentes ao complexo. As atividades desenvolvidas, serviços ofertados e público-alvo são distintos e impactam diretamente nos resultados evidenciados pelas variáveis. Nesse contexto, ressalta-se o HUCFF como hospital geral, o IPPMG como referência no atendimento a crianças, e a ME como unidade voltada ao cuidado de gestações de alto risco e neonatal.

Dessa forma, a interpretação dos indicadores apresentados neste tópico deve considerar além de sua evolução o contexto institucional e assistencial em que estão inseridos. Assim, é possível obter uma análise mais integral e aprimorada do desempenho assistencial durante o período.

2.5.1 Hospital Universitário Clementino Fraga Filho (HUCFF)

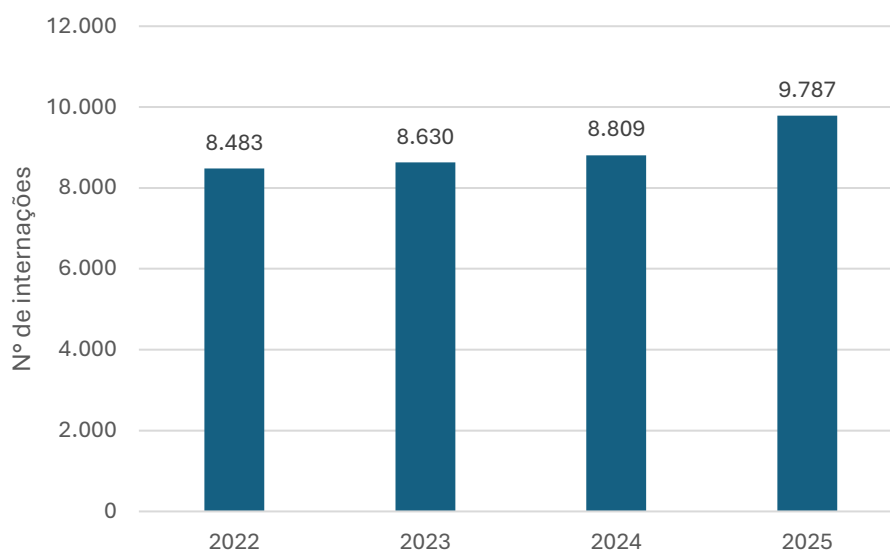
O número de leitos no HUCFF variou bastante durante o período analisado. Em 2022 houve a contratação emergencial de recursos humanos diante do contexto de emergência em saúde pública decorrente da pandemia de Covid-19. No entanto, com o arrefecimento da pandemia, esses recursos humanos precisaram ser desligados, e, com isso, muitos leitos precisaram ser fechados, o que pode ser observado na redução dos leitos em 2023 até meados de 2024, quando a UFRJ aderiu à HU BRASIL. A partir daí, houve abertura gradual de leitos, que reflete na média de 2025, superior aos demais anos do período analisado. Ao final de 2025 o HUCFF possuía 257 leitos.

Gráfico 1. Número de leitos ofertados, HUCFF, 2022-2025



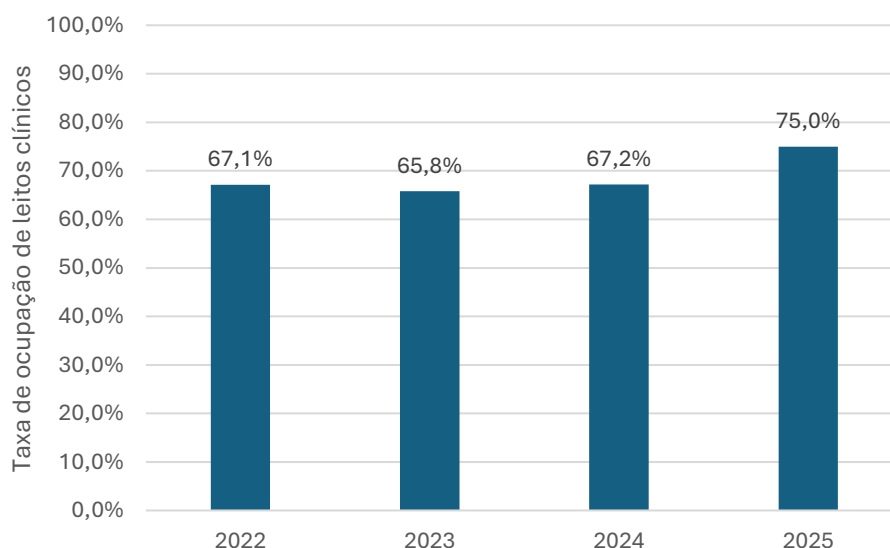
Fonte: GAS-1

Em relação ao número de internações (**Gráfico 2**), nota-se um aumento gradativo durante a série histórica, com o maior número registrado em 2025, atingindo 9.787 internações, o que representa um incremento na ordem de 11% em relação a 2024.

Gráfico 2. Número de internações, HUCFF, 2022-2025

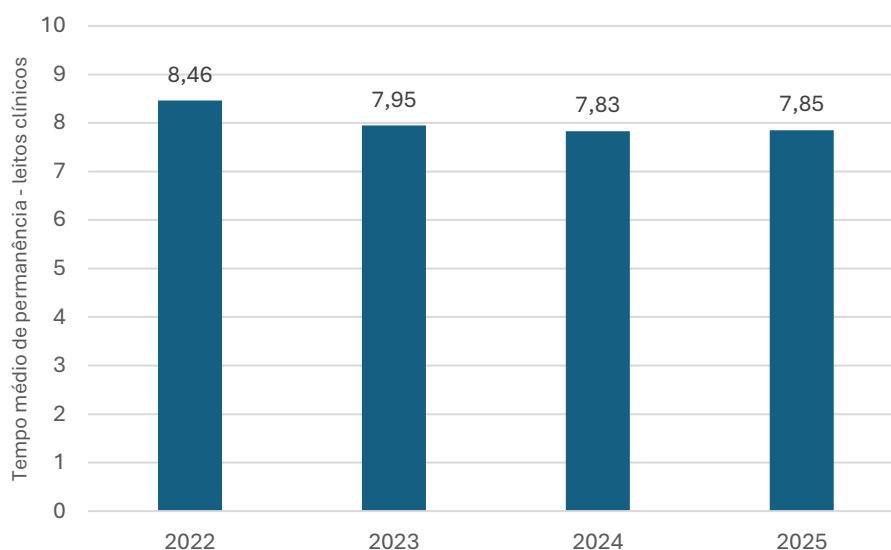
Fonte: medtrak

Em relação a taxa de ocupação de leitos clínicos (**Gráfico 3**), identifica-se oscilações ao longo do período. Entre 2022 e 2023 há um decréscimo, com leve recuperação em 2024. Em 2025, entretanto, evidencia-se um expressivo crescimento, atingindo a taxa de 75%.

Gráfico 3. Taxa de ocupação de leitos, HUCFF, 2022-2025

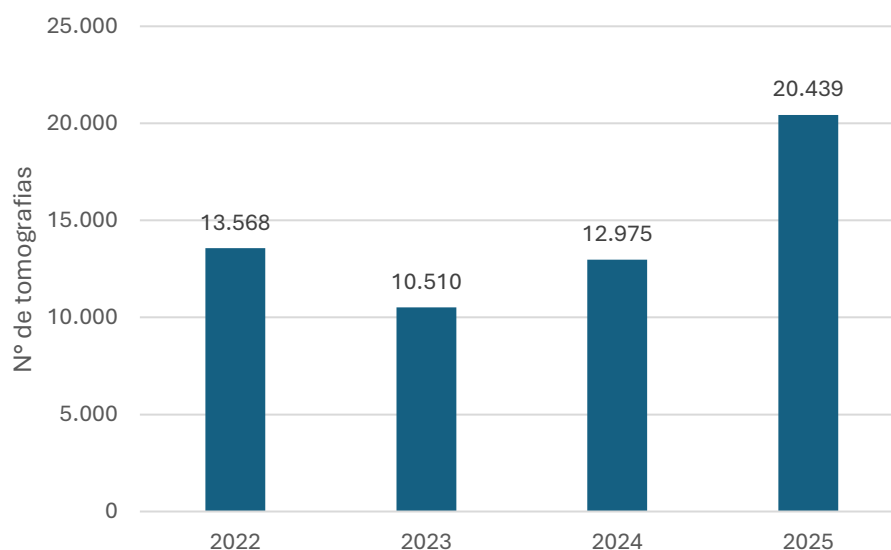
Fonte: medtrak

Em relação ao tempo médio de permanência (**Gráfico 4**), verifica-se uma queda a partir do ano de 2022, com o registro de tempo médio de 7,85 dias em 2025.

Gráfico 4. Tempo médio de permanência, HUCFF, 2022-2025

Fonte: medtrak

No que se refere ao número de tomografias realizadas no HUCFF, verifica-se uma redução no período de 2022 a 2023 (**Gráfico 5**). Entre 2024 e 2025, por sua vez, constata-se uma elevação expressiva principalmente no último ano da série histórica, quando atinge 20.439 tomografias.

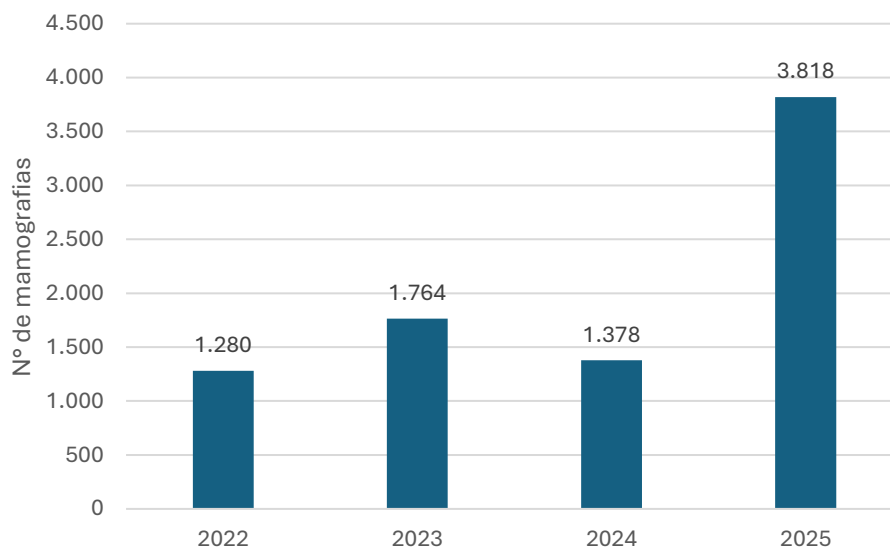
Gráfico 5. Número de tomografias realizadas, HUCFF, 2022-2025

Fonte: medtrak

Em relação à realização de mamografias (**Gráfico 6**), observa-se crescimento entre 2022 e 2023 seguida de redução no número de procedimentos realizados em 2024. Em 2025, por sua

vez, evidencia-se um expressivo aumento com a realização de 3.818 mamografias, representando o maior quantitativo do período analisado.

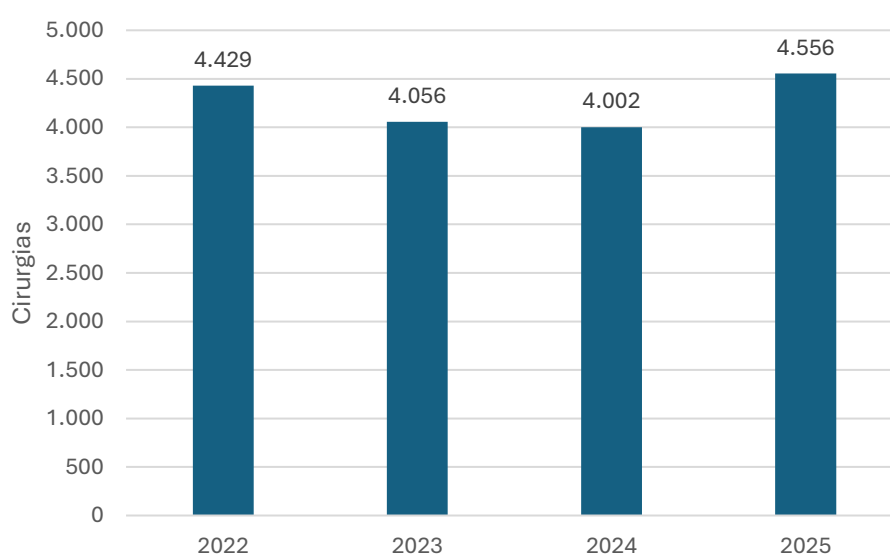
Gráfico 6. Número de mamografias, HUCFF, 2022-2025



Fonte: medtrak

Quanto ao número de procedimentos cirúrgicos realizados no HUCFF (**Gráfico 7**), identifica-se oscilações ao longo do período. Entre 2022 e 2024, houve redução, seguido de um crescimento em 2025 em relação aos anos anteriores, quando os valores atingem 4.556 procedimentos cirúrgicos.

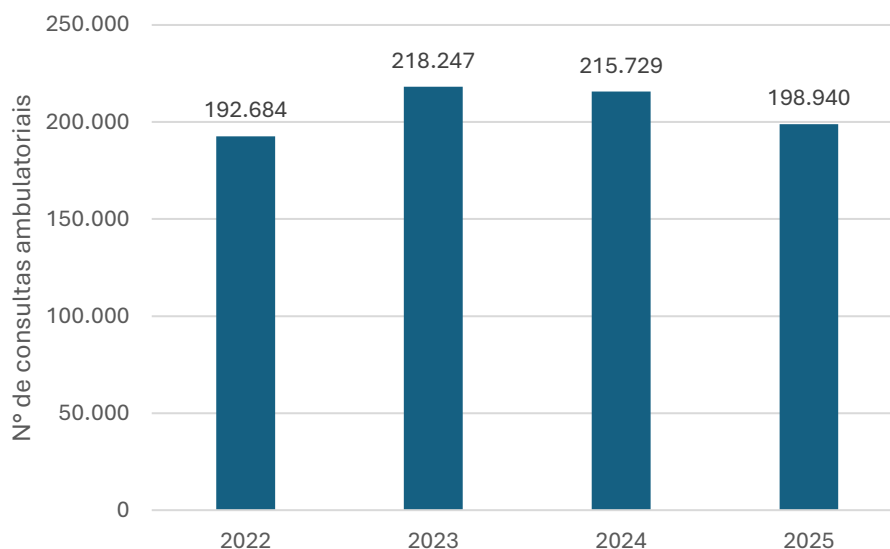
Gráfico 7. Número de procedimentos cirúrgicos, HUCFF, 2022-2025



Fonte: medtrak

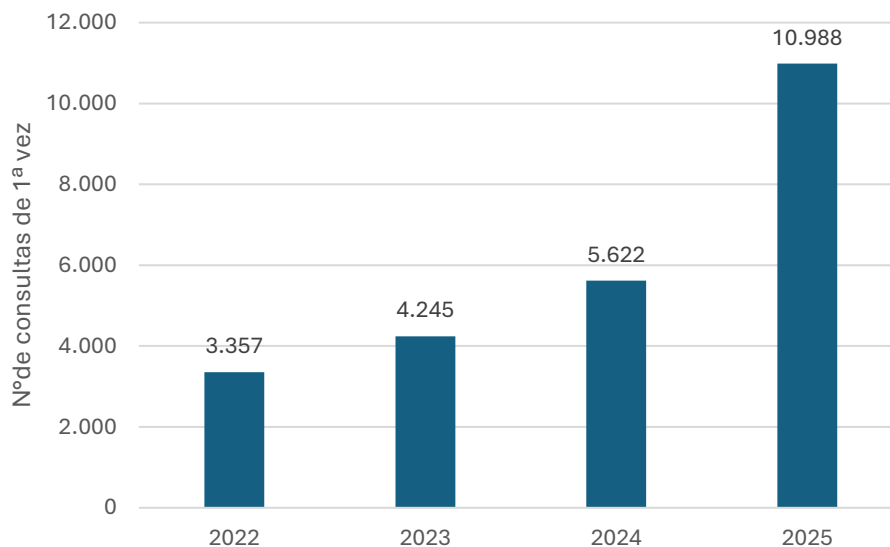
No período de 2022 a 2025, observa-se o número de consultas (**Gráfico 8**), apresentando valor crescente entre 2022 e 2023, com valores superiores a 210 mil consultas, que permaneceram em 2024. Entre os anos de 2024 e 2025, verifica-se redução, que deve ser ponderada, dada a mudança no prontuário eletrônico, que foi realizada em única etapa, com alguns setores ambulatoriais sendo incorporados posteriormente.

Gráfico 8. Número de consultas ambulatoriais, HUCFF, 2022-2025



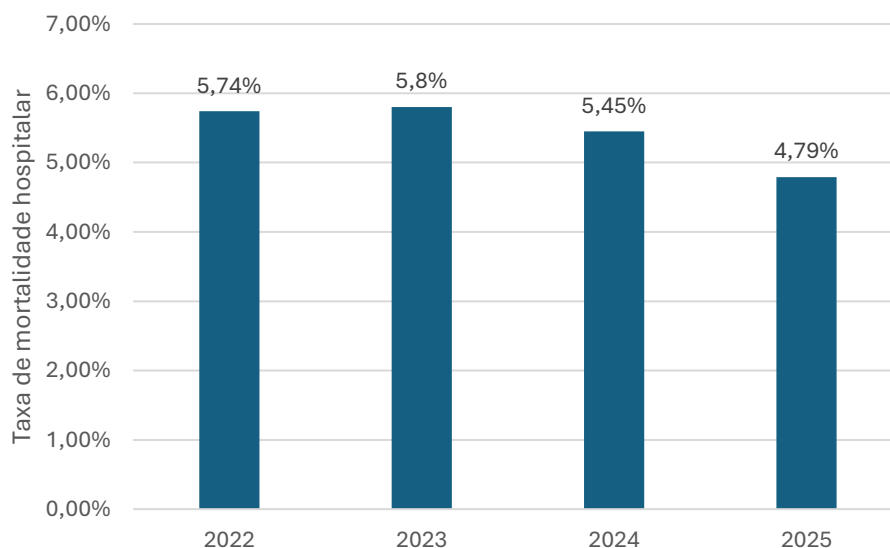
Fonte: medtrak e AGHUX.

No que se refere às consultas de primeira vez (**Gráfico 9**), observa-se crescimento contínuo e significativo ao longo da série histórica analisada. Destaca-se o expressivo aumento registrado entre 2024 e 2025, quando o valor praticamente dobrou, evidenciando uma ampliação significativa do serviço ofertado. Esse aumento expressa uma integração mais intensa do HUCFF à rede de atenção à saúde do SUS.

Gráfico 9. Número de consultas de primeira vez ofertadas, HUCFF, 2022-2025

Fonte: medtrak e AGHUX.

A taxa de mortalidade (**Gráfico 10**), indicador de qualidade da assistência hospitalar, oscilou durante o período e vem se reduzindo desde 2023, alcançando o menor nível em 2025.

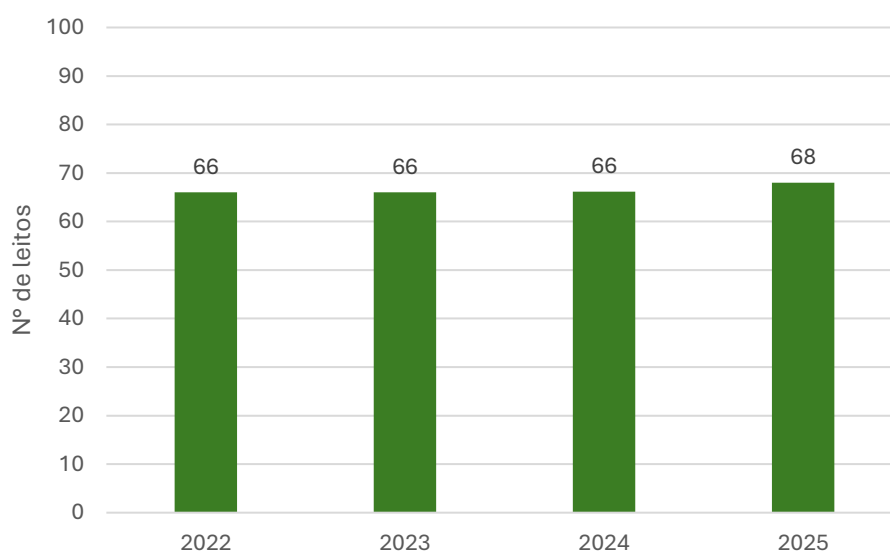
Gráfico 10. Taxa de mortalidade hospitalar, HUCFF, 2022-2025

Fonte: medtrak

2.5.2 Instituto de Puericultura e Pediatria Martagão Gesteira (IPPMG)

Em relação ao número de leitos (**Gráfico 11**), observa-se uma estabilidade durante o período analisado, com um aumento de 2 novos leitos em 2025.

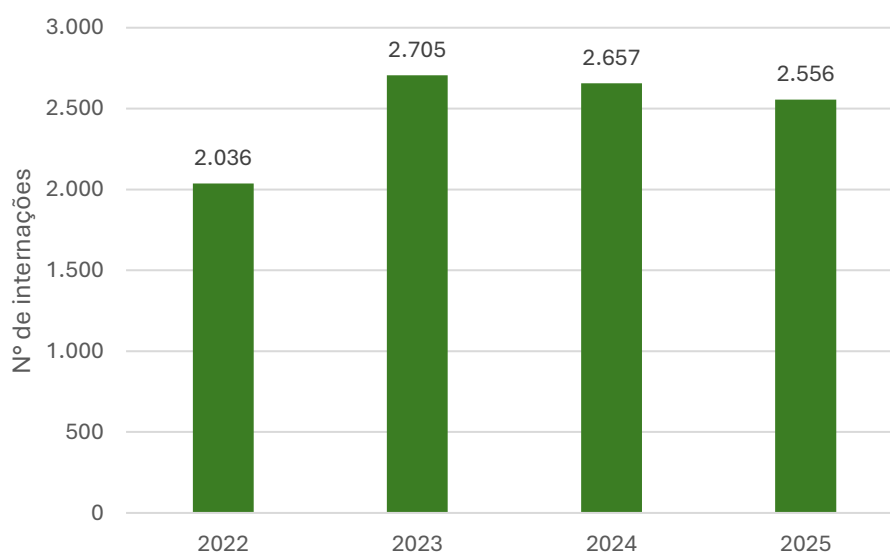
Gráfico 11. Número de leitos ofertados, IPPMG, 2022-2025



Fonte: GAS-2

O número de internações (**Gráfico 12**) apresentou crescimento entre 2022 e 2023, seguido de uma discreta redução nos anos subsequentes, totalizando 2.556 internações em 2025.

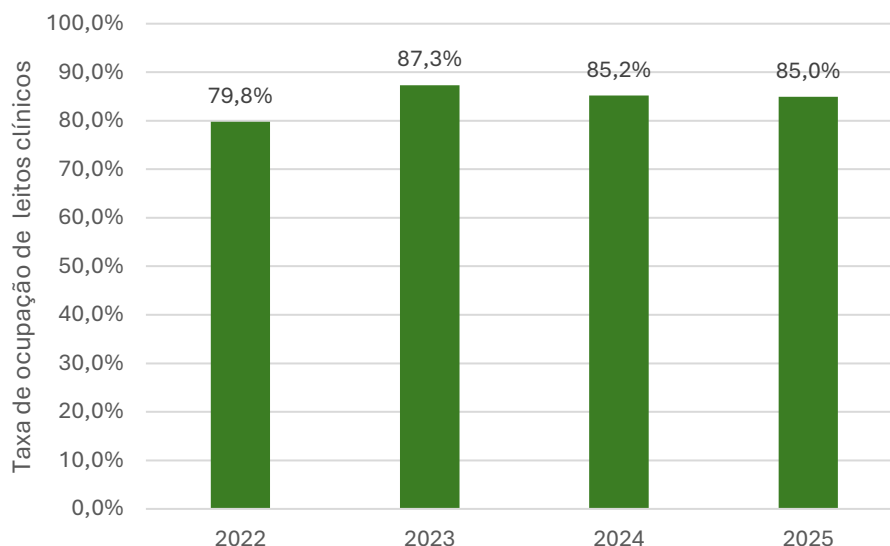
Gráfico 12. Número de internações, IPPMG, 2022-2025



Fonte: GAS-2

Em relação taxa de ocupação de leitos clínicos no IPPMG (**Gráfico 13**), identifica-se oscilações durante a série histórica. Entre 2023 e 2025 a taxa esteve em níveis desejados.

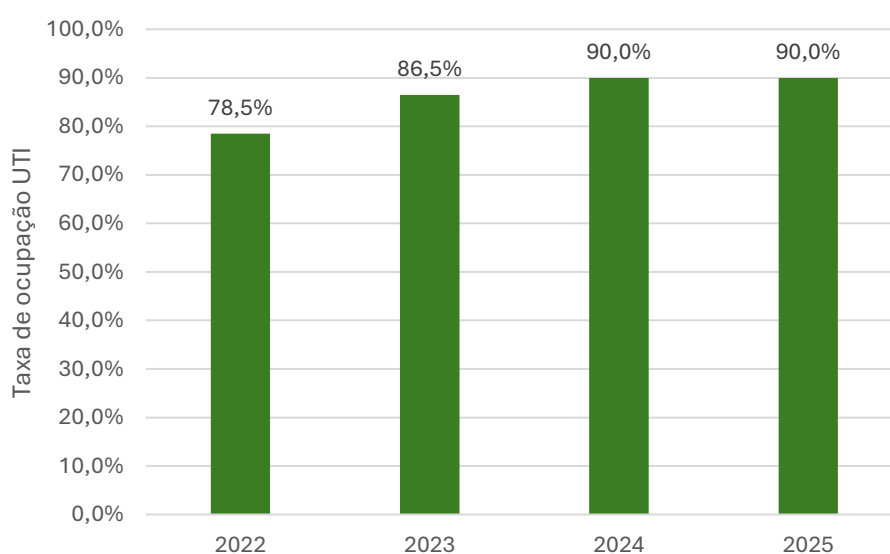
Gráfico 13. Taxa de ocupação de leitos clínicos, IPPMG, 2022-2025



Fonte: GAS-2

Em relação às internações em Unidade de Terapia Intensiva (UTI) (**Gráfico 14**), constata-se crescimento contínuo entre 2022 e 2025, com registro bastante elevados (90% em 2025), o que é arriscado na medida em que o hospital perde a capacidade de absorver picos repentinos de demanda, como em casos de surto de vírus respiratórios.

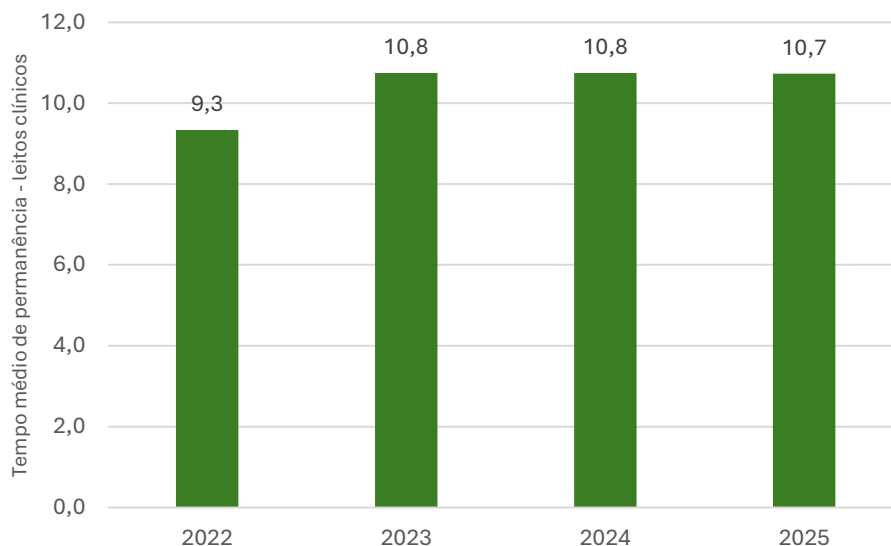
Gráfico 14. Taxa de ocupação em UTI, IPPMG, 2022-2025



Fonte: GAS-2

Em relação ao tempo médio de permanência nos leitos clínicos (**Gráfico 15**), verifica-se aumento entre 2022 e 2023 e estabilização em 2024 e 2025.

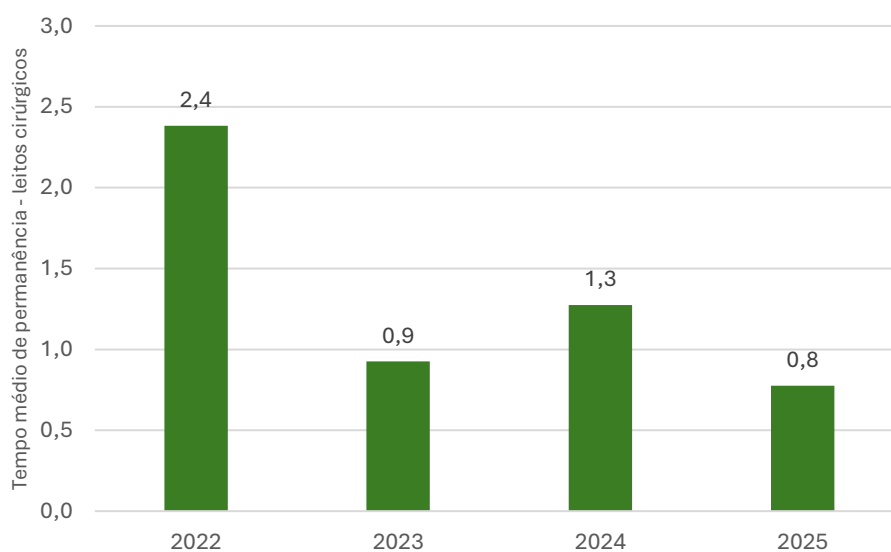
Gráfico 15. Tempo médio de permanência - leitos clínicos, IPPMG, 2022-2025



Fonte: GAS-2

No que se refere ao tempo médio de permanência nos leitos cirúrgicos (**Gráfico 16**), observa-se redução expressiva entre 2022 e 2023, de 2,4 para menos de 1 dia de permanência. Em 2024, registra-se um aumento, seguido de nova redução em 2025, quando o indicador alcançou o menor valor da série, com 0,8 dia.

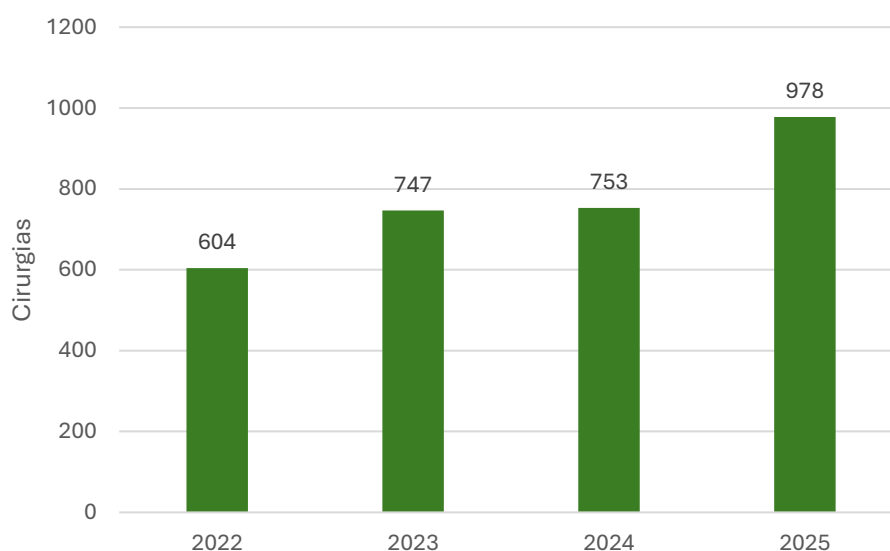
Gráfico 16. Tempo médio de permanência - leitos cirúrgicos, IPPMG, 2022-2025



Fonte: GAS-2

Em relação ao número de procedimentos cirúrgicos realizados (**Gráfico 17**), identifica-se uma tendência de crescimento ao longo do período analisado. Entre 2024 e 2025, verifica-se crescimento significativo da atividade cirúrgica, que evoluiu de 753 para 978 procedimentos, que representa um incremento de 30%.

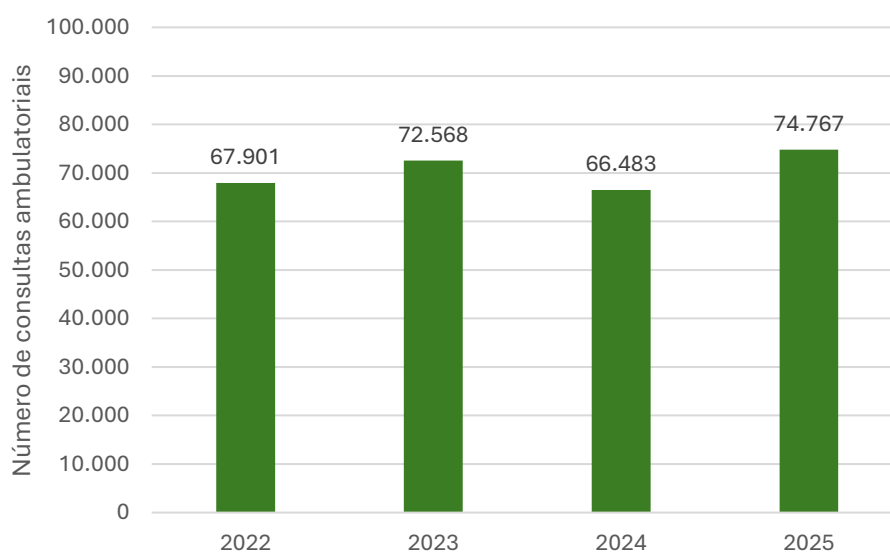
Gráfico 17. Número de procedimentos cirúrgicos, IPPMG, 2022-2025



Fonte: GAS-2

No que se refere ao número de consultas (**Gráfico 18**), observa-se pequenas oscilações durante a série histórica. Em 2025 verifica-se o maior valor da série analisada, com 74.767 consultas.

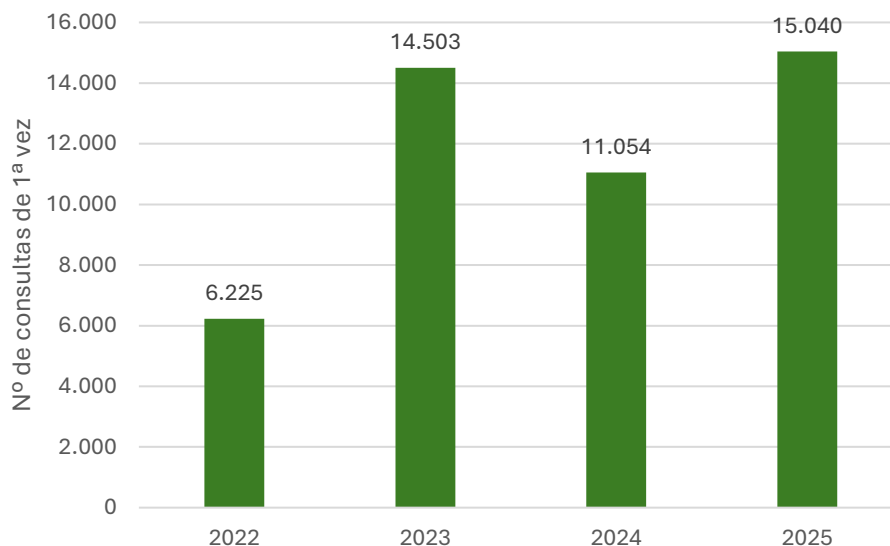
Gráfico 18. Número de consultas ambulatoriais, IPPMG, 2022-2025.



Fonte: GAS-2

No que se refere ao número de consultas primeira vez (**Gráfico 19**), é possível identificar variações ao longo do período analisado. O indicador apresentou crescimento robusto entre 2022 e 2023, seguido de redução em 2024 e retomada do crescimento em 2025, com o registro de 15.040 consultas, maior volume de atendimentos do período.

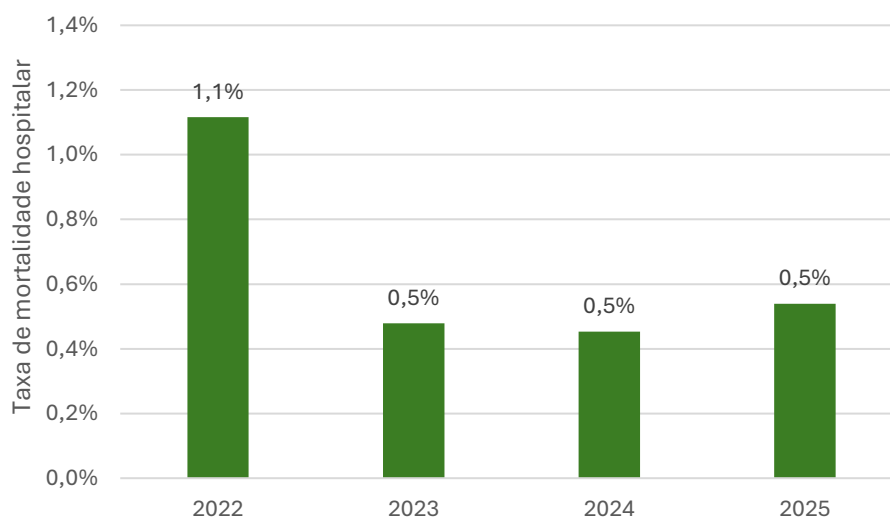
Gráfico 19. Número de consultas de primeira vez ofertadas à regulação, IPPMG, 2022-2025



Fonte: GAS-2

Em relação à taxa de mortalidade (**Gráfico 20**), nota-se uma tendência de redução ao longo dos anos. O indicador apresentou redução gradual dos valores observados a partir de 2022, mantendo trajetória descendente até 2025.

Gráfico 20. Taxa de mortalidade hospitalar, IPPMG, 2022-2025

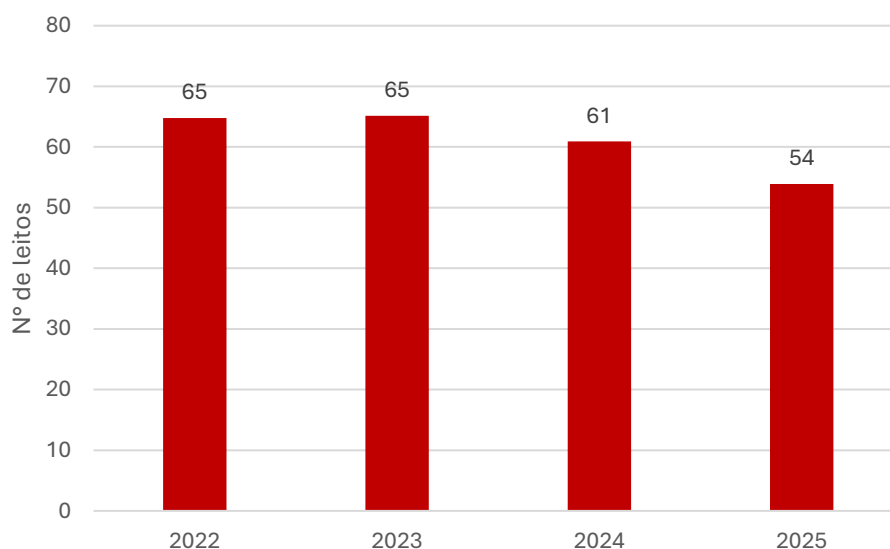


Fonte: GAS-2

2.5.3. Maternidade Escola (ME)

No que se refere ao número de leitos ofertados (**Gráfico 21**), evidencia-se a manutenção da capacidade instalada ao longo do período analisado, com redução registrada entre 2024 e 2025. Essa redução é atribuída ao fechamento de leitos por conta de baixa taxa de ocupação.

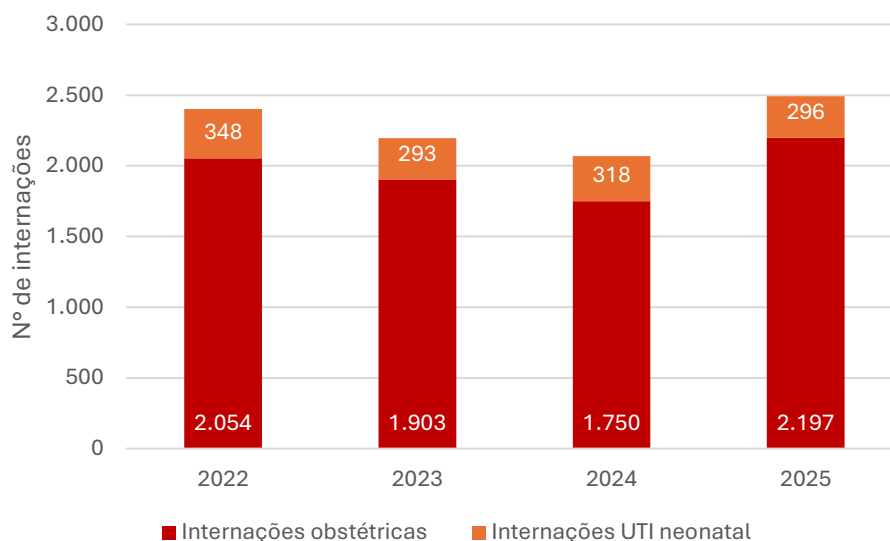
Gráfico 21. Número de leitos, Maternidade Escola, 2022-2025



Fonte: GAS-3

O número de internações obstétricas e neonatais apresentou relativa estabilidade ao longo do período analisado, com incremento mais expressivo em 2025 (**Gráfico 22**). Embora esse indicador reflita a produção assistencial da unidade, seu comportamento está diretamente relacionado à demanda pelos serviços ofertados, caracterizados por elevada complexidade destinado a um público-alvo de alto risco.

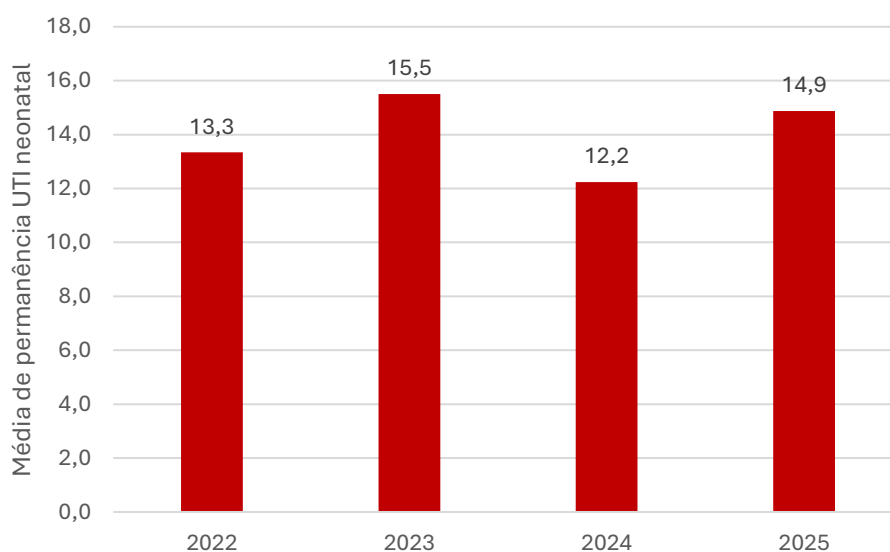
Gráfico 22. Número de internações, Maternidade Escola, 2022-2025



Fonte: GAS-3

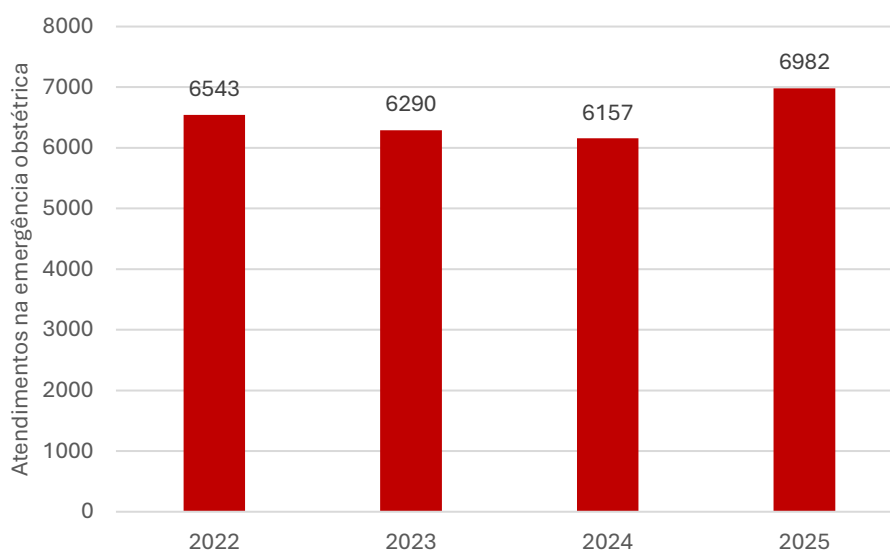
Em relação ao tempo médio de permanência, observa-se um comportamento oscilatório ao longo do período analisado (**Gráfico 23**). De forma geral, observa-se um tempo superior a 10 dias em todos os anos analisados.

Gráfico 23. Média de permanência UTI neonatal, Maternidade Escola, 2022-2025



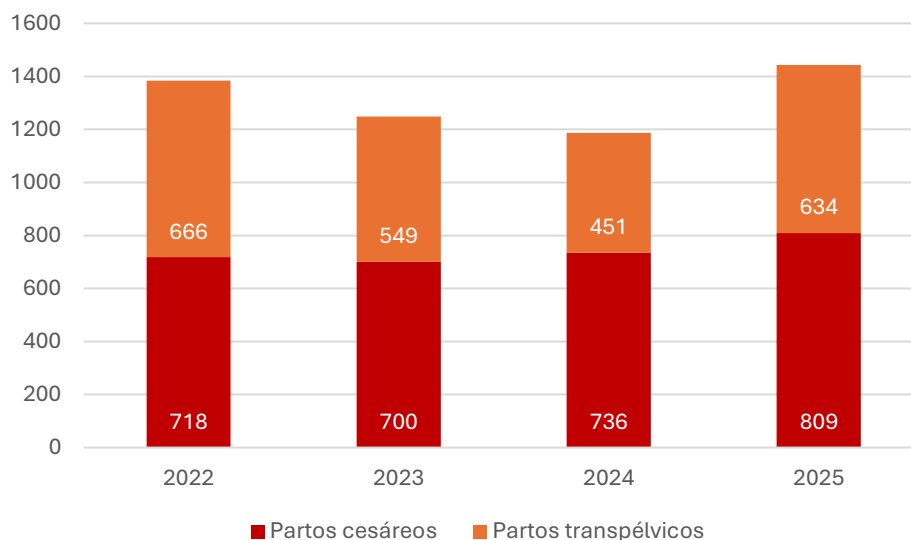
Fonte: GAS-3

Em relação aos atendimentos na emergência obstétrica, constata-se decréscimo discreto do número de consultas entre 2022 e 2024. Em 2025, contudo, nota-se uma recuperação do indicador, atingindo o maior quantitativo da série temporal, com quase 7 mil atendimentos emergenciais realizados (**Gráfico 24**).

Gráfico 24. Atendimentos na emergência obstétrica, Maternidade Escola, 2022-2025

Fonte: GAS-3

Em relação ao número de partos realizados, verifica-se relativa estabilidade no número de partos cesáreos, com incremento em 2025. Os partos transpélvicos, por sua vez, apresentaram redução entre 2022 e 2024, seguida de crescimento em 2025. A proporção de partos cesáreos aumentou entre 2022 e 2024 (52% em 2022; 56% em 2023; 62% em 2024) e reduziu em 2025 (56%).

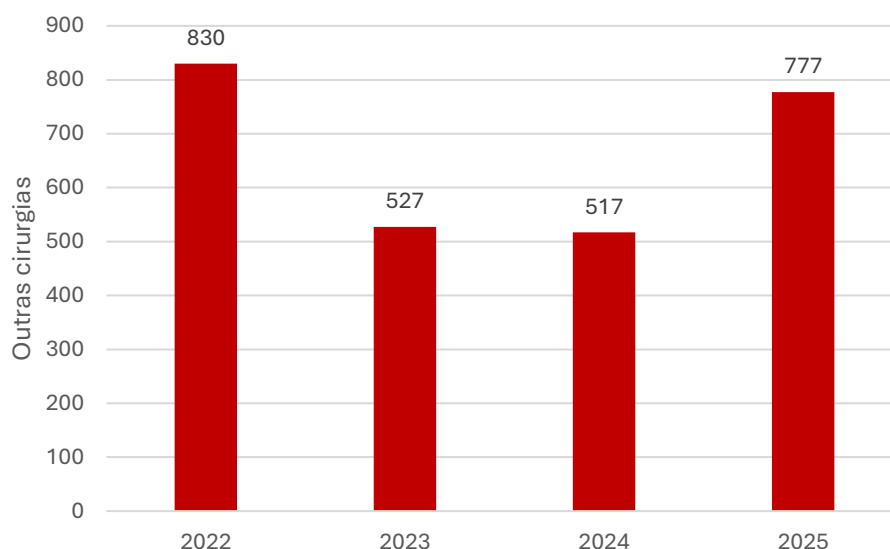
Gráfico 25. Número de partos, Maternidade Escola, 2022-2025

Fonte: GAS-3

Em relação ao número de demais procedimentos cirúrgicos realizados (não relacionados aos partos), incluindo curetagens, cirurgias não obstétricas e Aspiração Manual Intrauterina

(AMIU), identifica-se redução entre 2022 e 2023. Em 2024, apesar de leve queda, contata-se a manutenção do valor do ano anterior, seguido de crescimento acentuado em 2025 (**Gráfico 26**).

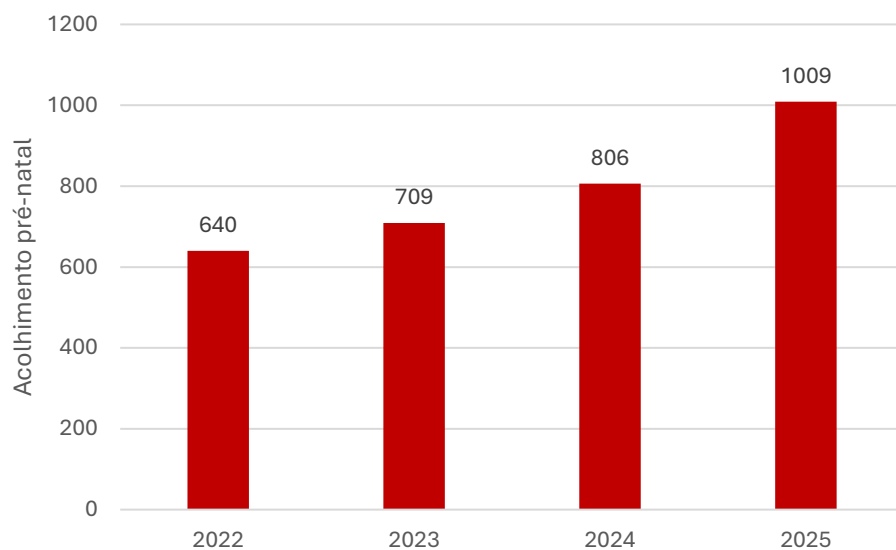
Gráfico 26. Número de outros procedimentos cirúrgicos, Maternidade Escola, 2022-2025



Fonte: GAS-3

Em relação ao acolhimento na Maternidade Escola, trata-se de estratégia de recepção humanizada destinada às gestantes de risco encaminhadas via sistema de regulação assistencial (SISREG). Realizado por equipe multiprofissional, essa consulta de 1ª vez contempla a classificação do risco gestacional, orientações sobre temas relevantes relacionados ao pré-natal de alto risco e a inserção da usuária nos ambulatórios especializados da instituição. Observa-se um crescimento contínuo e expressivo do número de acolhimentos ao longo do período. O total de atendimentos passou de 640 no primeiro ano da série para 1.009 em 2025, representando um aumento superior a 50% (**Gráfico 27**), evidenciando maior integração à rede SUS e resposta às demandas da população na área da assistência materno-infantil.

Gráfico 27. Número de acolhimentos pré-natal, Maternidade Escola, 2022-2025



Fonte: GAS-3

2.6 Ensino

No ano de 2025, o Setor de Gestão de Ensino do CH-UFRJ desenvolveu um conjunto de ações voltadas à qualificação, organização e integração das atividades de ensino, em articulação com as três unidades hospitalares do complexo.

Entre as principais iniciativas, destacam-se a participação no Plano Diretor Estratégico (PDE), com a proposição e implementação do Fórum Permanente de Ensino – espaço de articulação com unidades acadêmicas da UFRJ –, bem como avanços na melhoria da infraestrutura de ensino, incluindo reformas de salas de aula, adequação de ambientes e aquisição de equipamentos didáticos. Também foram realizadas ações voltadas à organização interna, como a elaboração de regimentos, protocolos operacionais e o fortalecimento dos processos de gestão do ensino.

No âmbito dos Programas de Residência Médica e Multiprofissional, o ano foi marcado por avanços estruturantes e de gestão. Destacam-se o cadastramento e atualização de dados no sistema SIG-RES, a adesão formal de todos os programas ao Exame Nacional de Residência (ENARE), a inclusão progressiva dos programas no Sistema de Gestão de Ensino (SGE) e a reestruturação dos fluxos de pagamento das bolsas. Houve, ainda, apoio à criação e ampliação de programas e vagas, participação em processos de credenciamento junto ao Ministério da Educação (MEC), incentivo à qualificação de preceptores e elaboração de instrumentos pedagógicos, como o Manual de Atendimento ao Residente. Essas ações refletem o esforço institucional de aprimoramento contínuo da formação em serviço e da qualidade dos programas ofertados.

No que se refere aos estágios e à integração com a universidade, observou-se intensa articulação com a UFRJ e outras instituições, evidenciada pela participação em atividades como a aplicação da prova de habilidades clínicas do REVALIDA, a oferta de programas de *fellowship* internacional, a manutenção de estágios para alunos estrangeiros e a ampliação do acesso de estudantes aos sistemas hospitalares. Destacam-se, ainda, a criação e reformulação de periódicos científicos, o desenvolvimento de projetos de extensão universitária, a consolidação de atividades de pós-graduação *stricto sensu* e a implantação de iniciativas como o Núcleo de Educação Permanente. Tais ações reforçam o papel do CH-UFRJ como campo privilegiado de formação, produção de conhecimento e integração ensino-serviço-comunidade.

2.7 Pesquisa e Inovação

No ano de 2025, as atividades de pesquisa no CH-UFRJ foram marcadas pela consolidação de processos, ampliação da produção científica e fortalecimento das iniciativas de inovação, em alinhamento com as diretrizes institucionais da HU BRASIL e da UFRJ. Entre as principais ações realizadas, destacam-se o aprimoramento dos fluxos de submissão e acompanhamento de projetos, o fortalecimento dos Comitês de Ética em Pesquisa, o incentivo à qualificação metodológica dos pesquisadores e a promoção de atividades formativas voltadas à produção científica.

No que se refere aos projetos de pesquisa, foram cadastrados 76 projetos no Rede Pesquisa da HU BRASIL, abrangendo diferentes áreas da saúde, com destaque para pesquisas clínicas, epidemiológicas e translacionais. Esses projetos envolveram a participação de residentes, estudantes e profissionais do complexo hospitalar, evidenciando a integração entre assistência, ensino e pesquisa, além do fortalecimento de parcerias institucionais e multicêntricas.

Nesse contexto, merece destaque o projeto contemplado pelo edital FINEP, intitulado “Impacto do avanço tecnológico e inovação em saúde na medicina de precisão aplicada nos serviços de referência em alta complexidade do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho da UFRJ”. A iniciativa estrutura-se em eixos estratégicos voltados ao desenvolvimento tecnológico, à qualificação diagnóstica, à integração de dados clínicos e laboratoriais e ao fortalecimento da pesquisa translacional, tendo viabilizado a aquisição de equipamentos de alta complexidade, como sequenciador de nova geração (NGS), plataformas avançadas de análise genômica e espectrômetro de massas, ampliando significativamente a capacidade diagnóstica e de pesquisa do hospital.

Destaca-se, ainda, a atuação da Unidade de Pesquisa Clínica do CH-UFRJ, que exerce papel estratégico na condução de estudos clínicos e no fortalecimento da interface entre assistência e pesquisa. A unidade é responsável por apoiar o desenvolvimento, a execução e o monitoramento de ensaios clínicos, observacionais e estudos multicêntricos, assegurando conformidade com as normas éticas e regulatórias vigentes. Além de contribuir para a qualificação da produção científica institucional, a Unidade de Pesquisa Clínica amplia o acesso de pacientes a terapias inovadoras e protocolos de investigação, promovendo a incorporação de novas tecnologias e evidências à prática assistencial, em consonância com os

princípios do Sistema Único de Saúde (SUS) e com as diretrizes de excelência em pesquisa em saúde.

No campo da inovação, destaca-se a implantação e o início das atividades do Centro de Saúde Pública de Precisão, já em funcionamento no Setor 6E, configurando-se como uma iniciativa estratégica para a incorporação de tecnologias avançadas no cuidado em saúde. O Centro tem como foco a integração entre dados clínicos, genômicos e epidemiológicos, com vistas ao desenvolvimento de abordagens mais individualizadas e eficientes no diagnóstico, prognóstico e tratamento de doenças. Entre suas principais realizações até o momento, destacam-se a estruturação de fluxos assistenciais e de pesquisa baseados em medicina de precisão, o apoio a projetos científicos de caráter translacional e a aplicação de tecnologias de sequenciamento genômico em casos clínicos complexos. Trata-se de uma iniciativa pioneira no Brasil e na América Latina e pode contribuir com a descrição de variantes genéticas da população brasileira.

Em conjunto, essas ações evidenciam o compromisso do CH-UFRJ com o fortalecimento da pesquisa e da inovação como pilares estratégicos para a qualificação da assistência, a formação de profissionais e o avanço do conhecimento científico em saúde.

2.8 Gestão Ambiental e Sustentabilidade

No que tange à gestão ambiental e à sustentabilidade, o CH-UFRJ avançou, no exercício de 2025, na consolidação de práticas institucionais voltadas à sustentabilidade, buscando elaborar o Plano de Logística Sustentável (PLS) em parceria com a administração central da HU BRASIL. As ações desenvolvidas abrangeram a gestão de recursos naturais, o manejo de resíduos de serviços de saúde, iniciativas de educação ambiental e o fortalecimento de mecanismos de monitoramento e controle.

No que se refere à execução do PLS, observou-se a implementação de estratégias voltadas à racionalização do uso de insumos, à melhoria dos processos operacionais e à incorporação de práticas sustentáveis no cotidiano institucional, contribuindo para o fortalecimento de uma cultura organizacional orientada à sustentabilidade.

Em relação ao consumo de recursos, as despesas com água e esgoto totalizaram R\$ 6.123.938,94, enquanto os gastos com energia elétrica atingiram R\$ 9.123.707,95 ao longo do ano. Embora tenha sido registrado aumento no valor global anual em comparação ao exercício

anterior, a análise proporcional mensal indica maior eficiência na execução contratual ao longo de 2025, reforçando a importância do monitoramento contínuo e da adoção de medidas de racionalização do consumo.

A gestão de resíduos de serviços de saúde constituiu um dos principais eixos de atuação no período. Sob responsabilidade do Setor de Hotelaria Hospitalar, foram conduzidas ações de fiscalização contratual, monitoramento da segregação, coleta e destinação final dos resíduos, em conformidade com a legislação sanitária e ambiental vigente. O modelo de gestão baseado no pagamento por quilograma coletado e tratado possibilitou maior rastreabilidade, controle operacional e geração de indicadores de desempenho.

A execução dos serviços abrangeu integralmente as unidades do complexo hospitalar, com destaque para a unificação e padronização dos contratos em 2025, promovendo ganho de escala, maior uniformidade de processos e fortalecimento da governança institucional. Os contratos vigentes apresentam as seguintes características:

- Resíduos Grupo D (resíduos comuns)

- Empresa: Rodocon®

- Vigência: 14/11/2025 a 14/11/2026

- Volume médio: 78.564 kg/mês

- Valor unitário: R\$ 0,29/kg

- Resíduos Grupos A e E (infectantes e perfurocortantes)

- Empresa: Aborgama®

- Vigência: 14/10/2025 a 14/10/2026

- Volume médio: 38.499 kg/mês

- Valor unitário: R\$ 1,31/kg

- Resíduos Grupo B (resíduos químicos)

- Empresa: Saniplan®

- Situação: contrato sub-rogado

- Início da execução: 16/06/2025

- Geração média: 2.200 kg/mês

- Valor unitário: R\$ 9,97/kg

O monitoramento da gestão de resíduos foi estruturado a partir de indicadores como volume total gerado, índice de resíduos infectantes, geração por paciente-dia e custo mensal, com acompanhamento por meio de painéis gerenciais, fortalecendo a transparência e a tomada de decisão baseada em evidências.

No campo das ações de eficiência e educação ambiental, foram realizadas iniciativas de sensibilização quanto à correta segregação de resíduos, uso racional de recursos e boas práticas ambientais, incluindo campanhas institucionais, padronização de fluxos e melhoria da sinalização dos pontos de descarte. Tais ações contribuem para a redução de riscos sanitários, mitigação de impactos ambientais e maior engajamento das equipes.

Quanto ao inventário de emissões de gases de efeito estufa (GEE), tal atividade não foi elaborada no exercício de 2025. Ainda assim, as ações implementadas nas áreas de gestão de resíduos, controle de consumo e educação ambiental representam avanços importantes na mitigação de impactos ambientais e indicam potencial para o desenvolvimento futuro de estratégias institucionais mais estruturadas nesse campo.

De forma geral, as iniciativas desenvolvidas ao longo de 2025 evidenciam avanços relevantes na agenda de sustentabilidade do CH-UFRJ, com destaque para a qualificação da gestão de resíduos, o fortalecimento da governança e a ampliação dos mecanismos de monitoramento. Permanecem como desafios a ampliação das ações de eficiência energética, o aprimoramento de indicadores ambientais e a institucionalização de instrumentos como o inventário de GEE.

2.9 Gestão de Pessoas

No exercício de 2025, o CH-UFRJ desenvolveu ações estratégicas voltadas à gestão do seu quadro funcional, à qualificação profissional, à promoção da qualidade de vida no trabalho, à valorização da diversidade e à proteção da saúde do trabalhador, em consonância com as diretrizes da HU BRASIL e os princípios da administração pública.

No período de 10/06/2024 a 27/01/2026, foram convocados 4.317 candidatos, dos quais 861 foram contratados pelo Concurso Nacional 01/2023. Além disso, até janeiro de 2026, foram liberadas 653 vagas para contratação por meio do Concurso Nacional 01/2024.

A gestão dessa força de trabalho envolveu o monitoramento contínuo da lotação, o acompanhamento de afastamentos, o dimensionamento de pessoal e o suporte às áreas assistenciais, especialmente em setores críticos, contribuindo para a continuidade e qualidade dos serviços prestados.

O número total de contratados efetivos (admitidos e movimentados) em 28/01/2026 foi de 1.275, sendo 686 empregados lotados no HUCFF, 260 no IPPMG, 223 na ME e 106 lotados em unidades que atendem a todo o complexo. O número total de contratos temporários ativos em 28/01/2026 é de 147, sendo 96 empregados lotados no HUCFF, 34 no IPPMG e 17 na ME.

2.10 Contratos, Compras e Infraestrutura

No exercício de 2025, as atividades relacionadas a contratos, compras e infraestrutura no âmbito do Complexo Hospitalar da UFRJ (CH-UFRJ) estiveram inseridas em um contexto de transição institucional decorrente da adesão ao modelo de gestão da HU BRASIL, o que demandou a priorização de ações voltadas à regularização contratual, recomposição da capacidade operacional e estruturação dos processos de planejamento das contratações.

No que se refere aos contratos em execução, observou-se a consolidação de um portfólio contratual expressivo, com predominância de despesas associadas à prestação de serviços essenciais ao funcionamento das unidades hospitalares. Em 2025, a execução contratual atingiu o montante de R\$ 84.539.273,60, evidenciando o volume de recursos necessários à manutenção das atividades assistenciais, administrativas e de apoio.

A análise da composição dessas despesas demonstra forte concentração em contratos de natureza continuada, com destaque para os serviços terceirizados. Nesse contexto, os serviços de mão de obra (MOD) representaram a principal categoria de gasto, totalizando aproximadamente R\$ 48,6 milhões, seguidos pelos serviços de saúde (R\$ 21,1 milhões), serviços de lavanderia (R\$ 12,5 milhões), serviços de alimentação (R\$ 5,2 milhões) e serviços públicos (R\$ 5,4 milhões). Observam-se ainda despesas relevantes com serviços de gases, engenharia e apoio operacional, evidenciando a complexidade da estrutura necessária à operação hospitalar.

De forma geral, o perfil da execução contratual em 2025 reflete a natureza intensiva em serviços do setor hospitalar, com elevada dependência de contratos continuados para garantia da assistência à saúde, suporte logístico e funcionamento da infraestrutura. Ressalta-se, ainda,

que o exercício foi marcado por esforços de regularização, padronização e ampliação do controle sobre os contratos, em alinhamento às diretrizes institucionais da HU BRASIL.

No que concerne à execução de obras e reformas, o período foi caracterizado por intervenções voltadas à adequação e modernização da infraestrutura das unidades hospitalares, com foco na melhoria das condições operacionais e na viabilização de projetos estruturantes. Destacam-se ações de reestruturação de redes, adequação de ambientes assistenciais e melhorias em áreas críticas, com impacto direto na qualidade dos serviços prestados.

Em relação aos investimentos em manutenção predial e tecnológica, verificou-se a priorização de ações voltadas à continuidade dos serviços e mitigação de riscos operacionais, incluindo a ampliação do parque tecnológico, manutenção de equipamentos e fortalecimento da infraestrutura de suporte, essenciais para o funcionamento regular das unidades hospitalares.

Por fim, no que se refere ao Plano Anual de Compras (PAC), o exercício de 2025 apresentou limitações decorrentes do início tardio da vigência contratual do CH-UFRJ junto à HU BRASIL, ocorrido apenas em maio daquele ano. Esse cenário restringiu o horizonte de planejamento e demandou a priorização de aquisições emergenciais voltadas à manutenção das atividades essenciais. Ainda assim, as experiências acumuladas ao longo do período foram fundamentais para o aprimoramento do planejamento das contratações, subsidiando a elaboração do PAC 2026 com maior nível de detalhamento e alinhamento estratégico.

2.11 Tecnologia da Informação e Transformação Digital

2.11.1 Tecnologia da Informação

No exercício de 2025, o Complexo Hospitalar da Universidade Federal do Rio de Janeiro (CH-UFRJ) avançou na modernização de sua infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI), com ênfase na ampliação da conectividade, atualização do parque tecnológico e sustentação dos sistemas institucionais. Foram realizadas ações de instalação e substituição de equipamentos, incluindo computadores e impressoras, além de melhorias na rede lógica, contribuindo para maior disponibilidade, desempenho e confiabilidade dos serviços digitais, especialmente em áreas críticas da assistência.

Destaca-se, ainda, a implantação do AGHUX como principal iniciativa de transformação digital da assistência hospitalar. Em 2025, o sistema foi plenamente implantado no Instituto de IPPMG e na ME, encontrando-se em fase de consolidação e aprimoramento. No HUCFF, embora

módulos assistenciais críticos já estejam em operação, permanecem pendentes a implantação dos módulos de exames, cirurgia e do Sistema de Telemedicina e Telessaúde, cuja implementação depende da continuidade dos investimentos em infraestrutura e do alinhamento intersetorial. Todas as ações estiveram alinhadas ao Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), que orienta o planejamento e a priorização dos investimentos na área.

Tabela 1. Projetos de Modernização de TI

Unidade	Área modernizada	Intervenção realizada	Impacto
HUCFF	Enfermarias	Instalação/atualização de computadores e rede	Melhoria do acesso aos sistemas assistenciais
HUCFF	UTIs (adulto)	Reforço da conectividade e equipamentos	Maior estabilidade em áreas críticas
HUCFF	Ambulatórios	Ampliação de pontos de rede e estações de trabalho	Otimização do fluxo assistencial
IPPMG	UTI pediátrica	Modernização da infraestrutura de TI	Suporte à assistência de alta complexidade
IPPMG	Enfermarias pediátricas	Instalação de equipamentos e rede	Melhoria do registro assistencial
IPPMG	Emergência	Ampliação da conectividade	Agilidade no atendimento
ME	Centro obstétrico	Atualização de equipamentos e rede	Suporte ao cuidado ao parto
ME	Alojamento conjunto	Instalação de computadores	Registro e acompanhamento assistencial
ME	Ambulatório	Ampliação da infraestrutura	Melhoria do atendimento ambulatorial

A modernização da infraestrutura de TI nas diferentes unidades assistenciais evidencia o esforço institucional de fortalecimento das condições operacionais e de suporte às atividades finalísticas. Essas intervenções, realizadas de forma descentralizada e orientadas pelas demandas específicas de cada unidade, criaram as condições necessárias para a implantação e consolidação dos sistemas digitais, em especial o AGHUx, cuja implementação exigiu adequações tecnológicas e organizacionais relevantes.

Tabela 2. Status da implantação do AGHUx

Unidade	Situação	Módulos implantados
IPPMG	Concluída	Cadastro de pacientes, Prontuário eletrônico, Prescrição, Internação, Ambulatório, Exames

ME	Concluída	Cadastro, Prontuário, Prescrição, Internação, Centro obstétrico, Ambulatório
HUCFF	Parcial	Cadastro, Internação e módulos assistenciais críticos

No que se refere à capacitação e uso do AGHUX, observa-se avanço relevante na disseminação do sistema entre os profissionais das três unidades. Em 2025, foram cadastrados 2.607 usuários no HUCFF, 1.079 no IPPMG e 699 na Maternidade Escola, totalizando 4.385 usuários ativos no sistema. No mesmo período, receberam treinamento específico para utilização do AGHUX 219 profissionais no HUCFF, 243 no IPPMG e 102 na Maternidade Escola, somando 564 usuários capacitados. Esses números evidenciam esforço institucional na qualificação dos profissionais e na padronização do uso do sistema, ainda que indiquem a necessidade de ampliação das ações de capacitação, especialmente em unidades com maior volume assistencial e complexidade operacional.

Os resultados observados em 2025 evidenciam avanços relevantes na estruturação da Tecnologia da Informação no CH-UFRJ, com impactos diretos na qualidade da assistência e na eficiência dos processos institucionais. A modernização da infraestrutura e a ampliação da conectividade mostraram-se fundamentais para garantir a estabilidade e a disponibilidade dos sistemas, sobretudo em áreas assistenciais críticas.

A implantação do AGHUX representa um marco na transformação digital do complexo hospitalar, promovendo maior integração das informações e padronização dos fluxos assistenciais. Contudo, a análise comparativa entre as unidades revela distintos níveis de maturidade: enquanto IPPMG e Maternidade Escola apresentam proporção mais elevada de profissionais treinados em relação ao total de usuários cadastrados, o HUCFF ainda apresenta um percentual menor de capacitação, o que pode impactar a plena utilização das funcionalidades do sistema e reforça a necessidade de intensificação das ações formativas.

Nesse contexto, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) assume papel central como instrumento de governança, ao orientar a priorização de investimentos, a organização das demandas e o alinhamento estratégico das ações. A previsão de instituição do Comitê de Governança Digital, conforme estabelecido no PDTI 2026–2028, representa avanço importante para o fortalecimento da governança, da transparência e da gestão de riscos associados aos sistemas críticos.

De forma geral, os avanços obtidos em 2025 estabelecem bases consistentes para a continuidade do processo de transformação digital do CH-UFRJ, permanecendo como desafios a ampliação da infraestrutura, a evolução dos sistemas, especialmente no HUCFF, e a capacitação contínua dos usuários, elementos essenciais para a consolidação de um ambiente tecnológico integrado, seguro e aderente às demandas assistenciais e acadêmicas.

2.11.2 Transformação Digital

No âmbito da transformação digital, o Complexo Hospitalar da Universidade Federal do Rio de Janeiro (CH-UFRJ) avançou, em 2025, na consolidação de uma cultura institucional orientada à inovação e ao uso estratégico de tecnologias digitais, com impactos diretos na qualificação da assistência, do ensino e da gestão. As iniciativas desenvolvidas ao longo do período estiveram voltadas à ampliação da digitalização de processos, à integração de sistemas e à melhoria da experiência dos usuários, tanto profissionais quanto pacientes.

Destaca-se, nesse contexto, a estruturação e implantação do Setor de Saúde Digital, responsável por coordenar a implementação do Sistema de Telessaúde (STT), integrado ao AGHUX, nos três hospitais do complexo. O ano de 2025 caracterizou-se como um período de implantação e expansão dessa estratégia, com a criação de fluxos assistenciais, protocolos operacionais, materiais educativos e ações de capacitação para os profissionais de saúde. A Telessaúde foi inicialmente implementada no Hospital Universitário Clementino Fraga Filho (HUCFF), com posterior expansão para a Maternidade Escola (ME) e o Instituto de Puericultura e Pediatria Martagão Gesteira (IPPMG), ambos com início de implantação no segundo semestre.

A operacionalização da Telessaúde envolveu a implementação de agendas piloto e a realização de teleconsultas em diversas especialidades, incluindo psicologia, cardiologia (com foco em anticoagulação), gastroenterologia, mastologia, geriatria e terapia ocupacional, além da implantação de iniciativas como a telenavegação oncológica para pacientes com câncer de mama. Ao longo do segundo semestre de 2025, observou-se crescimento progressivo do número de teleconsultas, atingindo mais de 50 atendimentos mensais ao final do período, evidenciando o potencial de ampliação do acesso e de qualificação do cuidado assistencial.

Paralelamente, foram desenvolvidas ações estruturantes, como a criação do Núcleo de Saúde Digital no HUCFF, a formalização de parcerias institucionais — incluindo a aprovação de projeto conjunto com a Secretaria Municipal de Saúde do Rio de Janeiro em edital do Ministério da Saúde —, a inclusão dos serviços de telessaúde no Cadastro Nacional de

Estabelecimentos de Saúde (CNES) e a definição de fluxos assistenciais integrados com os Núcleos Internos de Regulação (NIR). Destaca-se, ainda, a elaboração de regimento interno do serviço e a implementação de indicadores assistenciais para monitoramento das atividades.

A evolução do AGHUX e de outros sistemas institucionais contribuiu diretamente para a transformação dos processos assistenciais, promovendo maior integração entre as áreas, redução de retrabalho e maior disponibilidade de dados para análise e tomada de decisão. A digitalização de fluxos administrativos e assistenciais, aliada à automação de rotinas, possibilitou ganhos de eficiência, transparência e controle, reforçando a centralidade da tecnologia da informação como suporte à gestão hospitalar.

Adicionalmente, foram desenvolvidas ações voltadas ao fortalecimento da governança digital, com ênfase na definição de padrões, diretrizes e boas práticas para o uso de tecnologias da informação no ambiente hospitalar. O avanço do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), articulado às iniciativas do Comitê de Governança Digital, permitiu maior alinhamento entre os investimentos tecnológicos e os objetivos estratégicos institucionais, consolidando a transformação digital como eixo estruturante do desenvolvimento do CH-UFRJ.

De forma geral, as ações implementadas em 2025 evidenciam avanços relevantes na modernização tecnológica do Complexo Hospitalar, com impactos positivos na eficiência operacional, na ampliação do acesso aos serviços de saúde e na qualidade da assistência. Persistem, entretanto, desafios relacionados à ampliação da interoperabilidade entre sistemas, à necessidade de expansão da infraestrutura tecnológica e de recursos humanos especializados, bem como à capacitação contínua dos usuários e à sustentabilidade dos investimentos em tecnologia, aspectos essenciais para a consolidação e expansão da estratégia de saúde digital no exercício seguinte.

2.12 Orçamento e Execução Financeira

No exercício de 2025, a gestão orçamentária e financeira do Complexo Hospitalar da UFRJ (CH-UFRJ) esteve voltada à garantia da continuidade das atividades assistenciais, administrativas, de ensino e pesquisa, em um contexto de transição e consolidação institucional no âmbito da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (HU BRASIL).

No que se refere à dotação orçamentária e fontes de receita, os recursos que viabilizaram o funcionamento do complexo hospitalar foram provenientes, majoritariamente, do orçamento

público federal, com destinação prioritária para o custeio das atividades hospitalares. Ao longo do exercício, esses recursos foram complementados por descentralizações orçamentárias, permitindo o atendimento de demandas emergenciais e o reforço da capacidade operacional do complexo.

Considerando a execução orçamentária de forma consolidada, o CH-UFRJ contou, no exercício de 2025, com um volume total de recursos da ordem de R\$ 211.556.788,65, dos quais R\$ 187.864.414,82 foram destinados às despesas de custeio e R\$ 23.692.373,83 às despesas de investimento.

As despesas de custeio, que representam a maior parte da execução orçamentária, foram direcionadas principalmente à manutenção dos serviços assistenciais, incluindo aquisição de insumos hospitalares, contratação de serviços essenciais, manutenção da infraestrutura e demais despesas necessárias ao funcionamento cotidiano das unidades. Esse volume corresponde a aproximadamente 88,8% do total executado, evidenciando a natureza intensiva em recursos operacionais do setor hospitalar.

Por sua vez, as despesas de investimento, que corresponderam a cerca de 11,2% do total, foram destinadas à melhoria da infraestrutura física e tecnológica, aquisição de equipamentos e apoio a projetos estruturantes. Ainda que em menor proporção, esses investimentos são fundamentais para a qualificação dos serviços prestados e para o fortalecimento da capacidade institucional do complexo hospitalar.

No que diz respeito aos demonstrativos financeiros, o exercício de 2025 foi caracterizado pela aplicação dos recursos de forma orientada à manutenção das condições essenciais de funcionamento das unidades hospitalares, com priorização de despesas críticas e adequação contínua do orçamento às demandas assistenciais ao longo do período.

Em relação aos comparativos com exercícios anteriores, ressalta-se que o ano de 2025 representa um momento de reorganização institucional, o que limita análises comparativas diretas. Ainda assim, observa-se avanço na estruturação dos processos de planejamento e execução orçamentária, com maior organização dos fluxos financeiros, fortalecimento dos mecanismos de controle e ampliação da transparência na utilização dos recursos públicos.

De forma geral, a execução orçamentária e financeira de 2025 evidencia o compromisso do CH-UFRJ com a utilização responsável dos recursos públicos, assegurando a continuidade dos

serviços de saúde prestados à população e estabelecendo bases para o aprimoramento da gestão financeira nos próximos exercícios.

2.13 Análise Crítica e Perspectivas

O ano de 2025 foi marcado pela transição do modelo de gestão para a HU Brasil. Muitos problemas se acumularam durante as últimas décadas, destacando-se os problemas de infraestrutura decorrentes das restrições de recursos financeiros e a falta de concursos públicos para substituir e renovar a força de trabalho. Como resultado, houve um envelhecimento do quadro de pessoal RJU (cerca de 50% têm idade superior a 50 anos), muitos deles com tempo necessário para aposentadoria. Ainda sobre a gestão do trabalho, importante enfatizar que os hospitais do complexo precisaram contratar profissionais com vínculos precários, denominados extraquadro dadas as dificuldades de provisão de servidores estatutários via concursos públicos.

A partir da data da assinatura do contrato de gestão especial com a EBSERH, houve a necessidade de desligar profissionais com vínculos precários, um dos compromissos firmados no contrato de gestão. O CH-UFRJ contava com um total de 815 profissionais extraquadro e a maioria desses colaboradores atuava na instituição havia mais de 10 anos. Esses profissionais desenvolveram, ao longo do tempo, forte vínculo e identificação com a instituição, fruto de anos de dedicação e comprometimento. Nesse período, adquiriram ampla experiência em suas respectivas áreas de atuação, tornando-se qualificados e conhecedores das rotinas e especificidades dos hospitais.

Observou-se aquilo que era esperado: falta de experiência dos profissionais recém convocados por meio do concurso e integração destes nos processos de trabalho em andamento. Um grande volume de profissionais sendo substituídos impactou consideravelmente nos processos de trabalho dos hospitais, seja na parte assistencial, seja na administrativa. Esse foi um problema previsto, com poucas possibilidades de tratamento, haja vista a compulsória e imediata substituição dos profissionais extraquadro.

Por fim, o desafio que ainda persiste na área de gestão do trabalho é a integração dos empregados públicos celetistas ao quadro de servidores de Regime Jurídico Único (RJU). O problema da integração foi discutido durante as reuniões de formulação do planejamento estratégico do CH-UFRJ e incluído, de forma consensual, como um macroproblema que ameaça a visão de futuro do complexo. Por isso, um projeto estratégico específico para tratar

desse problema foi elaborado e compõe o PDE do CH-UFRJ. Este projeto, inscrito no pilar Desenvolvimento do Trabalhador, está em andamento.

No âmbito da infraestrutura física do Complexo Hospitalar da UFRJ, encontram-se em andamento importantes obras de reforma, modernização e requalificação das unidades assistenciais. Entre elas, destaca-se a reforma da Hemodinâmica do HUCFF, com investimento estimado em R\$ 2.744.468,86, atualmente em fase de correção documental, com início das obras em setembro de 2025. Houve a reabertura de leitos de isolamento na enfermaria 5D do HUCFF, as reformas das enfermarias 8D1 e 8D2, no valor de R\$ 100.670,90, e da enfermaria 10C, no valor de R\$ 138.476,76, além de intervenções nos CTIs 1, 2 e 3 do HUCFF, com investimentos de R\$ 20.000,00 e R\$ 10.000,00. No IPPMG, destaca-se a ampliação de leitos de UTI e a substituição de oito caixas d'água, com investimento de R\$ 31.110,06, bem como a recuperação dos chillers e fancoils do Centro Cirúrgico do HUCFF, visando assegurar melhores condições de funcionamento das áreas críticas.

Para garantir a continuidade e a qualificação dessas intervenções, foram contratadas empresas especializadas para execução de projetos estruturantes. Nesse contexto, está em andamento a contratação dos serviços de Manutenção Integrada, com valor anual estimado em R\$ 27 milhões, destinada à realização de diversas reformas, encontrando-se atualmente em fase de seleção do fornecedor. Também foi contratada a modernização de quatro elevadores do HUCFF, com investimento de R\$ 4,5 milhões e cronograma de execução entre setembro de 2025 e maio de 2026. Soma-se a essas iniciativas a contratação do Escritório de Projetos, no valor de R\$ 13.923.468,10, responsável pelo levantamento arquitetônico das unidades hospitalares e pela elaboração de projetos estratégicos, incluindo o Centro Cirúrgico e a Central de Material e Esterilização (CME) do HUCFF, a reestruturação dos sistemas elétricos e de combate a incêndio, o Centro Cirúrgico do IPPMG, o novo prédio de ambulatórios da Maternidade-Escola, além de projetos de comunicação visual, redes de gases medicinais e outras intervenções, com entregas previstas até maio de 2026.

Paralelamente, foram executadas diversas obras de menor porte, porém de grande relevância para a conservação da infraestrutura e a melhoria das condições de funcionamento das unidades, incluindo a impermeabilização e reforma das caixas d'água, cisternas e casas de máquinas dos elevadores do bloco 6F, a reforma dos banheiros da Coordenação de Administração de Edifícios (CAE) nos 11º, 10º, 9º e 5º andares, bem como a adequação e

pintura da entrada principal do HUCFF, contribuindo para a melhoria das condições estruturais, de segurança e de acolhimento aos usuários e trabalhadores.

Antes da gestão EBSEH, as unidades que hoje compõem o CH-UFRJ contavam com um parque tecnológico composto por 4.971 equipamentos médico-hospitalares. Durante o primeiro ano de transição, foram incorporados 113 novos equipamentos, ampliando a capacidade de atendimento e promovendo maior segurança nos procedimentos assistenciais. Simultaneamente, cinco processos de contratação de serviços continuados de manutenção foram postos em andamento, com o objetivo de garantir maior disponibilidade e confiabilidade dos equipamentos, além de reduzir o tempo de inatividade. Essas ações refletem uma gestão mais eficiente e alinhada às boas práticas de engenharia clínica.

Embora os desafios relacionados à modernização e à recuperação da infraestrutura física do Complexo Hospitalar da UFRJ ainda sejam expressivos e demandem investimentos contínuos, planejamento de longo prazo e acompanhamento permanente, os resultados já alcançados evidenciam um conjunto consistente de ações voltadas à qualificação dos ambientes assistenciais e ao fortalecimento da capacidade operacional das unidades. As intervenções executadas, somadas às obras e projetos em andamento, demonstram o compromisso institucional com a melhoria das condições de atendimento, da qualidade dos serviços e da sustentabilidade da infraestrutura hospitalar, estabelecendo bases sólidas para a continuidade do processo de reestruturação e expansão da rede assistencial, contribuindo de forma direta para o fortalecimento do SUS, do ensino e formação de profissionais de saúde e para a pesquisa e inovação em saúde.