



# PLANO DIRETOR ESTRATÉGICO

2019-2023

Hospital das Clínicas da UFMG

HC-UFMG

Versão 01

**EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES – EBSERH****EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES – EBSERH**

www.ebserh.gov.br

Presidente

**Oswaldo de Jesus Ferreira**

Diretor Vice-Presidente Executivo

**Eduardo Chaves Vieira**

Superintendente

**Andréa Maria Silveira**

Gerente Administrativo

**Elizete Maria da Silva Neme**

Gerente de Atenção à Saúde

**Alexandre Rodrigues Ferreira**

Gerente de Ensino e Pesquisa

**Fabiana Maria Kakehasi**

Este Plano Diretor Estratégico foi aprovado nas instâncias colegiadas do HC-UFMG:

Realizada votação no 8º Seminário de Aprovação do PDE do HC-UFMG em 19 de dezembro de 2018, com a participação do Colegiado Executivo, membros do Conselho Diretor, membros do Colegiado Gestor, a participação docente, discente e de trabalhadores do hospital.

Aprovação no PDE em reunião do 114ª do Conselho Diretor do HC-UFMG, realizada em 20 de março de 2019.

Documento do PDE aprovado para publicação em Reunião do Colegiado Executivo do HC-UFMG realizada em 22 de dezembro de 2020, constante no processo SEI 23537.032508/2020-76 e disponível no endereço <http://www2.ebserh.gov.br/web/hc-ufmg>

<b>VERSÕES APROVADAS</b>	<b>PROCESSO SEI</b>
1ª versão - 21/12/2020	Documento SEI nº 11017639 – Processo 23537.032508/2020-76

Colaboraram ativamente na elaboração e na revisão deste documento, os seguintes profissionais,

**Unidade de Planejamento**

Leticia Ferreira da Silva Machado – Chefe da Unidade de Planejamento

Caroline Dellacoch Martins De Conceição – Assistente da Unidade de Planejamento

**Colegiado Executivo**

Andréa Maria Silveira -Superintendente

Alexandre Rodrigues Ferreira - Gerente de Atenção à Saúde

Elizete Maria da Silva Neme – Gerente Administrativo

Fabiana Maria Kakehasi – Gerente de Ensino e Pesquisa

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>5</b>
1.1	O Plano Diretor Estratégico .....	5
<b>2</b>	<b>CONTEXTO.....</b>	<b>8</b>
2.1	O HC-UFMG inserido no Contexto Local .....	8
2.2	Histórico da Estratégia do HC-UFMG .....	9
<b>3</b>	<b>ANÁLISE SITUACIONAL.....</b>	<b>10</b>
3.1	O Plano Diretor Estratégico Anterior.....	10
3.2	Desempenho do Contrato SUS .....	11
3.3	Avaliação do Selo Ebserh de Qualidade .....	12
3.4	Contrato de Objetivos .....	14
3.5	Principais achados e recomendações.....	14
3.6	Painel de Contribuição da Rede Ebserh.....	15
<b>4</b>	<b>ESTRATÉGIA DO HC-UFMG .....</b>	<b>19</b>
4.1	Declaração de Visão do HC-UFMG .....	19
4.2	Macroproblemas .....	19
4.3	Painel de Contribuição do HC-UFMG .....	20
<b>5</b>	<b>MONITORAMENTO .....</b>	<b>23</b>
5.1	Modelo de Gestão do PDE.....	23
5.2	Modelo de Comunicação.....	24
5.3	Calendário.....	25
<b>6</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>26</b>
6.1	Fichas dos Projetos Locais .....	26

## 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”.

Atualmente, a Rede Ebserh é composta por 40 Hospitais Universitários Federais (HUFs) com diferentes níveis de maturidade em gestão e perfis assistenciais, porém com um objetivo comum: fornecer ensino, pesquisa e assistência de qualidade.

Desde 2011, quando foi criada, a Ebserh vem aprimorando sua estratégia de atuação, frente ao desafio de implementação de sua missão institucional. Em consequência dessa evolução contínua, em 2018, a estratégia organizacional foi revisada, em um movimento amplamente participativo, que contou com representantes de todos os hospitais da Rede e das diretorias, o que possibilitou elevar o nível de maturidade organizacional, a capacidade de atuação em rede, além de possibilitar adequações em relação ao que dispõe a Lei 13.303/2016.

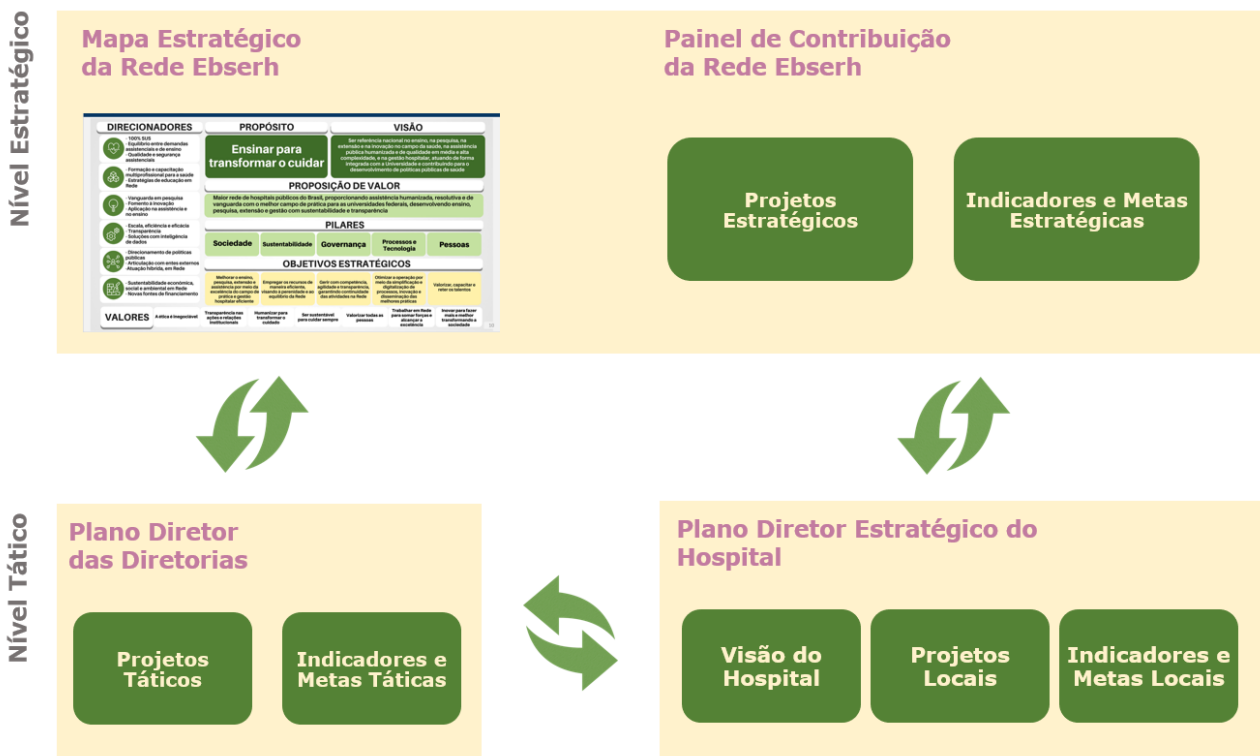
A Estratégia da Ebserh foi desenvolvida conforme as melhores práticas de gestão estratégica e está fortemente baseada no Balanced Scorecard (BSC), ou seja, "Indicadores Balanceados de Desempenho. Um dos principais componentes do BSC é o Mapa Estratégico, que descreve a estratégia da empresa através de 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 no alcance do objetivo.

A partir do Mapa Estratégico da Rede Ebserh é possível observar que os objetivos estratégicos da Empresa indicam a direção em que a organização deve seguir como subsídio ao alcance da visão de futuro a partir de cinco perspectivas, que são os pilares da estratégia: sociedade; sustentabilidade; governança; processos e tecnologia; pessoas. Cada pilar é representado por um objetivo estratégico, que deve ser conduzido a partir da aferição do cumprimento das metas de indicadores estratégicos. 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.

**Figura 1**  
Mapa Estratégico da Ebserh



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



Nesse contexto, o HC-UFMG realizou o desdobramento da estratégia, em atendimento a decisão da Diretoria Executiva e Conselho de Administração, e segundo o Guia de Desdobramento da Estratégia para os Hospitais da Rede Ebserh, no âmbito do Modelo de Desdobramento da Estratégia da Rede Ebserh (Figura 2), sob a condução da Unidade de Planejamento – UPLAN, contando com o envolvimento do Colegiado Executivo.

A construção do Plano Diretor Estratégico 2019-2023 do HC-UFMG percorreu as seguintes etapas: Análise do PDE anterior, Definição dos Macroproblemas, Definição dos Objetivos Estratégicos, Definição da Visão e desdobramento do PDE em projetos estratégicos e na contratualização interna de indicadores e metas.

Na etapa de análise do PDE anterior foi elaborado relatório de conclusão do PDE que avaliou o Contrato de Gestão, seus indicadores de produção e de qualidade da assistência, bem como, foi observada a produção e os avanços no âmbito da pesquisa e do ensino. Foram verificados os resultados de satisfação de alunos, residentes e professores e a satisfação dos usuários. Além disso, o relatório discorreu sobre a execução de projetos estratégicos relacionados à informatização, a acreditação e a sustentabilidade financeira da instituição. Em síntese este relatório retratou os avanços e desafios em relação ao cumprimento dos objetivos estratégicos para a gestão 2014-2018.

A etapa de construção do novo PDE foi caracterizada pela participação colegiada, contando com o envolvimento do Colegiado Executivo, chefias, profissionais, residentes, discentes, docentes, usuários. Foram realizadas oficinas preparatórias com o Colegiado Gestor composto pelas chefias e lideranças do hospital, bem como, foram realizadas reuniões dos Colegiados Internos das Unidades com a participação da Superintendente e dos Gerentes para obter ampla contribuição destes atores na construção do PDE.

Nas oficinas de construção do PDE foi elaborado o Mapa Estratégico do HC-UFMG e a definição da Visão institucional. Este documento foi colocado em consulta pública junto à comunidade e foi aprovado no 8º Seminário do PDE, que foi conduzido pelo Colegiado Executivo e contou com a participação do Conselho Diretor do HC-UFMG e mais 200 pessoas.

Após a aprovação do Mapa Estratégico foi criado o Projeto “Hoje é dia de visita” no qual a Superintendente foi às unidades fazer a entrega do Mapa Estratégico, com intuito de divulgar o Plano Diretor Estratégico e promover o engajamento dos trabalhadores com a proposta.

Para o desdobramento do PDE nas Divisões, Setores e Unidades foram criados comitês estratégicos em cada gerência, em que os membros definiram as atividades a serem realizadas em cada projeto estratégico, o cronograma de atividades e os respectivos indicadores.

Por fim, a Unidade de Planejamento conduziu as reuniões de contratualização entre o Colegiado Executivo a todas as unidades do hospital, com o objetivo de pactuar os indicadores estratégicos do PDE.

## **2 CONTEXTO**

---

### **2.1 O HC-UFMG inserido no Contexto Local**

O HC-UFMG apresenta-se ao Sistema Único de Saúde (SUS) como um hospital geral, de grande porte, com atendimentos voltados à média e alta complexidade. Constitui-se como referência importante para Minas Gerais, com destaque para o tratamento de doenças raras, onco-hematológicas, cardiológicas e para a realização de transplantes. O HC-UFMG atende a todas as especialidades reconhecidas pelo SUS, com exceção da radioterapia. Na Região Metropolitana de Belo Horizonte, integra a Rede de Urgência e Emergência e conta com um pronto socorro para atendimento a casos clínicos e cirúrgicos não-traumáticos, além de maternidade de referência para partos de alto risco e serviço oftalmológico de urgência.

O HC-UFMG se mantém como o prestador de serviços para o SUS com a maior média de remuneração por internação hospitalar de Minas Gerais. Tal informação reforça a concentração de atendimentos mais complexos no HC-UFMG, fruto do acúmulo, durante décadas, de expertise em todas as especialidades do SUS e disponibilidade de recursos tecnológicos diferenciados. Este perfil confere vigor às pesquisas clínicas e acadêmicas realizadas na instituição, bem como aos programas de formação profissional, particularmente na pós-graduação.

No âmbito do ensino o HC-UFMG desempenha papel estratégico na formação e desenvolvimento de recursos humanos para a saúde disponibilizando sua infraestrutura física e tecnológica para o treinamento prático de alunos da graduação e pós-graduação da UFMG e outras Instituições de Ensino. A oferta de cenários de treinamento e aprendizado pelo HC-UFMG permite aos alunos a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes importantes para a formação em

saúde, alinhadas às diretrizes de humanização do cuidado, segurança do paciente, qualidade e excelência técnica. Favorece, também, a formação de profissionais de saúde críticos, reflexivos e voltados para a intervenção baseada nas melhores evidências.

O HC-UFMG recebe, semestralmente, cerca de 2.500 alunos de graduação de diferentes unidades acadêmicas da UFMG, dos cursos de Medicina, Enfermagem, Biomedicina, Farmácia, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Gestão de Serviços de Saúde, Nutrição, Odontologia, Psicologia, Tecnologia em Radiologia, Terapia Ocupacional, dentre outros. Somam-se a estes, outros alunos provenientes de Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, além de alunos estrangeiros advindos das universidades com acordos de cooperação internacional.

Há que se destacar, ainda, a contribuição do HC-UFMG na formação acadêmica no ensino médio e profissionalizante. São ofertadas vagas de estágio pela Unidade de Patologia Clínica para alunos provenientes do Colégio Técnico da UFMG e pelo Serviço de Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho – SOST para alunos do Curso Técnico em Segurança do Trabalho provenientes do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - Minas Gerais (Senac-MG).

No que tange a residência em saúde, o HC-UFMG desponta nacionalmente como um dos maiores formadores de recursos humanos. e 69 programas de residência médica nas áreas clínicas, cirúrgicas e propedêuticas, bem como, possui 3 programas de residência multiprofissional e duas uniprofissional (Buco-maxilo e Enfermagem). Os programas de residência em saúde representam a principal atividade de pós-graduação desenvolvida pelo hospital, são mais de 600 profissionais em treinamento, inseridos em mais de 72 programas.

O Hospital também é cenário de desenvolvimento de pesquisas com caráter acadêmico compõem atividades de cursos de graduação *latu sensu* – mestrados e doutorados; Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de programas de residência ou de cursos de graduação e de pesquisas clínicas, nas mais diversas áreas do conhecimento, no período de 2018 a 2020 foram cadastradas 529 pesquisas.

## **2.2 Histórico da Estratégia do HC-UFMG**

As iniciativas de Planejamento Estratégico no HC-UFMG são datadas de 1994, quando foi elaborado o primeiro PDE do hospital. Nesta trajetória de 24 anos, destaca-se o processo de

construção do PDE da gestão 2010-2014, que inovou por utilizar a metodologia do BSC, este PDE foi resultado dos Trabalhos de Conclusão de Curso das lideranças do hospital no curso de Especialização em Gestão da Escola de Saúde Pública de Minas Gerais.

Já o PDE da gestão 2014-2018 foi um marco na evolução e amadurecimento das iniciativas de Planejamento Estratégico da instituição. Foi construído no contexto da nova política governamental para os hospitais universitários federais, representada pela Ebserh, que deu início a um processo de transição para o modelo de gestão como filial de uma empresa pública.

Fruto do Curso de Especialização em Gestão de Hospitais Universitários Federais no SUS, oferecido pelo Hospital Sírio-Libanês em parceria com a Ebserh aos hospitais afiliados à sua Rede, o PDE da gestão 2014-2018 do HC-UFMG contemplou os principais macroproblemas institucionais, além da preocupação com a preservação da identidade institucional e garantia da qualidade na atenção à saúde, no ensino, na pesquisa e nas atividades de inovação e extensão correntes na instituição.

O PDE 2014-2018 foi construído com o auxílio dos consultores do Hospital Sírio Libanês, com a identificação de macroproblemas e a aderência do HC-UFMG com relação às boas práticas dos Modelos de Referência de Gestão Hospitalar, Gestão da Clínica, Humanização da Saúde, Hotelaria Hospitalar, Compras Hospitalares, Prestação de Contas e Gestão de Obras e Engenharia Clínica (mediante a aplicação da Lista de Contribuições), permitindo demonstrar de forma quantitativa e qualitativa as principais oportunidades de melhoria relacionadas aos temas, gerando insumos para a construção do Plano Diretor Estratégico do hospital.

### **3 ANÁLISE SITUACIONAL**

---

#### **3.1 O Plano Diretor Estratégico Anterior**

Na etapa de análise do PDE anterior foi elaborado relatório de conclusão do PDE, um relatório analítico e descritivo para retratar em síntese os avanços e desafios em relação ao cumprimento dos objetivos estratégicos para a gestão 2014-2018.

O PDE 2014-2018 era composto por 24 objetivos estratégicos e 73 ações estratégicas. Na análise do PDE anterior avaliou-se que 33 ações foram totalmente executadas, 20 parcialmente executadas e 20 não executadas.

A perspectiva de Sociedade tinha 17 ações estratégicas, destas, 12 ações foram totalmente executadas, sendo a perspectiva com maior percentual de cumprimento (75%) seguida da perspectiva de Gestão (43%), Financeira (43%) e Processos (24%). A perspectiva Processos teve o menor percentual de conclusão, pois foi impactada pelas ações relacionadas às Linhas de Cuidado, Regulação, Informatização e implantação da comunicação visual e acessibilidade, as quais não tiveram êxito na sua execução.

### **3.2 Desempenho do Contrato SUS**

A contratualização do HC-UFMG com o SUS é celebrada com o município de Belo Horizonte, através da Secretaria Municipal de Saúde (SMSA). O Plano Operativo Anual (POA), parte integrante do contrato de prestação de serviços, é o instrumento que define anualmente os compromissos e metas assistenciais, gerenciais e de qualidade pactuados com o HC-UFMG. O monitoramento e avaliação da execução do POA são realizados trimestralmente pela Comissão de Acompanhamento da Contratualização (CAC).

As avaliações consideram a produção ambulatorial e hospitalar, oriundas respectivamente do Sistema de Informação Ambulatorial (SIA) e do Sistema de Informação Hospitalar (SIH) do Datasus, e as metas qualitativas, que estão relacionadas à qualidade da atenção hospitalar nas dimensões assistencial, da gestão, do ensino e da pesquisa.

O HC-UFMG tem envidado esforços no aprimoramento do acompanhamento da contratualização com o gestor do SUS, assegurando o cumprimento das metas estabelecidas e o alinhamento da prestação de serviços com a missão institucional. Busca-se, assim, o equilíbrio entre a oferta de serviços e as demandas acadêmicas no nível da graduação e da pós-graduação.

No Gráfico 1 tem-se a evolução do desempenho do HC-UFMG na contratualização com a SMSA, destacando-se a meta de 90%, compatível com recebimento pleno dos incentivos financeiros previstos. Destaca-se que nos últimos cinco anos o HC-UFMG atingiu a meta de 90%.

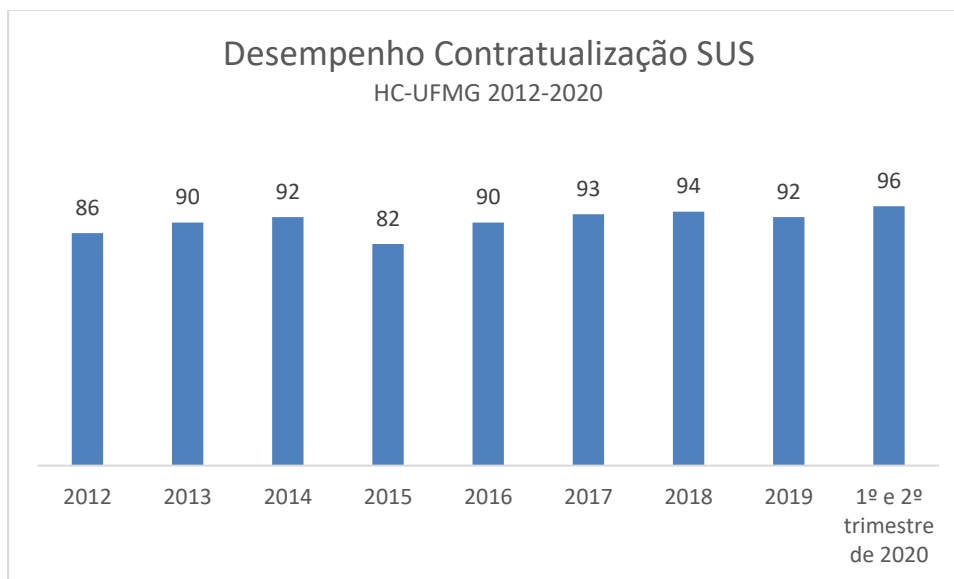


Gráfico 1: Desempenho do HC-UFMG na avaliação do contrato de gestão com o SUS entre os anos de 2012 e 2020 (Fonte: Setor de Regulação e Avaliação em Saúde/HC-UFMG).

### 3.3 Avaliação do Selo Ebserh de Qualidade

O Programa Ebserh de Gestão da Qualidade e o Selo Ebserh de Qualidade –SEQuali foram criados com o objetivo de promover a gestão da qualidade, a excelência na gestão, na educação, na pesquisa e na extensão em saúde no âmbito dos Hospitais Universitários Federais (HUF) que compõem a rede EBSERH.

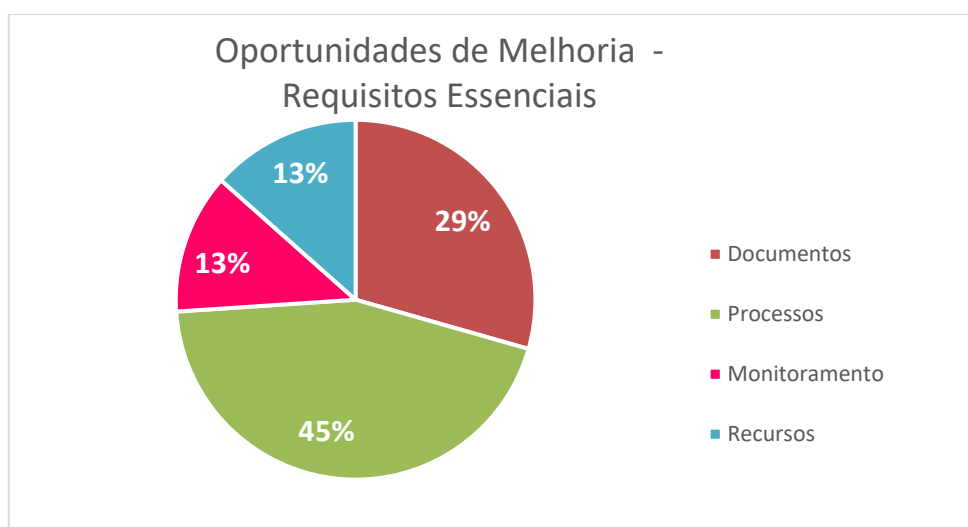
O Programa Ebserh de Gestão da Qualidade consiste em um sistema próprio de avaliação periódica que tem como objetivo promover a cultura de melhoria contínua dos serviços prestados à população brasileira pelos hospitais da rede Ebserh nas áreas assistencial, no ensino, na pesquisa, na inovação e na extensão em saúde. O Selo Ebserh de Qualidade, por sua vez, visa reconhecer formalmente os hospitais, com Selo bronze, prata ou ouro conforme o atingimento dos padrões estabelecidos no Manual de Diretrizes e Requisitos do Selo Ebserh de Qualidade.

O Programa Ebserh de Gestão da Qualidade e o Selo Ebserh de Qualidade são norteados pelo Manual de Diretrizes e Requisitos do Selo Ebserh de Qualidade, que contém requisitos baseados em leis, regulamentos, normas, evidências científicas e boas práticas vigentes, sendo um norteador para as avaliações realizadas nas instituições da rede e tendo a qualidade e a segurança assistenciais como direcionadores do planejamento estratégico da Empresa

O HC-UFMG está inserido no Programa Ebserh de Gestão da Qualidade e sua primeira avaliação interna foi desenvolvida pela Comissão Permanente de Auditoria Interna da Qualidade em dezembro de 2019, quando foram realizados rastreadores de pacientes, visitas prediais, avaliações de prontuários e de pastas funcionais, análise de documentos, reuniões com lideranças, dentre outras atividades. Nesta avaliação o HC-UFMG atingiu 75% de conformidade, sendo um dos dez hospitais mais bem avaliados da Rede Ebserh.

Dos requisitos não conformes identificados nessa avaliação, destaca-se a importância de requisitos essenciais, visto que esses são expectativas de qualidade mínimas para a obtenção de todas as categorias do Selo Ebserh de Qualidade.

Uma análise mais aprofundada dos requisitos essenciais identificou-se oportunidades de melhoria, que foram agrupadas por temas. Os resultados dessa análise mostraram que 45% dos requisitos essenciais estão relacionados a processos de trabalho, 29% a gestão de documentos, 13% a necessidades de recursos e 13% a monitoramento de indicadores.



Fonte: Comissão Permanente de Auditoria Interna, 2020.

Os requisitos relacionados à processos de trabalho foram os mais prevalentes e apresentaram oportunidades de aperfeiçoamento relacionados a implantação de processos na instituição, capacitação de profissionais, registros em prontuários e controle de medicamentos.

Também se destaca a necessidade de melhorias na gestão de documentos institucionais, principalmente no que se refere a elaboração de novos documentos ou inclusão de diretrizes nos documentos já existentes e na atualização de documentos institucionais.

Já as oportunidades de melhoria relacionadas a necessidade de recursos, estas estão principalmente relacionadas a infraestrutura, dificuldades no dimensionamento de pessoal e a insuficiência de insumos. Já na temática monitoramento, salienta-se a necessidade de melhorias na gestão de indicadores clínicos e administrativos, principalmente na coleta e análise dos dados e no planejamento e implementação de ações de melhorias.

### 3.4 Contrato de Objetivos

Visando realizar o planejamento da aplicação de recursos da Rede Ebserh, foi implementado um modelo de pactuação junto aos Hospitais que permita a previsibilidade, a sustentabilidade econômico-financeira, a transparência, o monitoramento e o controle das receitas e despesas de cada HU.

Em 2019 foram formalizados entre Ebserh e os hospitais da Rede os Contratos de Objetos dos Planos de Investimentos como um projeto piloto. Para o exercício de 2020 o contrato de objetivos, se desdobrou no Plano de Custeio que previu a execução orçamentária advinda da produção SUS, bem como, nos Planos de Investimento em Infraestrutura Física, Equipamentos Médicos, Mobiliários e em Tecnologia da Informação, além do Plano de Capacitação. Os planos foram baseados no orçamento disponibilizado pela Ebserh.

A Tabela abaixo mostra a distribuição dos recursos do contrato de objetivos 2020.

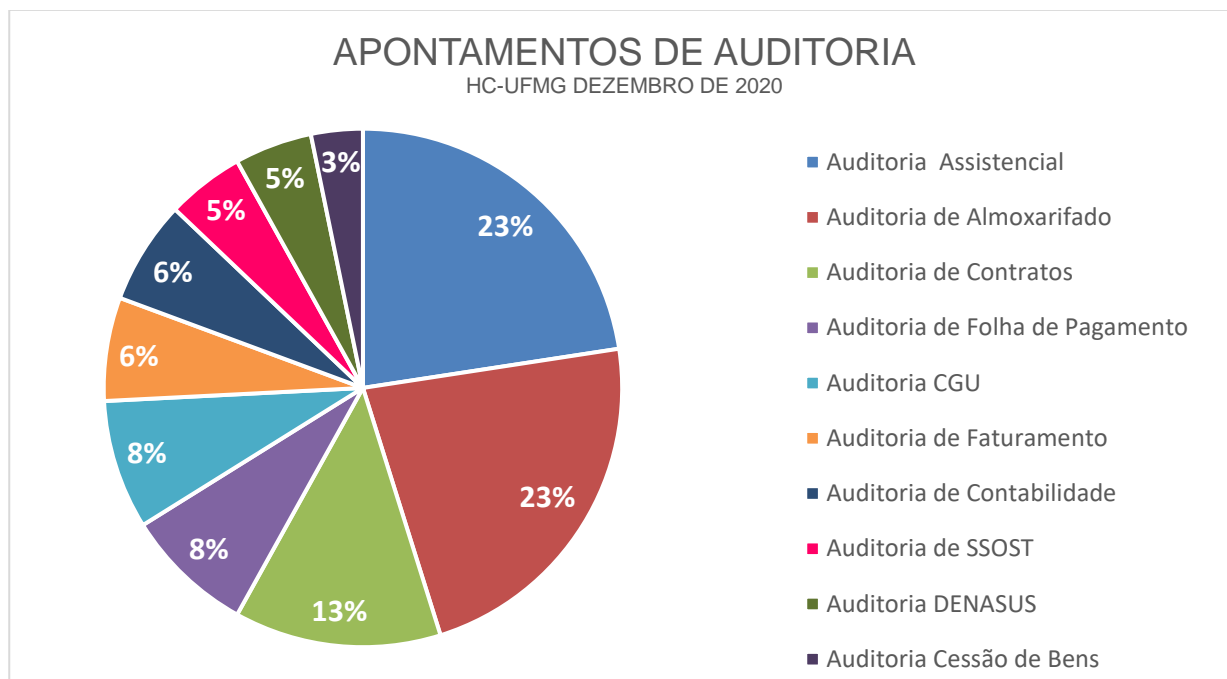
#### Distribuição dos recursos do contrato de objetivos 2020

HUF	Plano	GND	Receita SUS Projetada II	Receita Própria Projetada II	Rehuf Projetado II	Capacitação Projetada II	Total do Plano
HC-UFMG	Custeio	Custeio	134.304.307,93	27.146.021,21	0,00	0,00	161.450.329,14
	Infra	Custeio	0,00	0,00	1.013.551,08	0,00	1.013.551,08
		Investimento	0,00	0,00	4.656.686,96	0,00	4.656.686,96
	TIC	Custeio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Investimento	0,00	0,00	2.033.217,60	0,00	2.033.217,60
	Capacitação	Custeio	0,00	0,00		94.500,00	94.500,00
<b>HC-UFMG Total</b>			<b>134.304.307,93</b>	<b>27.146.021,21</b>	<b>7.703.455,64</b>	<b>94.500,00</b>	<b>169.248.284,78</b>

### 3.5 Principais achados e recomendações

A Auditoria Interna da Ebserh instalada no HC-UFMG atua como a terceira linha de defesa dos controles internos da instituição por meio de auditorias orientadas pelo Plano de Auditoria Interna da Ebserh. Desde que foi implementada a Auditoria Interna já registrou 224 apontamentos no SIG Auditoria, sistema de registro e monitoramento dos apontamentos e respectivas ações de resolução.

Mediante a atuação dos gestores já foram encerrados 162 apontamentos (72%). Atualmente estão em providência 62 apontamentos que se referem às auditorias apresentadas no gráfico abaixo.



FONTE: Sistema de Informações Gerenciais (SIG), 2020.

Os apontamentos relacionados à Auditoria de Almoxarifado (23%) estão em sua maioria relacionadas a necessidade de implantação do módulo de estoque do AGHU e implementação de controles gerenciais que permitam realizar a rastreabilidade dos insumos, movimentação de entradas e saídas, empréstimos e doações, visando reduzir as discrepâncias de estoque, reduzir os riscos de desabastecimento e melhorar o planejamento de compra. Importante ressaltar que os apontamentos advindos da auditoria da Controladoria Geral da União (CGU) também são sobre o tema Gestão de Estoques.

Em relação à Auditoria Assistencial (23%) os apontamentos se referem as questões relacionadas a dimensionamento de pessoal, aquisição de equipamentos assistenciais e adequações de infraestrutura, bem como, implantação de sistemas de informação médicas e epidemiológicas que apoiem a gestão das linhas de cuidados e o monitoramento de indicadores assistenciais.

As demais auditorias tiveram menor número de apontamentos os quais perpassam pela implantação de controles internos para mitigação dos riscos relacionados a contratos, folha de pagamento dos profissionais, faturamento e contabilidade.

### 3.6 Painel de Contribuição da Rede Ebserh

Em análise do Painel de Contribuições da Rede Ebserh para o desdobramento da estratégia para os hospitais, avaliou-se que o HC-UFMG tem contribuído para muitos projetos e indicadores da Ebserh, no entanto esta análise também indicou diversos desafios a serem superados. A seguir

serão analisadas as contribuições e desafios do HC-UFMG em cada pilar do Plano Diretor Estratégico da Rede Ebserh.

**Pilar: Sociedade**

**Objetivo Estratégico:** Melhorar o ensino, pesquisa, extensão e assistência por meio da excelência do campo de prática e gestão hospitalar eficiente.

Objetivo Estratégico	Indicador		Metas					Resp.	Projeto Prioritário	
			2019	2020	2021	2022	2023			
Sociedade Melhorar o ensino, pesquisa, extensão e a assistência por meio da excelência do campo de prática e gestão hospitalar eficiente	1a	Número de hospitais com a taxa de ocupação hospitalar ideal	DAS	10	15	20	25	30	DAS	1.01 Implantação de Modelo de Gestão da Atenção Hospitalar
	1b	Número de hospitais com o Tempo Médio de Permanência Hospitalar ideal	DAS	10	15	20	25	30	DAS	
	1c	Número de hospitais submetidos à avaliação interna do Programa e Selo Ebserh de Qualidade	DAS	-	20	25	30	41	DAS	1.02 Implantação da Avaliação de Qualidade na Rede Ebserh
	1d	Número de hospitais submetidos à avaliação externa do Programa e Selo Ebserh de Qualidade	DAS	-	3	7	11	15	DAS	
	1e	Percentual de atratividade dos programas de residência da Rede Ebserh	EP	>10,5	>11	>11,5	>12	>12,5	EP	1.03 Fortalecimento do campo de prática
	1f	Taxa de ocupação dos programas de residência da Rede Ebserh	EP	80%	81%	82%	83%	84%	EP	

No pilar Sociedade o HC-UFMG contribuiu com o projeto de Implantação do Modelo de Gestão da Atenção Hospitalar (MGAH). Na avaliação da Ebserh o hospital possui 99,68% de implantação do M1, porém precisa avançar para a implantação do M2, que direciona a implantação de Linha de Cuidado, Contrato Interno de Gestão e Humanização.

O Modelo de Gestão ora proposto, foi implantado nas Unidades de Urgência e Emergência, de Pediatria, de Clínica Médica e de Clínicas Cirúrgicas por meio do fortalecimento do Núcleo Interno de Regulação (NIR) e dos Colegiados Internos/Unidades de Produção Assistenciais, bem como, com a implementação da sistemática do KANBAN, e monitoramento do Painel de Indicadores de cada Unidade. Os indicadores de Taxa de Ocupação e Tempo Médio de Permanência tem sido atingido, refletindo os resultados das ações do MGAH implantadas.

Quanto a implantação da Avaliação de Qualidade na Rede Ebserh, o HC-UFMG contribuiu aplicando a Avaliação Interna do Programa Selo Ebserh de Qualidade, na qual foi obtido 75% de conformidade aos requisitos avaliados. Nesse sentido, ainda é necessário buscar as adequações aos requisitos do Manual de Diretrizes e Requisitos do Selo Ebserh de Qualidade, a fim de cumprir com a segunda meta, que é submeter à avaliação do externa do Programa.

No projeto de Fortalecimento do Campo de Prática, relacionado ao ensino, observou-se que, de modo geral, a atratividade dos cursos de residência do HC-UFMG é de 18,7 candidatos por vaga. Em análise mais detalha obtém-se que 23 cursos de residências atingem o percentual de atratividade acima de 11 candidatos vaga, que é a meta da Ebserh. Em relação a Taxa de Ocupação

dos programas de residência, o HC-UFMG possui ocupação 86% das vagas, resultado superior ao previsto pela Ebserh.

**Pilar: Sustentabilidade**

**Objetivo Estratégico: Empregar os recursos de maneira eficiente visando à perenidade e o equilíbrio da Rede**

	Objetivo Estratégico	Indicador		Metas					Resp.	Projeto Prioritário		
				2019	2020	2021	2022	2023				
Sustentabilidade	Empregar os recursos de maneira eficiente, visando à perenidade e ao equilíbrio da Rede	2a	Número de hospitais operando em situação de equilíbrio orçamentário	DOF	23	27	32	36	40	DOF	2.01	Alcance de equilíbrio orçamentário dos hospitais
		2b	Número de hospitais com custeio suportado em 90% pela receita SUS	DOF	-	2	4	7	10	DOF	2.02	Implantação de metodologia de monitoramento das receitas e despesas dos hospitais
		2c	Taxa de representatividade de compras centralizadas	DAI	-	3%	5%	10%	20%	DAI	2.03	Implementação de Metodologia de Gestão de Custos na Rede
		2d	Taxa de incorporação das categorias de compras pela Central de Compras	DAI	-	-	5%	15%	25%	DAI	2.04	Implementação modelo de compras centralizadas da Rede
		2e	Percentual de HUFs com a força de trabalho monitorada	DGP	-	50%	50%	50%	50%	DGP	2.05	Implementação do monitoramento de alocação de pessoas

No pilar de Sustentabilidade o hospital contribui para o projeto de alcance do equilíbrio orçamentário dos hospitais, dado que atualmente o HC-UFMG não possui dívidas ativas, e possui equilíbrio entre as receitas de produção SUS e as despesas de custeio, com 100% do custeio suportado pela receita SUS.

O Contrato de Objetivos, os Planos de Aplicação de Recursos e o Painel Orçamentário foram metodologias que colaboraram para planejamento das receitas e das despesas anuais da instituição, bem como, para o monitoramento da execução orçamentária.

Quanto ao projeto Gestão de Custos, a metodologia proposta pela Ebserh é o custo ABC, a ser implementada por meio do AGHU - Módulo Financeiro, ainda em desenvolvimento e implantação na instituição.

No que tange ao modelo de compras centralizadas da Rede, o HC-UFMG aderiu às compras centralizadas realizadas pela Sede para o enfrentamento da COVID-19, assim a taxa as compras centralizadas representaram aproximadamente 6,7% das compras do HC-UFMG no ano de 2020.

Com relação a implantação do monitoramento de alocação de pessoas ainda não foram divulgadas as diretrizes e orientações da Ebserh para a implementação desse projeto nos HUs.

**Pilar: Governança**

**Objetivo Estratégico: Gerir com competência agilidade e transparência garantindo continuidade das atividades na Rede.**

	Objetivo Estratégico	Indicador		Metas					Resp.	Projeto Prioritário		
				2019	2020	2021	2022	2023				
Governança	Gerir com competência, agilidade e transparência, garantindo continuidade das atividades na Rede	3a	Número de hospitais em gestão plena	DVPE	-	36	-	-	-	DVPE	3.01	Assunção dos HUFs à gestão plena pela Ebserh
		Projeto transversal: contribui para todo o objetivo estratégico							DVPE	3.02	Implementação do modelo de pactuação da aplicação de recursos pelos HUFs da Rede Ebserh	
		Projeto transversal: contribui para todo o objetivo estratégico							DVPE	3.03	Definição de arquitetura organizacional	

O HC-UFMG contribuiu para o Pilar Governança, na medida que teve a assunção plena para a Ebserh em 2018, e aderiu ao Plano de Aplicação de Recursos em 2019 e 2020, contribuindo assim, para estes projetos estratégicos da Ebserh. Sobre o novo modelo de arquitetura organizacional o hospital seguirá o cronograma de implantação da Ebserh previsto para 2021.

**Pilar: Processos e Tecnologia**

**Objetivo Estratégico: Otimizar a operação por meio da simplificação e digitalização de processos, inovação, e disseminação das melhores práticas.**

	Objetivo Estratégico	Indicador		Metas					Resp.	Projeto Prioritário		
				2019	2020	2021	2022	2023				
Processos e Tecnologia	Otimizar a operação por meio da simplificação e digitalização de processos, inovação e disseminação das melhores práticas	4a	Número de hospitais com prontuário eletrônico do paciente implantado	DTI	16	20	30	40	40	DTI	4.01	Implantação de prontuário eletrônico do paciente
		4b	Número de estudos e manuais de infraestrutura física e tecnológica elaborados	DAI	-	4	8	9	10	DAI	4.02	Elaboração de plano de gerenciamento de infraestrutura para hospitais de ensino
		4c	Números de Hospitais com Plano Diretor Físico Hospitalar elaborado	DAI	-	1	6	23	40			
		4d	Número de Ordens de Serviços emitidas para projetos de arquitetura e engenharia	DAI	10	40	40	40	40			
		4e	Percentual de hospitais com Plano de Investimento elaborado	DAI	100%	100%	100%	100%	100%			
		Projeto transversal: contribui para todo o objetivo estratégico							DVPE			
		Projeto transversal: contribui para todo o objetivo estratégico							PRES	4.04	Implementação do modelo de comunicação interna da Rede Ebserh	
		Projeto transversal: contribui para todo o objetivo estratégico							DVPE	4.05	Implantação do portal de boas práticas	
		Projeto transversal: contribui para todo o objetivo estratégico							DTI	4.06	Implantação de Metodologia para Desenvolvimento de Sistemas TI	
		Projeto transversal: contribui para todo o objetivo estratégico							DTI	4.07	Criação de Estratégia Híbrida de infraestrutura de TI	
Projeto transversal: contribui para todo o objetivo estratégico							DTI	4.08	Criação de modelo de contingência de sistemas de TIC			

O Pilar de Processos e Tecnologia é o mais desafiador para os próximos anos, visto que, apenas o Plano de Gerenciamento de Infraestrutura está implementado no HC-UFMG, necessitando da implantação de todos os demais projetos previstos neste pilar.

**Pilar: Pessoas**

**Objetivo Estratégico: Valorizar, capacitar e reter os talentos.**

	Objetivo Estratégico	Indicador		Metas					Resp.	Projeto Prioritário
				2019	2020	2021	2022	2023		
Pessoas	Valorizar, capacitar e reter os talentos	5a Índice de rotatividade de empregados da Rede Ebserh	DGP	9%	8,5%	8%	7,5%	7%	Indicador transversal: recebe contribuições de todos os projetos deste objetivo estratégico	
		5b Número de horas-capacitação por empregado	DGP	19	22	24	26	30		DGP 5.01 Instituição de programa de capacitação da Rede Ebserh
		5c Percentual de empregados que optaram pelo novo PCCS	DGP	-	90	92	95	100		DGP 5.02 Revisão do Plano de Cargos, Carreiras e Salários
	Projeto transversal: contribui para todo o objetivo estratégico							DGP 5.03 Implementação da Pesquisa de Clima Organizacional		

No pilar relativo a Pessoas o hospital precisa avançar no plano de capacitação dos empregados, considerando que a meta da Ebserh para 2020 é de 22 horas de treinamento por colaborador. Com relação ao índice de rotatividade o HC-UFMG contribui positivamente para estes indicadores, pois apresenta rotatividade de empregados Ebserh abaixo do esperado. Quanto a adesão ao novo plano de cargos carreiras e salários as mudanças apenas serão implementadas após as diretrizes e orientações da Ebserh.

A análise dos desafios a serem superados pelo HC-UFMG considera o Painel de Contribuição da Ebserh disponível no processo 23477.016100/2018-94 e no seguinte endereço:

[www.gov.br/ebserh/pt-br/governanca/gestao-estrategica/metas-e-projetos-estrategicos](http://www.gov.br/ebserh/pt-br/governanca/gestao-estrategica/metas-e-projetos-estrategicos)

## 4 ESTRATÉGIA DO HC-UFMG

### 4.1 Declaração de Visão do HC-UFMG

*Ser reconhecido como hospital universitário inovador e de excelência.*

### 4.2 Macroproblemas

	Descrição do Macroproblema	Causa Raiz do Macroproblema	Proposta de Solução
Ensino	Heterogeneidade de habilidades educacionais a serem trabalhadas com a população de alunos	Conciliação de demanda dos cenários de prática com objetivos educacionais	Fortalecimento da formação de recursos humanos em saúde
Pesquisa	Processo de avaliação e credenciamento para o desenvolvimento de pesquisas longo, complexo e pouco divulgado para pesquisadores e gestores	Multiplicidade de parâmetros para avaliação de viabilidade para o desenvolvimento de pesquisas	Otimização dos processos de avaliação e credenciamento desenvolvimento das pesquisas acadêmicas, clínicas e de inovação tecnológica

<b>Assistência</b>	<i>Modelo assistencial centrado no paciente com visão integral e interdisciplinar não consolidado</i>	<i>Falta consolidar o Modelo Assistencial centrado no paciente com visão integral e interdisciplinar</i>	<i>Consolidar o modelo assistencial centrado no paciente com visão integral e interdisciplinar</i>
<b>Sustentabilidade</b>	<i>Morosidade, falhas e desperdícios na Cadeia de Suprimentos</i>	<i>Planejamento inadequado das aquisições, processo de trabalho extenso e burocrático</i>	<i>Melhorar o planejamento e otimizar os processos de aquisição.</i>
<b>Governança</b>	<i>Falta de consecução das ações do Planejamento Estratégico</i>	<i>Falta implementação e monitoramento das ações do Planejamento Estratégico</i>	<i>Ter o Planejamento Estratégico como base para a gestão</i>
<b>Processos e</b>	<i>Insuficiência na informatização dos processos</i>	<i>Informatização obsoleta e falta de integração entre os diversos sistemas existentes</i>	<i>Informatizar as áreas de gestão administrativas, assistenciais e apoio de forma integrada</i>
<b>Pessoas</b>	<i>Modelo de gestão por competência insuficiente</i>	<i>Falta um Plano de Desenvolvimento e Capacitação de Pessoas</i>	<i>Reestruturar a Política de Gestão de Pessoas</i>

### 4.3 Painel de Contribuição do HC-UFMG

O Painel de Contribuições do HC-UFMG apresenta os projetos estratégicos em cada pilar Ensino, Pesquisa, Assistência, Sustentabilidade, Governança, Processos, Pessoas, os indicadores, e as metas anuais que vão colaborar para o alcance dos objetivos estratégicos da Rede Ebserh.

A escolha dos projetos de cada pilar foi com base nas propostas de solução dos macroproblemas apontadas em cada pilar nas oficinas de construção do PDE.

Os indicadores e os projetos do Painel de Contribuições estão detalhados nos anexos deste documento.

**Tabela 3**  
**Painel de Contribuição do Hospital das Clínicas da UFMG**

Pilar	Objetivo Estratégico	Indicador Local	Metas					Área responsável	Projeto Local		
			2019	2020	2021	2022	2023				
Sociedade	Assistência	1a	Taxa de ocupação hospitalar	80	81	82	83	85	GAS	1.01	Consolidação do modelo assistencial centrado no paciente com visão integral e interdisciplinar
		1b	Tempo médio de permanência	5	4,9	4,8	4,6	4,5			
		1c	Taxa de ocupação do Centro Cirúrgico	65	68	70	75	80			
		1d	% de cirurgias oncológicas realizadas em 60 dias	20%	40%	60%	80%	90%			
		1e	% de pacientes oncológicos com Plano Terapêutico Multiprofissional	20%	40%	60%	80%	100%			
		1f	% de consultas reguladas pela Setor de Regulação	60%	65%	70%	75%	80%			
	1	% de conformidade aos requisitos do Selo Ebserh	75%	78%	80%	90%	100%	GEP	1.2	Fortalecimento da formação de recursos humanos em saúde	
	1g	Índice de atratividade dos programas de residência	10,5	11	11,5	12	12,5				
	1h	Taxa de ocupação das vagas de residência	80%	81%	82%	83%	84%				
	1i	Número de parcerias nacionais internacionais na pesquisa e inovação tecnológica	+5%	+10%	+12%	+15%	+17%				
		1j	Número de pesquisas realizadas no HC-UFMG	+5%	+10%	+12%	+15%	+17%		1.3	Otimização dos processos de desenvolvimento de pesquisa
Sustentabilidade	Empregar os recursos de maneira eficiente, visando à perenidade e ao equilíbrio da Rede	2a	Tempo de conclusão dos processos licitatórios	10	10	9	8	7	UL	2.01	Melhoria da Gestão e dos Processos da Cadeia de Suprimentos
		2b	% de redução de compras por dispensa de licitação	20%	25%	30%	35%	40%	UCOM		

		<b>2c</b>	% de perda de materiais e medicamentos por validade	5	4	3	2	1			
<b>Governança</b>	Gerir com competência, agilidade e transparência, garantindo continuidade das atividades na Rede	<b>3a</b>	% de execução do Plano Diretor Estratégico (PDE)	20%	40%	60%	80%	100%	SUPRIN	<b>3.01</b>	Projeto Planejamento Estratégico como base para a gestão
		<b>3b</b>	% de execução do Plano de Aplicação de Recursos	100%	100%	100%	100%	100%	GAD		
		<b>3c</b>	% de cumprimento do Contrato de Objetivos da Ebserh	100%	100%	100%	100%	100%	GAD		
<b>Processos e Tecnologia</b>	Otimizar a operação por meio da simplificação e digitalização de processos, inovação e disseminação das melhores práticas	<b>4a</b>	% de Módulos do AGHU implantados	10%	30%	50%	80%	100%	SGPTI	<b>4.01</b>	Projeto de informatização plena dos processos organizacionais.
		<b>4c</b>	% de implantação da política de segurança da informação (LGPD)	10%	20%	50%	80%	100%	SGPTI		
<b>Pessoas</b>	Valorizar, capacitar e reter os talentos	<b>5a</b>	% de profissionais com Plano Individual de Desenvolvimento	10%	20%	30%	60 %	100%	DIVGP	<b>5.01</b>	Reestruturar a Política de Gestão de Pessoas
		<b>5b</b>	Número de horas-capacitação por profissional	19	22	24	26	30	DIVGP		
		<b>5c</b>	Índice de rotatividade de empregados Ebserh	9	8,5	8	7,5	7	DIVGP		

## 5 MONITORAMENTO

### 5.1 Modelo de Gestão do PDE

O ciclo de gestão da estratégia no HC-UFMG segue as etapas de análise situacional; a elaboração do PDE e do seu painel de contribuição (indicadores, metas e projetos); o acompanhamento e controle do PDE; e por fim a fase de reflexão e replanejamento, como demonstrado pela figura 3.

**Figura 3**  
**Etapas da Metodologia de Desdobramento da Estratégia para os Hospitais**



A fase de acompanhamento e controle se mostra a mais importante, já que retrata a execução do plano e seus impedimentos. Para que isso ocorra de forma coordenada e eficiente é necessário estipular um modelo de governança da estratégia, com instancias de decisão e atribuições definidas para os atores envolvidos. Para tal temos os seguintes atores e responsabilidades:

Tabela 04 – Instancias/atores, composição e responsabilidades na execução da estratégia

Instancias/atores	Composição	Responsabilidades
Colegiado Executivo	Superintendente e Gerentes	Instância colegiada delibera sobre os projetos propostos pelo Comitê da Estratégia em reuniões trimestrais e avalia os relatórios de execução da estratégia
Comitês Estratégicos	Gerente da Área, Chefia da UPLAN, Chefias de Divisão e Setor	Instância colegiada que propõe Projetos Estratégicos e acompanha os rumos da estratégia para efetivação dela no âmbito do hospital
Líderes dos projetos	Líderes dos projetos	Líderes definidos para executarem e controlarem os projetos, coordenando as suas equipes, encaminhando relatórios para UPLAN mensalmente.
Equipe de Projeto	Profissionais escolhidos pela afinidade com as tarefas dos projetos	Auxiliam na execução dos projetos e monitoram os indicadores

Unidade de Planejamento	Chefia e equipe da área	Unidade que acompanha junto aos líderes dos projetos a execução das tarefas, colaborando para integração dos projetos.
-------------------------	-------------------------	--

**Tabela 05 – Tipologia das reuniões e suas características**

Reunião	Objetivo	Participantes	Periodicidade	Orientação	Foco da discussão
RAP – Reunião de avaliação dos projetos	Acompanhar a execução dos projetos e indicadores	Líder do projeto e sua equipe	Mensal	Estamos caminhando conforme esperado?	*Desvios com relação ao planejado *Desvios nos indicadores
RAE – Reunião dos Comitês Estratégicos	Analisar a Estratégia	Comitê da Estratégia e líderes dos projetos e Unidade de Planejamento	Trimestral	Estamos indo na direção certa?	Visão geral dos projetos e resultados
Avaliação dos Resultados para Colegiado Executivo	Validar as ações do Comitê da Estratégia	Comitês Unidade de Planejamento e Colegiado Executivo	Trimestral	Estamos sendo efetivos na execução?	Apresentação dos resultados, desvios, dificuldades na execução e ações corretivas.

## 5.2 Modelo de Comunicação

Para executar os projetos estabelecidos pelo hospital como forma de contribuição para o PDE da Rede Ebserh, faz-se necessário não só compor os Comitês Estratégicos e determinar líderes e equipes, mas também estabelecer documentos padronizados como forma de comunicação institucional da execução destes projetos, tanto para os atores internos quanto para os externos.

Os principais documentos estabelecidos são: Relatório de acompanhamento de projeto e indicadores e por fim o Relatório de monitoramento do PDE, que devem ser validados nas instancias colegiadas que compõe o processo de gestão do PDE, como demonstrado na Lista de Itens de Comunicação da Gestão Estratégica no Hospital.

**Tabela 06 – Lista de Itens de Comunicação da Gestão Estratégica no Hospital**

Objeto da Mensagem	Origem	Destino	Canal e Forma	Periodic.
Relatório de Acompanhamento de Projeto e Indicadores	-Líder do Projeto	- Comitê da Estratégia - Unidade de Planejamento	Documento em meio digital	Mensal
Relatório de Execução dos Projetos PDE	Comitê da Estratégia	- Colegiado Executivo - Unidade de Planejamento	Documento em meio digital Apresentação em Colegiado Executivo	Trimestral

Relatório de Monitoramento do PDE	Unidade de Planejamento	Colegiado Executivo	Documento em meio digital	Semestral
Relatório de Monitoramento do PDE	Colegiado Executivo	- DVPE - Reitoria - Comissão de monitoramento do contrato de gestão	Documento em meio digital	Semestral
Publicação/Revisões/Atualizações no PDE	Unidade de Planejamento	- Site do HC-UFMG - Unidade de Comunicação Social	Documento em meio digital	Sempre que deliberado pelo Colegiado Executivo

### 5.3 Calendário

O planejamento de reuniões para avaliação dos projetos, análise da estratégia e avaliação dos resultados com o Colegiado Executivo estão descritas no Calendário de reuniões de acompanhamento dos Projetos e do PDE.

Tabela 07 – Calendário de reuniões de acompanhamento dos Projetos e do PDE

Reunião	Participantes	Periodicidade	Data	Mês	Ano
RAP – Reunião de avaliação dos projetos	Líder do projeto e sua equipe	Mensal	Dia 10	Janeiro a	2021
				Dezembro	2022
					2023
RAE – Reunião dos Comitês Estratégicos	Comitê da Estratégia e líderes dos projetos e Unidade de Planejamento	Trimestral	Última segunda-feira do mês	Março	2021
				Junho	2022
				Setembro	2023
				Dezembro	
Avaliação dos Resultados para Colegiado Executivo	Comitês Unidade de Planejamento e Colegiado Executivo	Trimestral	Última Sexta-feira do mês	Março	2021
				Junho	2022
				Setembro	2023
				Dezembro	

6 ANEXOS

6.1 Fichas dos Projetos Locais

**Consolidação do modelo assistencial centrado no paciente com visão integral e interdisciplinar 1.1**

<b>Objetivo do projeto</b>	<b>Informações do projeto</b>		
<i>Consolidar o modelo assistencial centrado no paciente, organizado em linhas de cuidado, de forma a qualificar a jornada do paciente, e também melhorar a eficiência operacional de leitos, cirurgias e propedêuticas, alinhadas às ações do Núcleo Interno de Regulação.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■Área Responsável: Gerência de Atenção à Saúde</li> <li>■Gerente do Projeto: Alexandre Rodrigues Ferreira</li> <li>■Chefia imediata: Andréa Maria Silveira</li> <li>■Áreas envolvidas: Todas as áreas da GAS</li> <li>■Início: 01/2019</li> <li>■Fim: 12/2023</li> </ul>		
<b>Escopo</b>	<b>Indicadores</b>		
<i>O escopo envolve a linha de cuidado do paciente oncológico e os processos do Setor de Regulação, Centro Cirúrgico, Hemodinâmica, unidades de diagnóstico, unidade ambulatorial e demais unidade assistenciais.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taxa de ocupação hospitalar</li> <li>Tempo médio de permanência</li> <li>Taxa de utilização das salas cirúrgicas</li> <li>% de cirurgias oncológicas realizadas em 60 dias</li> <li>% de pacientes com Plano Terapêutico Multiprofissional</li> <li>% de conformidade aos requisitos do Selo Ebserh</li> </ul>		
	<b>Custo estimado</b>		
	R\$		
	<b>Principais riscos</b>	<b>Prob.</b>	<b>Imp.</b>
	Complexidade das atividades propostas	3	3
	<b>Grau</b>		9
<b>Cronograma de marcos</b>			
<b>Macroatividade</b>	<b>Entregável</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>
<i>Consolidar as ações do Núcleo Interno de Regulação</i>	<i>Indicadores com metas alcançadas</i>	<i>jan/19</i>	<i>jan/21</i>
<i>Implantar o Modelo de Gestão da Atenção Hospitalar (MGAH)</i>	<i>MGAH implantado</i>	<i>jan/19</i>	<i>jan/21</i>
<i>Implantar Linha de Cuidado do Paciente Oncológico</i>	<i>Linha de cuidado implantada</i>	<i>jan/19</i>	<i>jan/23</i>
<i>Consolidar o Plano Terapêutico Multiprofissional</i>	<i>Plano Terapêutico Multiprofissional</i>	<i>jan/19</i>	<i>jan/23</i>
<i>Melhorar a eficiência operacional de leitos, cirurgias e propedêuticas</i>	<i>Indicadores com metas alcançadas</i>	<i>jan/19</i>	<i>jan/23</i>
<i>Realizar avaliação externa do Selo Ebserh</i>	<i>Obtenção do Selo Ebserh</i>	<i>dez/20</i>	<i>jan/23</i>

**Fortalecimento da formação de recursos humanos em saúde**

<b>Objetivo do projeto</b>	<b>Informações do projeto</b>		
<i>Fortalecer a formação de recursos humanos em saúde no nível técnico, na graduação e pós graduação conciliando as demandas dos cenários de prática com objetivos educacionais.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■Área Responsável: Gerência de Ensino e Pesquisa</li> <li>■Gerente do Projeto: Fabiana Kakehasi</li> <li>■Chefia imediata: Andréa Maria Silveira</li> <li>■Áreas envolvidas:</li> <li>■Início: 01/2019</li> <li>■Fim: 01/2023</li> </ul>		
<b>Escopo</b>	<b>Indicadores</b>		
<i>Residência Médica, Residência Multiprofissional, alunos dos cursos de graduação e nível técnico.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de atratividade dos programas de residência</li> <li>Taxa de ocupação das vagas de residência</li> </ul>		
<b>Cronograma de marcos</b>			
<b>Macroatividade</b>	<b>Entregável</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>
<i>Investir em treinamentos de simulação realística na formação dos residentes</i>	<i>Residentes treinados no Centro de Simulação Realística</i>	<i>jan/19</i>	<i>jan/23</i>
<i>Garantir e monitorar a qualidade do ensino e dos programas de residência em saúde</i>	<i>Bom desempenho nas avaliações MEC, ABEM e CNRM</i>	<i>jan/19</i>	<i>jan/23</i>
<i>Capacitar e incentivar os profissionais para atividade de preceptoria</i>	<i>Oferta anual de cursos de capacitação pedagógica (EPA e Curso de Simulação da Ebserh) para supervisores, tutores e preceptores da residência</i>	<i>jan/19</i>	<i>jan/23</i>
<i>Ampliar as áreas de atuação das unidades acadêmicas na instituição</i>	<i>Reuniões com os cursos de graduação para apresentação da GEP/HC salientando as oportunidades de parceria.</i>	<i>jan/19</i>	<i>jan/23</i>

**Otimização dos processos desenvolvimento de pesquisas 1.3**

<b>Objetivo do projeto</b>	<b>Informações do projeto</b>		
Otimizar os processos de avaliação e credenciamento para o desenvolvimento das pesquisas acadêmicas, clínicas e de inovação tecnológica, bem como, promover a divulgação dos fluxos para os pesquisadores e gestores, a fim de aumentar o número de parcerias e pesquisas realizadas no HC-UFMG.	■Área Responsável: Gerência de Ensino e Pesquisa ■Gerente do Projeto: Fabiana Kakehasi ■Chefia imediata: Andréa Maria Silveira ■Áreas envolvidas: ■Início: 01/2020 ■Fim: 01/2023		
<b>Escopo</b>	<b>Indicadores</b>		
Pesquisas acadêmicas, clínicas e de inovação tecnológica	Número de parcerias nacionais internacionais na pesquisa e inovação tecnológica Número de pesquisas realizadas no HC-UFMG		
<b>Cronograma de marcos</b>			
<b>Macroatividade</b>	<b>Entregável</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>
Mapear o processo de avaliação e credenciamento para o desenvolvimento das pesquisas acadêmicas	Processo Mapeado	dez/20	jun/21
Adequar e simplificar o processo	Apresentação das adequações no processo	dez/20	jun/21
Divulgar os fluxos para pesquisadores e gestores	Reuniões nos fóruns de pesquisadores e nos fóruns de gestores	dez/20	jun/21

**Melhoria da Gestão e dos Processos da Cadeia de Suprimentos 2.1**

<b>Objetivo do projeto</b>	<b>Informações do projeto</b>		
O objetivo deste projeto é mapear a cadeia de suprimentos e identificar as falhas e lentidão nos processos, bem como, corrigir e normatizar os processos.	■Área Responsável: Gerência Administrativa ■Gerente do Projeto: Dulciene Cristina Ferreira ■Chefia imediata: Elizete Maria Neme ■Áreas envolvidas: Setor de Administração, Suprimentos, SGPTI, SEJUR, UPLAN e áreas demandantes ■Início: nov/2019 ■Fim: nov/2022		
<b>Escopo</b>	<b>Indicadores</b>		
Processos de planejamento da aquisições, padronização, pesquisas de preço, licitações e também armazenamento do estoque e dispensação	% de redução de compras por dispensa de licitação Tempo de conclusão dos processos licitatórios Índice de abastecimento % de perda de materiais e medicamentos por validade		
	<b>Custo estimado</b>		
	R\$40.000,00		
	<b>Principais riscos</b>	<b>Prob.</b>	<b>Imp.</b>
	Descontinuidade das reuniões do projeto	1	3
	Falta de integração de sistemas	3	9
	Rotatividade dos profissionais terceirizados envolvidos no processo	2	6
	<b>Grau</b>		
			3
			9
			6
<b>Cronograma de marcos</b>			
<b>Macroatividade</b>	<b>Entregável</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>
Realizar oficinas para mapear a cadeia de suprimentos e identificar as possíveis melhorias de processo	Desenho do processo em Bizage	nov/19	nov/19
Instituir equipe para execução de um Projeto de Melhoria	Portaria publicada	dez/19	dez/19
Definir as ações para melhoria dos processos de Planejamento, Padronização, Compras, Licitações, Armazenamento e dispensação	Projeto de Melhoria documentado	jan/20	dez/20
Capacitar as equipes da cadeia de suprimentos em Lei 13303 e Instrução Normativas de Licitação. e Gestão de Estoques	Equipe Capacitada	jan/20	dez/20
Contratualizar com todos os setores os prazos dos processos críticos de Licitação	Prazos contratualizados	jan/20	mar/20
Implantar ferramenta gerencial de monitoramento e rastreabilidade dos processos de Licitação	Planilha Disponibilizada	jun/20	jun/20
Normatizar e publicar os processos de trabalho	Normas Publicadas	jan/21	dez/22

**Projeto Planejamento Estratégico como base para a gestão 3.1**

<b>Objetivo do projeto</b>	<b>Informações do projeto</b>			
O objetivo do projeto é consolidar o Planejamento Estratégico como a base para gestão, de forma integrada ao Plano de Aplicação de Recursos e as outras iniciativas de planejamento do HC-UFMG e da Ebserh, a fim de obter os resultados esperados de forma sustentada e transparente.	■Área Responsável: Superintendência			
	■Gerente do Projeto: Leticia Machado			
	■Chefia imediata: Andréa Maria Silveira			
	■Áreas envolvidas: GAS, GAD, GEP			
	■Início: 01/2019			
	■Fim: 12/2023			
<b>Escopo</b>	<b>Indicadores</b>			
O escopo do projeto envolve as ações estratégicas do PDE, o Plano de Aplicação de Recursos, o contrato de objetivos da Ebserh, bem como, o Plano Diretor de Obras e Reforma, Plano Diretor de Tecnologia da Informação,	% de execução do Plano Diretor Estratégico (PDE)			
	% de execução do Plano de Aplicação de Recursos			
	% de cumprimento do Contrato de Objetivos da Ebserh			
	<b>Custo estimado</b>			
	R\$			
	<b>Principais riscos</b>	<b>Prob.</b>	<b>Imp.</b>	<b>Grau</b>
	Complexidade das ações do PDE	3	3	9
	Insuficiência de recursos financeiros	2	3	6
<b>Cronograma de marcos</b>				
<b>Macroatividade</b>	<b>Entregável</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	
Elaborar o PDE	Mapa Estratégico	jan/19	jan/19	
Desdobrar as ações do PDE para áreas responsáveis	EAP elaborados	jan/19	dez/19	
Implementar o modelo de gestão do PDE	Documentos de monitoramento do PDE	jan/19	dez/19	
Elaborar anualmente o Plano de Aplicação de Recursos (PAR)	Planilhas do PAR elaboradas	dez/19	dez/23	
Monitorar a execução do PAR	Plano de Aplicação de Recursos executado conforme planejado	dez/19	dez/23	
Acompanhar o indicadores do Contrato de Objetivos	Relatório de resultado de indicadores	dez/19	dez/23	

**Projeto de informatização plena dos processos organizacionais 4.1**

<b>Objetivo do projeto</b>	<b>Informações do projeto</b>			
Informatizar as áreas de gestão, administrativas, assistenciais e apoio de forma plena e integrada	■Área Responsável: Superintendência			
	■Gerente do Projeto: Aguinaldo de Matos Fonseca			
	■Chefia imediata: Andréa Maria Silveira			
	■Áreas envolvidas: GAD e GAS			
	■Início: 01/2020			
	■Fim: 12/2022			
<b>Escopo</b>	<b>Indicadores</b>			
Informatizar os processos de estoque, custos e compras, ambulatório administrativo, e prontuário eletrônico.	Percentual de Módulos do AGHU implantados			
	Percentual de implantação do certificado digital			
	<b>Custo estimado</b>			
	R\$			
	<b>Principais riscos</b>	<b>Prob.</b>	<b>Imp.</b>	<b>Grau</b>
	Alta dependência da DTI para implantação do AGHU	2	3	6
	Morisidade na contratação do empresa certificadora	2	3	6
				0
<b>Cronograma de marcos</b>				
<b>Macroatividade</b>	<b>Entregável</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	
Implantar módulos do AGHU	Módulos implantados	jan/20	jan/22	
Treinar as equipes no sistema	Equipe treinada	jan/20	jan/22	
Contratar certificado digital	Contratação da empresa certificadora	jan/23	jun/23	
Implantar certificado digital	Utilização do certificado digital pelos profissionais	jun/23	dez/23	

Reestruturar a Política de Gestão de Pessoas		5.1		
<b>Objetivo do projeto</b>	<b>Informações do projeto</b>			
O objetivo do projeto é reestruturar a Política de Gestão de Pessoas do HC-UFMG, contemplando a implementação de um Plano de Desenvolvimento de Pessoas para níveis estratégico, tático e operacional com foco na gestão de competências, processos internos e resultados, que possibilite a valorização dos trabalhadores e a retenção dos talentos.	■Área Responsável: Gerência Administrativa			
	■Gerente do Projeto: Renata Ferreira Soares			
■Chefia imediata: Elizete Maria Neme				
■Áreas envolvidas: todas as unidades do hospital				
■Início: 01/2021				
■Fim: 12/2023				
<b>Escopo</b>	<b>Indicadores</b>			
Envolve o modelo de gestão por competência, Plano de Capacitação, Plano de Desenvolvimento Individual, Plano de desenvolvimento de liderança.	% de profissionais com Plano Individual de Desenvolvimento			
	Número de horas-capacitação por profissional			
Índice de rotatividade de empregados Ebserh				
<b>Custo estimado</b>				
R\$				
<b>Principais riscos</b>				
	<b>Prob.</b>	<b>Imp.</b>	<b>Grau</b>	
Complexidade das atividades propostas	3	3	9	
<b>Cronograma de marcos</b>				
<b>Macroatividade</b>	<b>Entregável</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	
Realizar avaliação de desempenho dos profissionais anualmente	Avaliações de desempenho realizadas	jan/19	jan/23	
Elaborar Plano de Capacitação para as lacunas profissionais	Profissionais com Plano de Capacitação estabelecido	jan/19	jan/23	
Elaborar Plano de Desenvolvimento Individual	Profissionais com Plano de Desenvolvimento individual estabelecido	jan/19	jan/23	
Monitorar indicadores de gestão de pessoas	Relatório de acompanhamento dos indicadores	jan/19	jan/23	