



PLANO DIRETOR ESTRATÉGICO 2019-2023

Hospital Universitário da Universidade Federal
de Juiz de Fora - HU-UFJF

v. 02 – 11/12/2020

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES – EBSERH

Presidente

Oswaldo de Jesus Ferreira

Diretor Vice-Presidente Executivo

Eduardo Chaves Vieira

Superintendente

Dimas Augusto Carvalho de Araújo

Gerente Administrativo

Ludmilla Rodrigues Costa Gonçalves


Gerente de Atenção à Saúde

Sérgio Paulo dos Santos Pinto

Gerente de Ensino e Pesquisa

Angela Maria Gollner

Este Plano Diretor Estratégico foi aprovado na 97ª Reunião do Colegiado Executivo do Hospital Universitário da Universidade Federal de Juiz de Fora (**HU-UFJF**) — 97/2020/COLEX/HU-UFJF-EBSERH — realizada em 28 de dezembro de 2020, constante no processo SEI 23765.013807/2020-18 e disponível no endereço <<http://www2.ebserh.gov.br/web/hu-ufjf/pde>>¹.

VERSÕES APROVADAS	ACESSO
2ª versão – 11/12/2020	Documento SEI nº 10771834 – Processo 23765.013807/2020-18 < http://www2.ebserh.gov.br/web/hu-ufjf/pde >
1ª versão - 25/10/2018	 < http://www2.ebserh.gov.br/web/hu-ufjf/pde >

¹ Novo sítio eletrônico do **HU-UFJF** <<https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-sudeste/hu-ufjf>> em construção. Acesso em 26/11/2020.

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

Alan de Paiva Loures
André de Lima Xandó Baptista
André Luís Tavares Pinto
Angela Maria Gollner
Aydra Mendes Almeida Bianchi
Bruno Azevedo Gomes Freitas
Bruno Barbosa Vieira
Camila Rocha Miranda
Dimas Augusto Carvalho de Araújo

Erich Vidal Carvalho
Francismere Moreira Silva
Gleiber Lúcio de Carvalho
Hélady Sanders Pineiro
Iuller Rosa Xavier
Kleber Ramos de Quiroz
Ludmilla Rodrigues Costa Gonçalves
Marcos Paulo Rafael Nunes

Marilene Fernandes Oliveira
Paula Regina Figueiras Gazola
Rejane Guingo Martins Ribeiro
Rodrigo Daniel de Souza
Rodrigo Giacoia
Sérgio Antônio Ribeiro Campos
Sérgio Luís Lima Corrêa
Vitor Luiz Andrade

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO.....	5
1.1	O Plano Diretor Estratégico	5
2	CONTEXTO.....	8
2.1	O HU-UFJF inserido no Contexto Local	8
2.2	Histórico da Estratégia do HU-UFJF	10
3	ANÁLISE SITUACIONAL.....	11
3.1	O Plano Diretor Estratégico Atual.....	11
3.2	Percepções dos Envolvidos.....	14
3.3	Desempenho do Contrato SUS	15
3.4	Avaliação do Selo Ebserh de Qualidade	17
3.5	Contrato de Objetivos	20
3.6	Principais Achados e Recomendações.....	21
3.7	Painel de Contribuição da Rede Ebserh.....	23
4	ESTRATÉGIA DO HU-UFJF	25
4.1	Declaração de Visão do HU-UFJF.....	25
4.2	Macroproblemas	26
4.3	Painel de Contribuição do HU-UFJF.....	27
5	MONITORAMENTO	29
5.1	Modelo de Gestão do PDE.....	29
5.2	Modelo de Comunicação.....	30
5.3	Calendário.....	31
6	ANEXOS.....	32
6.1	Fichas dos Indicadores Locais	32
6.2	Fichas do Projetos Locais.....	32
6.3	Siglas	32

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 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 do 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.

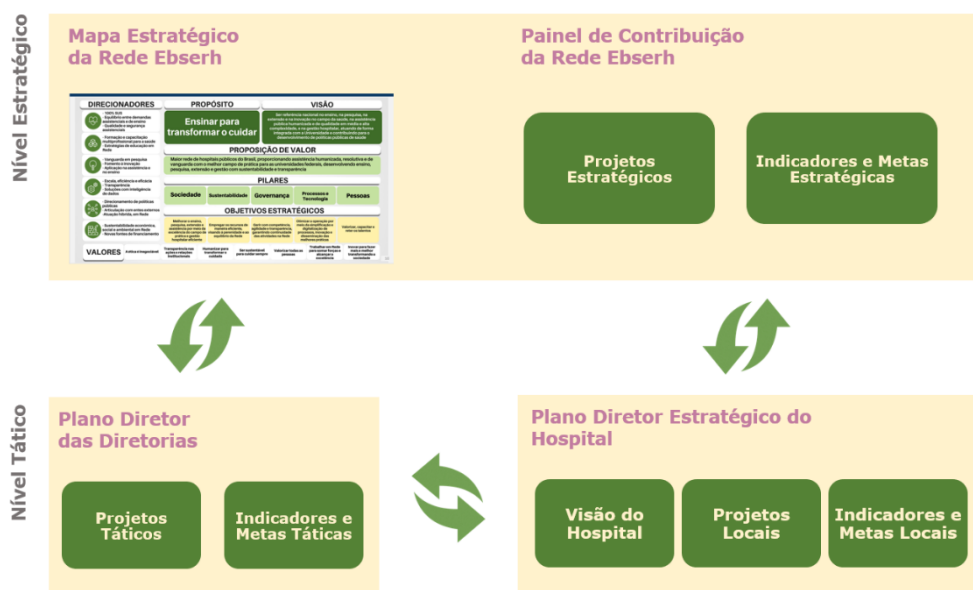
Figura 1
Mapa Estratégico da Ebserh



Fonte:
Coordenadoria de Estratégia e Inovação | Ebserh

Nesse contexto, o **HU-UFJF** realizou o desdobramento da estratégia, em atendimento a decisão dos administradores da Ebserh, 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 do Colegiado Executivo e com a participação de 25 pessoas, entre gestores, colaboradores e estudantes.

Figura 2
Modelo de Desdobramento da Estratégia da Rede Ebserh



Fonte:
Coordenadoria de Estratégia e Inovação | Ebserh

Destacamos que o **HU-UFJF** já possuía Plano Diretor Estratégico em voga, para o período **2019-2022**, o qual, a partir deste documento, é prorrogado por mais um ano, passando a vigor, portanto, para o quinquênio **2019-2023**.

Adequações foram realizadas observando a nova estratégia da rede Ebserh, reorganizando e parametrizando macroproblemas, ações (**projetos**) e atividades (**tarefas**), no sentido de conferir aderência ao novo modelo Ebserh.

Inicialmente, foram prorrogadas as atividades constantes do **Plano de Ação** original, as quais observam execução contínua (ou seja, aquelas que acompanham todo o período de vigência do **Plano Diretor**), para que pudessem estender seus prazos até **31/12/2023**. Após, foram readequados os indicadores destas atividades de execução contínua, visando a sincronia da fórmula de cálculo destes índices ao novo período de execução (ver [Seção 3.1 – O Plano Diretor Estratégico Atual](#)).

Dessarte, foi possível o alinhamento dos **macroproblemas/ações/atividades** ao modelo de painel de contribuição proposto pela nova estratégia Ebserh (ver [Seção 3.7 – Painel de Contribuição da Rede Ebserh](#)).

2 CONTEXTO

2.1 O HU-UFJF inserido no Contexto Local

O **HU-UFJF** está localizado na cidade de Juiz de Fora, unidade federada de Minas Gerais, e sua origem remonta a assinatura do convênio entre a Santa Casa de Misericórdia e a UFJF, no dia 08 de abril de 1963, com a finalidade do desenvolvimento de atividades de ensino das clínicas das Faculdades de Medicina, Farmácia e Odontologia da UFJF.

Com a edição da Lei Federal nº 8.080/90, que dispõe sobre as condições para promoção da saúde, e a nova lógica dos hospitais universitários como pontos de atenção do Sistema Único de Saúde (SUS), o HU-UFJF incorporou-se ao Sistema de Saúde do Município de Juiz de Fora e passou a ser o Hospital de referência da Região (Zona da Mata Mineira, região sul de Minas Gérias e alguns municípios do Rio de Janeiro). Neste contexto, foi desenvolvida a primeira alternativa com a finalidade de viabilizar o Hospital Universitário Regional de assistência e formação em saúde a partir de um projeto sistêmico desenvolvido pela UFJF — o Plano Integrado de Educação e Saúde (Pies) (JUNQUEIRA, 2006).

O **HU-UFJF** foi certificado como Hospital de Ensino em 03 de janeiro de 2005. Os critérios para certificação e reconhecimento dos hospitais de ensino foram estabelecidos pela Portaria Interministerial nº 1.000, de 15 de abril de 2004, dos Ministérios da Saúde e da Educação².

No ano de 2010, o Governo Federal, através do Ministério da Educação, desenvolveu um conjunto de medidas visando a implementação do Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (**Rehuf**) vinculado às instituições federais de ensino superior. Dentre as ações do Rehuf, está a criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (**Ebserh**), que objetiva garantir a recuperação física e tecnológica, bem como atuar na reestruturação do quadro de recursos humanos das unidades.

Em novembro de 2014, a UFJF assinou contrato de gestão especial gratuita³ com a Ebserh, consignando vigência de dez anos, cujo objeto compreende:

Contrato de Gestão Especial Gratuita nº 58/2014 celebrado entre a UFJF e a Ebserh
Cláusula Primeira – Do Objeto

² Reeditada pela Portaria Interministerial nº 2.400, de 02 de outubro de 2007, dos Ministérios da Saúde e da Educação. Disponível em: <http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2007/pri2400_02_10_2007.html> . Acesso em: 26/11/2018.

³ Contrato nº 58/2014 – UFJF x Ebserh.

Disponível em: <<https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-sudeste/hu-ufjf/governanca/superintendencia/unidade-de-planejamento/gestao-ebserh/contrato-de-gestao-ufjf-x-ebserh>>. Acesso em: 26/11/2020.

Hospital Universitário da Universidade Federal de Juiz de Fora – HU-UFJF

- I – a oferta, à população, de assistência médico-hospitalar, ambulatorial e de apoio diagnóstico e terapêutico, no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS);
- II – o apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão ao ensino-aprendizagem e à formação de pessoas no campo da saúde pública;
- III – a implementação do sistema de gestão único, com geração de indicadores quantitativos e qualitativos para o estabelecimento de metas.

Atualmente, o Hospital é considerado uma instituição de saúde de referência na macrorregião do entorno de Juiz de Fora. Presta serviços assistenciais em regime integralmente público, desenvolvendo atividades de ensino, pesquisa e extensão.

O **HU-UFJF** tem sua estrutura formada por três unidades prediais separadas fisicamente: a Unidade Dom Bosco, a Unidade Santa Catarina e o Centro de Atenção Psicossocial (Caps).

A Unidade Santa Catarina abriga os leitos de internação das especialidades clínicas, cirúrgicas, pediátricas e terapia intensiva. As cirurgias de maior complexidade são realizadas nesta unidade.

Já a Unidade Dom Bosco é caracterizada pelo atendimento ambulatorial, tanto de especialidades clínicas como de procedimentos cirúrgicos de menor complexidade. Os serviços de apoio diagnóstico, como os serviços de imagem e de endoscopia, estão localizados nesta unidade.

Por fim, o Caps disponibiliza os serviços de acompanhamento (intensivo, semi-intensivo e não intensivo) a pacientes em saúde mental e atendimentos em oficinas terapêuticas.

O Hospital constitui cenário para o desenvolvimento de atividades acadêmicas dos cursos de graduação na área de saúde da UFJF (9 cursos e 1.500 alunos) e atividades de pós-graduação *lato sensu* na modalidade residência. Também conta com 36 programas de residência média e multiprofissional que atendem a 270 residentes, bem como com bolsas ofertadas para projetos de treinamento profissional.

Em relação à pesquisa, o **HU-UFJF**, assume o compromisso de: estimular o desenvolvimento de linhas de pesquisa de interesse do SUS, em conformidade com o perfil epidemiológico local e regional e as diretrizes nacionais para pesquisa em saúde, com foco na busca de novas tecnologias para o cuidado e a gestão em saúde; articulando e mobilizando os grupos de pesquisas atuantes no Hospital para a elaboração e desenvolvimento de projetos de pesquisa de interesse institucional. Ainda incentiva a participação em editais de agências de fomento e entidades afins à pesquisa para a elaboração de parcerias através de projetos de iniciação científica.

Dessarte, os projetos de extensão em desenvolvimento no Hospital, que contam com a participação de bolsistas e voluntários, primam pela articulação das ações institucionais com as necessidades da comunidade no intuito de garantir a integração do conhecimento científico com a assistência aos cidadãos.

2.2 Histórico da Estratégia do HU-UFJF

Em meados de 2013, a Ebserh firmou parceria com o Instituto de Ensino e Pesquisa do Hospital Sírio-Libanês e implementou o projeto Capacitação e Planos Diretores dos Hospitais Universitários Federais. Esta parceria veio a abarcar o **HU-UFJF** em 2015, quando foi desenvolvido o Plano Diretor 2016-2017 na nova metodologia adotada pela Ebserh.

Com a capacitação dos gestores, conferindo-lhes nova concepção sobre a importância do planejamento enquanto função essencial de qualquer ciclo administrativo, foi possível a identificação de pontos fortes e de vulnerabilidades do Hospital para que, através de uma análise circunstancial (Planejamento Estratégico Situacional – PES), pudessem ser desenvolvidos e implementados projetos capazes de aprimorar os processos estratégicos institucionais.

O método PES leva em consideração que um problema relatado a partir de um ator, provavelmente, não é visto da mesma maneira por outro, e suas descrições, apesar de verdadeiras para cada um, são diferentes. As versões sofrem influência a partir do interesse de cada ator. As abordagens podem variar, pois o que é problema para um ator, pode ser uma solução para outro. Este pensamento se aplica ao cenário existente em uma instituição de saúde, e esta abordagem, certamente, contribuiu para o entendimento da atual realidade do Hospital e o planejamento das medidas necessárias para a sua mudança.

Já no ano de 2019, com a definição do novo Mapa Estratégico da Rede Ebserh, desenvolvido através do Programa Mais Ebserh com foco em estratégia e excelência operacional, foi possível a conexão entre os pressupostos do PES com a nova estratégia da rede Ebserh, integrando macroprojetos de rede com projetos locais, observando objetivos estratégicos os quais abrangem os cinco pilares institucionais — Sociedade; Sustentabilidade; Governança; Processos e Tecnologia; Pessoas. Estes cinco arcabouços proporcionam homogeneidade de estratégia na rede Ebserh de Hospitais Universitários Federais sem, contudo, distanciar o Hospital de suas vocações institucionais.

3 ANÁLISE SITUACIONAL

3.1 O Plano Diretor Estratégico Atual

Considerando que o Plano Diretor do **HU-UFJF** já se encontrava em vigor (para o quadriênio **2019-2022**) quando do desdobramento da nova estratégia Ebserh, houve, portanto, a necessidade de readequação dos prazos e indicadores das atividades de execução continuada.

Adequações foram realizadas, em cada atividade (**arefa**) do plano, visando compatibilidade ao novo padrão de estratégia Ebserh.

Tabela 1
Adequações Realizadas no PDE Atual

Adequação	Justificativa	Acesso
Reorganização das atividades	Aderência à nova sistemática de indicadores e monitoramento	Clique aqui
Prorrogação das atividades de execução contínua (42 atividades)	Observância ao novo prazo final do PDE (31/12/2023)	Clique aqui
Alteração dos indicadores das atividades de execução contínua (14 indicadores)	Sincronia ao novo período de duração do PDE (2019-2023)	Clique aqui

Fonte:
Unidade de Planejamento (UPLAN)

Clique na imagem para acessar a versão do **PDE 2019-2022**



Clique na imagem para acessar os movimentos de construção do **PDE 2019-2022** | Etapas de análises e definições | Produtos



A avaliação do desempenho do Plano Diretor que, agora, passa a observar o quinquênio **2019-2023**, traz os percentuais de execução de cada atividade até o momento atual, bem como as recomendações para melhorias futuras que possam ser aplicadas até o seu novo término — **31/12/2023**.

Tabela 2
Monitoramento das Ações e Iniciativas do PDE Atual

Nome da ação/iniciativa do PDE	% de conclusão	Descrição dos problemas e de suas causas	Recomendações para melhoria futura
MP1 – Gestão da clínica insuficiente			
1 - Criar e implementar Núcleo da Qualidade Assistencial (NQA)	94%	NC1 – Ausência de padronização na assistência	→ Integrar os trabalhos realizado entre o Núcleo de Qualidade Assistencial (NQA) e a Comissão de Avaliação Interna da Qualidade (AVAQualis)
2 - Definir, implantar e monitorar protocolos clínicos com impacto global na assistência	52%	NC1 – Ausência de padronização na assistência	→ Monitorar a implementação da metodologia de protocolos clínicos definida no Programa Ebsersh de Gestão da Qualidade
3 - Definir, implantar e monitorar protocolos clínicos com impacto específico nas Unidades Assistenciais	38%	NC1 – Ausência de padronização na assistência	→ Monitorar a implementação da metodologia de protocolos clínicos definida no Programa Ebsersh de Gestão da Qualidade
4 - Definir, implantar e monitorar processos de trabalho com impacto global na assistência	42%	NC1 – Ausência de padronização na assistência	→ Vincular os processos de trabalho aos padrões definidos no Programa Ebsersh de Gestão da Qualidade
5 - Implementar o Projeto de Expansão do Modelo de Regulação Assistencial (MRA)	100%	NC2 – Regulação insuficiente/desarticulada	→ Manter a implementação das diretrizes assistenciais da Rede Ebsersh para os eixos (Arquivo Médico; Internações; Bloco Cirúrgico; Ambulatório) vinculados ao Projeto de Expansão do Modelo de Regulação Assistencial (MRA)
MP2 – Modelo de gestão e execução do orçamento insuficiente			
6 - Otimizar a governança em compras e contratações	87%	NC3 – Insuficiência de planejamento, priorização, execução e rastreabilidade dos processos de aquisições/contratações	→ Implementar mapas de riscos para as instâncias organizacionais prioritárias → Capacitar os membros da Comissão de Gestão Documental (CGD) → Implementar modelo de gestão documental para o Hospital
7 - Implementar a gestão descentralizada da logística de pós-compras	48%	NC4 – Logística de pós-compras inadequada	→ Realizar capacitações em logística e ressuprimentos e em gestão e fiscalização de contratos
8 - Implantar efetiva gestão de custos	54%	NC5 – Insuficiência da informação de custos para tomada de decisão	→ Sensibilizar os colaboradores do Hospital com relação à efetiva gestão de custos baseada em procedimentos racionais predefinidos → Criar painel gerencial digital para a divulgação interna dos principais custos hospitalares

Hospital Universitário da Universidade Federal de Juiz de Fora – HU-UFJF

9 - Divulgar os processos e informações orçamentárias e financeiras	41%	NC6 – Falta de clareza na informação orçamentária e financeira para tomada de decisão	→ Criar painel gerencial digital para a divulgação interna das informações orçamentárias e financeira de forma objetiva e em consonância com o Plano de Aplicação de Recursos (PAR)
10 - Buscar fontes alternativas de recursos complementares	100%	NC7 – Insuficiência orçamentária	→ Aumentar o alcance monetário do indicador desta Ação
MP3 – Modelo de gestão de pessoas insuficiente			
11 - Elaborar e implementar uma política interna de gestão de pessoas	67%	NC8 – Incipiência das chefias em relação à gestão de pessoas	→ Implementar e divulgar a Política Interna de Gestão de Pessoas
12 - Implementar ações para melhoria do clima organizacional	34%	NC9 – Falta de uma política motivacional derivada de um diagnóstico do clima organizacional	→ Implementar e divulgar a Política Interna Motivacional → Manter a execução do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) e vinculá-lo à Política Interna Motivacional
13 - Fortalecer a execução do Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC)	64%	NC10 – Modelo de capacitação insuficiente	→ Implementar e divulgar a Política Interna de Incentivo a Instrutores e vinculá-la à Política Interna Motivacional
MP4 – Integração insuficiente entre a gestão de ensino/pesquisa, assistência e administração			
14 - Mapear os campos de ensino	57%	NC11 – Falta de integração de metas entre o serviço assistencial e o ensino	→ Compatibilizar as agendas dos colaboradores dos ambulatórios, lançadas no AGHU, com a coordenação de cada ambulatório → Vincular as atividades realizadas nos ambulatórios com os relatórios emitidos pela Comissão Orientadora de Estágio (COE) → Adequar os profissionais cadastrados no CNES com os colaboradores dos ambulatórios
15 - Parametrizar residência e graduação com os normativos correlatos	35%	NC12 – Execução das funções de supervisão e de preceptoria insuficiente	→ Incluir as funções de preceptoria nos planos de trabalho dos colaboradores → Monitorar periodicamente os programas de residências e sugerir recomendações de melhoria frente as inconformidades
16 - Elaborar fluxo de participação das decisões gerenciais nas questões que envolvem ensino e assistência	7%	NC13 – Compartilhamento insuficiente entre projetos e decisões que afetam a missão do Hospital	→ Definir nova participação da Gerência de Ensino e Pesquisa (GEP) nas decisões estratégicas do Hospital, em substituição à <i>Atividade 16.1 – Implementar a participação de membro da GEP/SGE nas reuniões da Superintendência ampliada</i>

MP5 – Infraestrutura deficiente e ineficiente			
17 - Priorizar as demandas com base em análise de viabilidade técnica e econômica	75%	NC14 – Recursos escassos e falta de priorização para manutenção do parque tecnológico e da infraestrutura física	→ Implementar o fluxo de planejamento de intervenções físicas em obras
18 - Atualizar o Plano de Gestão de Equipamentos	74%	NC15 – Gestão local/setorial ineficiente dos equipamentos e da infraestrutura	→ Realizar programas de capacitações para utilização de equipamentos vinculando-os ao Plano de Gestão de Equipamentos
19 - Atualizar o Plano de Gestão de Infraestrutura	43%	NC15 – Gestão local/setorial ineficiente dos equipamentos e da infraestrutura	→ Realizar programas de capacitações para manutenções preventivas vinculando-os ao Plano de Gestão de Infraestrutura → Definir ferramentas de controle e avaliação dos contratos de gestão de infraestrutura
20 - Elaborar e implementar o Plano de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicações	63%	NC15 – Gestão local/setorial ineficiente dos equipamentos e da infraestrutura	→ Implementar metodologias de controle e risco para os contratos de imagem e de <i>links</i> de acesso à internet
MP6 – Comunicação interna ineficaz			
21 - Organizar listas de contatos de forma estratificável e mantê-las atualizadas	100%	NC16 – Falta de listas de contatos estratificáveis e constantemente atualizadas	→ Manter atualizadas as listas de contatos (grupos componentes; forma de atualização; canais de comunicação; conteúdos necessários) do Hospital
22 - Implementar diretriz de comunicação interna	51%	NC17 – Ausência de uma diretriz de comunicação interna	→ Implementar e divulgar a Política de Comunicação Interna do Hospital

MP = Macroproblema

NC = Nó Crítico

Fonte:

Unidade de Planejamento (UPLAN)

3.2 Percepções dos Envolvidos

A concepção do Plano Diretor, iniciada em 2017, se deu com a participação dos diversos atores que compõem a comunidade hospitalar. Através de consulta pública⁴ realizada em meados de 2018, foi implementada a fase intitulada ‘PDE Participativo’. Colaboradores, gestores, docentes, alunos, residentes, funcionários terceirizados e usuários SUS apontaram inconsistências institucionais, bem como e ações que pudessem melhorar a gestão do Hospital. As sugestões foram incorporadas ao Plano Diretor gerando a implementação de novo macroproblema (**MP6** –

⁴ Disponível em: <<https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-sudeste/ufj-ufjf/governanca/superintendencia/unidade-de-planejamento/consultas-publicas/acoes-estrategicas-2022-2023>>. Acesso em 27/03/2023.

Comunicação interna ineficaz) com suas ações (**projetos**) e atividades (**tarefas**) necessárias à mitigação desta disfunção.

A estrutura do Plano Diretor também confere alinhamento ao **Plano de Desenvolvimento Institucional da UFJF 2016-2020**⁵ cujos objetivos estratégicos vinculados ao Hospital preconizam — a excelência operacional; a indissociabilidade entre ensino, pesquisa, extensão e inovação; a promoção da educação na área de saúde; e a formação de recursos humanos de qualidade.

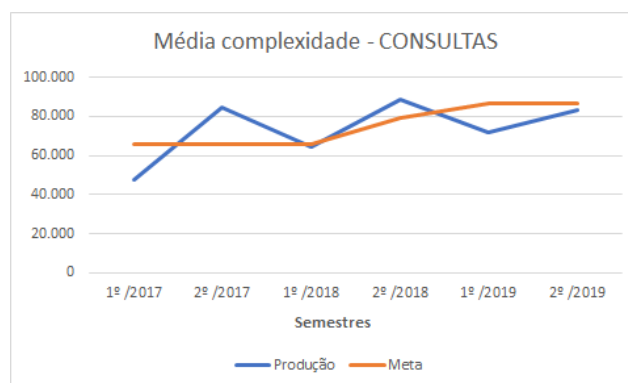
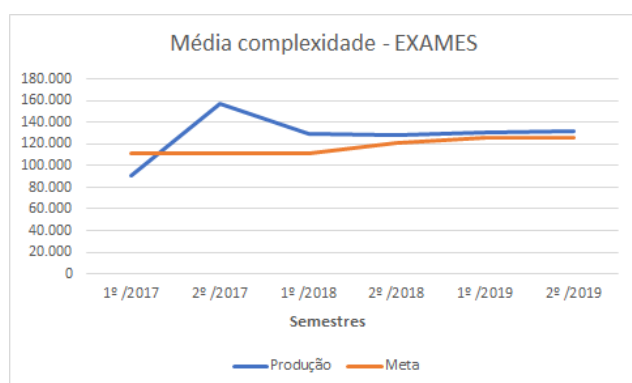
Através da correlação entre os anseios da comunidade hospitalar e os objetivos estratégicos da **UFJF**, o Plano Diretor do **HU-UFJF** traça caminhos com a finalidade de aprimorar a gestão dos processos, desenvolver uma assistência hospitalar de qualidade alinhada aos pressupostos do ensino e da pesquisa, com a participação ativa de todos os atores que compõem o capital humano da instituição.

3.3 Desempenho do Contrato SUS

O contrato SUS, pactuado entre o município de Juiz de Fora e o **HU-UFJF**, expirou em 31/12/2019, sem a observância de novo termo contratual. Entretanto, durante o exercício de 2020, considerando a situação de emergência em saúde pública ocasionada pela COVID-19, a prefeitura municipal repassou ao **HU-UFJF** os valores mensais integrais com base no último mês contratualizado (dezembro/2019).

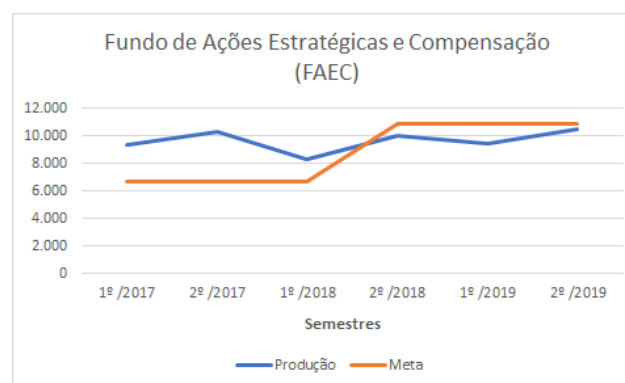
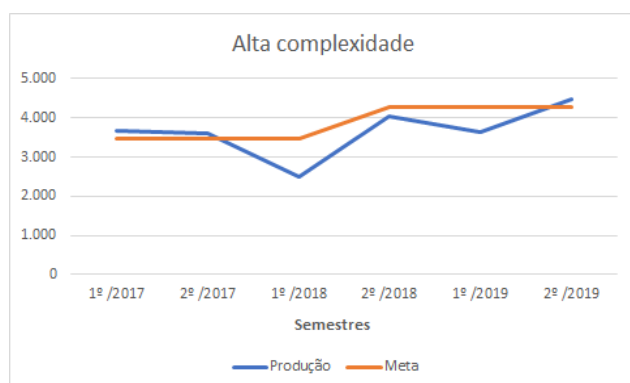
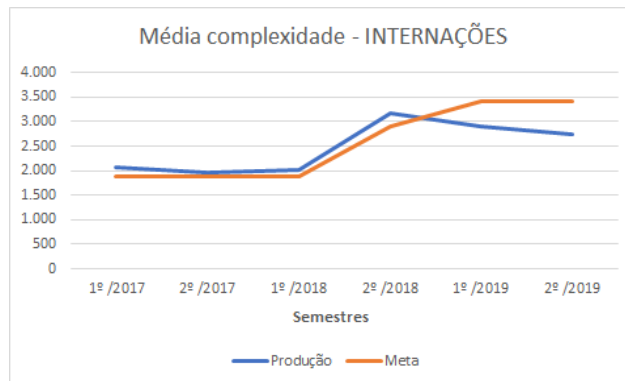
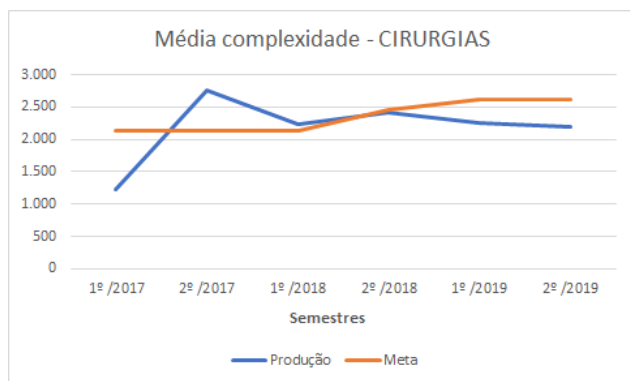
A execução contratual, de acordo com as metas pactuadas, é monitorada mensalmente cujo desempenho apresenta a seguinte evolução histórica:

Gráfico 1
Desempenho Quantitativo do Contrato SUS
Por grupos de procedimentos



⁵ Disponível em: <<https://www2.ufjf.br/transparencia/relatorios/pdi-plano-de-desenvolvimento-institucional/>>. Acesso em 26/11/2020.

Hospital Universitário da Universidade Federal de Juiz de Fora – HU-UFJF



Base de dados:

Sistema de Informações Ambulatoriais do SUS (SIA/SUS) - Ministério da Saúde
Sistema de Informações Hospitalares do SUS (SIH/SUS) - Ministério da Saúde

Fonte:

Unidade de Processamento da Informação e Monitoramento (UPIM)

A produção ambulatorial e hospitalar do **HU-UFJF** apresentou números superiores às metas contratualizadas na maior parte do período compreendido entre os anos de 2017 a 2019. As consultas apresentaram uma maior oscilação dentro do período tendo em vista o processamento do faturamento acumulado em meses contíguos. Outro fator que favoreceu a oscilação dos números das consultas ambulatoriais realizadas foram as consultas desertas — não apresentação do paciente — que são agendadas pelo gestor municipal de saúde e, portanto, não contabilizadas pelo faturamento.

Destaque para a realização de consultas e cirurgias ambulatoriais de média complexidade que tiveram um aumento de 74% e 80%, respectivamente, durante o período, sempre acompanhando a evolução das metas.

A evolução do contrato SUS no período entre 2017 e 2019, tanto das metas contratualizadas (média de +39%) quanto da produção ambulatorial e hospitalar (média de +44%), refletem o esforço da governança do **HU-UFJF** em incrementar, não somente a fonte de recursos, como, sobretudo, os atendimentos de qualidade disponibilizados à sociedade.

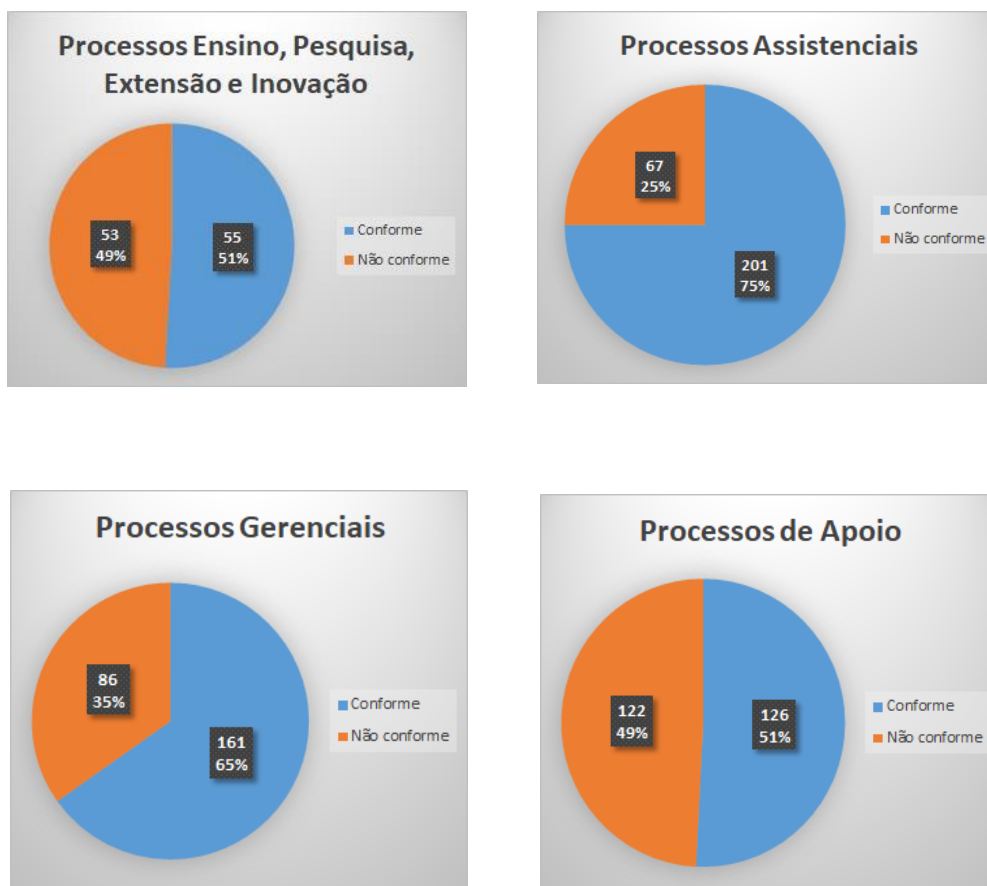


3.4 Avaliação do Selo Ebserh de Qualidade

O Selo de Qualidade Ebserh⁶, visa promover a gestão da qualidade, a excelência na gestão, na educação, na pesquisa e na extensão em saúde no âmbito dos hospitais universitários federais com compõem a rede Ebserh. Neste sentido, O **HU-UFJF** avalia periodicamente, com base nos quesitos do Selo de Qualidade Ebserh, os padrões necessários para que o hospital mantenha sua qualidade nos serviços assistenciais e de ensino, observando uma cultura de aprimoramento contínua nos serviços prestados à sociedade.

Através de colegiado específico — a Comissão de Avaliação Interna da Qualidade (AVAQualis) do **HU-UFJF** — a primeira avaliação interna ocorreu entre os dias 07/11/2019 e 06/02/2020). Baseados no Programa Ebserh de Gestão da Qualidade¹, os resultados foram:

Gráfico 2
Desempenho da Qualidade
Por processos



Fonte:

Comissão de Avaliação Interna da Qualidade (AVAQualis)

⁶ Instituído pela [Portaria nº 23 – Diretoria de Atenção à Saúde da Ebserh, de 5 de novembro de 2018](#), publicada no Boletim de Serviço Ebserh nº 488, de 6 de novembro de 2018.

Dos quatro grupos de processos institucionais, os processos **Assistenciais** foram os que apresentaram uma maior aderência aos padrões de qualidade Ebserh (75%), com destaque para os processos: *Alta, Encaminhamento e Acompanhamento | Atendimento Ambulatorial | Centro Cirúrgico | Anestesiologia | Hemoterapia*.

Já os processos **Assistenciais** que apontaram necessidades de aprimoramento são:

- **Interação**
Principais inconformidades: ausência de identificação de profissionais nas evoluções e em *checklist* de cirurgias | ausências de equipes multiprofissionais;
- **Emergência**
Principal inconformidade: ausência de sistema de classificação de riscos;
- **Tratamento Intensivo**
Principais inconformidades: ausência regular de medicamentos | ausência de um Plano Terapêutico Singular de Terapia Intensiva;
- **Assistência Farmacêutica**
Principais inconformidades: ausência adequada de controle de temperatura no armazenamento dos medicamentos | ausência de mapas de riscos para procedimentos críticos.

Com relação aos processos de **Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação em Saúde**, foram identificadas 53 inconformidades (49% do total dos quesitos). As principais inconformidades foram:

- Ausência de registro e monitoramento de indicadores específicos;
- Distanciamento do conhecimento dos profissionais frente as diretrizes curriculares dos cursos que utilizam o Hospital como campo de prática, bem como em relação às ementas das disciplinas;
- Ausência de divulgação dos resultados das pesquisas.

No grupo dos processos **Gerenciais**, as principais inconformidades foram:

Gestão hospitalar

- Ausência de uma política de comunicação interna;
- Ausência de uma política de gestão de custos;
- Ausência de padronização dos documentos institucionais;
- Ausência de monitoramento dos indicadores da rede Ebserh;

Gestão de pessoas

- Avaliação insuficiente dos novos colaboradores;

Qualidade em saúde e segurança do paciente

- Protocolo de segurança na prescrição, uso e administração de medicamentos, não está implementado e não divulgado;

Vigilância em saúde

- Ausência de registros mensais sobre monitoramentos dos indicadores de qualidade e segurança do paciente, assim como inexistência de planos de ação relacionados às não conformidades;

Processos

- Ausência de monitoramento e análise do desempenho dos processos e insuficiência no apoio às iniciativas de melhorias em suas interrelações;

Humanização

- Ausência de protocolo específico de acolhimento em função da vulnerabilidade/risco do paciente;

Referência e contrarreferência

- Ausência de sistema de análise crítica dos critérios clínicos relativos às transferências e às admissões por contrarreferência de pacientes que seja evidenciado e comprovado a sua conformidade;

Comunicação

- Ausência de protocolos de ações que garantam registros adequados nos prontuários dos pacientes;
- Ausência de instrumento de comunicação entre as diferentes categorias de profissionais;

Prevenção e controle de infecções

- Ausência de validação dos processos que envolvem riscos de infecção;
- Ausência de um plano de ação para gerenciamento de uso de antimicrobianos.

Por fim, os processos de **Apoio** apresentaram o seguinte desempenho, conforme o grau de aderência aos padrões Ebserh de qualidade:

- **Aderência satisfatória**⁷
Anatomia Patológica | Faturamento | Sistema de Abastecimento de Água
- **Aderência razoável**⁸
Laboratório Clínico | Processamento de Roupas | Estatística | Gerenciamento de Resíduos
- **Aderência precária**⁹
Diagnóstico por Imagem | Métodos Gráficos | Assistência Social | Arquivo Médico | Processamento de Materiais e Esterilização | Higiene | Infraestrutura | Segurança e Manutenção Geral

Avaliação Interna da Qualidade do HU-UFJF

Processo SEI nº 23765.002065/2020-03

**Acesse aqui**

⁷ Aderência satisfatória = [inconformidades/conformidades] <= 0,50

⁸ Aderência razoável = 0,51 < [inconformidades/conformidades] > 0,99

⁹ Aderência precária = [inconformidades/conformidades] >= 1,00

3.5 Contrato de Objetivos

Termo contratual assinado em 20/02/2020, entre o Superintendente do **HU-UFJF** e o Presidente da Ebserh, com o objetivo de criar condições materiais e institucionais para que o hospital possa desempenhar plenamente suas funções em relação às dimensões de ensino, pesquisa, extensão e atenção à saúde.

A execução das metas estabelecidas para o **HU-UFJF** foram:

Tabela 3
Execução das Metas
Contrato de Objetivos

Descrição	Meta 2020	Executado	Referência
Taxa de ocupação hospitalar	80,00%	76,96%	Janeiro a Setembro/2020*
Tempo médio de permanência clínica	9,7 dias	12,68 dias	Janeiro a Setembro/2020*
Tempo médio de permanência cirúrgica	4,3 dias	6,24 dias	Janeiro a Setembro/2020*
Média de satisfação dos residentes em relação aos quesitos de infraestrutura da "Pesquisa de Satisfação dos Residentes"	6,31	--	Não disponível pela Ebserh (em 11/12/2020)
Tempo médio de capacitação por empregado	20h	3h	Janeiro a Novembro/2020
Liquidação do valor estabelecido como teto orçamentário do Plano de Custeio	85%	79%	Até 23/11/2020

*Meses disponíveis nos Painéis de Monitoramento Ebserh até a subscrição deste documento (11/12/2020).

Fontes:

Contrato de Objetivos
Processo SEI nº 23477.011663/2019-77

Painel Ebserh de Indicadores do Modelo de Gestão da Atenção Hospitalar (MGAH)
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiaWYzNjMyYzktZGIwMzVlTG0yZEtZjg0Y2U2NTlhNDU3liwidCI6IjY0ZDM0ZGRkLWFmZjAtNGQ5NS1iN2YxLTA3MzRhNW4NDVINSj9> (Não mais disponível em 27/03/2023)

Painel Ebserh da Pesquisa de Satisfação dos Residentes – 2020
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiaWYzNjMyYzktZGIwMzVlTG0yZEtZjg0Y2U2NTlhNDU3liwidCI6IjY0ZDM0ZGRkLWFmZjAtNGQ5NS1iN2YxLTA3MzRhNW4NDVINSj9>

Painel Ebserh de Informações Orçamentárias e Financeiras
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiaWYzNjMyYzktZGIwMzVlTG0yZEtZjg0Y2U2NTlhNDU3liwidCI6IjY0ZDM0ZGRkLWFmZjAtNGQ5NS1iN2YxLTA3MzRhNW4NDVINSj9>

Divisão de Gestão de Pessoas (DivGP)

Unidade de Liquidação da Despesa (ULD)

Tesouro Gerencial (TG)

Ressalta-se que a situação de emergência em saúde pública ocasionada pela COVID-19 prejudicou o alcance das metas referentes à atenção à saúde e à gestão de pessoas.

3.6 Principais Achados e Recomendações

As principais auditorias recentes e seus resultados foram:

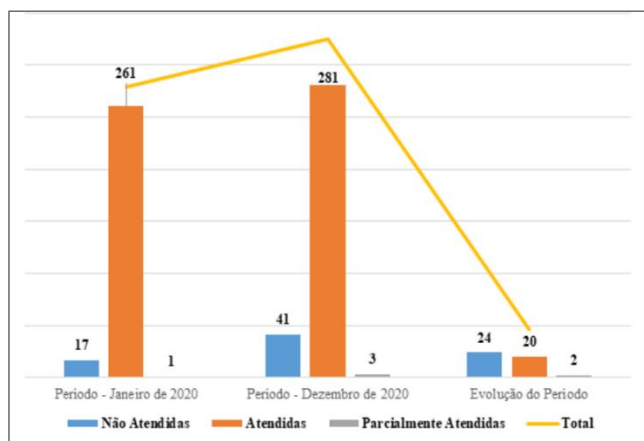
Tabela 4
Achados e Recomendações
Instâncias de Controle Interno e Externo

Órgão de controle	Objeto	Referência	Achados	Recomendações
Tribunal de Contas da União (TCU)	Avaliar a efetividade dos procedimentos de <i>backup</i> e <i>restore</i> dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, mais especificamente sobre suas principais bases de dados e sistemas críticos	Outubro 2020	Em análise <i>(ainda não emitido o relatório preliminar)</i>	
Controladoria-Geral da União (CGU)	Gestão de recursos e bens recebidos pelo HU-UFJF para o enfrentamento da COVID-19	Setembro 2020	Em análise <i>(ainda não emitido o relatório preliminar)</i>	

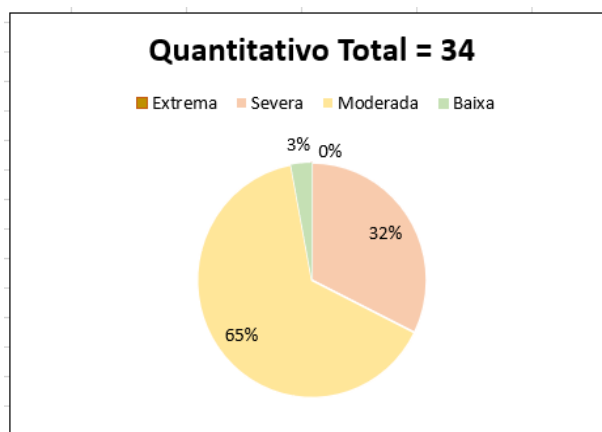
Fonte:
Unidade de Planejamento (UPLAN)

Gráfico 3
Apontamentos de Auditoria
Auditoria Interna Ebserh

Números acumulados até Dezembro/2020



Apontamentos por criticidade realizados em 2020



Fonte:
Auditoria Interna Ebserh

Tabela 5
Status das Recomendações
Auditoria Interna Ebserh

Números acumulados até Dezembro/2019

Status das recomendações	Quantidade	%	Referência
NÃO ATENDIDAS	17	6%	Acumulado até Dezembro 2019
ATENDIDAS	261	93%	
PARCIALMENTE ATENDIDAS	1	1%	
TOTAL	279	100%	
Principais achados			Referência
Modificação do padrão de informação do paciente no arquivo de produção encaminhado à Secretaria de Saúde do Ente Federado			2019
Existência de custos com procedimentos assistenciais não cobertos pela tabela SUS e não contratualizados entre o Hospital e a Secretaria de Saúde do Ente Federado gestora dos SUS			
Ausência de estudos técnicos que evidenciem a opção da não terceirização total ou parcial do serviço de alimentação			
Divergências entre os saldos dos bens patrimoniais do sistema corporativo (RMB) com o saldo do Siafi			
Existência de contas contábeis com inconsistências no ajuste de prazo			

*A Auditoria Interna vinculada ao HU-UFJF não disponibilizou os seus respectivos relatórios locais emitidos em 2019.

Fontes:

*Setor de Avaliação e Controladoria (SAC)
 Unidade de Planejamento (UPLAN)*

Monitoramento do Plano de Providências Permanentes / Auditoria Interna Ebserh¹⁰

Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna / Ebserh¹¹

Destaca-se o empenho do Hospital no atendimento às recomendações e determinações dos órgãos de controle cujo cumprimento é monitorado através dos Planos de Providências Permanente (PPPs).

¹⁰ Nota Técnica nº 1/2020/AUD/HU-UFJF-EBSERH. Processo SEI nº 23765.010913/2020-40. Documento nº 10661612.

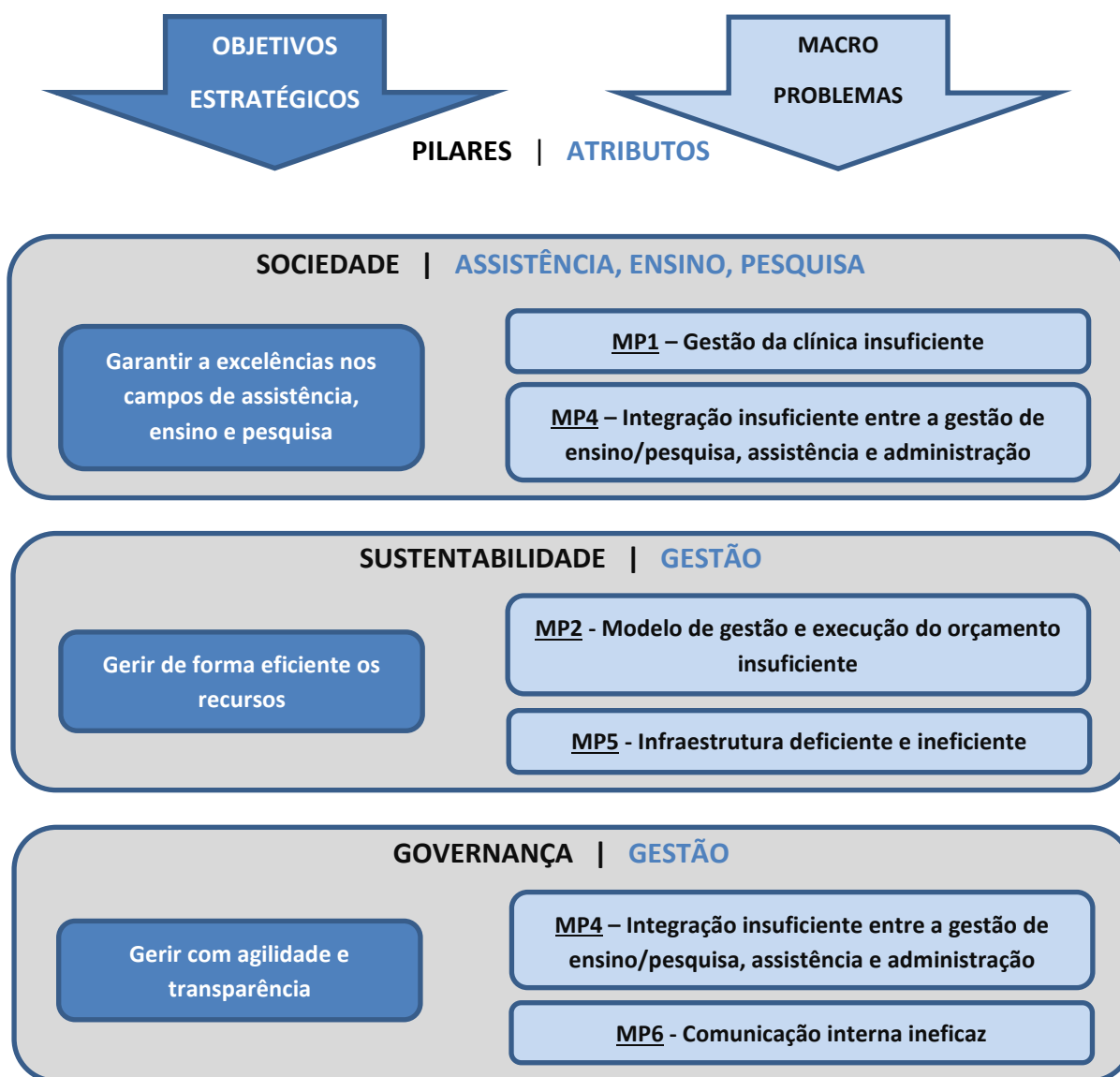
¹¹ Disponível em: <<https://www.gov.br/ebserh/pt-br/aceso-a-informacao/auditorias/relatorio-anual-de-atividades-da-auditoria/relatorio-anual-de-atividades-de-auditoria-interna-2019.pdf>>. Acesso em 26/11/2020.

3.7 Painel de Contribuição da Rede Ebserh

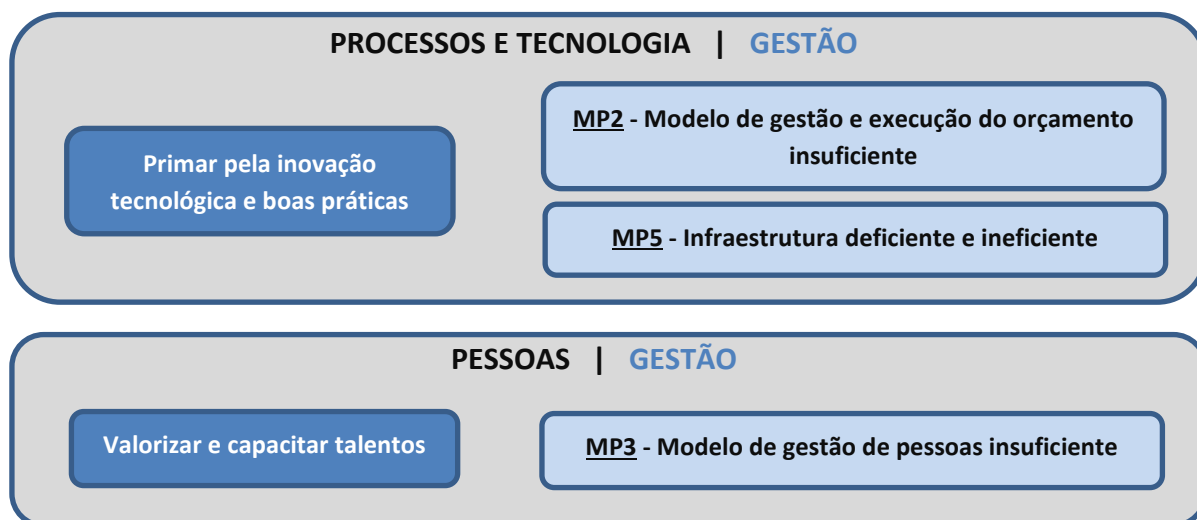
A análise dos desafios a serem superados pelo **HU-UFJF** considera o Painel de Contribuição Ebserh 2019-2023¹² o qual traz os objetivos estratégicos da rede Ebserh em consonância aos cinco pilares organizacionais: Sociedade; Sustentabilidade; Governança; Processos e Tecnologia; Pessoas.

A partir dos projetos prioritários da rede Ebserh foi possível estabelecer relação entre os objetivos estratégicos da rede Ebserh e os macroproblemas e ações estratégicas já existentes no Plano Diretor do **HU-UFJF**:

Figura 3
Objetivos Estratégicos da Rede Ebserh x Macroproblemas do HU-UFJF



¹² Disponível em: <www.gov.br/ebserh/pt-br/governanca/gestao-estrategica/metas-e-projetos-estrategicos>. Acessado em: 25/11/2020.



Fonte:

Unidade de Planejamento (UPLAN)

Dessarte, esta correlação entre objetivos estratégicos da rede Ebserh e macroproblemas locais do **HU-UFJF** confere vinculação entre os projetos da rede e os projetos locais (**ações**).

4 ESTRATÉGIA DO HU-UFJF

4.1 Declaração de Visão do HU-UFJF

“O HU-UFJF deverá ter autonomia na rede de serviços de saúde, como centro de referência para o desenvolvimento regional, formando e reciclando recursos humanos, consolidando a pesquisa e prestando assistência humanizada.”

Durante o mês de setembro/2020 foi realizada consulta pública à comunidade hospitalar (servidores e empregados públicos; docentes; residentes; alunos; residentes; funcionários terceirizados; usuários SUS) com o objetivo de definição de uma nova visão para o **HU-UFJF**.

As principais referências para os quatro atributos sugeridos pela nova estratégia Ebserh, segundo o resultado da consulta pública¹³, foram:

- **Ensino:** *participação de democrática e multidisciplinar na relação ensino/aprendizagem;*
- **Pesquisa:** *priorização do interesse social/coletivo no fomento aos processos de pesquisa;*
- **Assistência:** *eficiência em métodos, processos, protocolos e instruções assistenciais;*
- **Gestão:** *implementação de processos de mudança e inovação nos fluxos de governança corporativa;*

Entretanto, considerando que o PDE 2019-2022 já se encontrava em vigor (com seus macroproblemas definidos e suas ações/atividades estabelecidas) quando do desdobramento da nova estratégia Ebserh (2020) e que a definição da visão é uma etapa que antecede a definição dos indicadores, metas e projetos, a visão atual do **HU-UFJF** contempla o mesmo texto basilar utilizado na elaboração do PDE 2019-2022, no sentido de manter a correlação com os demais elementos do plano.

Assim, a visão permanece a mesma para o novo prazo de execução do plano — PDE 2019-2023.

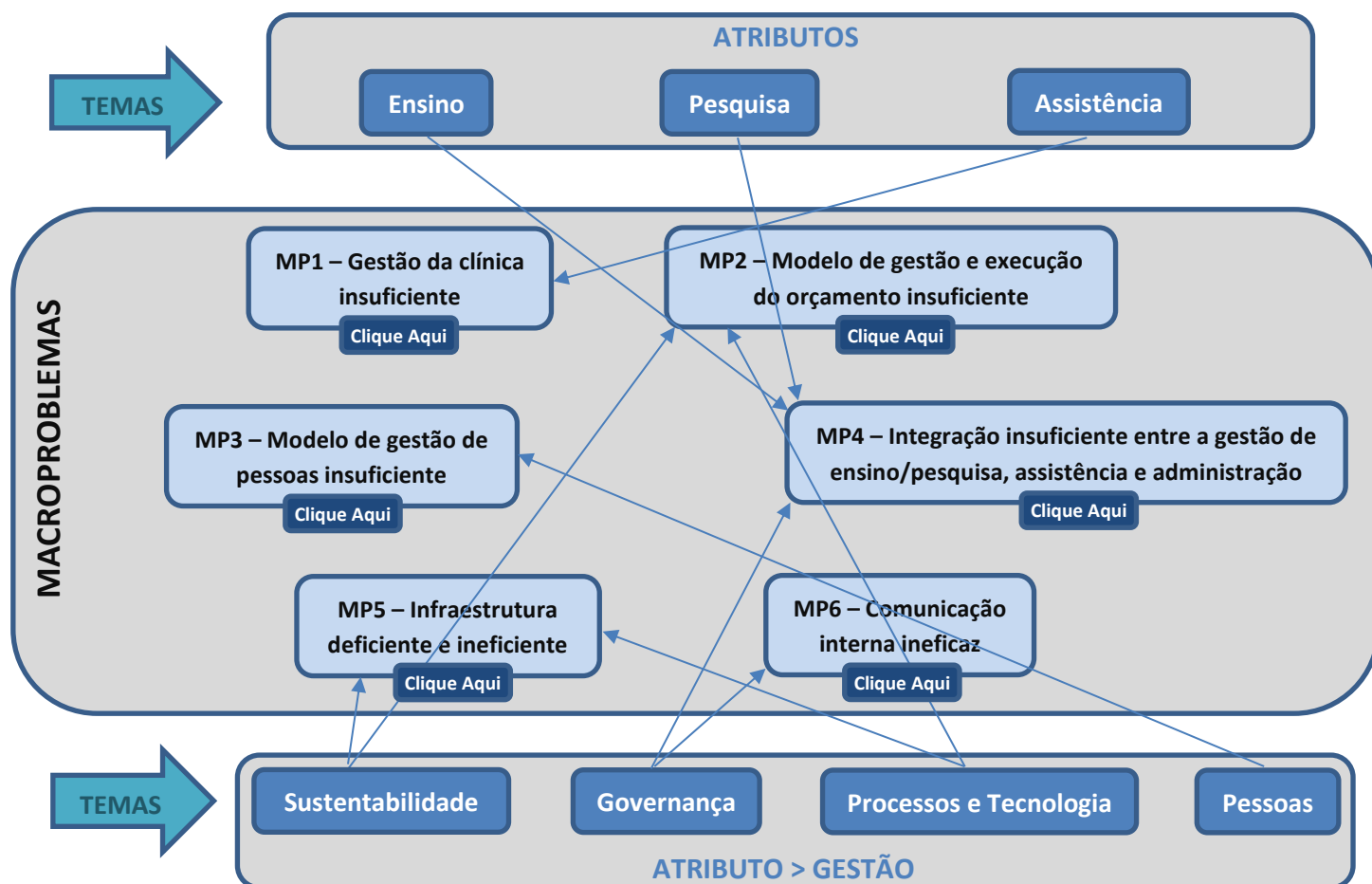
¹³ Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-sudeste/hu-ufjf/governanca/superintendencia/unidade-de-planejamento/consultas-publicas/nova-visao-hu-ufjf>. Acesso em 26/11/2020.

4.2 Macroproblemas

Os sete **temas** sugeridos pela Nova Estratégia Ebserh — Ensino; Pesquisa; Assistência; Sustentabilidade; Governança; Processos e Tecnologia; Pessoas — que são a junção entre os **atributos** (Ensino; Pesquisa; Assistência e Gestão) e os **pilares** (Sociedade; Sustentabilidade; Governança; Processos e Tecnologia; Pessoas), de acordo com o Mapa Estratégico da Rede Ebserh, relacionam-se com os **macroproblemas** do **HU-UFJF** conforme:

Figura 4
Relação TEMAS x MACROPROBLEMAS

➔ **CLIQUE** sobre cada Macroproblema para acessar a respectiva **Árvore de Problemas** contendo as causas raízes e as ações/atividades para soluções

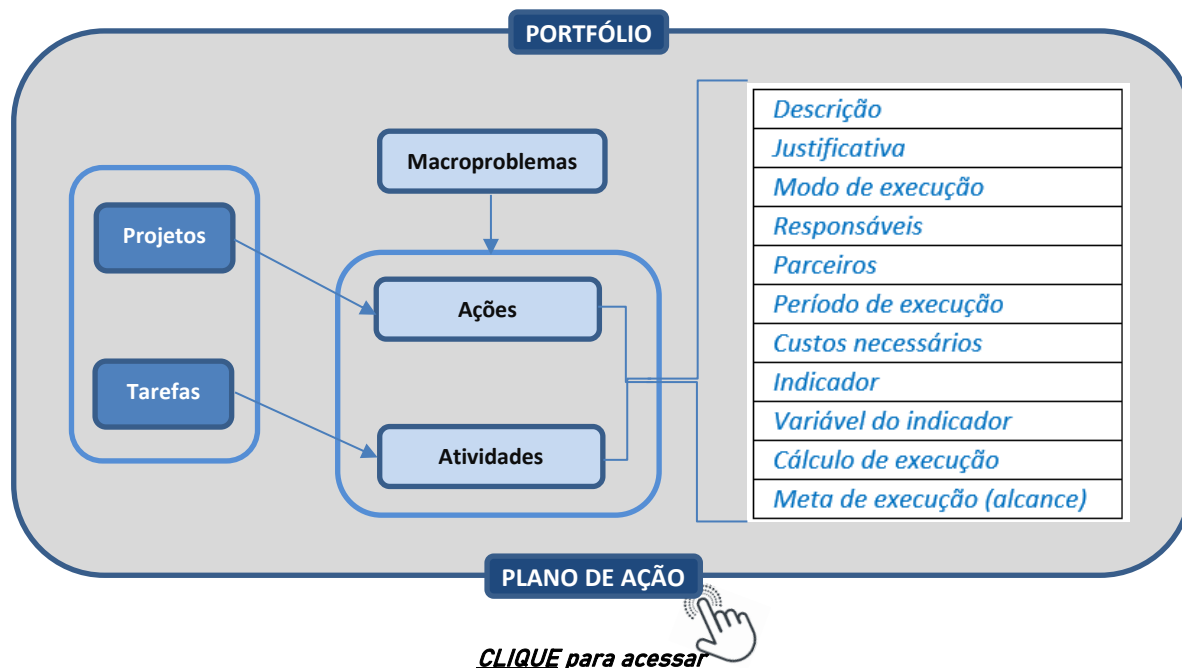


Fonte:
Unidade de Planejamento (UPLAN)

4.3 Painel de Contribuição do HU-UFJF

O Plano de Ação integrante do Plano Diretor do **HU-UFJF** contempla os projetos (**ações**) e suas respectivas tarefas (**atividades**) de forma detalhada.

Figura 5
Relação do Plano de Ação ao Modelo de Portfólio de Projetos



Fonte:
Unidade de Planejamento (UPLAN)

Assim, o Painel de Contribuição do **HU-UFJF** consiste no compilado de todos os indicadores e projetos específicos de cada macroproblema/ação/atividade que compõem o Plano de Ação.

Tabela 6

Painel de Contribuição do Hospital Universitário da Universidade Federal de Juiz de Fora

Pilar	Objetivo Estratégico	Indicador Local	Metas*			Áreas responsáveis	Projeto Local			
			2021	2022	2023					
Sociedade	Assistência	Melhorar o ensino, pesquisa, extensão e a assistência por meio da excelência do campo de prática e gestão hospitalar eficiente	1a	Média aritmética dos indicadores das ações que compõem o macroproblema MP1 – Gestão da clínica insuficiente	80%	90%	100%	Gerência de Atenção à Saúde (GAS)	1.01	Clique Aqui
	Ensino		1b	Média aritmética dos indicadores das ações que compõem o macroproblema MP4 – Integração insuficiente entre a gestão de ensino/pesquisa, assistência e administração (exceto Atividades 14.2; 14.5; 15.2 e Ação 16)	50%	75%	100%	Gerência de Ensino e Pesquisa (GEP)	1.02	Clique Aqui
	Pesquisa		1c	Média aritmética dos indicadores das Atividades 14.2 + 14.5 + 15.2 do MP4	80%	90%	100%		1.03	Clique Aqui
Sustentabilidade	Empregar os recursos de maneira eficiente, visando à perenidade e ao equilíbrio da Rede	2a	Média aritmética dos indicadores das ações que compõem o macroproblema MP2 – Modelo de gestão e execução do orçamento insuficiente	80%	90%	100%	Superintendência (SUPER) Divisão Administrativa/Financeira (DAF) Setor de Suprimentos (SS)	2.01	Clique Aqui	
Governança	Gerir com competência, agilidade e transparência, garantindo continuidade das atividades na Rede	3a	Média aritmética dos indicadores das ações que compõem o macroproblema MP6 – Comunicação interna ineficaz + Ação 16 do MP4	85%	90%	100%	Superintendência (SUPER) Unidade de Comunicação (UCOM) Gerência de Ensino e Pesquisa (GEP)	3.01	Clique Aqui	
Processos e Tecnologia	Otimizar a operação por meio da simplificação e digitalização de processos, inovação e disseminação das melhores práticas	4a	Média aritmética dos indicadores das ações que compõem o macroproblema MP5 – Infraestrutura deficiente e ineficiente	80%	90%	100%	Divisão de Logística e Infraestrutura hospitalar (DLIH) Divisão Administrativa/Financeira (DAF) Setor de Gestão de Processos e Tecnologia da Informação (SGPTI)	4.01	Clique Aqui	
Pessoas	Valorizar, capacitar e reter os talentos	5a	Média aritmética dos indicadores das ações que compõem o macroproblema MP3 – Modelo de gestão de pessoas insuficiente	70%	85%	100%	Divisão de Gestão de Pessoas (DivGP)	5.01	Clique Aqui	

*Metas = percentuais anuais acumulados, considerando a vigência global do PDE 2019-2023.

5 MONITORAMENTO

5.1 Modelo de Gestão do PDE

Através da análise situacional realizada quando da elaboração do Plano Diretor, inicialmente de periodicidade 2019-2022, foram evidenciados os níveis de aderência do HU-UFJF com relação aos padrões de referência recomendados para hospitais de ensino e, também, com relação aos normativos correlatos

Com o novo redimensionamento do novo período do Plano Diretor, com a extensão adicional de mais um ano (agora com término em 31/12/2023), houve a necessidade de reajustes nos períodos de duração das atividades de execução continuada, bem como nos indicadores com base em mensuração temporal (conforme Seção [3.1 – O Plano Diretor Estratégico Atual](#)), foi realizada a vinculação do Plano de Ação à nova duração do Plano Diretor — 2019-2023 — e ao novo modelo de painel de contribuição Ebserh (conforme Seções [3.7 – Painel de Contribuição da Rede Ebserh](#); [4.2 – Macroproblemas](#); [4.3 – Painel de Contribuição do HU-UFJF](#)).

Figura 6
Etapas da Metodologia de Desdobramento da Estratégia para os Hospitais



Fonte:
Coordenadoria de Estratégia e Inovação | Ebserh

A avaliação e o monitoramento serão realizados mensalmente, com base em evidências, sobre todas as ações (**projetos**) e atividades (**tarefas**) que compõem o **Plano de Ação**, incluindo a avaliação dos indicadores específicos. Os relatórios e planilhas eletrônicas de monitoramento estão disponíveis no sítio eletrônico do [HU-UFJF](#)¹⁴.

¹⁴ Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-sudeste/hu-ufjf/governanca/superintendencia/unicidade-de-planejamento/plano-diretor-estrategico-pde> Acessado em 25/11/2020.

Clique na imagem para acessar o monitoramento da PDE



Por fim, a reflexão e o replanejamento poderão ser realizados a qualquer momento, sempre com a ciência e anuência do Comissão para Acompanhamento do Plano Diretor Estratégico do HU-UFJF (CAPDE). A unidade de Planejamento é a responsável por viabilizar e disponibilizar os documentos de monitoramento deste plano.

5.2 Modelo de Comunicação

Este modelo traz como é o fluxo da comunicação no ciclo de gestão estratégica conforme o engajamento das partes envolvidas, bem como o acompanhamento dos impactos mapeados, os canais de comunicação propostos, os papéis dos responsáveis, os interlocutores, a periodicidade de comunicação e as conquistas decorrentes da execução das ações estratégicas

Tabela 7
Lista de Itens de Comunicação da Gestão Estratégica no Hospital

Objeto da Mensagem	Origem	Destino	Canal e Forma	Periodic.
Relatório de Acompanhamento de Projeto Local	Gerente do Projeto no hospital	Unidade Planejamento	Documento em meio digital	Mensal
Relatório de Acompanhamento de Indicador Local	Responsável pelo indicador	Unidade Planejamento	Documento em meio digital	Mensal
Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais)	Chefe da Unidade de Planejamento	Colegiado Executivo	Documento em meio digital Apresentação em colegiado executivo	Mensal
Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais)	Colegiado Executivo	- DVPE - Reitoria - Comissão de monitoramento do contrato de gestão/lfes	Documento em meio digital	Semestral
Publicação/Revisões/Atualizações no PDE	Colegiado Executivo	- DVPE - Reitoria - Comissão de monitoramento do contrato de gestão/lfes - Site do HUF - Unidade de Comunicação Social		Sempre que deliberado pelo Colegiado Executivo

Fonte:

Coordenadoria de Estratégia e Inovação | Ebserh

5.3 Calendário

O controle da gestão estratégia será realizado através de monitoramentos mensais da execução de cada projeto (**ação**) e suas respectivas atividades (**tarefas**) que compõem o **Plano de Ação**, juntamente com as áreas responsáveis, sendo emitido relatório de monitoramento semestral (analisado e aprovado Colegiado Executivo), o qual retratará a evolução do cumprimento dos indicadores via planilhas eletrônicas cujos conteúdos estarão disponíveis no sítio eletrônico do Hospital¹⁵.

Clique na imagem para acessar o monitoramento da PDE



Alterações nos projetos, tarefas e indicadores do plano poderão ser propostas a qualquer momento, devidamente justificada pelos respectivos responsáveis, e observarão a aprovação pela Comissão para Acompanhamento do Plano Diretor Estratégico (CAPDE).

¹⁵ Disponível em: <<https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-sudeste/hu-ufjf>>. Acessado em 25/11/2020.

6 ANEXOS

6.1 Fichas dos Indicadores Locais

Clique na imagem para acessar os indicadores de cada projeto/tarefa
Plano de Ação



6.2 Fichas do Projetos Locais

Clique na imagem para acessar os projetos/ações
Plano de Ação



6.3 Siglas

Clique na imagem para acessar os Responsáveis e Parceiros
pelos projetos

