

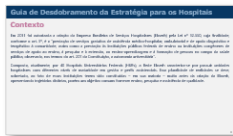
Guia de Desdobramento da Estratégia para os Hospitais da Rede Ebserh



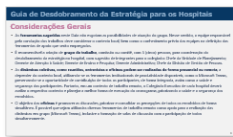
Guia de Desdobramento da Estratégia para os Hospitais

Índice

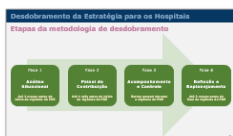
5



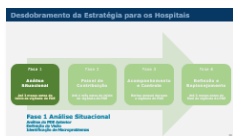
9



12



13



17



20



31



Contextualização

Composta atualmente por 40 Hospitais Universitários Federais (HUFs), a Rede Eberh caracteriza-se por possuir unidades hospitalares com diferentes níveis de maturidade em gestão e perfis assistenciais.

Considerações Gerais

Orientações de aspecto mais amplo e que podem ser aplicadas a todo o contexto do desdobramento da estratégia.

Etapas da Metodologia de Desdobramento

A metodologia de desdobramento compreende 4 fases: Análise Situacional; Painel de Contribuição; Acompanhamento e Controle; e Reflexão e Replanejamento.

Fase 1 - Análise Situacional

Na primeira fase do desdobramento da estratégia para os hospitais, será realizada a análise do Plano Diretor Estratégico anterior, a definição de visão do HUF e a identificação dos macroproblemas e soluções propostas.

Análise do Plano Diretor Estratégico Anterior

A equipe do hospital deverá realizar uma análise do Plano Diretor Estratégico (PDE) anterior visando identificar os resultados alcançados e as iniciativas que não obtiveram sucesso, descrevendo as lições aprendidas neste processo.

Definição da Visão

Nesta etapa, a equipe deverá estabelecer a visão de futuro do hospital, como desdobramento da visão da Rede Eberh, identificando metas claras e objetivas para cada um dos atributos desta visão.

Identificação dos Macroproblemas

Durante a última etapa desta fase a equipe do hospital deverá identificar e priorizar macroproblemas locais relacionados às análises internas realizadas.

Guia de Desdobramento da Estratégia para os Hospitais

Índice



40



Fase 2 – Painel de Contribuição

Composta atualmente por 40 Hospitais Universitários Federais (HUFs), a Rede Eberh caracteriza-se por possuir unidades hospitalares com diferentes níveis de maturidade em gestão e perfis assistenciais.

44



Definição de Indicadores e Metas Locais

Nesta etapa serão desenvolvidos os indicadores que apoiam o monitoramento sobre o alcance da visão e dos objetivos do HUF por meio de metas anuais para cada indicador considerando uma situação futura ao final da vigência do PDE.

49



Definição de Projetos Locais

Durante a segunda etapa desta fase a equipe do hospital deverá planejar projetos que subsidiam o atingimento das metas anuais de todos os indicadores locais definidos anteriormente.

56



Publicação do Plano Diretor Estratégico

Durante a última etapa desta fase a equipe do hospital deve construir e validar o Painel de Contribuição do HUF, além de redigir todas as seções do documento do PDE, concluindo com a validação e publicação do Plano.

64



Ferramentas e Técnicas

Modelos de documentos ou técnicas que poderão ser desenvolvidas, de forma adicional, durante todas as etapas da fase de análise situacional.

70



Fichas de Apoio para Atividades

Alguns modelos de apoio para as atividades práticas a serem desenvolvidas durante o levantamento de informações ou na realização das oficinas.

78



Sugestões para Capacitação

Algumas sugestões de materiais que podem ser utilizadas como apoio na capacitação da equipe a depender das necessidades observadas no contexto local.

Guia de Desdobramento da Estratégia para os Hospitais

Contexto

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”.

Composta, atualmente, por 40 Hospitais Universitários Federais (HUFs), a Rede Ebserh caracteriza-se por possuir unidades hospitalares com diferentes níveis de maturidade em gestão e perfis assistenciais. Essa pluralidade de realidades se deve, sobretudo, ao fato de essas instituições terem sido constituídas – em sua maioria – muito antes da criação da Ebserh, apresentando trajetórias distintas, porém um objetivo comum: fornecer ensino, pesquisa e assistência de qualidade.

Guia de Desdobramento da Estratégia para os Hospitais

O Desafio

Um único Planejamento Estratégico da Rede Ebserh e os Planos Diretores Estratégicos dos 40 HUFs

A partir de 2014, os Hospitais Universitários Federais iniciaram a definição de sua estratégia por meio da elaboração de Planos Diretores Estratégicos (PDEs), instrumentos construídos com base na metodologia desenvolvida em parceria com o Hospital Sírio-Libanês. 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.

No entanto, a metodologia utilizada, ao proporcionar o desenvolvimento da estratégia de forma individual por cada HUF, não resultou na construção de uma estratégia única para a Rede Ebserh. Tal cenário evidenciou a necessidade de unir as unidades hospitalares em prol da construção de uma estratégia integrada. Nesse sentido, o Planejamento Estratégico da Rede Ebserh foi elaborado no intuito de os hospitais caminharem juntos em direção a objetivos alinhados com o conceito de Rede.

O objetivo principal deste Guia é desdobrar a Estratégia da Rede Ebserh para que cada HUF possa contribuir com o alcance dos objetivos da Rede, sem perder de vista suas especificidades.

Guia de Desdobramento da Estratégia para os Hospitais

Sobre o Guia

Este Guia foi desenvolvido pela Coordenadoria de Estratégia e Inovação da Vice-Presidência Executiva da Ebserh, com o objetivo de apoiar os Hospitais Universitários Federais no desenvolvimento de seus Planos Diretores Estratégicos - PDEs. O PDE será construído pelos Hospitais com o apoio da Sede, com foco no atingimento das metas anuais estipuladas para todos os indicadores da Rede, considerando também as necessidades e macroproblemas locais. A partir deste cenário, cada hospital desenvolverá seus próprios indicadores e metas, além de projetos locais que irão promover o alcance de suas metas.

Os hospitais partirão de uma análise situacional, com a elaboração de relatório sobre o PDE anterior, definição da visão e identificação de macroproblemas. O documento final contempla os indicadores e metas locais que prestam subsídio aos indicadores da Rede, além de uma seleção de projetos da Rede Ebserh e de projetos locais que contribuem para solucionar os macroproblemas identificados. A partir do monitoramento da execução destes projetos, será possível perceber o quanto os hospitais estão avançando em direção ao alcance das metas estratégicas da Rede.

Neste Guia são apresentadas orientações gerais sobre os trabalhos de Análise Situacional, desenvolvimento do Painel de Contribuição do HUF e Publicação do PDE, que representam **Fase 1** e **Fase 2** do desdobramento da estratégia para os Hospitais. O público-alvo do Guia são as equipes de governança dos hospitais, os chefes de unidade de planejamento, responsáveis pela condução das ações de planejamento estratégico dos hospitais, bem como as equipes envolvidas nesse processo.

Coordenadoria de Estratégia e Inovação

Vice-Presidência Executiva

Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - Ebserh

Guia de Desdobramento da Estratégia para os Hospitais

Presidente

Oswaldo de Jesus Ferreira



Diretor Vice-Presidente Executivo

Eduardo Chaves Vieira

Realização:

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

Adriana Lopes Latado Braga

Álvaro Silva Andrade

Assuero Silva Meira

Bruno Bertoncetto

Bruno Dantas Yamashita

Cesar Augusto Dias De Oliveira

Cláudia Brandão Gonçalves Silva

Elisabeth de Souza Andrade

Elizabeth Queiroz

Fernanda Albuquerque Pereira Cocentino

Filipe Cunha Reges da Costa

Francisca de Meneses Lins

Francisco Ítalo Lopes França

Franco Nero Dias Marçal

Gabrielle Leite dos Santos Rosa

Gilson Oliveira Reis

Gislane Ladeia Boa Sorte Borges

Gizele Mota

Inajara de Moraes Peres

José Arnon dos Santos Guerra

José Ferreira

Juliana Pascualote Lemos de Almeida

Julio Cesar Miranda Ferreira

Leandro Ambrosio Costa

Letícia Ferreira da Silva Machado

Letícia Oliveira Lopes

Liana Barbaresco Gomide Matheus

Lucas Vieira Fernandes Corrêa

Luciana Boa Morte de Santana

Luiz Fernando Silva

Manoel Venâncio R. Filho

Marcelo Nogueira de Freitas

Monalisa Viana Sant'Anna

Pedro Costa Ferreira

Pedro Paulo M. Martins da Cunha

Rafael Carneiro da Costa

Rafael Wagner Alves de Amorim

Raquel Pereira Tavares

Regiane Lustosa da Cruz

Rodolfo Amando Schmitz

Rodrigo Amancio Briozo

Rodrigo Giacoia

Rossine Ambrósio Alves

Samira Virginia de França

Sérgio Ribeiro dos Santos

Soraya Ribeiro Almeida Cravo

Tainá Bougleux Lino

Telmo Nunes Costa

Wilker Invenção Azevedo de Oliveira

Wilson Miranda Clementino

Guia de Desdobramento da Estratégia para os Hospitais

Considerações Gerais

- As **ferramentas sugeridas** neste Guia não esgotam as possibilidades de atuação do grupo. Nesse sentido, a equipe responsável pela condução dos trabalhos deve considerar o contexto local, bem como o conhecimento prévio das equipes na definição das ferramentas de apoio que serão empregadas.
- É recomendável a criação de **grupo de trabalho**, comissão ou comitê, com 5 (cinco) pessoas, para coordenação do desdobramento da estratégia no hospital, com sugestão de integrantes para o colegiado: Chefe da Unidade de Planejamento; Gerente de Atenção à Saúde; Gerente de Ensino e Pesquisa; Gerente Administrativo; Chefe da Divisão de Gestão de Pessoas.
- As **dinâmicas coletivas, como reuniões, entrevistas e oficinas podem ser realizadas de forma presencial ou remota**, a depender do contexto local, utilizando-se as ferramentas institucionais de produtividade disponíveis, como o Microsoft Teams, preservando-se a oportunidade de contribuição de todos os participantes, de forma integrada, assim como a saúde e segurança dos participantes. Portanto, em um contexto de trabalho remoto, o Colegiado Executivo de cada hospital deverá avaliar o respectivo contexto e planejar a melhor forma de execução do cronograma, priorizando a saúde e a segurança dos envolvidos.
- O objetivo das **oficinas** é promover as discussões, priorizar e consolidar as percepções de todos os envolvidos de forma simultânea. É possível que sejam utilizadas diversas ferramentas de trabalho remoto como apoio para a realização das dinâmicas em grupo (Microsoft Teams), inclusive a formação de salas de discussão com a participação de todos simultaneamente.

Guia de Desdobramento da Estratégia para os Hospitais

Considerações Gerais

- Como **incentivo à participação** nas ações citadas, é possível que seja providenciado junto à Divisão de Gestão de Pessoas dos HUFs a emissão de certificados de participação aos integrantes das oficinas e de instrutoria aos moderadores, mediante o controle de participação/frequência.
- Recomenda-se, ainda, utilizar **listas de presença** (ou print da tela de participantes confirmados e presentes em reuniões virtuais) para registrar a participação dos envolvidos em entrevistas, workshops, reuniões de grupo de trabalho, durante todo o processo. Recomenda-se também registrar a memória das atividades em atas sumárias. Evidências como essas são essenciais para posterior prestação de contas.
- O desdobramento da estratégia no HUF envolve a condução de oficinas, facilitação e liderança; nesse sentido, sugere-se que sejam identificados, na unidade hospitalar, as pessoas com experiência nesses temas, inclusive que tenham participado da pós-graduação em gestão de Hospitais Universitários, promovida pela Ebserh, em parceria com o Instituto de Ensino e Pesquisa, do Hospital Sírio-Libanês (IEP-HSL) e/ou que possuam vivência em metodologia de facilitação. Também é altamente aconselhável que os líderes dessa iniciativa no HUF busquem **capacitações** preparatórias em outras fontes como a Escola Ebserh de Educação Corporativa (3EC), a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) ou o Portal de Cursos e Capacitações à Distância do Governo Federal, por exemplo.
- Os **documentos dos PDEs deverão ser construídos, aprovados** em reunião do Colegiado Executivo das unidades, publicados na página do hospital e encaminhados à Coordenadoria de Estratégia e Inovação/DVPE, bem como todas as atualizações do documento.

Modelo de Desdobramento da Estratégia da Rede Ebserh

Nível Estratégico

Mapa Estratégico da Rede Ebserh



Painel de Contribuição da Rede Ebserh

Projetos Estratégicos

Indicadores e Metas Estratégicas



Nível Tático

Plano Diretor das Diretorias

Projetos Táticos

Indicadores e Metas Táticas



Plano Diretor Estratégico do Hospital

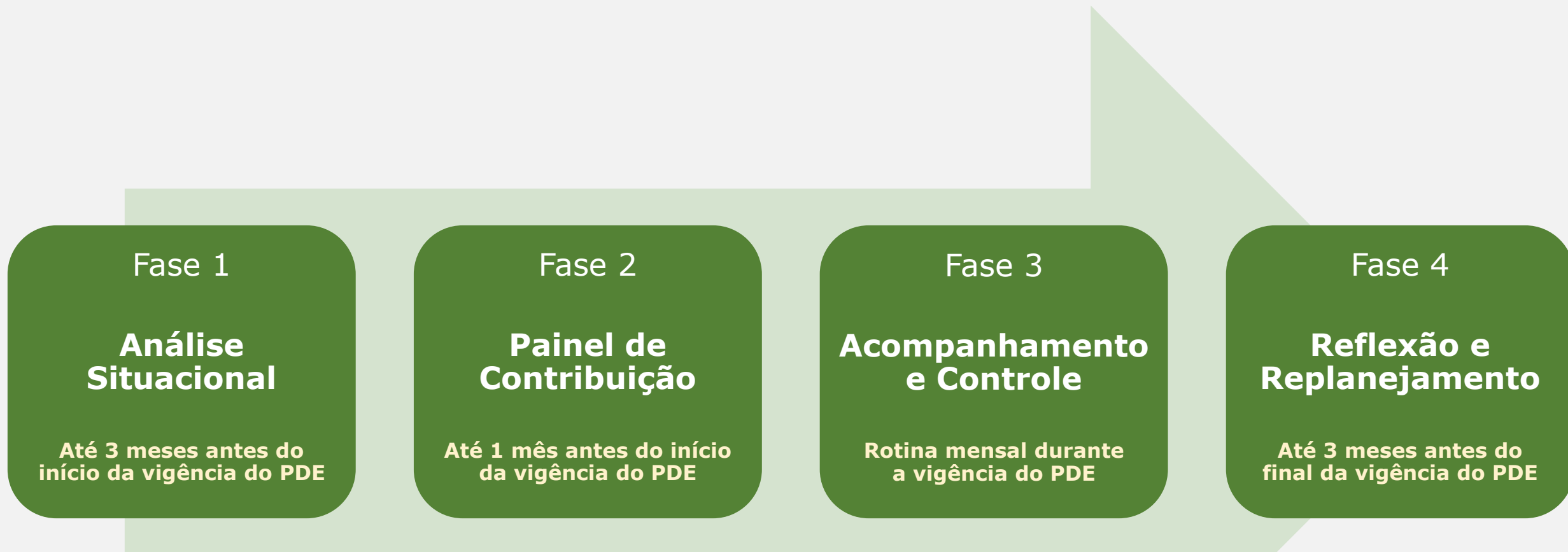
Visão do Hospital

Projetos Locais

Indicadores e Metas Locais

Desdobramento da Estratégia para os Hospitais

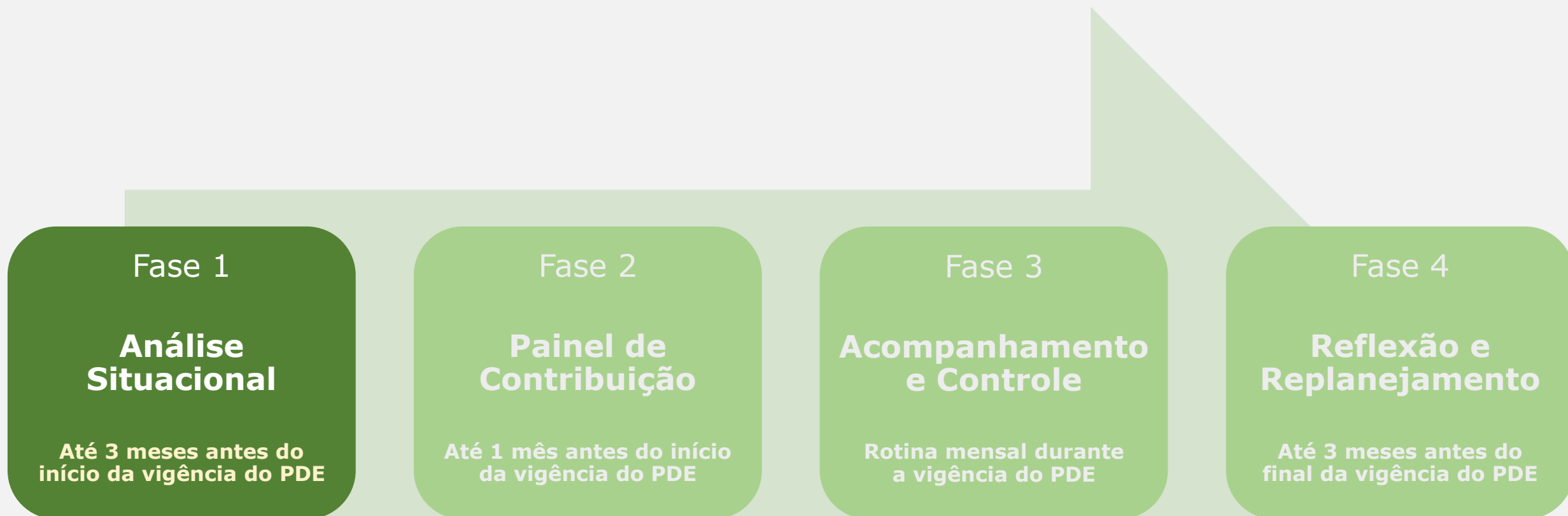
Etapas da metodologia de desdobramento



Fase 1
Análise Situacional



Desdobramento da Estratégia para os Hospitais



Fase 1 Análise Situacional

Análise do PDE Anterior

Definição da Visão

Identificação de Macroproblemas

Mapa Estratégico da Rede Ebserh

DIRECIONADORES



- 100% SUS
- Equilíbrio entre demandas assistenciais e de ensino
- Qualidade e segurança assistenciais



- Formação e capacitação multiprofissional para a saúde
- Estratégias de educação em Rede



- Vanguarda em pesquisa
- Fomento à inovação
- Aplicação na assistência e no ensino



- Escala, eficiência e eficácia
- Transparência
- Soluções com inteligência de dados



- Direcionamento de políticas públicas
- Articulação com entes externos
- Atuação híbrida, em Rede



- Sustentabilidade econômica, social e ambiental em Rede
- Novas fontes de financiamento

VALORES

A ética é inegociável

PROPÓSITO

Ensinar para transformar o cuidar

VISÃO

Ser referência nacional no ensino, na pesquisa, na extensão e na inovação no campo da saúde, na assistência pública humanizada e de qualidade em média e alta complexidade, e na gestão hospitalar, atuando de forma integrada com a Universidade e contribuindo para o desenvolvimento de políticas públicas de saúde

PROPOSIÇÃO DE VALOR

Maior rede de hospitais públicos do Brasil, proporcionando assistência humanizada, resolutiva e de vanguarda com o melhor campo de prática para as universidades federais, desenvolvendo ensino, pesquisa, extensão e gestão com sustentabilidade e transparência

PILARES

Sociedade

Sustentabilidade

Governança

Processos e Tecnologia

Pessoas

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Melhorar o ensino, pesquisa, extensão e assistência por meio da excelência do campo de prática e gestão hospitalar eficiente

Empregar os recursos de maneira eficiente, visando à perenidade e ao equilíbrio da Rede

Gerir com competência, agilidade e transparência, garantindo continuidade das atividades na Rede

Otimizar a operação por meio da simplificação e digitalização de processos, inovação e disseminação das melhores práticas

Valorizar, capacitar e reter os talentos

Transparência nas ações e relações institucionais

Humanizar para transformar o cuidado

Ser sustentável para cuidar sempre

Valorizar todas as pessoas

Trabalhar em Rede para somar forças e alcançar a excelência

Inovar para fazer mais e melhor transformando a sociedade

Análise Situacional

A **análise situacional** é a primeira das quatro fases do desdobramento do Planejamento Estratégico da Rede Ebserh para os Hospitais Universitários Federais (HUFs). Esta fase está dividida em três etapas:

1

Análise do PDE anterior

Durante a primeira etapa, a equipe do hospital deverá realizar uma análise do Plano Diretor Estratégico (PDE) anterior (vigente ou vencido) visando identificar os resultados alcançados e as iniciativas que não obtiveram sucesso, descrevendo as lições aprendidas neste processo.

2

Definição da Visão

Nesta etapa, a equipe deverá estabelecer a visão de futuro do hospital, como desdobramento da visão da Rede Ebserh, identificando metas claras e objetivas para cada um dos atributos desta visão.

3

Identificação dos Macroproblemas

Durante a última etapa desta fase a equipe do hospital deverá identificar e priorizar macroproblemas locais relacionados às análises internas realizadas, o que inclui a avaliação dos indicadores estratégicos da Rede Ebserh.

Guia de Desdobramento da Estratégia para os Hospitais

Estrutura das etapas

Cada uma das etapas apresentadas conterà as seguintes seções:

Objetivo

O objetivo da etapa está relacionado aos resultados esperados a partir do desenvolvimento das ações. O foco do objetivo é apresentar a motivação da etapa.

Produtos e Resultados

Aqui serão descritos os produtos que devem ser apresentados ao final da execução de todas as atividades da etapa, como forma de demonstração de que o objetivo foi concretizado. Os resultados também podem ser expressos com a descrição do cenário encontrado.

Atividades

As atividades são as ações a serem executadas pela equipe visando atingir o objetivo descrito anteriormente. Elas estão organizadas, de forma resumida, em passos a serem executados.



1 **Análise do Plano Diretor Estratégico Anterior**

Durante a primeira etapa, a equipe do hospital deverá realizar uma análise do Plano Diretor Estratégico (PDE) anterior (vigente ou vencido) visando identificar os resultados alcançados e as iniciativas que não obtiveram sucesso, descrevendo as lições aprendidas neste processo.



Análise do Plano Diretor Estratégico Anterior

1 2 3

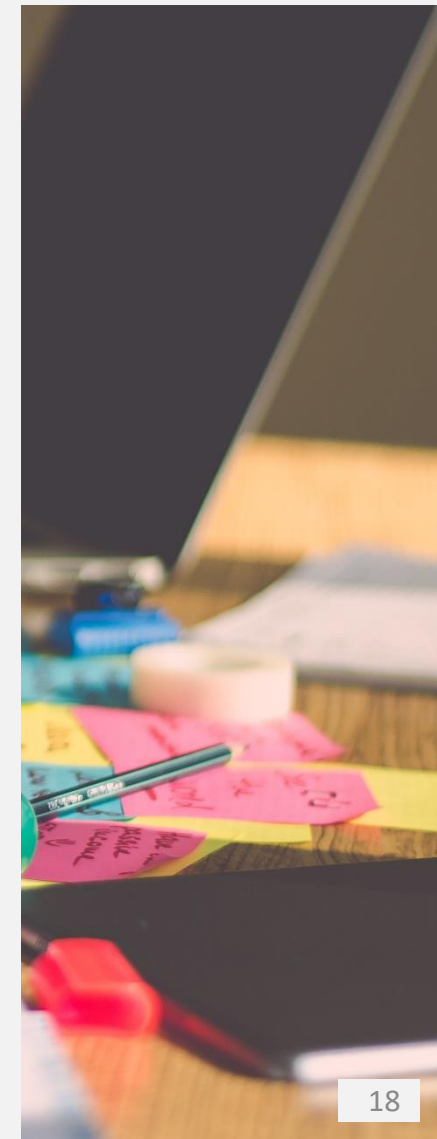
Objetivo da etapa

Analisar os resultados alcançados com o Plano Diretor Estratégico (PDE) vigente – ou cuja vigência encerrou-se recentemente – avaliando as ações concluídas, as que estão em desenvolvimento e as que foram canceladas. Resultados não alcançados podem continuar fazendo parte das aspirações do hospital, servindo de subsídio para a definição das metas estratégicas do novo plano a ser construído.

Produtos e Resultados

1. Relatório de Resultados do PDE

- Este relatório deve apresentar as percepções sobre os resultados alcançados por meio da execução das iniciativas previstas no PDE anterior (vigente ou vencido). Além disso, deve apresentar de forma clara aqueles resultados esperados e que ainda não foram alcançados, bem como a lista de lições aprendidas no período.
- O nível de detalhe a ser alcançado nesta etapa do trabalho pode variar a depender da maturidade e profundidade dos planos em cada HUF sobre as iniciativas definidas. Independentemente do nível de detalhe escolhido para esta avaliação, é necessário deixar claro se as entregas foram realizadas.

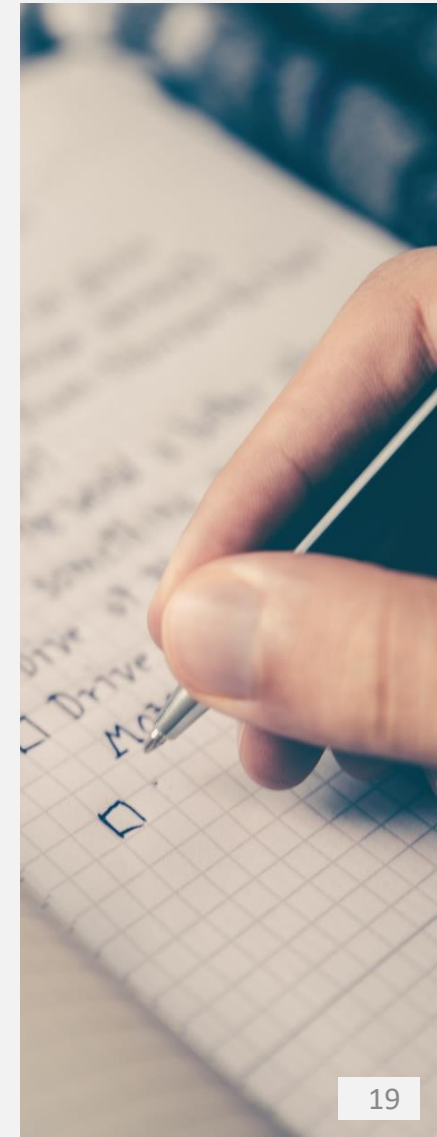


Análise do Plano Diretor Estratégico Anterior

1 2 3

Atividades

- Quantificar os resultados alcançados, por meio da identificação das metas projetadas, utilizando indicadores que se correlacionam com as iniciativas estabelecidas anteriormente, deixando claro se elas já foram alcançadas, ou seja, se as entregas foram realizadas.
- Identificar as iniciativas não atingidas, não concluídas ou canceladas.
- Dentre as iniciativas não atingidas, não concluídas ou canceladas, identificar aquelas que ainda serão consideradas no planejamento do novo PDE.
- Fazer uma lista das lições aprendidas durante o planejamento e execução do PDE anterior (vigente ou vencido).
 - A lista de Lições Aprendidas pode se referir às iniciativas que alcançaram sucesso, bem como àquelas que não alcançaram o resultado esperado.
 - As Lições Aprendidas também se referem à metodologia de construção e monitoramento do PDE.
 - As Lições Aprendidas ajudam os envolvidos a evitar falhas anteriores.





2 Definição da Visão

Nesta etapa, a equipe deverá estabelecer a visão de futuro do hospital, como desdobramento da visão da Rede Ebserh, identificando metas claras e objetivas para cada um dos atributos desta visão.



Definição da Visão

1 2 3

Objetivo da etapa

Definir a visão do HUF com base no Mapa Estratégico da Rede Ebserh, qualificando-a com as características específicas do hospital. O objetivo é obter informações para a construção de uma visão integrada com as necessidades de formação profissional, de pesquisa da Universidade e com as necessidades assistenciais da Rede de Atenção à Saúde na qual o HUF está inserido, sem perder de vista sua integração com a estratégia da Rede Ebserh.

Produtos e Resultados

1. Declaração de Visão do Hospital

Este é o único componente do Mapa Estratégico da Ebserh que pode ser personalizado para os HUFs. Os demais componentes devem ser adotados integralmente pelo hospital. A visão do HUF deve estar alinhada aos atributos da visão da Ebserh (ensino, pesquisa, assistência e gestão) e deve ser uma declaração sucinta que apresente uma nova posição a ser alcançada pelo HUF no horizonte do planejamento.



Definição da Visão

1 2 3

Atividades

- Entrevistar seus principais clientes, representados pelo Reitor da Universidade e o Gestor SUS, para levantamento de expectativas quanto à atuação do hospital, em consonância com as limitações/obrigações delimitadas no Contrato de Gestão e na Contratualização SUS
- Analisar percepções dos estudantes, usuários do SUS, pesquisadores, docentes e diretores das faculdades associadas ao hospital (exemplo: medicina, farmácia, enfermagem e odontologia) - por meio de pesquisas de satisfação, relatórios da Ouvidoria, entrevistas com representantes ou pesquisas específicas
- Analisar a execução do PDE Anterior (vigente ou vencido), com resultados que o HUF ainda deseja alcançar, além das principais lições aprendidas, para que erros não sejam repetidos
- Analisar o desempenho do Contrato SUS - atingimento de metas contratualizadas - relatórios emitidos pela Diretoria de Atenção à Saúde
- Analisar os resultados da [Avaliação Interna do Selo Ebserh de Qualidade](#)
- Analisar os compromissos assumidos pelo hospital no Contrato de Objetivos e seus anexos



Definição da Visão

1 2 3

Atividades

- Reunir os principais achados e recomendações em relatórios de auditoria, órgãos de controle, ministério público e emitidos pela Sede
- Analisar os desafios a serem superados pelo hospital frente ao **Painel de Contribuição da Rede Ebserh**, onde estão os indicadores de alto nível, metas anuais e projetos estratégicos, e verificar a aplicação dos indicadores ao HUF, diante das metas estabelecidas, para identificação de desafios a serem superados (exemplo: alcançar a taxa de ocupação ideal)

Indicadores, Metas e Projetos Estratégicos vigentes estão disponíveis no processo SEI 23477.016100/2018-94

www.gov.br/ebserh/pt-br/governanca/gestao-estrategica/metas-e-projetos-estrategicos

Os roteiros de entrevistas estão apresentados como anexo ao final desta apresentação.



Definição da Visão

1 2 3

Atividades

- É importante observar que na visão da Rede Ebserh os atributos **ensino**, **pesquisa** e **assistência** estão relacionados ao pilar sociedade.
- O atributo de **gestão** está relacionado aos pilares sustentabilidade, governança, processos e tecnologia, e pessoas.
- A visão do HUF também deve considerar esta relação que garante o alinhamento da estratégia a todos os pilares.



Oficina de Definição da Visão

1 2 3

Atividades

- Deverão participar da Oficina os representantes de todas as áreas:
 - Administração
 - Atenção à Saúde
 - Ensino e Pesquisa
- Diferentes níveis hierárquicos (alta gestão, chefias, empregados CLT, servidores RJU que atuem na unidade hospitalar) e demais envolvidos nos serviços prestados pela unidade à universidade (Diretor de Centro de Ensino ou equivalente, pesquisadores, docentes e estudantes de graduação e de pós-graduação).
- É importante criar um ambiente participativo neste momento, visando à construção de um engajamento coletivo com a Visão, ou seja, com o conjunto de intenções e aspirações a serem alcançadas no futuro.
- A Oficina se divide em 3 etapas:
 - Apresentação das informações colhidas na etapa anterior e Contextualização sobre a Oficina
 - Qualificação dos Atributos da Estratégia da Rede
 - Declaração da Visão do Hospital

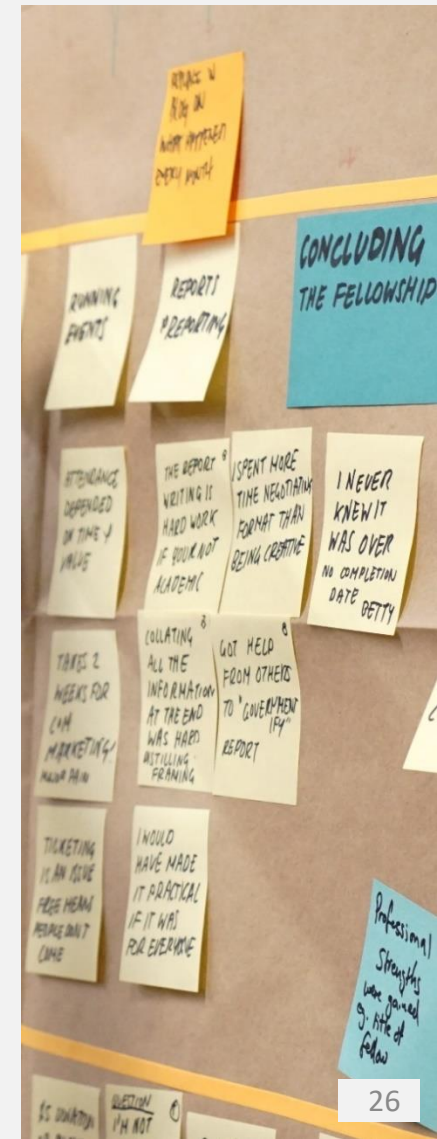


Oficina de Definição da Visão

1 2 3

Etapa 1: Apresentação e Contextualização

- Apresentar
 - Principais expectativas do Reitor, com destaque para demandas de ensino e pesquisa ainda não atendidas
 - Principais expectativas do Gestor SUS, com destaque para demandas assistenciais ainda não atendidas
 - Principais percepções de estudantes, usuários do SUS, pesquisadores, docentes e diretores das faculdades associadas ao hospital
 - Análise da execução do PDE Anterior (vigente ou vencido)
 - Análise de desempenho do Contrato SUS
 - Análise dos resultados da Avaliação Interna do Selo Ebserh de Qualidade
 - Análise dos compromissos assumidos pelo hospital no Contrato de Objetivos e seus anexos
 - Análise dos principais achados e recomendações em relatórios de auditoria, órgãos de controle, ministério público e emitidos pela Sede
 - Análise dos desafios a serem superados pelo hospital frente ao Painel de Contribuição da Rede Ebserh
 - Mapa Estratégico da Rede Ebserh e Painel de Contribuição da Rede Ebserh
- Formar 7 grupos contendo entre 4 e 5 integrantes, que deverão ser mantidos até o final das dinâmicas de elaboração do PDE
- Explicar a dinâmica da Oficina aos participantes



Definição da Visão

1 2 3

Etapa 2: Qualificação dos Atributos da Estratégia

- O Moderador deve preparar os 7 grupos para 4 rodadas de discussões, uma para cada atributo da visão: **ensino**, **pesquisa**, **assistência** e **gestão**.
- A visão do HUF deve representar uma percepção aplicada ao contexto local e mais detalhada sobre cada um dos 4 atributos destacados na visão da Rede Ebserh.
- O Moderador deve buscar o consenso sobre quais elementos deverão ser colocados em destaque como potenciais itens a serem incluídos no detalhamento dos atributos da visão.
- A cada rodada, o grupo deve elaborar uma proposta de atuação do HUF sobre o atributo em discussão.
- O Moderador deve colher a proposta apresentada em cada grupo sobre o atributo em discussão e, por meio de votação com cartões/etiquetas, consolidá-las em uma única proposta para cada atributo.



Definição da Visão

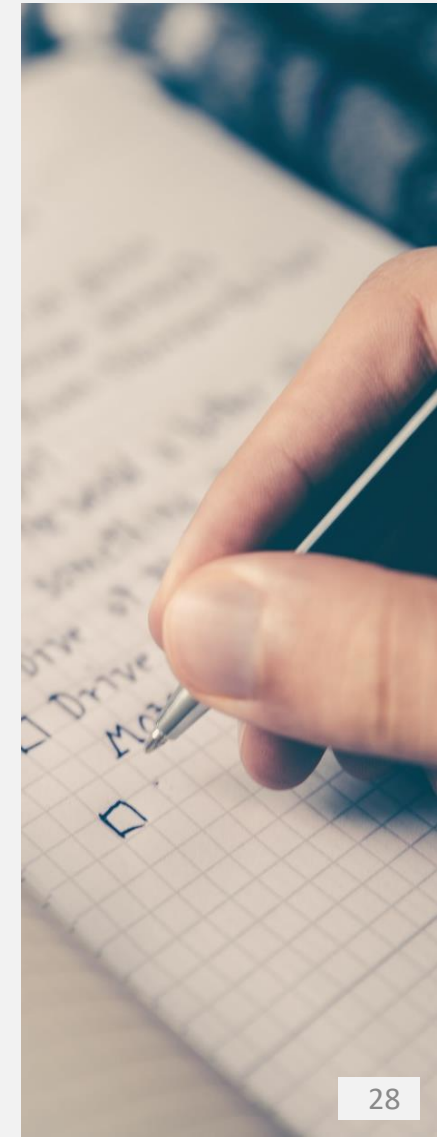
1 2 3

Etapa 2: Qualificação dos Atributos da Estratégia

- É possível que o HUF defina apenas uma modalidade relacionada ao atributo em questão, por exemplo:

*No tocante ao atributo **ensino**, o HUF almeja que seu campo de prática seja referência regional na área de ..., além disso, no que se refere à **pesquisa**, o HUF pretende alcançar destaque nacional na pesquisa sobre o câncer de pulmão.*

- Como apoio na definição de uma visão específica do HUF, sugere-se que sejam respondidas algumas perguntas:
 - Qual modalidade de **[atributo]** o HUF deseja escolher para ser referência? (definir apenas 1 modalidade)
 - O que significa ser referência em **[atributo]**?
 - O que o HUF terá conquistado em termos quantitativos e qualitativos para afirmar que é referência? Quais indicadores, dentro dos atributos referenciados, poderão aferir se somos referências ou não?



Definição da Visão

1 2 3

Etapa 3: Declaração de Visão

- A Declaração de Visão do HUF deve se referir ao espaço temporal do Plano Diretor Estratégico em desenvolvimento, e uma vez definida, não poderá ser alterada durante a vigência do PDE.
- A declaração da visão precisa ser clara, simples, objetiva e realista.
- O moderador deve utilizar a [Ficha de Validação da Declaração de Visão](#) para avaliar se os pré-requisitos da proposta estão em conformidade com as orientações apresentadas.
- O moderador deve garantir o entendimento e consenso dos participantes da Oficina em cada etapa de discussão no intuito de buscar o engajamento sobre a visão.
- Ao final desta etapa o moderador deve escrever e validar junto aos participantes da Oficina a [Declaração de Visão](#) para o hospital.



Oficina de Definição da Visão

1 2 3

As durações sugeridas para esta oficina podem ser reconsideradas a depender do contexto local (quantidade de participantes, complexidade das discussões, etc.)

Apresentação | 1:00

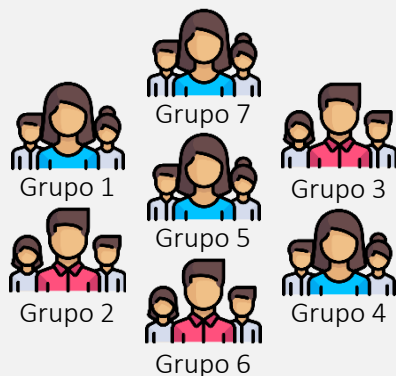


Superintendente



Moderador

Qualificação por atributo | 2:20



Moderador



Moderador

Declaração de Visão | 0:30

1:00

- Abertura do evento
- **Apresentar:**
- Expectativas dos envolvidos (Universidade e SUS)
- Análise do PDE anterior
- Resultado dos Indicadores do Selo de Qualidade e Indicadores Estratégicos da Rede Ebserh
- Mapa Estratégico e Painel de Contribuição da Rede Ebserh
- Os 4 atributos que serão discutidos
- Os pré-requisitos para a declaração de visão do hospital
- Formar 7 **Grupos** contendo entre 4 e 5 participantes
- Explicar a dinâmica da oficina – o que é visão

0:15 x 4

- Os grupos discutirão um atributo por vez (totalizando 4 rodadas).
- O grupo deve elaborar uma proposta de atuação do hospital (em forma de texto descritivo) sobre o atributo em discussão que será apresentado ao **Moderador**.

0:20 x 4

- Colher a proposta apresentada por cada grupo sobre o atributo em discussão.
- Organizar todos os participantes da Oficina para a discussão ampla.
- Consolidar, por meio de **Votação**, as propostas para o atributo em discussão.
- Escrever a proposta de atuação do hospital sobre o atributo.
- Orientar os **Grupos** a iniciar a próxima rodada, até completar os 4 atributos.

0:30

- Liderar o grupo na consolidação das propostas de atuação do hospital para cada tema em uma **Declaração da Visão** única do hospital.
- Revisar a proposta de visão conforme a **Ficha de Validação da Declaração de Visão do HUF**.
- Garantir o entendimento e o consenso dos participantes da Oficina sobre a proposta de visão.
- Escrever e validar com os participantes a **Declaração de Visão** para o hospital.



3 Identificação dos Macroproblemas

Durante a última etapa desta fase a equipe do hospital deverá identificar e priorizar macroproblemas locais relacionados às análises internas realizadas.



Identificação dos Macroproblemas

1 2 3

Objetivo

Identificar os grandes desafios a serem enfrentados pelo hospital, considerando o cenário atual em comparação às aspirações apresentadas na declaração da visão. Para cada macroproblema identificado, também deve ser apontada a sua causa raiz, ou seja, onde o hospital deve agir prioritariamente para combater a maior causa do problema. Ao final desta etapa deverão ser nomeados 7 macroproblemas, organizados por tema: **ensino**; **pesquisa**; **assistência**; **sustentabilidade econômico-financeira**; **governança**; **processos e tecnologia**; e **pessoas**.

Produtos e Resultados

1. Relação de Macroproblemas

- Lista de 7 problemas identificados a partir do trabalho em grupo.
- Cada problema deve conter descrição clara e sentido negativo (não se trata da solução ainda).
- Cada problema deve apresentar a sua causa raiz, obtida a partir da técnica de “5 por quês”.
- Cada problema deve apresentar uma proposta de solução inicial, ainda sem muitos detalhes, mas que defina claramente o objetivo, escopo e as fronteiras da proposta.

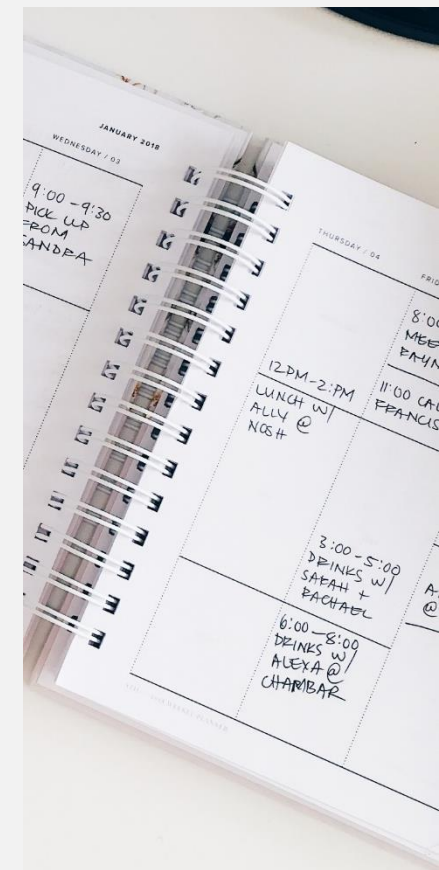


Oficina de Identificação dos Macroproblemas

1 2 3

Atividades

- Deverão participar da Oficina os representantes de todas as áreas: Superintendência; Gerência Administrativa; Gerência de Atenção à Saúde; e Gerência de Ensino e Pesquisa.
- Diferentes níveis hierárquicos (alta gestão, chefias, empregados CLT, servidores RJU) e demais envolvidos nos serviços prestados pela unidade à universidade (Diretor de Centro de Ensino ou equivalente, pesquisadores, docentes e estudantes de graduação e de pós-graduação).
- É importante criar um ambiente participativo neste momento, visando à construção de um engajamento coletivo com o conjunto de intenções e aspirações a serem alcançadas.
- A Oficina ocorrerá em 4 etapas:
 - Apresentação das informações colhidas na etapa anterior e Contextualização sobre a Oficina
 - Identificação dos macroproblemas no âmbito do HUF
 - Identificação da causa raiz de cada macroproblema
 - Proposição de soluções de alto nível para cada macroproblema

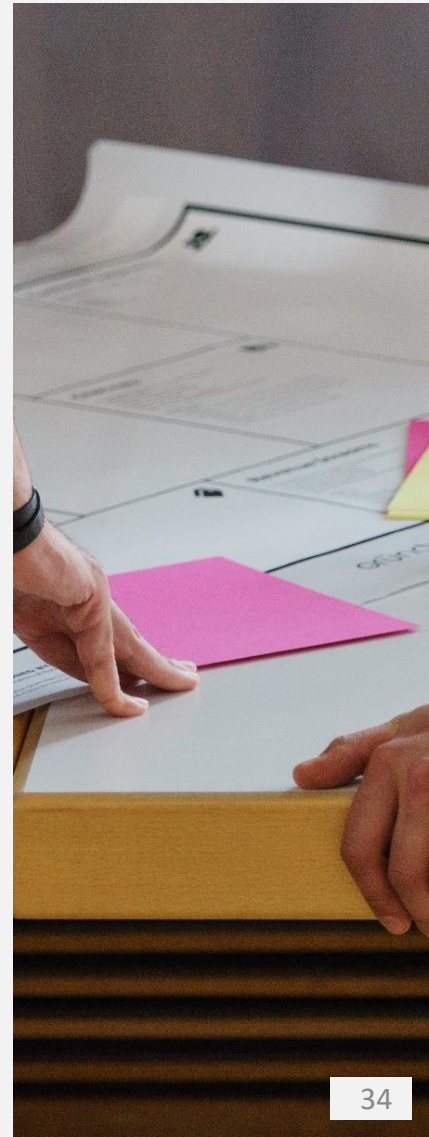


Oficina de Identificação dos Macroproblemas

1 2 3

Etapa 1: Apresentação e Contextualização

- Resumo dos insumos colhidos nas etapas anteriores, destacando a importância do contexto na identificação dos problemas atuais.
- Principais expectativas de estudantes, pesquisadores e usuários do SUS.
- O [Painel de Contribuição da Rede Ebserh](#), explicando a necessidade dos HUFs contribuírem para o atingimento das metas apresentadas ali e destacando os 5 pilares da Estratégia a serem observados conforme a realidade de cada HUF.
- Formar 7 grupos contendo entre 4 e 5 integrantes, que deverão ser preferencialmente os mesmos formados na fase anterior de definição da visão.
- Os grupos devem ser diversificados (áreas e níveis diferentes) para a identificação dos macroproblemas para cada pilar da estratégia.
- Explicar a dinâmica da Oficina aos participantes.



Identificação dos Macroproblemas

1 2 3

Etapa 2: Identificação dos Macroproblemas

- O Moderador deve preparar os 7 grupos para 7 rodadas de discussões, uma para cada tema: **ensino**; **pesquisa**; **assistência**; **sustentabilidade econômico-financeira**; **governança**; **processos e tecnologia**; e **pessoas**.
- A cada rodada, o grupo deve elaborar uma proposta de problema sobre o tema em discussão.
- Primeiro, cada pessoa escreve um problema no *postit*/cartão/tarjeta sobre o tema em discussão.
- Depois, o grupo deve consolidar, priorizar e entregar ao Moderador um único problema por tema.
- O moderador deve colher o problema apresentado por cada grupo e consolidá-los, agrupando propostas por núcleo de sentido ou mesclando propostas similares sempre com a participação e apoio dos participantes da Oficina. Problemas idênticos deverão ser agrupados.
- O moderador deve priorizar as propostas de problema por meio de votação com cartões e etiquetas e consolidar as propostas em uma proposta única de problema para cada atributo.
- O moderador deve conduzir o grupo até que sejam concluídas as 7 rodadas de discussão.
- Ao final da atividade, o grupo deverá apresentar os 7 principais problemas identificados, sendo 1 problema por tema.

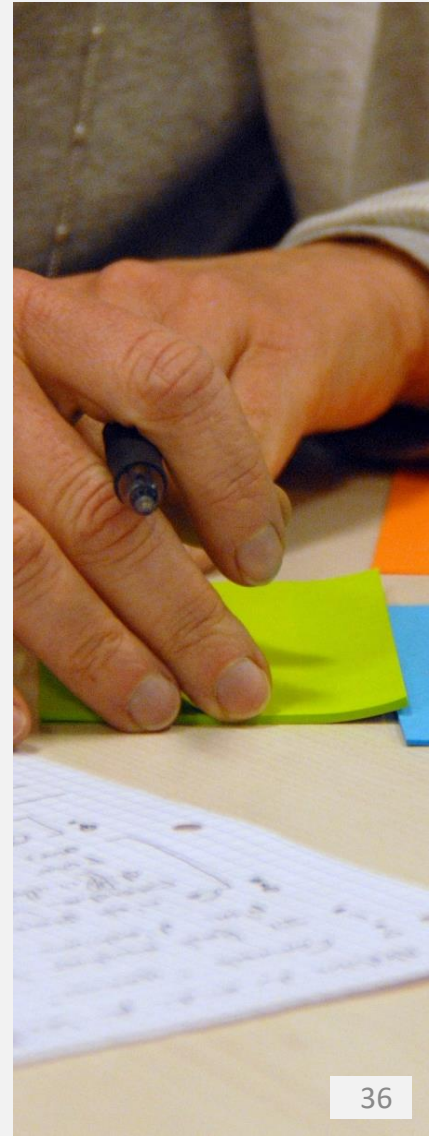


Identificação dos Macroproblemas

1 2 3

Etapa 3: Identificação da Causa Raiz

- O moderador deve atribuir 1 tema para cada grupo.
- Cada grupo partirá do problema identificado na fase anterior para o tema em discussão no grupo.
- Cada grupo deve levantar 1 causa raiz para o problema discutido no grupo utilizando a técnica dos **5 por quês**.
- Ao final da rodada, cada grupo deve apresentar a causa raiz do problema discutido aos demais participantes da Oficina com apoio do Moderador.
- O Moderador deve reunir as 7 causas raiz apresentadas e discutir uma por vez com todos os participantes da Oficina, garantindo o entendimento dos participantes sobre a relação entre problema e sua causa raiz.



Identificação dos Macroproblemas

1 2 3

Etapa 4: Proposição de solução de alto nível

- Os grupos devem permanecer os mesmos que foram organizados desde o início da Oficina.
- O grupo deve continuar com o mesmo tema que havia discutido anteriormente.
- A partir do problema em discussão, cada grupo deve buscar 1 solução inicial, ainda sem muitos detalhes, mas que defina claramente o objetivo, escopo e as fronteiras da proposta, considerando o prazo de vigência do plano diretor estratégico.
- Ao final da rodada, cada grupo deve apresentar a proposta de solução para o problema aos demais participantes da Oficina com apoio do Moderador.
- O Moderador deve reunir as 7 propostas de solução apresentadas e discutir uma por vez com todos os participantes da Oficina, garantindo o entendimento dos participantes sobre a relação entre problema e sua proposta de solução.



Oficina de Identificação dos Macroproblemas

1 2 3

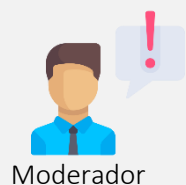
As durações sugeridas para esta oficina podem ser reconsideradas a depender do contexto local (quantidade de participantes, complexidade das discussões, etc.)

Apresentação | 0:30

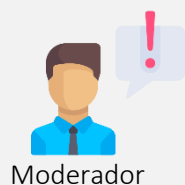
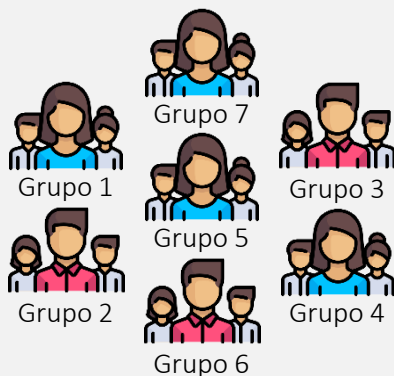
Problemas | 3:30

Causa raiz | 0:50

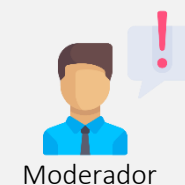
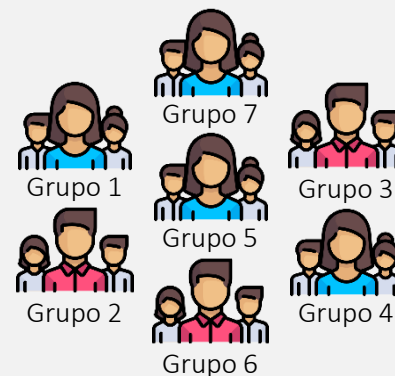
Solução | 0:50



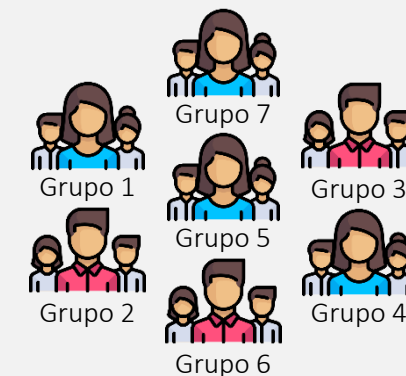
Moderador



Moderador



Moderador



0:30

- Apresentar resumo dos insumos colhidos nas etapas anteriores.
- Apresentar o Painel de Contribuição da Rede Eberh.
- Formar 7 **Grupos** contendo entre 4 e 5 participantes.
- Apresentar os 7 temas que serão discutidos.
- Apresentar a dinâmica da oficina.

0:15 x 7

- Os grupos discutirão um tema por vez (totalizando 7 rodadas).
- Primeiro, cada pessoa escreve um problema no *post-it*/cartão/tarjeta sobre o tema em discussão.
- Depois, o grupo deve consolidar, priorizar e entregar ao **Moderador** um único problema por tema.

0:15 x 7

- Colher o problema apresentado por cada grupo sobre o tema.
- Consolidar os problemas para o tema.
- Priorizar, por meio de votação do grande grupo, com a escolha de 1 problema que será atribuído ao tema em discussão.
- Orientar os **Grupos** a iniciar a próxima rodada, até completar os 7 temas.

0:15

- O **Moderador** atribui 1 tema para cada grupo.
- Cada grupo levanta 1 causa raiz para o problema discutido no grupo.
- Apresentar a causa raiz do problema discutido aos demais participantes da Oficina com apoio do **Moderador**.

0:05 x 7

- Discutir cada uma das 7 causas raiz apresentadas com todos os participantes da Oficina.
- Garantir entendimento dos participantes sobre a relação entre problema e sua causa raiz.
- Orientar os **Grupos** a buscar 1 solução para a causa raiz do problema discutido anteriormente no grupo.

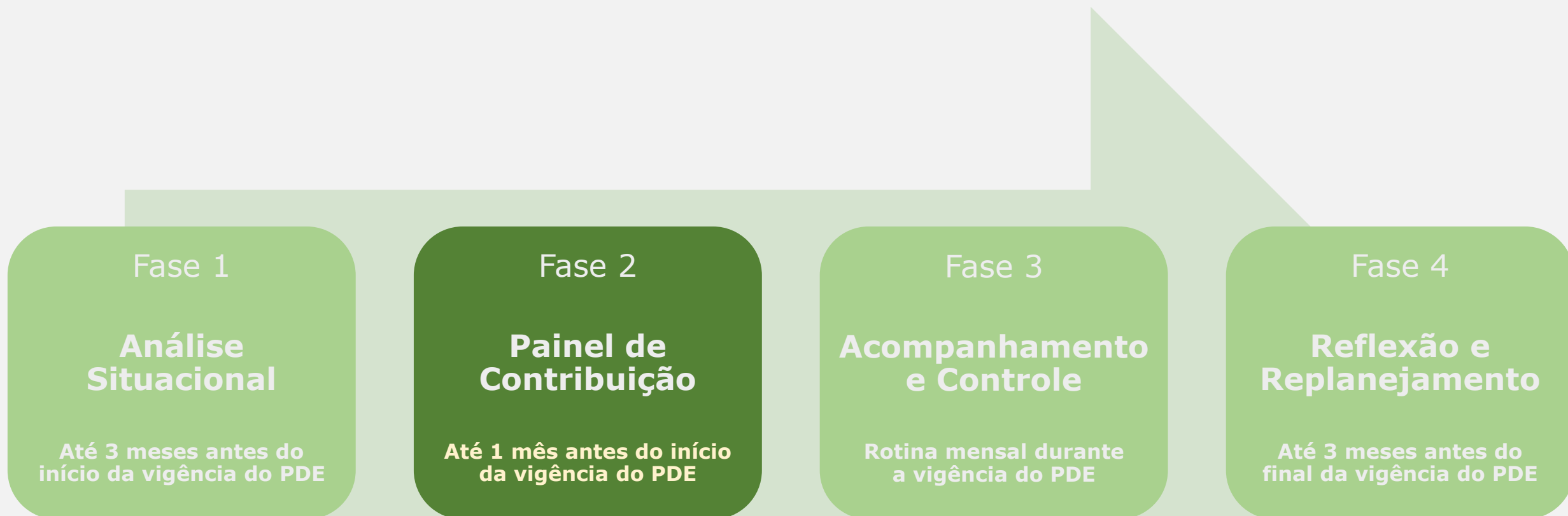
0:15 + (0:05 x 7)

- Cada grupo busca 1 solução para o problema em discussão.
- O grupo deve continuar com o mesmo tema que havia discutido antes.
- Apresentar a proposta de solução do problema discutido no grupo aos demais participantes da Oficina com apoio do **Moderador**.

Fase 2 Painel de Contribuição



Desdobramento da Estratégia para os Hospitais



Fase 2 Painel de Contribuição

Definição de Indicadores e Metas Locais

Definição de Projetos Locais

Publicação do Plano Diretor Estratégico

Esquema Resumido das Fases



PLANO DIRETOR ESTRATÉGICO DO HOSPITAL 2021- 2023

- Análise Situacional
- Declaração de Visão do Hospital

Painel de Contribuição do HUF

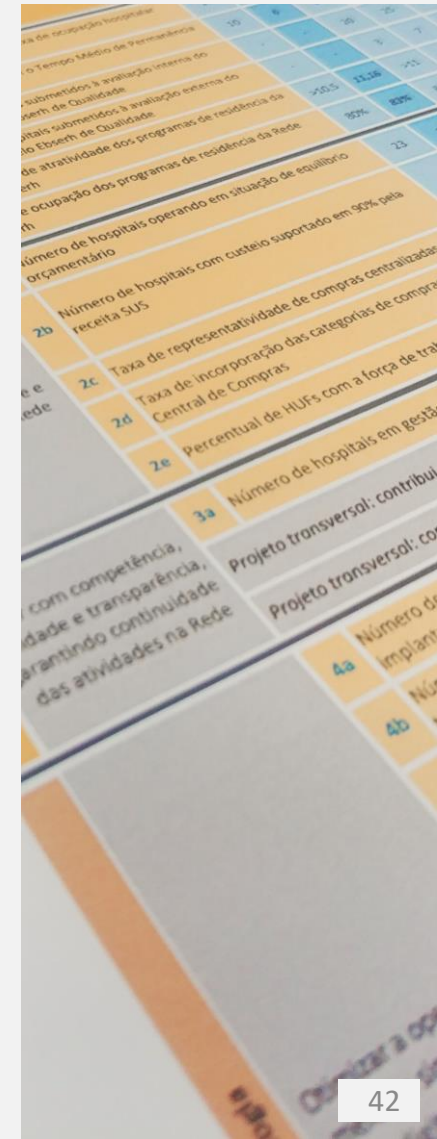
- Pelo menos 7 Indicadores Locais
- Metas anuais (2021 – 2023) para cada um dos Indicadores Locais
- 7 Projetos Locais
- Cronogramas de todos os Projetos Locais no Portal de Projetos

Painel de Contribuição

Painel de Contribuição do HUF

O Painel de Contribuição do HUF é uma ferramenta de gestão composta por indicadores, metas e projetos locais que as unidades precisam desenvolver para a resolução dos macroproblemas identificados na Fase 1 do desdobramento da estratégia e para o alcance dos objetivos estratégicos da Rede Ebserh. É a forma de se visualizar como cada unidade contribui para o alcance da Estratégia, em níveis tático e operacional.

1 2 3



Painel de Contribuição

A construção do **Painel de Contribuição do HUF** é a segunda das quatro fases do desdobramento do Planejamento Estratégico da Rede Ebserh para os Hospitais Universitários Federais (HUFs). Esta fase está dividida em três etapas:

1

Definição de Indicadores e Metas Locais

Durante a primeira etapa, a equipe do hospital deverá desenvolver indicadores de desempenho capazes de apoiar o monitoramento da resolução dos macroproblemas e o alcance da visão e dos objetivos do hospital por meio de metas anuais intermediárias para cada indicador, considerando uma situação futura pretendida, a ser verificada ao final da vigência do PDE.

2

Definição de Projetos Locais

Durante a segunda etapa desta fase a equipe do hospital deverá planejar projetos que possam viabilizar o atingimento das metas anuais de todos os indicadores locais definidos anteriormente.

3

Publicação do Plano Diretor Estratégico

Durante a última etapa desta fase a equipe do hospital deve construir e validar o Painel de Contribuição do HUF, além de redigir todas as seções do documento do PDE, concluindo com a validação e publicação do Plano.



1 Definição de Indicadores e Metas Locais

Durante a primeira etapa, a equipe do hospital deverá desenvolver indicadores de desempenho capazes de apoiar o monitoramento sobre o alcance da visão e dos objetivos do hospital por meio de metas anuais intermediárias para cada indicador, considerando uma situação futura pretendida, a ser verificada ao final da vigência do PDE.



Painel de Contribuição

Indicadores

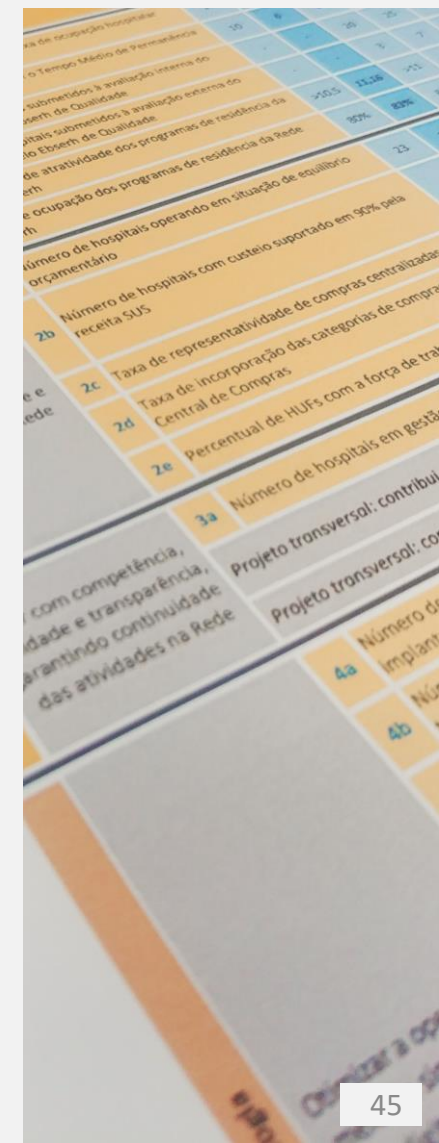
Indicador representa qualquer medida que permita dar visibilidade a uma situação, fazer comparações, verificar mudanças ou tendências, de modo a ofertar informações significativas para a condução da organização e a tomada de decisão nos diversos níveis de gestão. Atrelado à estratégia, os indicadores são uma ferramenta fundamental para verificar se as ações/projetos estão conduzindo a instituição ao alcance de seus objetivos. Uma organização que mede sistematicamente seu desempenho pode realizar rapidamente intervenções, à medida que ocorrem flutuações nos resultados de seus indicadores.

“As medidas são essenciais. Se você não pode medir algo, não será capaz de controlá-lo. Se não puder controlá-lo, não poderá gerenciá-lo. Se não puder gerenciá-lo, não poderá melhorá-lo. Sem melhorias, todo resultado será uma surpresa. As medições são o ponto de partida para as melhorias, porque lhe possibilitam entender onde você se encontra e fixa metas que o ajudem a chegar onde deseja. Sem elas as mudanças e melhorias necessárias ao processo são severamente prejudicadas.” (HARRINGTON; HARRINGTON, 1997, p. 429)

Os indicadores locais devem apresentar as características “SMART” que os tornam consistentes:

- **Específico:** sua medição deve seguir uma lógica clara e objetiva;
- **Mensurável:** pode ser mensurado em números;
- **Alcançável:** é viável e deve estar ao alcance dos executores do processo;
- **Relevante:** tem um impacto significativo para o alcance dos objetivos;
- **Temporal:** é possível estabelecer periodicidade de coleta e análise dos dados.

1 2 3



Painel de Contribuição

Definição de Indicadores e Metas Locais

1 2 3

Objetivo da etapa

Propor um conjunto de indicadores locais (indicadores dos hospitais) e suas metas que representem a evolução da resolução dos macroproblemas. Os indicadores locais são instrumentos de medição que permitem entender se o hospital está seguindo na direção indicada pela visão do HUF e pelo direcionamento estratégico da empresa apresentado no Mapa Estratégico e Painel de Contribuição da Rede Ebserh. Nesse sentido, as metas anuais representam o esforço gradual do HUF em avançar nessa direção. A definição de metas anuais dos indicadores locais não afasta a possibilidade de realizar o acompanhamento do indicador em periodicidade maior, por exemplo: mensal.

Produtos e Resultados

1. Lista de Indicadores Locais e suas Metas Anuais

- Lista de pelo menos 7 (sete) indicadores locais.
- Metas anuais (2021, 2022 e 2023) para todos os indicadores locais.
- Fichas de todos os indicadores locais preenchidas e validadas, conforme modelo ([ANEXO](#)).



Definição de Indicadores e Metas Locais

1 2 3

Atividades

- Formar 7 (sete) grupos, que deverão se manter até o final das atividades da Fase 2, sendo 1 (um) grupo por tema: **ensino**; **pesquisa**; **assistência**; **sustentabilidade econômico-financeira**; **governança**; **processos e tecnologia**; e **pessoas**. Diferentemente dos grupos formados na Fase 1, nesta fase as discussões deverão envolver equipes especializadas no tema em discussão, visando o aprofundamento técnico na composição das soluções para os macroproblemas de cada tema, contando com o apoio de facilitadores que tenham experiência e conhecimento na construção de indicadores.
- Levantar os insumos necessários à discussão nas reuniões de construção dos indicadores locais, especialmente os macroproblemas locais e suas soluções propostas, além dos indicadores estratégicos relacionados ao tema de cada reunião.
- Realizar reuniões com cada um dos grupos para construção de indicadores locais.
- Priorizar, dentre os indicadores identificados, aqueles mais representativos do HUF e que deverão ser incluídos no Plano Diretor Estratégico 2021-2023. Deverá ser definido no mínimo 1 (um) indicador para cada tema. Não deverão ser definidos mais que três indicadores por tema.



Definição de Indicadores e Metas Locais

1 2 3

Atividades

- Reunir medições históricas do indicador para utilização como insumo na definição das metas anuais.
- Preencher a ficha do indicador durante reunião de construção dos indicadores locais.
- Analisar o conjunto dos indicadores e sua complementaridade, evitando a duplicidade ou sobreposição de indicadores locais.
- Analisar se cada indicador local proposto colabora com a verificação do atingimento do objetivo estratégico da Rede Ebserh relacionado ao respectivo tema (*ensino; pesquisa; assistência; sustentabilidade econômico-financeira; governança; processos e tecnologia; e pessoas*).
- Analisar se indicadores significativos para a estratégia do HUF ficaram de fora da proposta até o momento e rediscutir com as equipes visando a inclusão desses indicadores.
- Propor metas anuais para os indicadores locais que representem o compromisso do hospital com a superação dos desafios do HUF e da Rede.
- O Colegiado Executivo deve nomear 1 (um) **responsável** para todo indicador local, que possa defender a importância do indicador local e conduzir as discussões sobre o mesmo. O responsável pelo indicador deve preencher a ficha do indicador ou estar presente na reunião de preenchimento. A reunião deve ser conduzida, preferencialmente, pelo responsável pelo indicador.





2 Definição de Projetos Locais

Durante a segunda etapa desta fase a equipe do hospital deverá planejar projetos que possam viabilizar o atingimento das metas anuais de todos os indicadores locais definidos anteriormente.



Painel de Contribuição

Projetos

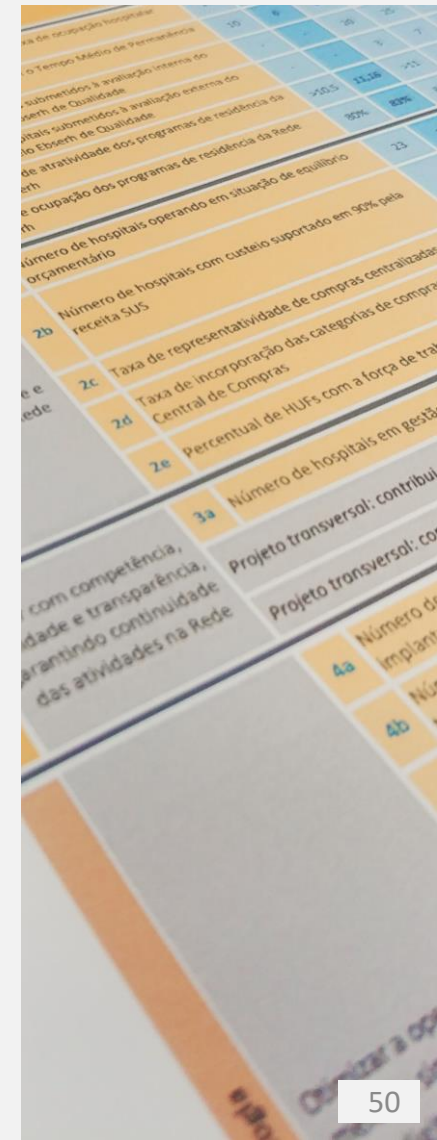
Os projetos são organizações de pessoas em equipes com foco no desenvolvimento de um conjunto bem definido de tarefas que resultam em um produto único em um espaço de tempo predefinido. Diferentemente, os processos visam a execução periódica de rotinas organizacionais e podem entregar o mesmo produto tantas vezes quantas necessário.

No contexto da estratégia, os projetos são criados visando a transformação organizacional para um estado futuro desejado, onde o atingimento das metas estratégicas será possível. Vale ressaltar que um projeto pode contribuir para um indicador ou mais, assim como um indicador pode receber contribuição de mais de um projeto.

Desde os projetos mais simples até os mais complexos, algumas características são muito importantes:

- **Escopo:** as tarefas a serem realizadas e seus produtos;
- **Recursos:** os recursos humanos e materiais necessários à execução do projeto.
- **Cronograma:** recursos, tarefas e entregáveis em uma linha do tempo organizada conforme a necessidade do demandante e a relação de dependência das tarefas.

1 2 3



Definição de Projetos Locais

1 2 3

Objetivo da etapa

Propor um conjunto de projetos locais (projetos dos hospitais) e suas entregas que representem a contribuição do HUF para superação dos macroproblemas identificados na fase anterior, bem como para o alcance da estratégia da Rede Ebserh. Tais projetos promovem o alcance dos resultados estipulados nas metas anuais dos indicadores locais.

Vale destacar que as iniciativas denominadas como **ações** no PDE anterior passam a ser tratadas na lógica de **projetos** daqui em diante.

Produtos e Resultados

1. Lista de Projetos Locais e seus Cronogramas

- Lista de pelo menos 7 (sete) projetos locais.
- Ficha de todos os projetos locais preenchidas e validadas, conforme modelo ([ANEXO](#)).
- Cronograma do projeto local preenchido em MS Project e publicado no Portal de Projetos da Ebserh: ebserhnet.sharepoint.com/sites/pwa/Projects.aspx



Definição de Projetos Locais

1 2 3

Atividades

- Levantar os insumos necessários à discussão nas reuniões de construção dos projetos locais, especialmente os respectivos macroproblemas levantados na fase anterior e suas soluções propostas, além dos projetos estratégicos da Rede Ebserh relacionados ao tema de cada reunião.
- Reunir cada um dos 7 (sete) grupos e definir 1 (um) projeto para cada tema.
- Preencher a ficha do projeto durante a reunião de construção dos projetos locais.
- Desenvolver o **cronograma** detalhado do projeto a ser aprovado pelo Colegiado Executivo.
- Avaliar a complementaridade dos projetos, evitando a duplicidade ou sobreposição entre os projetos locais ou com os projetos estratégicos da Rede Ebserh.
- Avaliar se os projetos propostos são exequíveis no prazo (até 2023) e no custo propostos considerando os recursos humanos e materiais disponíveis no HUF, que deverão ser observados nas pactuações relativas a orçamento, o que inclui os contratos de objetivos estabelecidos entre o HUF e a Sede.
- O Colegiado Executivo deve nomear 1 (um) gerente para todo projeto local, que possa defender a importância do projeto local e conduzir as discussões sobre o mesmo. O gerente do projeto deve preencher a ficha do projeto ou estar presente na reunião de preenchimento. A reunião deve ser conduzida, preferencialmente, pelo gerente do projeto.



Definição do Cronograma do Projeto

1 2 3

Atividades

- Todos os projetos locais devem ter o seu cronograma desenvolvido no MS Project, publicado e atualizado no Portal de Projetos da Ebserh: ebserhnet.sharepoint.com/sites/pwa/Projects.aspx
- Evidenciar aos participantes qual o objetivo do projeto e quais entregas representam o sucesso do projeto. Nesse primeiro momento é importante focar **onde** se pretende chegar e não nas **tarefas** necessárias para chegar lá.
- Analisar o cronograma de marcos criado na ficha do projeto, visto que é um balizador importante sobre as grandes entregas e os resultados mais significativos do projeto.
- Definir um conjunto de **entregáveis** do projeto por meio de uma **Estrutura Analítica do Projeto (EAP)**, onde devem ser apresentados os produtos tangíveis do projeto em uma estrutura hierárquica onde o primeiro nível é mais agregado e os níveis seguintes são fragmentados conforme a particularidade do projeto.
- Garantir que todo o trabalho necessário ao desenvolvimento do projeto (escopo) esteja representado em algum entregável da EAP. É possível segmentar a EAP por grandes grupos de entregas ou por fases. Os entregáveis relacionados ao gerenciamento do projeto também podem ser apresentados na EAP.



Definição do Cronograma do Projeto

1 2 3

Atividades

- Definir **marcos** importantes para o projeto com base no cronograma de marcos definido anteriormente. Podem ser entregas significativas, especialmente aquelas que estão condicionadas a datas fixas ou aquelas que representam o fechamento de uma fase do projeto. Os marcos não têm duração como as tarefas, pois representam apenas um ponto no cronograma utilizado para definir certos eventos.
- Recomenda-se que o agrupamento das tarefas do **cronograma** seja similar ao agrupamento da EAP, o que facilita a apresentação do projeto em termos de entregas visualizadas na EAP ou pela perspectiva temporal presente no cronograma.
- Definir as **tarefas** necessárias para a construção de cada entregável da EAP definido anteriormente. É aconselhável que as tarefas tenham níveis similares de grandeza, não sendo muito detalhadas nesse primeiro momento.
- Definir o responsável pela execução de cada **tarefa** no cronograma. Recomenda-se que sejam apontados nomes de pessoas ao invés de áreas.
- Definir, junto ao responsável pela execução, o volume de **trabalho** necessário (em dias) para a execução da tarefa identificada.

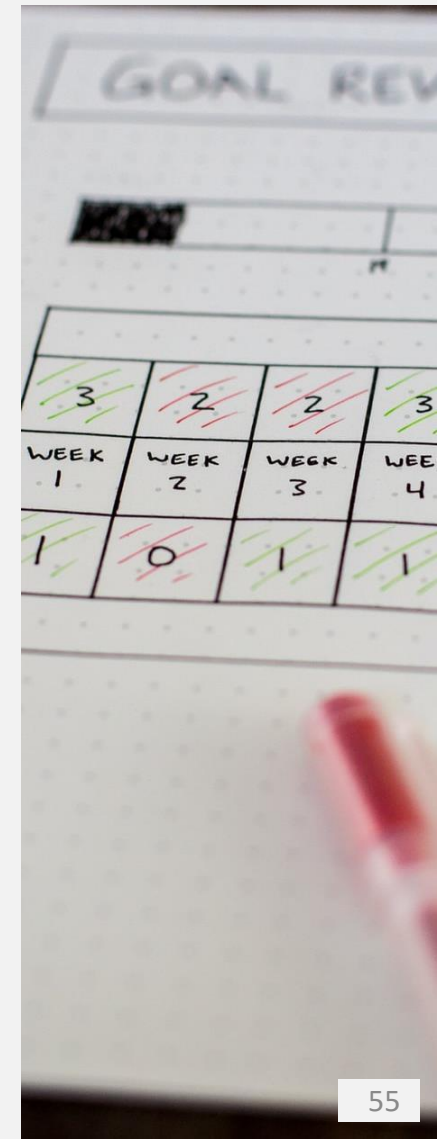


Definição do Cronograma do Projeto

1 2 3

Atividades

- Colher uma percepção realista do volume de **trabalho** necessário junto ao responsável pela execução.
- Encadear as tarefas em ordem cronológica conforme a sua dependência. Recomenda-se que as tarefas tenham **duração** máxima de 2 semanas. É uma boa prática definir tarefas menores, o que promove o controle mais preciso e ágil das atividades bem como a obtenção de resultados em pouco espaço de tempo. Torna-se mais fácil perceber problemas e obter resultados em uma tarefa mais curta.
- Esclarecer o responsável pela atividade sobre a necessidade de entrega até determinada data para os casos onde existem **restrições** relacionadas a prazos. Recomenda-se evitar o **paralelismo** entre tarefas do mesmo responsável.
- Avaliar se as restrições relacionadas a datas foram respeitadas após a definição do prazo final do cronograma.
- Validar o cronograma com os responsáveis pela execução das tarefas por meio da validação de datas e do volume de trabalho necessário a cada tarefa.
- Validar o cronograma com os demandantes por meio da apresentação da EAP e das datas de entrega de cada pacote de trabalho.





3 **Publicação do Plano Diretor Estratégico**

Durante a última etapa desta fase a equipe do hospital deve construir e validar o Painel de Contribuição do HUF, além de redigir todas as seções do documento do PDE, concluindo com a validação e publicação do Plano.



Publicação do Plano Diretor Estratégico

1 2 3

Objetivo da etapa

Elaborar, validar e publicar o documento do Plano Diretor Estratégico do HUF com vigência 2021-2023 considerando a análise do contexto local, análise do PDE anterior (vigente ou vencido), a percepção dos envolvidos e o desempenho do hospital, considerando seus contratos e indicadores, além da declaração de visão do HUF e seu Painel de Contribuição.

Produtos e Resultados

1. Plano Diretor Estratégico do HUF

- Documento do PDE redigido conforme modelo proposto ([ANEXO](#)).
- Portfólio de indicadores, metas e projetos locais validado, conforme modelo ([ANEXO](#)).
- Plano Diretor Estratégico do HUF com vigência 2021-2023 aprovado em Colegiado Executivo.
- Documento do PDE publicado em Boletim de Serviço e no site do HUF.



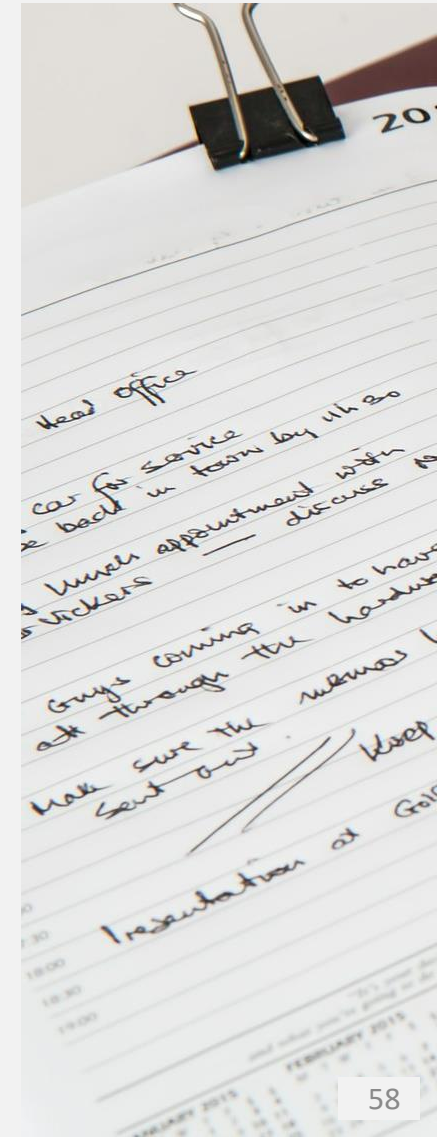
Painel de Contribuição

Validação do Painel de Contribuição do HUF

1 2 3

Atividades

- Validar cada uma das fichas de indicadores e projetos locais com os respectivos responsáveis e chefias das áreas responsáveis.
- Consolidar todos os indicadores, metas e projetos locais, no Painel de Contribuição do HUF que fará parte do Plano Diretor Estratégico do HUF com vigência 2021-2023, conforme modelo.
- Validar preliminarmente o Painel de Contribuição do HUF junto ao Colegiado Executivo antes do envio formal para deliberação do Colegiado Executivo, que deverá ocorrer juntamente com o documento do Plano Diretor Estratégico.



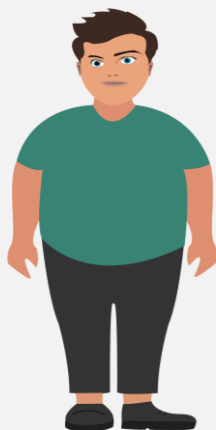
Painel de Contribuição

Exemplo: Painel de Contribuição do HUF

1 2 3

	Objetivo Estratégico	Indicador Local	Metas			Área responsável	Projeto Local		
			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	Taxa de Ocupação Hospitalar	80%	82%	85%		1.01	Implantação de Melhorias na Regulação Assistencial
		1b	Índice de Atratividade dos Programas de Residência	>12	>13	>14		1.02	Qualificação dos Programas de Residência
		1c	Índice de Produção Científica	>10	>12	>15		1.03	Incentivo à Produção Científica do HUF
Sustentabilidade	Empregar os recursos de maneira eficiente, visando à perenidade e ao equilíbrio da Rede	2a	Percentual de Custeio Suportado pela Receita SUS	85%	87%	90%		2.01	Aprimoramento da Contratualização do HUF
Governança	Gerir com competência, agilidade e transparência, garantindo continuidade das atividades na Rede	3a	Percentual de Itens Executados Conforme o Planejado no Contrato de Objetivos	70%	80%	90%		3.01	Melhoria do Processo de Planejamento da Execução das Despesas do HUF
Processos e Tecnologia	Otimizar a operação por meio da simplificação e digitalização de processos, inovação e disseminação das melhores práticas	4a	Percentual de Prescrições Médicas em Formato Eletrônico	80%	90%	100%		4.01	Implantação de Prescrições Médicas em Formato Eletrônico
Pessoas	Valorizar, capacitar e reter os talentos	5a	Número de Horas-Capacitação por Empregado	75%	85%	95%		5.01	Implementação de Capacitações Alinhadas à Estratégia do Hospital 2021-2023

Exemplo: Estratégia de Qualidade de Vida



Tema	Principais problemas	Causa raiz do problema	Proposta de solução para o problema	Indicador de qualidade de vida	Metas mensais do 1º Semestre de 2021
REPOUSO	Má qualidade do sono	Rotina de repouso desorganizada	Adotar hábitos de repouso saudáveis	% de Sono Profundo por Noite	20% 25% 30% 35% 40% 40%
CORPO	Dores articulares	Peso acima do ideal	Manter consumo equilibrado de calorias	Índice de Massa Corpórea	31 29 27 26 25 24
MOVIMENTO	Indisposição física	Sedentarismo	Praticar atividades físicas diariamente	Qtd. Semanal de Horas de Exercício	4h 5h 6h 7h 7h 7h

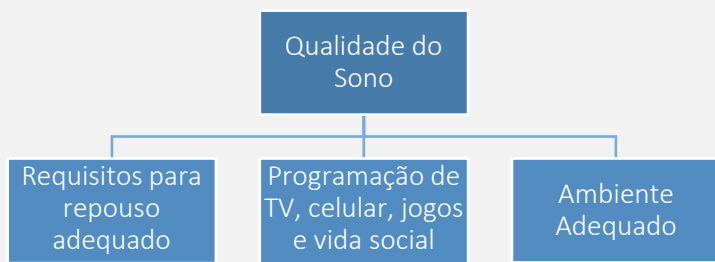


Projeto 1 - Qualidade do Sono

Objetivo do Projeto

Promover a readequação dos hábitos de repouso em busca de equilíbrio entre o trabalho, prática de atividades físicas, vida social e repouso.

EAP – Estrutura Analítica do Projeto

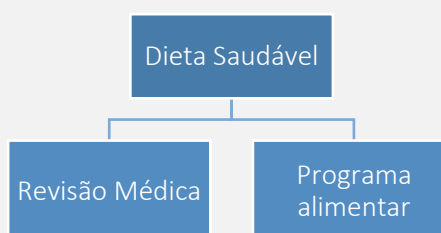


Projeto 2 - Dieta Saudável

Objetivo do Projeto

Desenvolver hábitos alimentares adequados ao nível de atividade física e condições de saúde em busca da manutenção do peso ideal.

EAP – Estrutura Analítica do Projeto

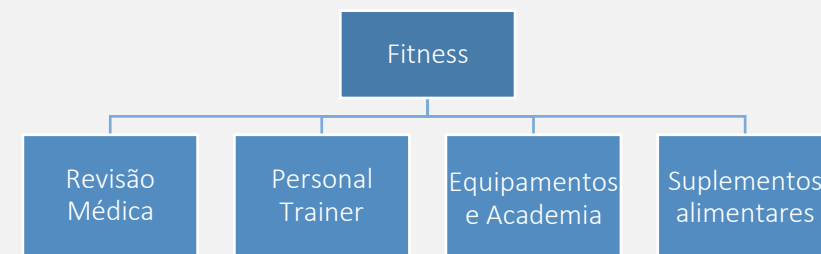


Projeto 3 – Prática de Exercícios

Objetivo do Projeto

Adotar a prática de exercícios físicos como uma rotina diária, dentro dos limites adequados ao biotipo e condições prévias de saúde.

EAP – Estrutura Analítica do Projeto



Plano de Monitoramento da Execução do PDE

1 2 3

Atividades

- Definir o processo de gestão estratégica no HUF com base nas etapas da Metodologia de Desdobramento da Estratégia para os Hospitais: Análise Situacional; Painel de Contribuição; Acompanhamento e Controle; Reflexão e Replanejamento.
- Definir papéis e responsabilidades no processo de gestão estratégica do HUF.
- Definir o Plano de Comunicação do PDE contendo a periodicidade de comunicação, o conteúdo da mensagem, o objetivo de cada canal, o cronograma de comunicação e os papéis dos envolvidos.
- Estabelecer o processo e o calendário de aferição dos indicadores locais considerando que os indicadores estratégicos são aferidos no início de cada ano, sem prejuízo às mensurações realizadas com outra periodicidade.
- Estabelecer o processo e o calendário de monitoramento dos projetos locais considerando que os projetos estratégicos são monitorados mensalmente.
- Estabelecer o processo e o calendário de solicitações de alterações em indicadores e projetos locais.



Plano de Monitoramento da Execução do PDE

1 2 3

Atividades

- Criar o modelo de [Relatório de Acompanhamento dos Projetos locais](#).
- Criar o modelo de [Relatório Gerencial de Monitoramento do PDE](#) a ser apresentado, no mínimo, a cada 2 (dois) meses ao Colegiado Executivo.
- Criar o modelo de [Relatório Gerencial de Monitoramento do PDE](#) a ser apresentado a cada 2 (dois) meses à Diretoria da Vice-Presidência Executiva.
- Criar calendário com os principais eventos do processo de gestão estratégica no HUF, por exemplo:
 - Período de aferição dos indicadores locais;
 - Período da coleta de informações atualizadas sobre o andamento dos projetos locais junto aos Gerentes de Projeto;
 - Período de consolidação das informações de andamento dos projetos na Unidade de Planejamento.
 - Datas das apresentações do Monitoramento do PDE para o Colegiado Executivo do HUF;
 - Datas das apresentações do Monitoramento do PDE para Diretoria da Vice-Presidência Executiva;
 - Período de Reflexão e Replanejamento do próximo PDE – Segundo semestre 2023, após planejamento da Rede Ebserh.



Publicação do Plano Diretor Estratégico

1 2 3

Atividades

- Redigir seção com o modelo de governança do processo de gestão estratégica no hospital, além de papéis e responsabilidades neste processo. Deve ser apresentado o ciclo de gestão estratégica do hospital contemplando a partir da fase de formulação da estratégia e elaboração do Plano Diretor Estratégico, até o monitoramento do desempenho da estratégia.
- Redigir seção com o modelo de comunicação e lista de itens de comunicação da gestão estratégica no HUF.
- Submeter o Plano Diretor Estratégico à deliberação do Colegiado Executivo.
- Publicar o Plano Diretor Estratégico no Boletim de Serviço da Ebserh.
- Publicar o Plano Diretor Estratégico no Site do HUF.
- Encaminhar o Plano Diretor Estratégico à Diretoria da Vice-Presidência Executiva.



PLANO
DIRETOR
ESTRATÉGICO
2021 - 2027



Ferramentas e Técnicas

Modelos de documentos ou técnicas que poderão ser desenvolvidas, de forma adicional, durante todas as etapas da fase de análise situacional.



Análise do Plano Diretor Estratégico anterior

1. Entrevistas e Análises

As duas técnicas devem manter o foco na comparação entre as ações e atividades do PDE anterior (vigente ou vencido) em relação aos resultados realmente alcançados. As entrevistas devem incluir prioritariamente aqueles envolvidos com a definição de metas e com a aferição dos resultados alcançados.

2. Lições Aprendidas

As lições aprendidas podem ser coletadas de diversas formas, em reuniões formais ou em outras ocasiões menos estruturadas, podendo ser fruto de documentos, relatórios de desempenho ou feedback da equipe envolvida. O principal objetivo das lições aprendidas é entender as experiências anteriores e aprimorar as iniciativas, no intuito de aprender com os acertos, a fim de estabelecer padrões de performance, e com erros, evitando que os mesmos possam ser repetidos.



Ferramentas e Técnicas

Definição da Visão

1. Oficina

Reunião dinâmica com um grupo de pessoas que podem ser divididas em grupos menores. As formações do grupo e as técnicas e ferramentas utilizadas podem variar conforme o objetivo da oficina, cuja principal característica é o trabalho prático do grupo por meio de um mediador que organiza os participantes no intuito de desenvolver atividades práticas e entregar produtos ao final do evento. A oficina é um importante instrumento de engajamento e proporciona o desenvolvimento de entregas rápidas com o máximo de alinhamento entre os envolvidos.

2. Entrevistas semiestruturadas

Técnica de obter informações por meio de perguntas estruturadas sobre o tema em análise, a partir de uma relação de entrevistador e entrevistado.

O HUF pode complementar o roteiro adicionando outras perguntas que considerar relevantes.



Definição da Visão

3. Qualificação dos atributos da visão

Formulário de apoio às discussões sobre o detalhamento da visão da Ebserh, alinhado ao contexto do HUF por meio de perguntas qualificadoras para cada atributo da visão.

4. Priorização por meio de votação com cartões e etiquetas

Empregada em dinâmicas onde existem diversas opções que apresentam valores similares ou não podem ser classificadas de forma objetiva. Pode ser utilizada também durante as oficinas de definição estratégica, onde é necessário escolher, de forma idônea, uma dentre várias opções apresentadas pelo grupo. Os participantes recebem uma pequena quantidade de bolinhas de etiquetas coloridas e devem afixá-las nos cartões com a proposta preferida. Ao final da dinâmica, vence o cartão da proposta com maior número de etiquetas coladas.



Identificação dos Macroproblemas

1. Os 5 por quês

É uma técnica de análise para resolução de problemas que consiste em perguntar 5 vezes o porquê de um problema estar acontecendo. O resultado desta investigação é a causa raiz do problema inicialmente observado.

2. Priorização por meio de votação com cartões e etiquetas

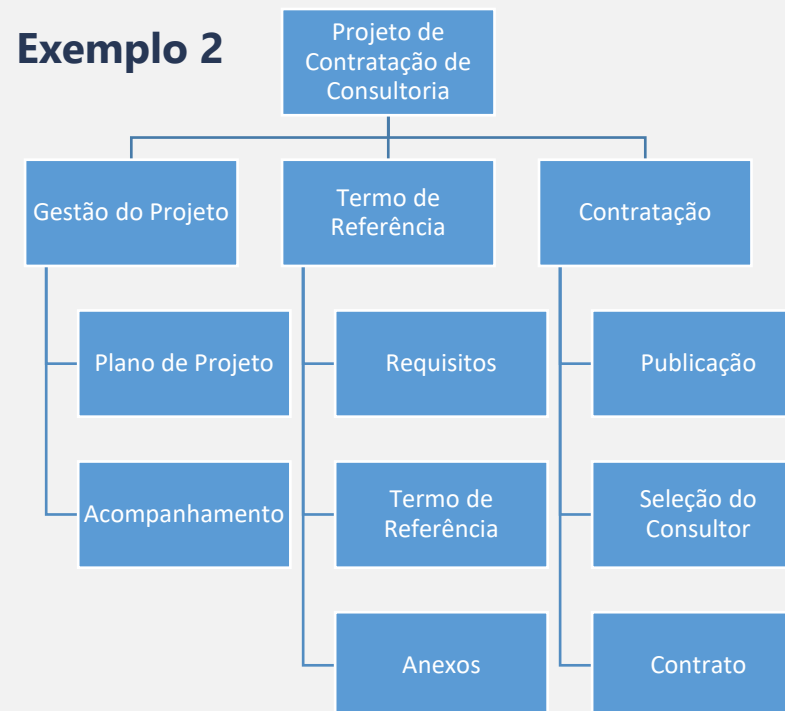
Empregada em dinâmicas onde existem diversas opções que apresentam valores similares ou não podem ser classificadas de forma objetiva. Pode ser utilizada também durante as oficinas de definição estratégica, onde é necessário escolher, de forma idônea, uma dentre várias opções apresentadas pelo grupo. Os participantes recebem uma pequena quantidade de bolinhas de etiquetas coloridas e devem afixá-las nos cartões com a proposta preferida. Ao final da dinâmica, vence o cartão da proposta com maior número de etiquetas coladas.



Definição do Cronograma do Projeto

1. Estrutura Analítica do Projeto

A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é uma importante ferramenta de gerenciamento e pode ser utilizada em qualquer tipo e tamanho de projeto. É uma estrutura hierárquica orientada às entregas do trabalho e organiza o escopo total do projeto. A EAP decompõe o projeto em partes menores e apresenta o escopo a ser realizado de forma mais compreensível e gerenciável.





Fichas de Apoio para Atividades

Alguns modelos de apoio para as atividades práticas a serem desenvolvidas durante o levantamento de informações ou na realização das oficinas.



Atividade

Análise do PDE anterior (vigente ou vencido)

Nome da ação/iniciativa do PDE	% de conclusão	Descrição dos problemas e de suas causas	Recomendações para melhoria futura

Total conclusão do PDE: %

Atividade

Lições Aprendidas

Ação/Iniciativa avaliada	Resultado sucesso fracasso	Comentários

Roteiro para entrevista (parte 2)

ensino pesquisa assistência gestão

(deve ser criada uma ficha para cada um destes atributos)

Identificação do entrevistado: _____ Data: _____

O que você espera que o HUF oferte em termos de serviços neste aspecto – considerando o contrato de gestão/contrato SUS como limitador?

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
---	---

Oficina: Declaração de visão do HUF

- A partir da definição de visão considerando os atributos e pilares, o grupo deve descrever a declaração de visão do HUF.
- A visão representa o estado futuro, onde desejamos chegar, o que queremos alcançar.
- A visão é criada para um período pré-determinado e, portanto, pode mudar ao longo do tempo, de acordo com o momento em que a instituição se encontra.
- Ela deve facilitar a resposta para as seguintes perguntas:
 - O que a instituição quer se tornar?
 - Onde queremos chegar?
 - Em que direção devemos apontar os esforços dos gestores e colaboradores?
 - Para onde os recursos investidos estão levando a instituição?
 - O que eu estou ajudando a construir?

Oficina: Validação da Declaração de visão do HUF

| Sim | Não | A visão representa o estado futuro, onde desejamos chegar, o que queremos alcançar?

| Sim | Não | A visão é criada para um período pré-determinado?

| Sim | Não | A visão é atingível?

| Sim | Não | Responde sobre o que a instituição quer se tornar?

| Sim | Não | Responde onde queremos chegar?

| Sim | Não | Responde em que direção devemos apontar os esforços dos gestores e colaboradores?

| Sim | Não | Responde para onde os recursos investidos estão levando a instituição?

| Sim | Não | Responde o que estamos ajudando a construir?

Instruções

Se a resposta for não para um ou mais dos itens, a declaração necessitará ser revisada.

Atividade

Identificação do Macroproblema 1

1	Atividades do grupo	3	Validação do macroproblema identificado	Resposta
	<ul style="list-style-type: none">• Individualmente, os integrantes do grupo deverão escrever em <i>postit</i>/cartão/tarjeta o macroproblema para o tema.• O grupo deve priorizar e consolidar o macroproblema para o tema.• Caso o macroproblema identificado não atenda alguma das questões de validação, o grupo deve rediscutir.		O macroproblema identificado tem uma carga negativa? <i>Ex: ausência de..., ...insuficiente, desalinhamento entre..., não integração de...</i>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
			O macroproblema identificado aponta os principais obstáculos para o alcance do objetivo estratégico relacionado ao tema em discussão?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

2	Grupo	Objetivo Estratégico	Tema	Qual o macroproblema que melhor descreve o obstáculo do HU para alcançar o objetivo estratégico?
	1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5 [] 6 [] 7 []	Melhorar o ensino, pesquisa, extensão e a assistência por meio da excelência do campo de prática e gestão hospitalar eficiente	ensino	

Atividade

Identificação do Macroproblema 2

1	Atividades do grupo	3	Validação do macroproblema identificado	Resposta
	<ul style="list-style-type: none">• Individualmente, os integrantes do grupo deverão escrever em <i>postit</i>/cartão/tarjeta o macroproblema para o tema.• O grupo deve priorizar e consolidar o macroproblema para o tema.• Caso o macroproblema identificado não atenda alguma das questões de validação, o grupo deve rediscutir.		O macroproblema identificado tem uma carga negativa? <i>Ex: ausência de..., ...insuficiente, desalinhamento entre..., não integração de...</i>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
			O macroproblema identificado aponta os principais obstáculos para o alcance do objetivo estratégico relacionado ao tema em discussão?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

2	Grupo	Objetivo Estratégico	Tema	Qual o macroproblema que melhor descreve o obstáculo do HU para alcançar o objetivo estratégico?
	1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5 [] 6 [] 7 []	Melhorar o ensino, pesquisa , extensão e a assistência por meio da excelência do campo de prática e gestão hospitalar eficiente	pesquisa	

Atividade

Identificação do Macroproblema 3

1	Atividades do grupo	3	Validação do macroproblema identificado	Resposta
	<ul style="list-style-type: none">• Individualmente, os integrantes do grupo deverão escrever em <i>postit</i>/cartão/tarjeta o macroproblema para o tema.• O grupo deve priorizar e consolidar o macroproblema para o tema.• Caso o macroproblema identificado não atenda alguma das questões de validação, o grupo deve rediscutir.		O macroproblema identificado tem uma carga negativa? <i>Ex: ausência de..., ...insuficiente, desalinhamento entre..., não integração de...</i>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
			O macroproblema identificado aponta os principais obstáculos para o alcance do objetivo estratégico relacionado ao tema em discussão?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

2	Grupo	Objetivo Estratégico	Tema	Qual o macroproblema que melhor descreve o obstáculo do HU para alcançar o objetivo estratégico?
	1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5 [] 6 [] 7 []	Melhorar o ensino, pesquisa, extensão e a assistência por meio da excelência do campo de prática e gestão hospitalar eficiente	assistência	

Atividade

Identificação do Macroproblema 4

1 Atividades do grupo	3 Validação do macroproblema identificado	Resposta
<ul style="list-style-type: none">• Individualmente, os integrantes do grupo deverão escrever em <i>postit</i>/cartão/tarjeta o macroproblema para o tema.• O grupo deve priorizar e consolidar o macroproblema para o tema.• Caso o macroproblema identificado não atenda alguma das questões de validação, o grupo deve rediscutir.	O macroproblema identificado tem uma carga negativa? <i>Ex: ausência de..., ...insuficiente, desalinhamento entre..., não integração de...</i>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	O macroproblema identificado aponta os principais obstáculos para o alcance do objetivo estratégico relacionado ao tema em discussão?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

2 Grupo	Objetivo Estratégico	Tema	Qual o macroproblema que melhor descreve o obstáculo do HU para alcançar o objetivo estratégico?
1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5 [] 6 [] 7 []	Empregar os recursos de maneira eficiente, visando à perenidade e ao equilíbrio da Rede	sustentabilidade econômico-financeira	

Atividade

Identificação do Macroproblema 5

1	Atividades do grupo	3	Validação do macroproblema identificado	Resposta
	<ul style="list-style-type: none">• Individualmente, os integrantes do grupo deverão escrever em <i>postit</i>/cartão/tarjeta o macroproblema para o tema.• O grupo deve priorizar e consolidar o macroproblema para o tema.• Caso o macroproblema identificado não atenda alguma das questões de validação, o grupo deve rediscutir.		O macroproblema identificado tem uma carga negativa? <i>Ex: ausência de..., ...insuficiente, desalinhamento entre..., não integração de...</i>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
			O macroproblema identificado aponta os principais obstáculos para o alcance do objetivo estratégico relacionado ao tema em discussão?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

2	Grupo	Objetivo Estratégico	Tema	Qual o macroproblema que melhor descreve o obstáculo do HU para alcançar o objetivo estratégico?
	1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5 [] 6 [] 7 []	Gerir com competência, agilidade e transparência, garantindo continuidade das atividades na Rede	governança	

Atividade

Identificação do Macroproblema 6

1	Atividades do grupo	3	Validação do macroproblema identificado	Resposta
	<ul style="list-style-type: none">• Individualmente, os integrantes do grupo deverão escrever em <i>postit</i>/cartão/tarjeta o macroproblema para o tema.• O grupo deve priorizar e consolidar o macroproblema para o tema.• Caso o macroproblema identificado não atenda alguma das questões de validação, o grupo deve rediscutir.		O macroproblema identificado tem uma carga negativa? <i>Ex: ausência de..., ...insuficiente, desalinhamento entre..., não integração de...</i>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
			O macroproblema identificado aponta os principais obstáculos para o alcance do objetivo estratégico relacionado ao tema em discussão?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

2	Grupo	Objetivo Estratégico	Tema	Qual o macroproblema que melhor descreve o obstáculo do HU para alcançar o objetivo estratégico?
	1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5 [] 6 [] 7 []	Otimizar a operação por meio da simplificação e digitalização de processos, inovação e disseminação das melhores práticas	processos e tecnologia	

Atividade

Identificação do Macroproblema 7

1	Atividades do grupo	3	Validação do macroproblema identificado	Resposta
	<ul style="list-style-type: none">• Individualmente, os integrantes do grupo deverão escrever em <i>postit</i>/cartão/tarjeta o macroproblema para o tema.• O grupo deve priorizar e consolidar o macroproblema para o tema.• Caso o macroproblema identificado não atenda alguma das questões de validação, o grupo deve rediscutir.		O macroproblema identificado tem uma carga negativa? <i>Ex: ausência de..., ...insuficiente, desalinhamento entre..., não integração de...</i>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
			O macroproblema identificado aponta os principais obstáculos para o alcance do objetivo estratégico relacionado ao tema em discussão?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

2	Grupo	Objetivo Estratégico	Tema	Qual o macroproblema que melhor descreve o obstáculo do HU para alcançar o objetivo estratégico?
	1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5 [] 6 [] 7 []	Valorizar, capacitar e reter os talentos	pessoas	

Atividade

Identificação de Causa Raiz usando os 5 por quês

Descrição do problema e de suas causas

Problema:

1 Por quê?

2 Por quê?

3 Por quê?

4 Por quê?

5 Por quê?

Causa Raiz

Sugestões para Capacitação

Escola Ebserh de Educação Corporativa

- [Estratégia da Rede Ebserh](#)
- [Introdução do Gerenciamento de Projetos](#)

Escola Nacional de Administração Pública

- [Formação de Facilitadores de Aprendizagem](#)
- [Gestão da Estratégia com BSC – Fundamentos](#)
- [Introdução à Gestão de Projetos](#)
- [Planejamento Estratégico para Organizações Públicas](#)

Banco Interamericano de Desenvolvimento

- [Gestão de Projetos de Desenvolvimento](#)
- [Gestão de Riscos em Projetos](#)

Governo Federal

- [Portal de Cursos de Capacitação à Distância](#)

Outras fontes

- [Estrutura Analítica do Projeto \(EAP\)](#)

Modelo da Mapa Estratégico do HUF

Mapa Estratégico da Rede Ebserh - HUF-Ifes - 2021-2023

Logo da Ifes

Logo do HUF-Ifes

