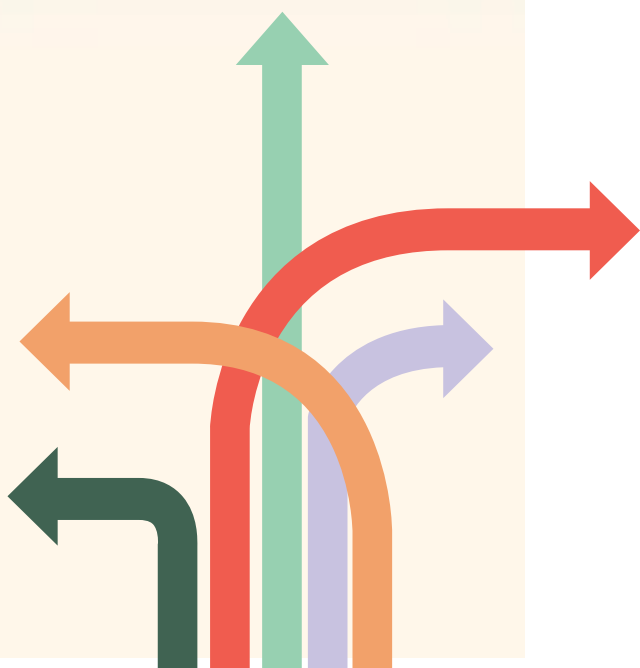


Plano Diretor Estratégico 2024-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal
de São Carlos - HU-UFSCar



EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES – EBSERH

Presidente

Ademar Arthur Chioro dos Reis

Vice-Presidente Executivo

Daniel Gomes Monteiro Beltrammi

Superintendente

Thiago Luiz de Russo

Gerente Administrativo

Solange Alves Melo

Gerente de Atenção à Saúde

Valéria Cristina Gabassa

Gerente de Ensino e Pesquisa

Renata Pedrolongo Basso Vanelli

Este Plano Diretor Estratégico foi aprovado na Reunião do Colegiado Executivo do Hospital Universitário da Universidade Federal de São Carlos (HU-UFSCar) realizada em 30 de abril de 2024, constante no processo SEI 23763.001314/2024-89 e disponível no endereço <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-sudeste/hu-ufscar/governanca/gestao-estrategica/plano-diretor-estrategico-pde>

VERSÕES APROVADAS	PROCESSO SEI
1ª versão - 30/04/2024	Documento SEI nº 38653517 - Processo 23763.001314/2024-89
2ª versão – 27/02/2025	Documento SEI nº 47111405 – Processo 23763.000734/2025-29
3ª versão – 27/03/2026	Documento SEI nº 58343068 – Processo 23763.000734/2025-29

Colaboraram na construção deste documento, os seguintes profissionais, em ordem alfabética:

Alexandre Favaro Sanches
Álvaro Marçal Nunes Dos Santos
Andreia Cristina S. J. E. Pontes
Bruno Dantas Yamashita
Carlos Henrique De Freitas Lima
Christiane Barbosa
Cintia Petromilli De Souza
Denise Marçon
Daniela Brassolatti
Daniela Kuguimoto Andaku Olenscki
Domingos Afonso Junior
Evanuzia Dantas Chaves Biguzzi
Fabio Fernandes Neves

Fabio Ricardo Carrasco
Felipe Cunha Pereira
Fernanda Neves Martins Lima
Guilherme Canesin
Guilherme Martins Santana
Joao Soares De Campos Junior
Juliana Ranalli Rinaldi
Jussara Aparecida Corneau
Kleber Jose Maximiano Soares
Lais Madalena De Paula Souza
Lara Marins Nunes Zapparoli Garcia
Leandro Augusto Lopes Azeka
Leticia Pancieri

Ligia Simões Ferreira
Lucimar Retto Da Silva De Avo
Marcia Sabino Miranda Santos
Marilia Lopes Leite Corbini
Patricia Helena De Goes
Patricia Vigano Contri Degiovanni
Paulo Shiguero Kisaki
Renata Pedrolongo Basso Vanelli
Renato Sitta
Ricardo Zucchi
Rita Cassia Ismail
Rosane Beatriz Hasenkamp
Silvana Aparecida Orlandi Santos

Solange Alves De Melo
Thiago Luiz De Russo
Valeria Cristina Gabassa

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO.....	4
1.1	O Plano Diretor Estratégico	4
2	CONTEXTO.....	7
2.1	O HU-UFSCar inserido no Contexto Local.....	8
2.1.1	Inserção do HU-UFSCar na Rede de Atenção à Saúde	10
2.2	Histórico da Estratégia do HU-UFSCar	11
3	ANÁLISE SITUACIONAL.....	14
3.1	O Plano Diretor Estratégico Anterior	14
3.2	Percepções dos Envolvidos.....	16
3.2.1	Pesquisa “percepções e expectativas”	16
3.2.2	Entrevistas	21
3.3	Desempenho do Contrato SUS.....	23
3.4	Avaliação do Selo Ebserh de Qualidade	24
3.5	Acordo Organizativo de Compromissos	25
3.6	Principais achados e recomendações	25
3.7	Painel de Contribuição da Rede Ebserh	26
4	ESTRATÉGIA DO HU-UFSCar	28
4.1	Declaração de Visão do HU-UFSCar.....	28
4.2	Macroproblemas	28
4.3	Painel de Contribuição do HU-UFSCar	30
5	MONITORAMENTO.....	34
5.1	Modelo de Gestão do PDE.....	34
5.2	Modelo de Comunicação.....	35
5.3	Calendário.....	37
6	ANEXOS.....	39
6.1	Fichas dos Indicadores Locais.....	39
6.2	Fichas do Projetos Locais.....	46
7	BIBLIOGRAFIA.....	50

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. Sua finalidade, conforme o art. 3º, é a “prestação de serviços gratuitos de assistência médico-hospitalar, ambulatorial e de apoio diagnóstico e terapêutico à comunidade, assim como a prestação às instituições públicas federais de ensino ou instituições congêneres de serviços de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, ao ensino-aprendizagem e à formação de pessoas no campo da saúde pública, observada, nos termos do art. 207 da Constituição, a autonomia universitária”.

Trata-se da maior rede de hospitais públicos do Brasil, composta, atualmente, por 41 Hospitais Universitários Federais (HUFs). A Rede Ebserh caracteriza-se por possuir unidades hospitalares com diferentes níveis de maturidade em gestão e perfis assistenciais. Essa pluralidade de realidades deve-se, sobretudo, ao fato de essas instituições terem sido constituídas – em sua maioria – muito antes da criação da Ebserh, apresentando trajetórias distintas, porém um objetivo comum: fornecer ensino, pesquisa e assistência de qualidade.

A Estratégia da Ebserh foi desenvolvida conforme as melhores práticas de gestão estratégica e está fortemente baseada no Balanced Scorecard (BSC), ou seja, “Indicadores Balanceados de Desempenho”. Um dos principais componentes do BSC é o Mapa Estratégico, que descreve a estratégia da empresa através de objetivos relacionados entre si e distribuídos em perspectivas. O objetivo estratégico representa o que deve ser alcançado, portanto, indica o que é crítico para o sucesso da organização. Por sua vez, os indicadores definem como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objetivo.

O Mapa Estratégico resultou das discussões da alta gestão da empresa, com contribuição das perspectivas estratégicas dos Superintendentes e Gerentes dos hospitais da Rede em relação aos direcionadores estratégicos, problemas e oportunidades.

Nesse sentido, considerando o propósito definido pela alta gestão da Ebserh - “**Saúde, ensino, pesquisa e inovação a serviço da vida e do SUS**” - foi concebida a visão estratégica da Rede Ebserh para o próximo ciclo estratégico: **Consolidar-se como uma rede de hospitais universitários de excelência para o SUS.**

A partir das principais perspectivas da visão estratégica, foram definidos 5 (cinco) pilares estratégicos: **Sociedade**, compreendendo o público dos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS), além dos estudantes/residentes, docentes e pesquisadores da Rede; **Responsabilidade Ambiental, Social e Governança**, que compreende a contribuição social da empresa, em especial sobre a ampliação da integração da Ebserh no SUS; **Desenvolvimento Institucional**, que se refere ao aprimoramento dos processos internos da empresa frente aos desafios de promoção da atuação integrada dos hospitais em rede; **Sustentabilidade Financeira**, que representa o compromisso com o equilíbrio entre receitas e despesas, mantendo a saúde financeira da empresa, e **Desenvolvimento do Trabalhador**, referindo-se ao compromisso de desenvolvimento da força de trabalho frente aos desafios estratégicos da empresa.

Visando compreender a todos os compromissos estratégicos dos pilares estratégicos, foram propostos **24 (vinte e quatro) objetivos estratégicos**, apresentados no Mapa a seguir (Figura 1).

Figura 1 - Mapa Estratégico da Ebserh



Desde 2014, os HUFs definem sua estratégia por meio da elaboração de Planos Diretores Estratégicos (PDEs). Esses Planos possibilitaram padronizar a forma de identificar os desafios de gestão e criar estratégias para transpô-los, apresentando-se como um avanço na gestão da estratégia das unidades hospitalares.

Nesse contexto, o HU-UFSCar realizou o desdobramento da estratégia conforme o Guia de Desdobramento da Estratégia para os Hospitais da Rede Ebserh, instituído pela Portaria - SEI nº 3, de 06 de fevereiro de 2024, no âmbito do Modelo de Desdobramento da Estratégia da Rede Ebserh (Figura 2), sob a condução do Colegiado Executivo e com a participação de aproximadamente 100 pessoas, entre gestores, colaboradores, pesquisadores, docentes e estudantes.

Figura 2 - Modelo de Desdobramento da Estratégia da Rede Ebserh



* Antigo Contrato de Objetivos

A elaboração do Plano Diretor Estratégico, definido para o período de 2024-2028, levou em consideração as construções realizadas no planejamento 2021-2023, que envolveu profissionais da instituição, bem como da comunidade acadêmica e lideranças municipais da área de saúde. Foram desenvolvidas várias atividades (pesquisa, entrevistas, oficinas) pela equipe do hospital, com o objetivo de embasar a elaboração do plano de intervenção para os próximos anos. Além disso, considerou-se uma análise crítica e a ampliação das ações trabalhadas no PDE 2021-2023, o diagnóstico situacional da realidade, considerando as fragilidades e potencialidades do HU-UFSCar, a vocação do hospital para prover assistência integrada ao ensino e à pesquisa, e o perfil e necessidades epidemiológicas da população da cidade e região de São Carlos.

Para tanto, considerando que as atividades de planejamento e gestão exigem aperfeiçoamento e atualização contínua, o HU-UFSCar deu início a um novo ciclo de atualização da estratégia, a partir de uma perspectiva de planejamento integrado com a Rede EBSERH. O processo de desdobramento da estratégia que culminou no Planejamento Estratégico 2024-2028 contou com a colaboração da governança, sinalizando o compromisso da alta direção com o futuro da instituição e o cumprimento de seu propósito “Saúde, ensino, pesquisa e inovação a serviço da vida e do SUS”.

Inicialmente, foi apresentado pelo Setor de Governança e Estratégia, o Guia de Desdobramentos da Estratégia da Rede Ebserh, aos membros do Colegiado Executivo para alinhar como seriam conduzidos os trabalhos para formatação do PDE 2024-2028 conforme modelo proposto. A implementação dos trabalhos foi delegada ao Setor de Governança e Estratégia e contou com a participação de alguns convidados, quando necessário, para debater sobre algum tema específico.

Para nortear o trabalho a ser desenvolvido, foi utilizado o Guia de Desdobramento da Estratégia, desenvolvido pela Coordenadoria de Estratégia e Inovação da Vice-Presidência Executiva da Ebserh, visando apoiar os Hospitais Universitários Federais no desenvolvimento de seus Planos Diretores Estratégicos. Seguindo as orientações do Guia, foi iniciada a fase de Direcionamento Estratégico, que consiste em três etapas: Análise Situacional, Definição da Visão e Identificação de Macroproblemas.

A análise situacional foi realizada pelo Setor de Governança e Estratégia, visando identificar os resultados alcançados e as iniciativas que não obtiveram sucesso nos projetos do PDE 2021-2023, descrevendo as lições aprendidas neste processo. Além disso, foram aplicadas entrevistas com a Reitora da Universidade Federal de São Carlos e a Secretária Municipal de Saúde, a fim de levantar as expectativas quanto à atuação do Hospital Universitário.

Durante a análise situacional e a definição da visão, também foram consideradas as percepções das entrevistas supracitadas, as lições aprendidas do PDE anterior, os resultados da Avaliação Interna do Selo Ebserh de Qualidade, assim como o Mapa Estratégico e o Painel de Contribuição da Rede Ebserh.

Também foram apresentados o Contrato com a Secretaria Municipal de Saúde (SUS), o Acordo Organizativo de Compromissos, relatório com apontamentos das Auditorias, bem como a Pesquisa de Satisfação com os Residentes. A proposta de visão estratégica para o ciclo estratégico 2024-2028 foi definida em Oficina com toda equipe gestora a partir desta análise.

Os passos seguintes foram a identificação dos macroproblemas e suas respectivas causas raízes, e as soluções de alto nível, que também seguiram as orientações do Guia de Desdobramento da Estratégia disponibilizado pela Sede.

As oficinas para esta etapa foram presenciais e seguiram a metodologia em grupo, separando os subgrupos para rodadas de discussão de acordo com cada tema, a saber: Sociedade (usuário SUS); Sociedade (estudante); Sociedade (pesquisador); Responsabilidade Ambiental, Social e Governança; Desenvolvimento Institucional; Sustentabilidade Financeira; e Desenvolvimento do Trabalhador. As propostas construídas foram discutidas e validadas com toda equipe.

Para dar continuidade ao processo, os projetos, indicadores e metas locais foram definidos. Adicionalmente, as fichas de projeto e indicadores foram preenchidas e fazem parte deste documento, aprovado pelo Colegiado Executivo do HU-UFSCar.

2 CONTEXTO

O Hospital Universitário da Universidade Federal de São Carlos (HU-UFSCar) localizado em São Carlos, interior do estado do Estado de São Paulo, foi inaugurado em novembro de 2007 e foi administrado pela Prefeitura Municipal até 2014, quando por meio da Lei Municipal nº 17.193, foi doada à Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Em 2014, a UFSCar firmou uma parceria com a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) para a gestão do hospital. O HU-UFSCar

compõe a rede de 41 Hospitais Universitários Federais, administrados pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh).

O hospital, em conformidade com as políticas públicas de saúde e os princípios do Sistema Único de Saúde (SUS), estabeleceu responsabilidades claras e metas tanto quantitativas quanto qualitativas em áreas como assistência à saúde, gestão, ensino e pesquisa. Esses compromissos foram formalizados por meio de contratos com a administração municipal de São Carlos. Esses contratos definem que o acesso aos serviços hospitalares deve seguir procedimentos regulados, com o uso de protocolos para garantir equidade, transparência e priorização com base em critérios que avaliam riscos e vulnerabilidades, alinhados com a Política Nacional de Regulação do SUS. Além disso, o hospital se compromete a garantir a continuidade do cuidado por meio da articulação com outros serviços da Rede de Atenção à Saúde (RAS) e a implementação de mecanismos para assegurar altas reguladas, conforme acordado com os gestores do SUS.

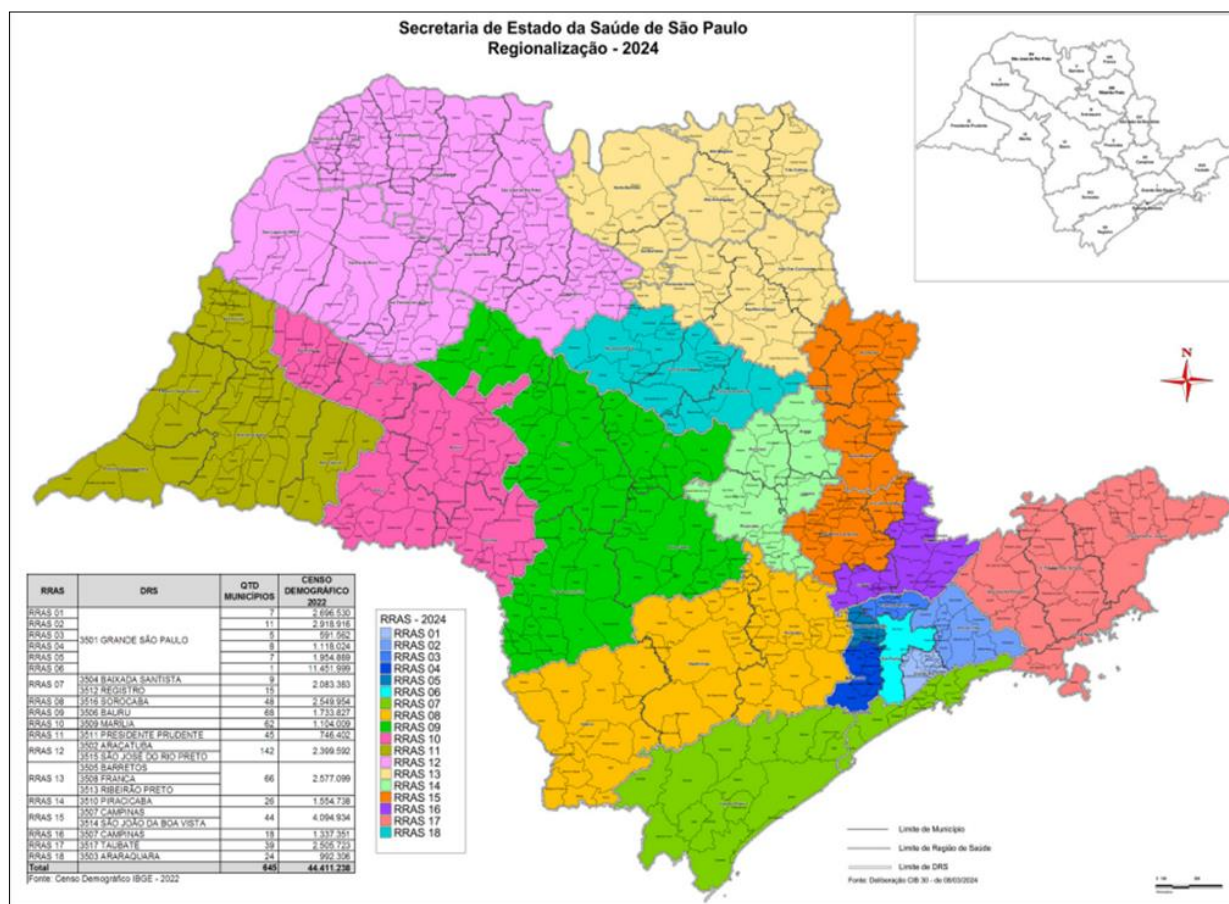
O HU-UFSCar integra o Sistema Único de Saúde (SUS) e presta serviços 100% gratuitos à população de São Carlos e região. É um hospital com atendimento de média e alta complexidade nas modalidades de atendimentos às emergências referenciadas, atendimento ambulatorial especializado para consultas e exames diagnósticos, internação clínica, cirurgias e UTI. Em todas as modalidades, o HU-UFSCar realiza assistência para pacientes adultos e pediátricos, exceto Centro Cirúrgico que atende somente pacientes adultos.

Além da assistência à saúde, enquanto hospital universitário, o HU-UFSCar dispõe de cenários de prática para os cursos de saúde (medicina, enfermagem, farmácia, psicologia, serviço social, fisioterapia, educação física, gerontologia e terapia ocupacional). Os estudantes são oriundos da UFSCar e de outras instituições de ensino públicas e privadas, no nível de graduação e pós-graduação. O HU-UFSCar também conta com programas de residência médica em Clínica Médica, Pediatria, Medicina de Família e Comunidade, e Multiprofissional em Saúde do Adulto e da Pessoa Idosa; e Saúde Mental. Também recebe alunos da residência da Santa Casa de São Carlos nos seguintes programas: Residência Médica em Pediatria, Ginecologia e Obstetrícia, Cirurgia Geral e Clínica Médica.

2.1 O HU-UFSCar inserido no Contexto Local

O sistema de saúde no Estado de São Paulo caracteriza-se pela predominância de estabelecimentos de saúde sob a administração direta da Secretaria Estadual de Saúde do Estado de São Paulo (SES-SP). Do ponto de vista da regionalização, são 18 Redes Regionais de Atenção (Figura 3), que são responsáveis por coordenar as atividades da Secretaria de Estado da Saúde no âmbito regional e promover a articulação intersetorial, com os municípios e organismos da sociedade civil.

Figura 3 - Mapa do Estado de São Paulo com a distribuição das RRAS.



Fonte: Reunião Secretaria Municipal de Saúde e DRS III

Essas redes são compostas por diversos equipamentos de atenção em saúde, tais como unidades ambulatoriais, hospitalares e de apoio logístico, diagnóstico e terapêutico, que integradas, permitem uma variabilidade de ações e serviços que respondem tanto pelas necessidades em atenção primária até as de maior complexidade, tendo como finalidade garantir a universalidade e integralidade da assistência a toda população paulista, independentemente do local de residência (Deliberação CIB nº 06 de 08/02/2012).

O município de São Carlos passou a integrar a recém-criada RRAS 18 em março de 2024 (Figura 4, formada por 3 microrregiões (Noroeste, Central e Coração) e 24 municípios (Américo Brasiliense, Araraquara, Boa Esperança Do Sul, Borborema, Cândido Rodrigues, Descalvado, Dobrada, Dourado, Gavião Peixoto, Ibaté, Ibatinga, Itápolis, Matão, Motuca, Nova Europa, Porto Ferreira, Ribeirão Bonito, Rincão, Santa Ernestina, Santa Lúcia, São Carlos, Tabatinga, Taquaritinga, Trabiçu). Os municípios que compõem a RRAS 18 têm uma população de aproximadamente 992.306 habitantes. São Carlos é a maior cidade da RRAS 18, com uma população de 254.857, seguida de Araraquara 242.228 (IBGE, 2023).

Figura 4 - Mapa da RRAS 18



Fonte: Reunião Secretaria Municipal de Saúde e DRS III

A inserção de São Carlos na nova rede de atenção à saúde (RRAS 18) pode trazer uma série de benefícios para a população e para o sistema de saúde como um todo. Isso inclui acesso ampliado e integral, coordenação e continuidade do cuidado, eficiência na prestação de serviços, ênfase na prevenção e promoção da saúde, equidade e acesso universal, e melhoria da gestão de saúde. Esses benefícios podem contribuir para melhorar os resultados de saúde e a qualidade de vida da população atendida.

2.1.1 Inserção do HU-UFSCar na Rede de Atenção à Saúde

O HU-UFSCar está integrado à rede e recebe demandas de atendimento das urgências e emergências: demanda referenciada das UPAs e do SAMU, conforme regulação da gestão municipal, e demanda do Centro de Especialidades Médicas, das UBSs e das USFs.

A articulação formal com os demais equipamentos de saúde do município ocorre por meio do Fórum Municipal de Regulação. O fórum está instituído com a realização de reuniões mensais, onde são apresentados e discutidos os casos regulados e referenciados ao HU-UFSCar e deste à Santa Casa de São Carlos, com a finalidade de analisar a efetividade da regulação de urgência.

A regulação de urgência ocorre com o apoio da Central de Regulação de Ofertas e Serviços de Saúde – CROSS, que está vinculada à Secretaria de Saúde do Estado. A CROSS disponibiliza um software de regulação que possibilita que, de forma rápida, uniformizada e imparcial, todos os casos

de urgência e emergência sejam inseridos e regulados para dar desfecho aos casos com no máximo 3 horas de espera.

A porta de entrada hospitalar de urgência presta atendimento ininterrupto nas 24 horas do dia e em todos os dias da semana. O hospital conta com serviços de pronto-atendimento referenciado de clínica médica adulto, saúde mental, e pediatria.

O HU-UFSCar apresenta, atualmente, 72 leitos conforme o registro oficial no Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde - CNES. Os leitos existentes estão distribuídos de acordo com a especialidade: 08 leitos saúde mental, 18 leitos de clínica geral, 14 leitos de pediatria clínica, 10 leitos cirúrgicos, 02 leitos de isolamento, 10 leitos de UTI adulto e 10 leitos de UTI pediátrica.

Em 2023, no Pronto Atendimento foram realizados 5805 atendimentos. O Ambulatório realizou 17.314 consultas em várias especialidades, tais como: cardiologia, alergia, cirurgia geral, cirurgia vascular, endocrinologia, fisioterapia, fonoaudiologia, gastroenterologia, hematologia, hepatologia, nefrologia, neurologia, nutrição clínica, pneumologia, psicologia, psiquiatria e serviço social.

Em relação as internações, em 2023 foram 3216, distribuídas da seguinte forma: 22% das internações foram na Clínica Médica, 24% Centro Cirúrgico, 20% na Clínica Pediátrica, 12% Sala amarela e vermelha, 9% UTI adulto, 8% Ambulatório, 3% UTI pediátrica e 3% na Saúde Mental.

O Serviço de Apoio Diagnóstico e Terapêutico realiza exames radiológicos, ultrassonográficos, de tomografia computadorizada, endoscopia e métodos gráficos (eletrocardiograma, ecocardiograma, eletroencefalograma e espirometria) para pacientes internados e referenciados. Em 2023, foram realizados 26.028 exames, sendo 3.356 ultrassonografias, 2.842 mamografias, 1.899 ecocardiogramas, 2.694 tomografias, 3.803 métodos gráficos, 11.785 raios X, 601 endoscopias, 435 espirometrias, 204 colonoscopias, 293 testes ergométricos, entre outros.

2.2 Histórico da Estratégia do HU-UFSCar

O HU-UFSCar completará em 2024 nove anos de Gestão pela Ebserh, e ao longo desse período tem aprimorado continuamente seu processo de planejamento estratégico em busca de resultados cada vez mais efetivos para a sociedade.

Em 2016, foi construído o primeiro Plano Diretor Estratégico (PDE) do HU-UFSCar, resultado do Curso de Especialização em Gestão de Hospitais Universitários Federais no SUS, desenvolvido em parceria iniciada em julho de 2013 entre a EBSERH e o Instituto de Ensino e Pesquisa do Hospital Sírio Libanês – IEP/HSL, viabilizada por meio do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde – PROADI-SUS, do Ministério da Saúde.

O HU-UFSCar foi incluído na terceira turma deste curso, composta por 12 HUFs, realizado no período de fevereiro a dezembro de 2016, por meio de duas etapas distintas e inter-relacionadas que se constituíram na forma dos projetos: “Análise Situacional de 12 HUFs” e “Capacitação e Planos Diretores dos HUFs”.

A construção do Plano Diretor Estratégico (PDE) teve como objetivo de orientar as prioridades da administração do hospital para o biênio 2017-2018. A proposta de intervenção para construção do plano, que utilizou a metodologia do planejamento estratégico situacional, focou em quatro macroproblemas: a) Insuficiência de Articulação Externa; b) Ausência de Planejamento Estratégico; c) Incipiência de processos; e d) Insuficiência de Infraestrutura física e tecnológica. A proposta apresenta não só as ações a serem realizadas, mas também as atividades, os recursos necessários, os parceiros, o cronograma de operacionalização e de acompanhamento de execução das ações e dos resultados a serem conseguidos por meio de indicadores e de metas a serem atingidas.

O processo de construção do PDE 2017-2018, com duração de aproximadamente um ano e participação de diferentes atores, mais do que uma oportunidade de se estabelecer um conjunto de ações que contribuiriam na direcionalidade do HU-UFSCar, tanto em termos da gestão quanto em termos da reorganização do modelo de atenção, de ensino e pesquisa, foi uma oportunidade de reflexão sobre razão de ser do HU-UFSCar (papel e vocação), além de demandar novas posturas institucionais e daqueles que a compõem.

No entanto, há considerações sobre o método e os resultados do PDE 2016-2018 que foram importantes para a construção, o monitoramento e a avaliação do Plano 2019-2021. Quanto às ações e responsáveis definidos no PDE 2017-2018, destacam-se as seguintes dificuldades: elevado número de ações previstas para o período; mudanças de gestores com alteração dos responsáveis pelas ações; falta de esclarecimentos e compreensão dos novos gestores sobre o PDE; e frequentes atrasos na execução de tarefas que dependiam da conclusão das tarefas antecedentes.

Tendo em vista o final do PDE 2017-2018, o HU-UFSCar revisitou sua estratégia, em um processo conduzido pela Unidade de Planejamento, em conjunto com o Setor da Qualidade e Segurança do Paciente e da equipe de Governança, redefinindo o ciclo para o horizonte de 2019-21 (PDE 2019-21). No final de 2019, o PDE 2019-21 ficou pronto e seu processo de elaboração e consolidação permitiu o envolvimento e o comprometimento de várias áreas do HU-UFSCar em

#Planejar para avançar!

PDE 2024-2028

É com entusiasmo que damos início ao nosso processo de planejamento estratégico, um marco importante para o futuro do nosso hospital. Neste momento, estamos diante da oportunidade de traçar o curso que nos levará a novas conquistas e aprimoramentos.

O que é

O Planejamento Estratégico é um processo gerencial que visa estabelecer a direção a ser seguida por uma organização, definindo metas e objetivos a longo prazo, identificando os recursos necessários e elaborando planos de ação para alcançar esses objetivos.

Para que serve

- Estabelece a direção e o propósito da organização
- Facilita a tomada de decisões alinhadas aos objetivos estratégicos
- Ajuda na distribuição eficiente de recursos, como pessoal, finanças e tempo
- Permite ajustes e adaptações à medida que o ambiente externo e interno evolui

Quem participa

Colegiado executivo, equipe de gestão, funcionários, alunos, residentes, docentes, pesquisadores e representantes de grupos externos (gestores e usuários do SUS)

Prazo

O PDE 2024-2028 será elaborado para um período de 5 anos

Duração

A elaboração do plano ocorrerá até 30/04/2024

SUS UFSCar EBSERH MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO GOVERNO FEDERAL BRASIL

torno de um mesmo objetivo. Houve um avanço significativo em termos de visão estratégica no HU-UFSCar.

Nesse mesmo ano, no Encontro de Excelência Operacional em Brasília com os chefes das Unidades de Planejamento, a EBSERH Sede sinalizou a necessidade de adequação da estratégia dos hospitais à estratégia da Rede. Em julho de 2020, com a publicação do Guia de Desdobramento da Estratégia, o HU-UFSCar iniciou um novo ciclo de atualização da estratégia, com uma visão de planejamento integrado com a Rede Ebserh, de forma a contribuir com uma maior integração e alinhamento entre estratégia e operação.

Com a finalização do PDE 2021-2023, em 2024 o HU-UFSCar reviu sua estratégia alinhado a estratégia da Rede Ebserh para os próximos 5 anos, desdobrando-a nas seguintes etapas (Quadro 1):

Quadro 1 - Etapas do de construção do PDE 2024-28

Fases	O que?	Como?	Participantes
Fase 1 – Direcionamento Estratégico	Levantamento das lições aprendidas	Oficina (juntar finalização PDE anterior + lições aprendidas)	Colex e GPs
	Levantamento percepções e expectativas junto a toda comunidade HU-UFSCar Pesquisa satisfação da ouvidoria Pesquisa residentes	Aplicação de questionário via forms Análise documental	Funcionários, alunos, docentes, residentes, pesquisadores SEGOV
	Levantamento das expectativas sobre o HU-UFSCar com os principais Stakeholders	Entrevistas Stakeholders	Gestores SUS (SMS, DRS) Comunidade acadêmica (Reitoria) Usuários (presidente CMS)
	Análise Documental: contrato de gestão, plano municipal de saúde, redimensionamento assistencial, Contrato de objetivos, Apontamentos da Auditoria, resultado da Avaqualis	Análise documental	SEGOV
	Definição da visão	Oficina	Governança ampliada
	Identificação dos Macroproblemas a partir do diagnóstico	Oficina Governança	Governança ampliada representante discente, residente
Fase 2 - Planejamento de Indicadores e Projetos	Definição dos indicadores e Metas locais	Oficina	Colex
	Definição dos projetos locais	Oficina	Colex
Fase 3 - Monitoramento, Controle e Replanejamento	Monitoramento de Indicadores e projetos	RADE	Colex + Gerentes Projetos
	Gestão da Mudança	RADE	Colex + Gerentes Projetos

3 ANÁLISE SITUACIONAL

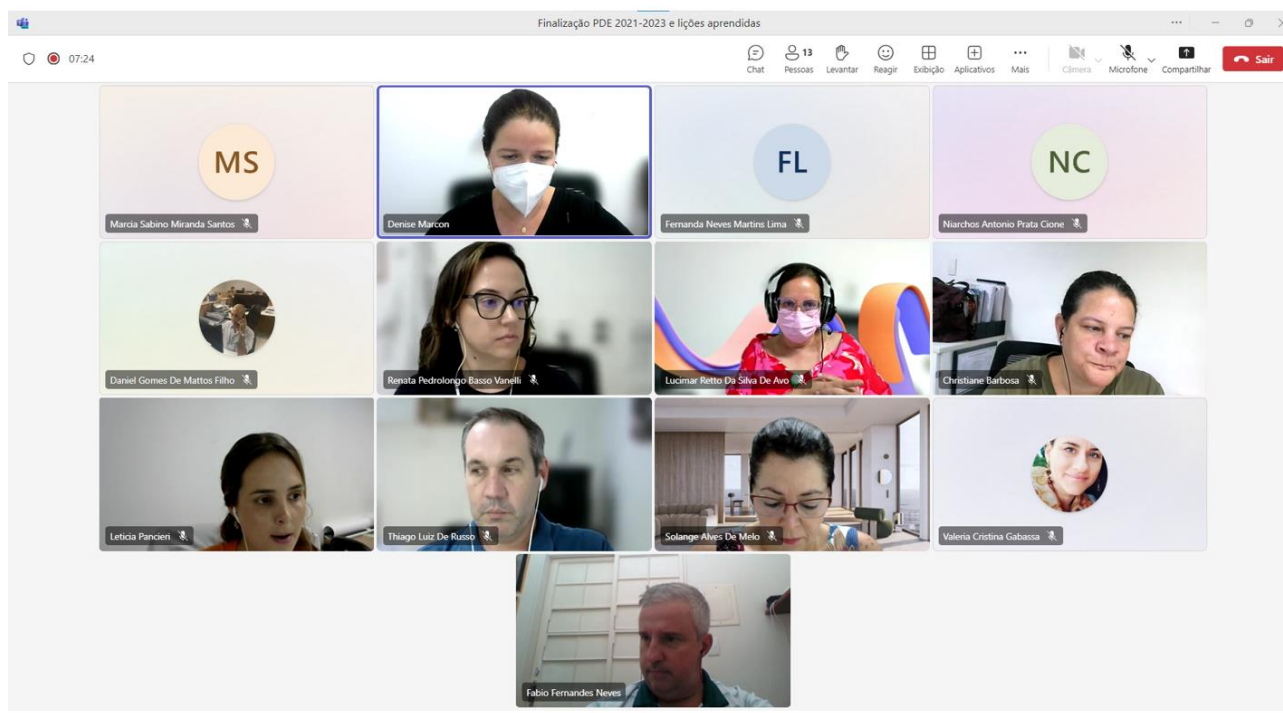
3.1 O Plano Diretor Estratégico Anterior

O portfólio do PDE 2021-2023 atingiu aproximadamente 93% de execução. Para análise do processo de construção e execução do PDE 2021-2023, foi realizada uma oficina de lições aprendidas, com o objetivo principal evitar que os erros e os problemas encontrados não se repitam em futuros projetos, constituindo-se em oportunidades de compartilhamento dos principais aprendizados, de modo a promover a melhoria contínua e novos conhecimentos na organização. Os principais resultados da oficina são apresentados nos quadros abaixo (Quadro 2; Quadro 3):

Quadro 2 - Lições aprendidas

Pontos fortes	Pontos fracos
- Grande envolvimento das equipes - Apoio da alta gestão e do patrocinador - Alinhamento com a sede para conseguir investimento. - Vários projetos alinhados com a política da sede - Acompanhamento trimestral pelo COLEX - Acompanhamento contínuo dos projetos - Gestão eficiente dos projetos - Aprendizado em gestão de projetos, gestão de pessoas e liderança. - Implantação de metodologia de gerenciamento de projetos - Trabalhar na prática com gestão por projetos - Aprendizagem dos gerentes de projetos - Treinamento inicial gerenciamento de projetos - Oportunidade de aplicar a metodologia a outros projetos, mesmo que não estratégicos - Execução das atividades do PDE em formato de projetos, com possibilidade de monitorar o andamento das atividades - Projetos transversais - Satisfação em ver projetos concluídos	- Indicadores que não mediam adequadamente os processos - Visão pouco realista - Pouca divulgação - Falta de envolvimento de alguns membros da equipe, no início. - Envolvidos nos projetos não dedicarem tempo necessário para o projeto - Mudança de definições/escopo do projeto durante o andamento - Ter recebido o projeto com as tarefas já definidas - Baixo dimensionamento dos riscos envolvidos para a conclusão do projeto (influência fatores externos) - Delimitação adequada do escopo do projeto - Resultados esperados pouco detalhados - Baixo envolvimento dos funcionários do hospital sem cargo gerencial - Equipe de trabalho nem sempre disponível para apoiar o gerente de projeto - Burocratização do acompanhamento
Oportunidades de melhoria	
- Maior envolvimento das áreas - Cada gerente participar da construção da EAP, descrição das entregas e construção do cronograma - Alinhamento com a Sede dos projetos que excedem a governabilidade do HU - No planejamento buscar alinhamento com a sede para definição dos projetos. - Participar de um projeto desde a concepção com equipe formalmente definidas e com reuniões documentadas - Realizar reuniões de acompanhamento mais frequentes e mais curtas (Scrum - standup meetings) - Utilizar alguma ferramenta digital de monitoramento de projetos - Simplificar forma de gestão e acompanhamento (ferramentas integradas) - Definir o tempo de entregas parciais - Agregar todos os projetos estratégicos ao PDE (como o Avaqualis)	

Figura 5 - Reunião lições aprendidas



Quadro 3 - Conclusão de Ações e Iniciativas do PDE anterior

Nome da ação/iniciativa do PDE	% de conclusão	Descrição dos problemas e de suas causas	Recomendações para melhoria futura
Ampliação e consolidação dos serviços assistenciais de maior complexidade	97%	Complexidade hospitalar insuficiente para atender as demandas assistenciais	Cada gerente participar da construção da EAP, descrição das entregas e construção do cronograma
Certificação do HU-UFSCar em Hospital de Ensino	90%	Cenários de práticas insuficientes para atender as demandas de ensino.	Maior envolvimento das áreas e monitoramento das categorias necessárias para solicitação da Certificação de hospital de ensino
Estruturação e Implantação da Pesquisa Clínica	100%	Pouca atratividade para realização de pesquisas no HU-UFSCar	Alinhamento com a Sede dos projetos que excedem a governabilidade do HU
Desenvolver e implantar sistemática para a Gestão Estratégica de Custos Hospitalares	100%	Normativas, processos e ferramentas de planejamento, gestão e execução incipientes	Maior envolvimento das áreas Realizar o rigoroso monitoramento da gestão do dia a dia do processo
Implementação de boas práticas de governança corporativa	88%	Implantação insuficiente das boas práticas de governança corporativa	Simplificar forma de gestão e acompanhamento (ferramentas integradas)

Nome da ação/iniciativa do PDE	% de conclusão	Descrição dos problemas e de suas causas	Recomendações para melhoria futura
Mapeamento e dos processos estratégicos	73%	Processos, tecnologias e fluxos trabalho insuficientes e não definidos claramente	Realizar reuniões de acompanhamento mais frequentes e mais curtas Definir o tempo de entregas parciais Aumentar comprometimento das áreas envolvidas Realizar o rigoroso monitoramento da gestão do dia a dia do processo
Implementação de um Programa de Educação Permanente	100%	Modelo de gestão de pessoas atual não atende às necessidades dos colaboradores	Necessidade de um coordenador com autonomia, responsabilidade e tempo protegido ao projeto. Necessidade de formar profissionais para dar continuidade aos processos criados.

3.2 Percepções dos Envolvidos

Nessa etapa são apresentadas as percepções levantadas com os diferentes públicos do hospital quanto a formação profissional, pesquisa e atenção à saúde. Para isso, foi realizada uma pesquisa interna sobre as percepções e expectativas em relação do hospital, além de entrevistas com lideranças internas e externas.

3.2.1 Pesquisa “percepções e expectativas”

Nessa etapa, foi realizado a pesquisa interna de diagnóstico com a participação dos colaboradores, alunos, residentes, docentes e pesquisadores do HU-UFSCar, com o objetivo de coletar informações e percepções quanto à realidade atual do hospital. A pesquisa “Percepções e Expectativas” foi realizada no período de 13 a 31 de março de 2024.

Os resultados da pesquisa serviram de subsídios para o entendimento global das expectativas e ambições e, conseqüentemente, para formulação da visão do HU-UFSCar e análise do ambiente interno, etapas relevantes na construção das diretrizes estratégicas do HU-UFSCar.

Para realização da pesquisa foi elaborado um questionário com sete perguntas conforme modelo abaixo (Figura 6).

Figura 6 – Pesquisa percepções e expectativas

Levantamento percepções e expectativas -
PDE 2024-2028

Convidamos você a participar da pesquisa sobre as percepções e expectativas em relação ao HU-UFSCar. A pesquisa faz parte da 1ª etapa do PDE 2024-2028 do HU-UFSCar. Os resultados da pesquisa darão subsídios para o entendimento global das expectativas e ambições e, consequentemente, para formulação da visão e análise do ambiente interno e externo, etapas relevantes na construção das diretrizes estratégicas do HU-UFSCar. Sua participação é de extrema importância, uma vez que o processo de planejamento deve ser uma construção coletiva, considerando a perspectiva dos usuários, dos alunos, docentes, pesquisadores e toda equipe que trabalha na organização. Participe!

1. Função atual *

- ☐ Funcionário
- ☐ Chefe
- ☐ Aluno
- ☐ Residente
- ☐ Docente
- ☐ Pesquisador
- ☐ Outra

2. Qual é a sua visão para o futuro do HU-UFSCar? Como você espera que o hospital esteja daqui 5 anos? *

Insira sua resposta

3. Quais são principais pontos fortes (internos) do HU-UFSCar? *

Insira sua resposta

4. Quais são os principais desafios internos que você identifica no HU-UFSCar e que precisam ser superados? *

Insira sua resposta

5. Que oportunidades externas você enxerga que o hospital pode aproveitar? *

Insira sua resposta

6. Quais são os principais desafios externos que você identifica no HU-UFSCar e que precisam ser superados? *

Insira sua resposta

7. Defina o HU-UFSCar em uma frase *

Insira sua resposta



#Planejar para avançar!

PDE 2024-2028

Percepções e Expectativas em relação ao HU-UFSCar

Convidamos você a participar da pesquisa sobre as "Percepções e Expectativas em relação ao HU-UFSCar", que faz parte da 1ª etapa do PDE 2024-2028.

Os resultados da pesquisa darão subsídios para o entendimento global das expectativas e ambições e, consequentemente, para formulação da visão e análise do ambiente interno e externo, etapas relevantes na construção das diretrizes estratégicas do HU-UFSCar.

Sua participação é de extrema importância, uma vez que o processo de planejamento deve ser uma construção coletiva, considerando a perspectiva dos usuários, dos alunos, docentes, pesquisadores e toda equipe que trabalha na organização.

Para participar basta responder ao questionário, no período de 13 a 21 de março de 2024, que se encontra disponível no link Ou pelo QRcode ao lado



SUS UFSCar EBSERH GOVERNO FEDERAL MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO BRASIL UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

Ao todo, participaram da pesquisa 66 pessoas, caracterizados da seguinte forma: 42 funcionários, 11 chefes, 8 docentes, 2 alunos e 3 pesquisadores. Os resultados são apresentados abaixo.

- a) Visão de futuro (Qual é a sua visão para o futuro do HU-UFSCar? Como você espera que o hospital esteja daqui 5 anos?)

As respostas para a questão acima apontam para um HU futuro com as seguintes características:

- referência região
- complexo
- mais fortalecido ensino e pesquisa
- mais residência
- mais resolutivo - menor necessidade de referenciamento externo
- mais integrado ao SUS municipal e regional
- mais serviços
- estrutura física finalizada
- equipes mais bem capacitadas
- mais preocupado com o paciente
- atendimento mais humanizado e com participação dos pacientes
- linhas cuidados bem definidas
- sustentável
- mais exames, mais especialidades, mais pesquisas, cirurgias de emergência
- atender 100% das demandas de ensino da UFSCAR.

As questões de número 03 à número 06 permitiu montar uma análise Swot (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*) foi uma das etapas utilizadas na elaboração do plano. O objetivo da aplicação da SWOT é possibilitar o desenho de estratégias para, no contexto do planejamento estratégico, manter e potencializar pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando-se de oportunidades e protegendo-se de ameaças. A análise também é útil para revelar fortalezas que ainda não foram plenamente utilizadas e identificar fraquezas que podem ser corrigidas.

Com esse diagnóstico, traçou-se o perfil das Forças e Fraquezas, geradas pelas variáveis que compõem o cenário interno HU-UFSCar. Entre elas, os recursos humanos, orçamentários, de tecnologia da informação e de infraestrutura, assim como os fluxos dos procedimentos de trabalho que impactam diretamente o resultado da prestação serviço assistencial e de ensino, simultaneamente, foi possível identificar as Oportunidades e Ameaças geradas pelas variáveis que integram o cenário externo do HU-UFSCar, composto principalmente pelas questões políticas e sociais (Quadro 4).

Quadro 4 – Matriz SWOT

Forças
• Funcionários qualificados, equipe capacitada, • A qualidade do corpo profissional da equipe multiprofissional de saúde e a forma como o hospital concilia o atendimento e o ensino, ambos de alta qualidade. • Pessoal com alto grau de formação, multidisciplinar, proximidade com as universidades • Corpo Clínica de alta qualidade técnica. • Atendimento humanizado e afetuoso com os pacientes • Assistência humanizada e de excelência, centrada no paciente.

- Ele serve como um local de treinamento para estudantes de medicina, enfermagem e outras áreas da saúde, garantindo a formação de profissionais altamente qualificados. O hospital conta com uma equipe diversificada de profissionais de saúde, incluindo médicos, enfermeiros, técnicos, terapeutas e outros especialistas. O HU-UFSCar investe em infraestrutura moderna e equipamentos de última geração quando possível. Está envolvido em pesquisa e inovação em saúde. O HU-UFSCar valoriza o atendimento humanizado. Busca oferecer cuidados de saúde de alta qualidade a todos
- Abertura e disposição para auxiliar em todas as demandas da UFSCar
- Potencial de uso de estrutura física já construída. Qualidade dos profissionais que já atuam na instituição e potencial de atração de mais colaboradores de qualidade para expansão dos serviços.
- Os preceptores
- Espaço, acolhimento a alunos
- Alta gestão comprometida em fazer dar certo
- Disponibilidade de recursos materiais, GEP, programas de residência, receptividade com estudantes e docentes e disponibilidade de campos para estágios, unidade de simulação.

Fraquezas/Desafios

- Atendimento muito demorado para funcionários
- Dificuldade de comunicação, protecionismo e excesso de cargos
- Falta infraestrutura para que o serviço ofereça um atendimento completo hospitalar e um ensino de qualidade
- Espaços assistenciais limitados ou ausentes ao ensino
- Planejamento de aumento de serviços precisa ser bem coordenados quanto às ações de infraestrutura, obtenção de mão de obra, de equipamentos e de insumos
- Má comunicação e troca de informações entre os setores
- Diversidade e inclusão
- Absenteísmo da equipe, trabalho interprofissional ainda é muito falho
- Implementação de protocolos assistências
- Cuidado fragmentado
- Equipes muito reduzidas, mudanças contínuas em decorrência do crescimento do hospital, melhoria dos processos de trabalho. Muita alternância de prioridades e os projetos acabam se perdendo.
- Chefes precisam ser preparados em relação à comunicação e à liderança em si
- O Sost precisa de um olhar mais sensível ao colaborador
- Mais oportunidades e incentivo às atividades de capacitação, ensino e pesquisa para os próprios funcionários
- O modelo de atenção ainda é muito curativo, com foco na doença e valorização do saber médico em detrimento dos outros
- Péssimas comunicações entre alta gestão e equipe
- Falta de valorização de talentos, sem espaço para inovações
- Necessidade de desenvolver uma educação e prática interprofissional/ Desconstruir a ideia de "cada um faz o seu", "cada um no seu setor" gerando fragmentação, concorrência e desarticulação nas áreas entre as áreas/incluir o usuário no seu processo de cuidado e, construir espaços de participação social/ gestão centralizada na maioria das unidades assistenciais
- Ausência de reuniões de equipes (maioria das vezes são informes)
- Falta de inclusão das categorias técnicas (técnico de enfermagem) na gestão do cuidado e do processo de trabalho.
- Falta de alinhamento das lideranças- necessidade de construção e delineamento de papéis
- Incluir o usuário no seu processo de cuidado e, construir espaços de participação social
- Achar um caminho para que todos estejam no mesmo nível de comprometimento da gestão
- As estratégias de avaliação dos trabalhadores são predominantemente voltadas aos indicadores de produção e, por vezes, esperam do trabalhador atividades que são incompatíveis com sua carga horária, o que acaba gerando uma avaliação pouco fidedigna
- Falta de representação médica nos fóruns

Oportunidade

- Celebrar mais convênios e desta forma trazer mais recursos financeiros
- Parcerias com a Indústria e Empresas de Tecnologia, Participação em Redes de Pesquisa e Ensino, Programas de Extensão e Educação Continuada, Acesso a Financiamento e Recursos Externos. Oportunidades de saúde digital que podem ser exploradas para melhorar seus serviços, alcançar um público mais amplo e promover uma abordagem mais inovadora e eficaz para a prestação de cuidados de saúde.
- A deficiente rede de saúde estabelecida na cidade de São Carlos e região. De forma que o HU pode, não só se tornar um polo regional, mas também gerenciar e anexar outros serviços que ajudariam na formação estudantil e na qualidade de atendimento à população.
- Criação de centro de infusão de medicamentos especiais - hospital dia - que pode gerar "lucros" ao Hospital e aprimorar assistência a esse perfil de pacientes do SUS.
- Captação de recursos via agências de fomento à pesquisa, com objetivo de financiar projetos do próprio hospital.
- Atendimento em especialidades que a cidade é carente.
- Parcerias com a prefeitura e outros hospitais federais
- Potencial em rede, potencial da pesquisa clínica, interação com a Universidade
- Os programas de pós-graduação
- Atender melhor o sistema de regulação de vagas hospitalares (CROSS)
- Parcerias público-privadas, na medida das possibilidades jurídicas cabíveis.
- Parcerias estratégicas e avanço tecnológico
- Envolvimento/estímulo com atividades científicas da UFSCAR
- Alinhamento EBSERH e Universidade. A sua localização estratégica no estado de São Paulo para a prospecção de pesquisas inovadoras.
- Aproveitar o ambiente universitário para ser um centro de desenvolvimento de tecnologia em saúde
- Oferecer oportunidades ensino. Estágio para estudantes e recém-formados. Pesquisa Clínica. Visitas a outros hospitais bem qualificados Ebserh e outros - FAEP de Américo Brasiliense. Troca de informações com outros gestores de hospitais.
- Ofertar maior número de serviços em déficit no município como cirurgias.
- Divulgação/compartilhamento do trabalho realizado em fóruns estaduais/ estreitamento de diálogo com a rede de saúde regional/ Desenvolvimento de pesquisas e articulação com universidade nos projetos que realiza.
- Atrair pesquisas clínicas e parcerias com iniciativa privada
- Aproveitar esse momento de eleição municipal para crescer ainda mais

Ameaça

- A visão da população em relação ao papel do HU na saúde de São Carlos. Reconhecimento do HU pela população como um importante agente da saúde pública da região
- Superar o título de hospital escolha
- Financiamento e Recursos Limitados, Demanda Crescente por Serviços de Saúde, Mudanças na Tecnologia e na Prática Médica
- Diálogo com instituições maiores para viabilizar o hospital como centro de pesquisa em propostas multicêntricas.
- Cativar a população apresentando os serviços prestados.
- Parceria com a prefeitura e outros hospitais da região
- Mudanças governamentais, ter um alinhamento com os outros órgãos de saúde,
- Suprir uma maior demanda da cidade. Acolher os alunos em mais setores.
- A articulação com a rede de saúde
- Dificuldade de acesso a recursos
- Chegar ao ponto de ser referência no estado
- Restrição de mão de obra especializada, como por exemplo, médico anestesista.
- O aumento da sua relevância para a rede local de atenção à saúde a partir de maior apoio da SMS e DRS.
- Inserção nas redes federais de cuidado, que facilitariam o acesso à tecnologia
- A pressão da DRS e município por mais procedimentos sem o pessoal e a qualidade necessárias para o hospital crescer.

- Articulação política e demais articulações com os gestores
- Falta de comunicação com outros serviços de saúde (regulação de vagas), continuidade nos tratamentos pós alta dos pacientes q exigem acompanhamento domiciliar dos serviços públicos de saúde
- Falta de exames de ressonância magnética, Eletroencefalografia, exames que poderiam ser feitos aqui, falta credenciamento para várias especialidades. de maneira incompleta e imperfeita.
- Maior conhecimento e articulação com a rede de atenção básica (no intuito de conhecimento e aproximação) / Possibilidade de maior diálogo com a sede

3.2.2 Entrevistas

As entrevistas foram realizadas com a Reitora da Universidade Federal de São Carlos e com a Secretária Municipal de Saúde. O Conselho Municipal de Saúde não deu retorno sobre a possibilidade da entrevista. Os dados foram tabulados por semelhança e estão representados no quadro abaixo (Quadro 5).

Quadro 5 – Resultado das entrevistas

Perguntas	Reitoria	Secretaria Municipal de Saúde
Ambições e expectativas	• Expectativa é concluí-lo e ter todas as atividades plenamente funcionando, que as atividades que estejam implantadas correspondam ao atendimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão da universidade. Expectativa de não precisar, na totalidade dos internatos da Santa Casa. • Reconhece que não vai cobrir todas as áreas, mas pelo menos que as áreas básicas de formação médica e multiprofissional em saúde • Medicina área mais crítica. Isso inclui, principalmente clínica médica e área materno-infantil • Atuação interprofissional • Consiga garantir espaços de representatividade do HU-UFSCar na Universidade	• Aumento da complexidade • Ampliação do serviço de hemodiálise • Transformar o HU num hospital de referência para atendimentos pediátricos: cardiologia, oncologia e traumatologia • Implantação do Ambulatório de Transexualidade e, posteriormente cirurgia • Implantação de serviços de hemodinâmica focada na parte vascular de alta complexidade • Oftalmologia de alta complexidade
Preocupação	• Instabilidade política, porque a gente depende de uma interação harmoniosa com o município. A gente precisa trabalhar pelos nossos alunos e pela população, independente de quem esteja no cargo, da prefeitura, da universidade, da presidência do país, do Estado. • Hospital é um prestador de serviço qualificado para a população. Entender que investir no hospital é garantir serviço de qualidade para a população deve ser independente de gestor.	• Giro de leito • Núcleo interno de regulação do HU-UFSCar - não ter um profissional médico disponível o tempo todo (agilizaria o processo de regulação, melhorando fluxo de urgência e emergência)

Plano Diretor Estratégico 2024-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São Carlos – HU-UFSCar

Perguntas	Reitoria	Secretaria Municipal de Saúde
	É importante é o hospital trabalhar junto com a Universidade para não duplicar ações, então não criar estrutura no hospital que a gente está com dificuldade de gerir na Universidade.	
Potencialidade	- Acho que o hospital tem o potencial de agregar muitas áreas do conhecimento, que não é só saúde. São Carlos tem a parte de tecnologia muito forte, tanto na USP como na UFSCar. O HU-UFSCar pode ser um cenário para testar essas tecnologias - Potencialidade grande do hospital para ajudar a consolidar o departamento de medicina da UFSCar, devido à dificuldade em fixar os docentes dessa área, de forma a garantir que essas pessoas tenham cenário de atuação para manterem a prática clínica	- Aumentar a produção, hoje aquém da infraestrutura e potencial disponíveis - Assumir alguns serviços da RAS 18 - transformar HU hospital de referência em pediatria. Sem perspectiva desse tipo de serviço na região
Prioridades estratégicas	- Acho que esse direcionamento de que a gente precisa ter os serviços ampliados na direção de reduzir a nossa dependência do parceiro externo parece fundamental, principalmente com a vinda de um novo curso de medicina na cidade - Ter um programa de pós-graduação da área médica - Programas de residência	- Hospital de qualidade, que tem muito potencial de expansão, mas que precisa ser mais rápido. Porque a gente precisa da saúde pública, ela não espera - É um hospital de extrema qualidade, já com potencial de expansão muito grande, mas que trava em burocracias que eu não sei se é possível resolver ou não. Porque sendo um hospital federal, o município já poderia estar direcionando muito mais serviços para o HU

Observa-se pelas entrevistas externas uma preocupação no sentido de o HU-UFSCar ser um hospital mais resolutivo, de maior complexidade, com mais especialidades e com melhor infraestrutura física e tecnológica para as atividades de ensino e pesquisa, de forma a aproveitar o seu potencial, tornando-se um centro de referência em saúde e ensino.

3.3 Desempenho do Contrato SUS

O Contrato SUS, celebrado com o Município de São Carlos, tem por objeto integrar o HU-UFSCar na Rede de Atenção à Saúde do Município de São Carlos, formalizando a prestação de serviços de saúde hospitalar e ambulatorial, bem como definição de sua atuação na rede regionalizada e hierarquizada de ações e serviços de saúde, visando à garantia da atenção integral à saúde dos usuários do SUS. Em 24 de abril de 2024 foi assinado o 1º Termo Aditivo ao Convênio n. 11/22 entre o HU-UFSCar e o município de São Carlos-SP.

Para a execução do instrumento formal de Contratualização, o HU-UFSCar recebe, mensalmente, recursos no valor pré-fixado de R\$ 1.404.130,88 (Um milhão, quatrocentos e quatro mil, cento e trinta reais e oitenta e oito centavos), conforme Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Componente Repasse da Contratualização

Componente de Repasse	Mensal (R\$)
Média e Alta Complexidade (MAC) ambulatorial e hospitalar	R\$ 1.195.000,00
Incentivo Financeiro. Habilitação de 10 leitos de UTI Adulto Tipo II (Portaria GM/MS nº 3.209, de 4/08/22) antes habilitados com pendência (Portaria GM/MS nº 220, de 27/01/22)	R\$ 164.250,00
Incentivo Financeiro para Serviço Hospitalar de Referência para atenção as pessoas com sofrimento ou transtorno mental incluindo aquelas com necessidades decorrentes do uso de álcool e outras drogas, 08 leitos (Portaria GM/MS nº 2.977, de 28/10/20)	R\$ 44.880,88
Total	R\$ 1.404.130,88

O HU-UFSCar receberá mensalmente recursos financeiros dos Fundos Nacional de Saúde, composto pela média e alta complexidade ambulatorial e hospitalar, no valor mensal de R\$ 1.195.000,00 (um milhão, cento e noventa e cinco mil reais), sendo o repasse vinculado ao desempenho das metas qualitativas (40%) e quantitativas (60%).

Caso o cumprimento das metas for abaixo de 50% por 3 meses consecutivos ou 5 meses alternados ou superior a 100%, faz-se necessário rever o Documento Descritivo e os valores contratuais após 12 meses de vigência do presente Termo Aditivo.

Conforme previsto no Contrato, a análise quanto ao atingimento das metas é efetuada trimestralmente, devendo ainda ser submetida à apreciação pela Comissão de Acompanhamento da Contratualização – CAC.

Segundo dados obtidos pelo Painel Power BI da Contratualização do HU-UFSCar e no relatório do 4º trimestre da Comissão de Acompanhamento da Contratualização, que acompanha a execução do Convênio n.11/22 de 25 de outubro de 2023, o HU-UFSCar no ano de 2023.

- No que tange as metas qualitativas pactuadas, o hospital alcançou 90,38% (85,77% assistência, 88,57% gestão, 100% ensino e pesquisa e 142,22% avaliação) do estabelecido no Documento Descritivo do Convênio nº 11/2022;
- No que tange as metas quantitativas pactuadas, o hospital alcançou 109,90% (109,56% exames, 109,69% consultas; 70% cirurgias, 153,01% internações) do estabelecido no Documento Descritivo do Convênio nº 11/2022;
- No consolidado das metas qualitativas e quantitativas, o hospital alcançou o cumprimento global das metas de 102,09%.

3.4 Avaliação do Selo Ebserh de Qualidade

A avaliação do Selo Ebserh de Qualidade buscou, por meio da comissão designada para este propósito, examinar todos os requisitos de forma transparente, consistente e imparcial.

Foram avaliados 647 requisitos, dos quais 71% foram considerados conformes e 29% não conformes. Além disso, foi observado que 81 requisitos não são aplicáveis ao perfil do HU-UFSCar.

Dos 268 requisitos essenciais aplicáveis, constatou-se que 207 (77%) deles estavam conformes e 61 (23%) estavam não conformes.

As seguintes recomendações foram sugeridas após a avaliação do Selo Ebserh de Qualidade para o HU-UFSCar.

- Garantir plano e controle integrado de manutenção corretiva e preventiva dos equipamentos dentro do prazo recomendado.
- Fortalecer a responsabilidade da liderança de cada processo e estimular a interação entre as áreas (corresponsabilidade).
- Ampliar a implementação da gestão por processo (ficha de processo, ficha de indicador, monitoramento, gestão de risco e registro de ciclos/planos de melhoria).
- Aprimorar o controle de acesso às dependências do hospital, assim como a sinalização interna e a segurança predial.
- Melhorar a comunicação entre a instituição e pacientes, familiares e cuidadores (TCLE, comunicação de más notícias, atrasos no atendimento e tratamento, Plano Terapêutico Singular).
- Cumprir efetivamente o Protocolo de Identificação do paciente (documentos, amostras, cultura de verificação dos 2 identificadores).
- Otimizar a gestão de estoque por meio da interação entre as unidades demandantes e área de compras.
- Monitorar a capacitação dos profissionais da EBSERH e de empresas terceirizadas definidas nos termos de referência, alinhado à necessidade da instituição.
- Manter atualizado os documentos relacionados aos processos gerenciais, primários e de suporte.

- Garantir a comunicação e envio de dados dos estudantes e residentes entre as instituições parceiras que utilizam o hospital como cenário de prática.
- Elaborar relatório de visita à empresa contratada para processamento de roupas, de modo a evidenciar o cumprimento dos requisitos solicitados no contrato e no Manual de Diretrizes do Programa Ebserh de Gestão da Qualidade.
- Manter acesso restrito nas áreas de armazenamento de enxoval nas áreas assistenciais.
- Cumprir efetivamente NR32, PGRSS e medidas preventivas de controle de infecção (utilização de adornos, falta de higienização das mãos).
- Identificar e implementar mecanismos de incentivo e orientação à amamentação e aos doadores de sangue, órgãos, tecidos e células, leite humano.
- Implantar comissões e núcleos obrigatórios e/ou recomendados.
- Identificar estratégias para implantação da gestão de riscos nas diferentes áreas da instituição.

3.5 Acordo Organizativo de Compromissos

O Acordo Organizativo de Compromissos (AOC) tem vigência anual e pretende criar condições materiais e institucionais para o Hospital aprimorar suas atividades relacionadas ao ensino, pesquisa, inovação e extensão, além da promoção de ações e serviços públicos de saúde no âmbito do SUS, na forma e condições a seguir definidas, nos termos da Política de elaboração do planejamento da aplicação de créditos da Rede Ebserh e dos Decretos nº 7.082/2010 e 11.674/2023.

O AOC de 2024 considerou dois planos: Plano de Custeio e Plano Diretor de Investimentos, totalizando uma expectativa de R\$ R\$ 45.501.370,99. As metas estabelecidas estão distribuídas em 11 indicadores, pactuados com a Superintendência, Gerência de Atenção à Saúde, Gerência Administrativa e Gerência de Ensino e Pesquisa. Estes indicadores deverão ser monitorados e avaliados pelo HU-UFSCar, subsidiando a tomada de decisão.

3.6 Principais achados e recomendações

A forma de atuação da Auditoria Interna se dá através de avaliação e consultoria, seguindo um plano de atividades, o qual é regulamentado pela Instrução Normativa da Controladoria Geral da União nº 9, de 09 de outubro de 2018, denominado Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (PAINT). O roteiro dos trabalhos de auditoria segue uma sequência de desdobramento, iniciando pelo PAINT, seguindo com ordem de serviço, solicitações de auditoria, relatórios de auditoria e Plano de Providência Permanente (PPP).

A partir de informações obtidas no Painel da Auditoria, o HU-UFSCar possui 119 apontamentos da Auditoria, todos classificados como “recomendações”. Desses apontamentos, 67 foram atendidos, 07 estão em análise e 45 não foram atendidos.

Os apontamentos realizados pelos Órgãos de Controle e Auditoria Interna estão relacionados às necessidades de adequações nas instalações, fluxos e processos de trabalho, mecanismos de controle, procedimentos padronizados, controle interno, gestão de risco e conformidade, hotelaria, atendimento ambulatorial, acúmulo de cargos, implantação de boas práticas, fiscalização de contratos, movimentação de bens, estoques, manutenção de equipamentos médico-hospitalares, regularização de imóveis, bens da Universidade, contratos de gestão, produção, faturamento, contratualização, REHUF e equipamentos sem utilização.

Todos os apontamentos realizados pelos órgãos de controle e auditoria interna no HU-UFSCar foram pertinentes e contribuíram para aperfeiçoamento dos controles internos, da governança, do gerenciamento de risco, a eficiência dos processos internos e estimularam as iniciativas de transparência. É um dos momentos em que o hospital tem a possibilidade de conhecer suas fragilidades e buscar oportunidades de melhorias que possam agregar valor para a organização. Além disso, culmina na adoção de providências preventivas e corretivas, promovendo o fortalecimento da gestão e racionalização das ações de controle.

Os principais desafios verificados a partir da análise e dos achados das auditorias foram:

1. Resistência de outras equipes, especialmente assistenciais, para implementação das ações necessárias para as adequações;
2. Ter um quadro de pessoal suficiente para atender a todas as demandas solicitadas;
3. Dificuldades de traçar medidas de prevenção e mitigação de riscos para apontamentos que não dependem exclusivamente do HU-UFSCar;
4. Ter sistema informatizado que contemple todas as necessidades e obrigações legais e que tragam segurança para todo processo, sem necessidade de controles paralelos;

3.7 Painel de Contribuição da Rede Ebserh

A análise dos desafios a serem superados pelo HU-UFSCar considera o Painel de Contribuição da Ebserh, disponível no processo SEI 3477.022748/2023-67 e no seguinte endereço: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/governanca/gestao-estrategica/plano-de-negocios>.

O painel de contribuição da Rede Ebserh define as diretrizes estratégicas para os anos 2024-28, orientadas por cinco pilares estratégicos: sociedade, responsabilidade ambiental, social e governança, desenvolvimento institucional, sustentabilidade financeira e desenvolvimento do trabalhador. A partir de cada pilar/objetivo estratégico, foram propostos indicadores e metas que permitem a mensuração do desempenho da Rede Ebserh, desdobrados em projetos que promovem o atingimento das metas dos indicadores estratégicos.

A estratégia definida para o ciclo 2024-2028 deve nortear o desenvolvimento Rede e, consequentemente, as ações de planejamento dos hospitais para o horizonte 2024-2028. O Quadro 6 abaixo sintetiza os principais desafios a serem superados pelo HU-UFSCar a partir dos resultados

da análise do painel de contribuição da Rede Ebserh, categorizados de acordo com os pilares da estratégia.

Quadro 6 - Análise dos desafios a serem superados pelo HU-UFSCar

<i>Sociedade</i>	• Dificuldade em aprimorar e efetivar a participação na Rede de Atenção à Saúde local; • Mudar a cultura organizacional para adotar modelos de cuidado centrados no paciente pode ser desafiador, exigindo treinamento adequado, liderança comprometida e incentivos adequados; • Há necessidade de apoiar as novas demandas de ensino da UFSCar e parceiros, para tal será necessário ampliar a infraestrutura e o parque tecnológico para ensino no HU-UFSCar; • Existem poucas ações voltadas para o desenvolvimento e valorização da preceptoria na rede EBSERH; • Há a necessidade de aumentar o impacto científico e social das pesquisas realizadas no HU-UFSCar;
<i>Responsabilidade Ambiental, Social e Governança</i>	• Romper a cultura tradicional, muitas vezes resistente à mudança, pode dificultar a adoção de novas tecnologias informatizadas e processos de trabalho; • Conseguir contribuir para gerar clareza nos papéis e responsabilidades das diferentes áreas de governança para minimizar conflitos, sobreposição de funções e promover transparência institucional; • Estabelecer estratégia para redução do consumo de grandes quantidades de água, energia e outros recursos naturais, o que gera impactos negativos ao meio ambiente; • Promover um ambiente de trabalho livre de assédio e discriminação, sendo considerado fundamental para o bem-estar dos profissionais e para a qualidade da assistência prestada aos pacientes.
<i>Desenvolvimento Institucional</i>	• Conseguir a modernização a infraestrutura do HU-UFSCar e a aquisição de novos equipamentos para aumentar a complexidade, atender a demanda de ensino e pesquisa da UFSCar, melhorar as condições de trabalho, garantir a qualidade da assistência e a segurança dos pacientes e dos profissionais de saúde • Fomentar estratégias para capacitar os profissionais do HU em gestão hospitalar para que possam implementar modelos de gestão eficientes e eficazes, integrado com a Rede EBSERH • Implementar estratégias de comunicação para divulgar os serviços prestados e construir uma relação de confiança com a população.
<i>Sustentabilidade Financeira</i>	• Redução de pagamento de horas excedentes: O desafio é a reestruturação de equipes, bem como redução de taxa de absenteísmo, que impacta diretamente nas escalas de trabalho assistenciais. • Ampliar e diversificar as fontes de financiamento: articular com gestores a ampliação de serviços, bem como diversificar as fontes com base em estruturação de captação de recursos não SUS, e a dificuldade no recebimento de valores de receita própria para composição do orçamento dentro do ano. • Aprimorar os processos de compras e contratações: Falta de sistema informatizado para garantir acurácia das informações e dificuldade de gestão de atas locais e centralizadas.
<i>Desenvolvimento do Trabalhador</i>	• Ter instrumentos de comunicação que chegue as bases operacionais, ao promover escuta e diálogo permanente com trabalhadores • Promover o engajamento e valorização dos trabalhadores: Falta de recurso específico para ações de valorização, tais como (premiações, eventos e outras atividades de integração). • Desenvolver estratégias de educação permanente e continuada: dificuldade de abrangência de todo o operacional nos diferentes turnos de trabalho.

4 ESTRATÉGIA DO HU-UFSCar

4.1 Declaração de Visão do HU-UFSCar

Ser um hospital de referência macrorregional para o cuidado de excelência em alta complexidade, focado nas lacunas assistenciais do SUS, apoiando o ensino, a pesquisa e a inovação, com atenção total às pessoas.

Figura 7 – Oficina definição visão HU-UFSCar



4.2 Macroproblemas

A avaliação do ambiente interno e externo, as entrevistas com os gestores locais da prefeitura Municipal, UFSCar e lideranças internas, a análise Contrato de Gestão, dos dados epidemiológicos e da estrutura assistencial da região deram base para identificar os grandes desafios a serem enfrentados pelo hospital, considerando o cenário atual em comparação às aspirações apresentadas na declaração da visão. Para tanto, realizou-se uma oficina com todas as chefias do HU-UFSCar no dia 05/04/2024, na qual foram identificados os macroproblemas ligados a cada pilar estratégico da Rede, apresentados abaixo (Quadro 7; Figura 8).

Figura 8 - Oficina Macroproblemas



Quadro 7– Macroproblemas e Causas Raízes

	Descrição do Macroproblema	Causa Raiz do Macroproblema	Proposta de Solução
Sociedade e Assistência	Cuidado ao paciente fragmentado, não sistematizado e descontinuado	Ineficiência dos processos de trabalho	Qualificar a assistência e o cuidado com o paciente de forma que não seja fragmentado e descontinuado
Sociedade (Ensino)	Insuficiência de cenários qualificados para o ensino	Insuficiência de infraestrutura física e de recursos humanos qualificados	Readequar infraestrutura física e tecnológica para garantir a excelência das atividades de ensino e qualificar preceptores
Sociedade (Pesquisa)	Baixo impacto da pesquisa e inovação do HU-UFSCar na sociedade	Cultura institucional insuficiente para pesquisa, inovação e divulgação	Difundir Pesquisa e Inovação Tecnológica para o desenvolvimento em saúde
Responsabilidade Ambiental, Social e Governança	Insuficiência de ações estruturadas e continuadas de identificação, enfrentamento e prevenção do assédio e discriminação no HU-UFSCar	A temática não possui valorização na cultura organizacional	Desenvolver uma cultura voltada para as questões de prevenção de assédio e discriminação

Desenvolvimento Institucional	Integração deficitária entre processos e pessoas	Falta cultura institucional de empatia e integração de processos e pessoas	Estabelecer os acordos de processos críticos entre as áreas.
Sustentabilidade e Financeira	Insuficiência na diversificação das fontes de financiamento e dos recursos contratualizados com o gestor SUS	Falta de uma estrutura institucional para captação/prospecção de recursos	Desenvolver estratégias que viabilizem a diversificação de novas fontes de financiamentos e recursos contratualizados
Desenvolvimento do Trabalhador	Falta de sentimento de pertencimento pelos colaboradores e prestadores de serviços	Comunicação institucional ineficaz, ausência de ações de endomarketing e de um programa de valorização dos colaboradores	Implementar infraestrutura e comunicação interna com foco na excelência e um programa de valorização do trabalhador, visando promover o engajamento e valorização

4.3 Painel de Contribuição do HU-UFSCar

O Painel de Contribuição (8) é uma ferramenta de gestão composta por indicadores, metas e projetos locais que as unidades precisam desenvolver para a resolução dos macroproblemas identificados no desdobramento da estratégia e para o alcance dos objetivos estratégicos da Rede Ebserh. É a forma de visualizar como cada unidade contribui para o alcance da Estratégia, em níveis tático e operacional (Guia de desdobramento).

O HU-UFSCar realizou a revisão dos indicadores e os projetos estratégicos locais que serão implantados durante 2025-2028. Os participantes estabeleceram metas e indicadores para os próximos anos nos temas sociedade, responsabilidade ambiental, social e governança, desenvolvimento institucional, sustentabilidade financeira e desenvolvimento do trabalhador.

Figura 9 – Oficinas definição Projetos e Indicadores PDE



8 – Portfólio de Indicadores e Projetos

Portfólio de Projetos e Indicadores				SUS	UFSCar	HUUFSCar	EBSERH	MINISTÉRIO DA		
Plano Diretor Estratégico do HU-UFSCar 2024-2028						Hospital Universitário	HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS	EDUCAÇÃO		
Pilar	Cód. OE	Objetivo Estratégico	Indicador Local	Metas				Projeto Local	Área Responsável	
				2025	2026	2027	2028			
	Sociedade (Assistência)	OE02	Qualificar o cuidado hospitalar	% médio de pacientes elegíveis com metas do plano terapêutico atingidas (STESP)	70%	90%	90%	90%	Implantação do modelo de cuidado nas unidades de internação do HU-UFSCar	STESP
				% de respostas “sempre” ou “quase sempre” em questões relacionadas a sistematização da informação em instrumento de avaliação da experiência do paciente (STESP)	40%	60%	80	100%		
				% pacientes transferidos entre unidades com <u>check list</u> preenchido (STESP)	70%	80%	90%	100%		
	Sociedade (Ensino)	OE05	Aprimorar as condições de ensino e os cenários de prática	Satisfação de estudantes, residentes e docentes com a infraestrutura física para o ensino no HU-UFSCar (SEGE)	≥8	≥8,5	≥9,0	≥9,0	Construção e aprovação do plano diretor de infraestrutura física e tecnológica para o ensino do HU-UFSCar	SEGE
		OE07	Apoiar o processo de qualificação dos docentes e dos preceptores	% de preceptores capacitados no HU-UFSCar (SEGE)	50%	70%	90%	100%	Programa institucional de formalização, qualificação e valorização da preceptoria do HU-UFSCar	SEGE
	Sociedade (Pesquisa)	OE09	Criar um ambiente favorável ao desenvolvimento em rede de pesquisa, inovação e avaliação de tecnologias em saúde	% de pesquisas financiadas (exceto bolsas) (SGPITS)	10%	12%	15%	15%	Implantação de um modelo de negócios em pesquisa clínica do HU-UFSCar	SGPITS
	Responsabilidade Ambiental, Social e Governança	OE13	Prevenir e enfrentar o assédio e a discriminação	% de respostas negativas ao questionário extraído do instrumento COPSQQ Versão II reduzida	≥80%	≥80%	≥80%	≥80%	Implantação do serviço de apoio ao enfrentamento à violência, assédio e discriminação no trabalho	DIVGP
	Desenvolvimento Institucional	OE17	Desenvolver capacidade institucional em gestão hospitalar	% dos acordos de processos cumpridos entre clientes e fornecedores internos, dentre os processos priorizados pela alta gestão (SEGOV)	70%	80%	90%	100%	Implantação do gerenciamento dos processos críticos	GAS
	Sustentabilidade Financeira	OE20	Ampliar e diversificar as fontes de financiamento	Variação do montante de recursos de capital provenientes de outras fontes diferentes da Ebserrh (DAF)	10%	10%	10%	10%	Estruturar o serviço de relações institucionais	SEGOV
				% recursos de custeio oriundos do SUS local (DAF)	65%	70%	75%	80%		
				Número de fontes diferentes em 2025 (DAF)	2	2	2	2		
	Desenvolvimento do Trabalhador	OE23	Promover o engajamento e valorização dos trabalhadores	Percentual médio da Pesquisa de Satisfação do HU-UFSCar	≥80%	≥80%	≥80%	≥80%	Programa de valorização dos trabalhadores no HU-UFSCar	DIVGP
									Desenvolvimento de um programa de comunicação interna no HU-UFSCar	Comunicação

Portfólio de Projetos e Indicadores Plano de Negócios 2026     MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO						
Pilar	Cód. OE	Objetivo Estratégico	Indicador Local	Metas 2026	Projeto Local	Área Responsável
	Sociedade (Assistência)	OE02 Qualificar o cuidado hospitalar	% médio de pacientes elegíveis com metas do plano terapêutico atingidas (STESP)	70%	Implantação do modelo de cuidado nas unidades de internação do HU-UFSCar	STESP
			% pacientes transferidos entre unidades com <u>check list</u> preenchido (STESP)	70%		
	Sociedade (Ensino)	OE05 Aprimorar as condições de ensino e os cenários de prática	Satisfação de estudantes, residentes e docentes com a infraestrutura física para o ensino no HU-UFSCar (SEGE)	≥8	Diretrizes de ensino para o plano diretor de infraestrutura física e tecnológica do HU-UFSCar	SEGE
		OE07 Apoiar o processo de qualificação dos docentes e dos preceptores	% de preceptores capacitados no HU-UFSCar (SEGE)	20%	Programa institucional de formalização, qualificação e valorização da preceptoría do HU-UFSCar	SEGE
	Sociedade (Pesquisa)	OE09 Criar um ambiente favorável ao desenvolvimento em rede de pesquisa, inovação e avaliação de tecnologias em saúde	% de pesquisas financiadas (exceto bolsas) (SGPITS)	10%	Implantação de um modelo de negócios em pesquisa clínica do HU-UFSCar	SGPITS
	Responsabilidade Ambiental, Social e Governança	OE12 Promover sustentabilidade ambiental e responsabilidade social em Rede	Percentual de conformidade ambiental	80%	Não Conformidades Ambientais: Atendimento e Gestão	DLIH
		OE11 Aprimorar o modelo de governança corporativa da Rede	Índice de Aderência às Práticas Ebserrh - Ambiental, Social e Governança - IAPE-ASG	50%	Qualificação de práticas de Governança Corporativa, Responsabilidade Social e Sustentabilidade	SEGOV
		OE12 Promover sustentabilidade ambiental e responsabilidade social em Rede	Variação do consumo de impressão	Reduzir 10% em relação 2024	Qualificação de Processos para Redução de Papel	SETISD
	Desenvolvimento Institucional	OE17 Desenvolver capacidade institucional em gestão hospitalar	% dos acordos de processos cumpridos entre clientes e fornecedores internos, dentre os processos priorizados pela alta gestão	70%	Implantação do gerenciamento dos processos críticos do Centro Cirúrgico	SADT
	Sustentabilidade Financeira	OE20 Ampliar e diversificar as fontes de financiamento	Variação do montante de recursos de capital provenientes de outras fontes diferentes da Ebserrh	10%	Implantação do modelo de diversificação receitas	DAF
			% receita sus em relação ao custo	85%		
	Desenvolvimento do Trabalhador	OE23 Promover o engajamento e valorização dos trabalhadores	Percentual médio da Pesquisa de Satisfação do HU-UFSCar	≥80%	Programa de valorização dos trabalhadores no HU-UFSCar	DIVGP

5 MONITORAMENTO

5.1 Modelo de Gestão do PDE

Monitorar o desempenho da estratégia é um processo de gestão dinâmico e incremental de avaliação institucional. A etapa do monitoramento da estratégia é responsável por garantir que tudo o que foi construído durante a análise situacional e o painel de contribuição será implementado e internalizado pelo HU-UFSCar, possibilitando a definição de ações preventivas e correções de rumo ao longo do tempo.

A gestão e avaliação da estratégia serão realizados nas seguintes etapas (Figura 10):

1. **Monitoramento dos resultados:** o levantamento dos resultados e monitoramento dos projetos, indicadores e metas serão realizados mensalmente pelos responsáveis por essas atividades;
2. **Análise dos monitoramentos:** nesta etapa será realizada a análise dos monitoramentos e consolidação dos resultados pelo Setor de Governança e Estratégia
3. **Reunião de Avaliação Estratégica:** a apreciação e deliberação sobre os projetos, metas e indicadores estratégicos serão realizadas quadrimestralmente, tendo como pautas os resultados dos indicadores estratégicos, além do resumo dos projetos estratégicos, contando obrigatoriamente com a presença do superintendente, gerentes, gestores de projeto e outros gestores convidados. Será um momento de cooperação e internalização das lições aprendidas a partir dos desafios enfrentados, bem como de discussão sobre os rumos estratégicos do HU-UFSCar.

Figura 10 - Ciclo de monitoramento e Avaliação



No HU-UFSCar o Setor de Governança e Estratégia será responsável pelo monitoramento do plano estratégico junto aos responsáveis pelos projetos, indicadores e metas, assim comunicação dos resultados alcançados, utilizando a metodologia de gestão de projetos.

5.2 Modelo de Comunicação

A divulgação do Planejamento Estratégico do HU-UFSCar contará com o apoio da Unidade de Comunicação da instituição, que desenvolverá campanhas alinhadas com as etapas de controle do PDE 2024-2028.

O objetivo da comunicação é disseminar o conteúdo do PDE 2024-2028 abordando cada projeto e indicador de maneira individualizada para levar ao conhecimento dos colaboradores que as estratégias abordadas no planejamento são fruto de discussões coletivas e foram identificadas a partir das rotinas de trabalho dentro da instituição. Dessa forma, mostrar que o alcance das metas estabelecidas pode contribuir diretamente com a melhoria das condições de trabalho, com a assistência prestada à população e com o desenvolvimento da instituição em diversas áreas, principalmente no campo do ensino.

Além da divulgação dos documentos e relatórios nos veículos institucionais, como site e intranet, as publicações e campanhas também contarão com suporte dos meios digitais, murais físicos, produção e distribuição de material informativo, buscando aproximar os responsáveis pelos projetos e indicadores dos colaboradores que contribuem diretamente para a execução das tarefas.

No âmbito da Rede, a Comunicação será alinhada com as divulgações da sede sempre buscando apresentar como a atuação local está integrada e contribui para o alcance dos objetivos em Rede.

Para além da divulgação específica do PDE 2024-2028, a Estratégia definida em Rede e no HU-UFSCar deve ser abordada em todas as atividades desenvolvidas pelo Colegiado Executivo com atenção especial para a realização de projetos que estejam em concordância com os pilares institucionais e os objetivos estratégico, bem como para a linguagem utilizada pelas lideranças - e também nos materiais produzidos pela Comunicação - que devem estar sempre fundamentada nos valores e trazer como referência a Visão institucional.

A comunicação é um importante instrumento na promoção e no alinhamento das ações de gestão estratégica do HU-UFSCar, facilitando a comunicação interna e externa. Abaixo o Quadro 9 lista os itens de comunicação da Estratégia do hospital

Plano Diretor Estratégico 2024-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São Carlos – HU-UFSCar

Quadro 9 - Lista de Itens de Comunicação da Gestão Estratégica no Hospital

Objeto da Mensagem	Origem	Destino	Canal e Forma	Periodic.
Anualmente	Comunicação	Público externo e interno	Site, intranet e outros meios digitais	Divulgação do PDE A cada atualização
Divulgação do Mapa Estratégico	Comunicação	Público externo e interno	Murais, site, intranet e outros meios digitais	A cada atualização
Relatório de Acompanhamento de Projeto Local	Gerente do Projeto no hospital	SEGOV	Documento em meio digital	Mensal
Relatório de Acompanhamento de Indicador Local	Responsável pelo indicador	SEGOV	Documento em meio digital	Quadrimestral
Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais)	Setor de Governança e Estratégia	Colegiado Executivo	Documento em meio digital	Mensal
Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais)	Setor de Governança e Estratégia	Reunião de Análise Estratégica (Colegiado Executivo-pauta única)	Apresentação membros do colegiado executivo, gerentes de projetos e responsáveis pelos indicadores	Quadrimestral
Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais)	Colegiado Executivo	- DVPE - Reitoria - Comissão de monitoramento do contrato de gestão	Documento em meio digital	Quadrimestral
Publicação/Revisões/Atualizações no PDE	Colegiado Executivo	- DVPE - Reitoria - Comissão de monitoramento do contrato de gestão - Site do HUF - Unidade de Comunicação Social	Documento em meio digital	Sempre que deliberado pelo Colegiado Executivo
Divulgação dos projetos e indicadores	Comunicação	Colaboradores	Site, intranet, murais, comunicação face a face e outros meios digitais e físicos	A definir com Gerente do Projeto

5.3 Calendário

A figura abaixo apresenta o calendário da estratégia para o ano de 2026.

Figura 11 - Calendário da execução da estratégia 2026

2026

JANEIRO

D	S	T	Q	Q	S	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

FEVEREIRO

D	S	T	Q	Q	S	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28

MARÇO

D	S	T	Q	Q	S	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

ABRIL

D	S	T	Q	Q	S	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	

MAIO

D	S	T	Q	Q	S	S
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

JUNHO

D	S	T	Q	Q	S	S
1	2	3	4	5	6	
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

JULHO

D	S	T	Q	Q	S	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

AGOSTO

D	S	T	Q	Q	S	S
					1	
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

SETEMBRO

D	S	T	Q	Q	S	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	

OUTUBRO

D	S	T	Q	Q	S	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

NOVEMBRO

D	S	T	Q	Q	S	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

DEZEMBRO

D	S	T	Q	Q	S	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

Bimestral Reunião da SEGOV com o gestor do projeto

Quadrimestral Reunião de análise da execução da Estratégia (RADE)
[Representação pelas gerências de projeto do COLEX]

Dia 25/02/2026 1º Ciclo Monitoramento com gestor do projeto e SEGOV
 Dia 29/04/2026 2º Ciclo Monitoramento com gestor do projeto e SEGOV
 Dia 24/06/2026 3º Ciclo Monitoramento com gestor do projeto e SEGOV
 Dia 26/08/2026 4º Ciclo Monitoramento com gestor do projeto e SEGOV
 Dia 28/10/2026 5º Ciclo Monitoramento com gestor do projeto e SEGOV
 Dia 16/12/2026 6º Ciclo Monitoramento com gestor do projeto e SEGOV

6 ANEXOS

6.1 Fichas dos Projetos Locais

EBSERH HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS	FICHA DO PROJETO				Versão	
	TIPO:	Projeto local (PDE)	UNIDADE:	HU-UFSCar	CÓD:	1.01
IDENTIFICAÇÃO						
Nome do projeto:	Implantação do modelo de cuidado nas unidades de internação do HU-UFSCar					
Gerente do projeto:	Daniela Kuguimoto Andaku Olencki					
Equipe do projeto	Elizelaine de Chico Cicogna, Marcela Moreira Nascimento Prieto e Marcelen Palu Longhi					
Gerente do portfólio:	Bruno Dantas Yamashita					
Área responsável:	Setor de Cuidados Especializados					
Data de início do projeto:	05/2024					
Data de término do projeto:	06/2026					
Tema estratégico:	1.01 Assistência					
Indicador impactado pelo projeto 1	Percentual de pacientes elegíveis com metas do plano terapêutico atingidas					
Indicador impactado pelo projeto 2	Percentual de respostas "sempre" ou "quase sempre" em questões relacionadas à sistematização da informação em instrumento de avaliação da experiência do paciente					
Indicador impactado pelo projeto 3	Percentual de pacientes transferidos entre unidades com check list preenchido					
Macroproblema:	Cuidado ao paciente fragmentado, não sistematizado e descontinuado					
Causa raiz:	Ineficiência dos processos de trabalho					
Objetivo do projeto	Redefinir e implementar o Modelo de Cuidado Assistencial nas unidades de internação do HU-UFSCar					
Nota: Transcreva neste campo o segundo indicador impactado pelo projeto, se houver.						
Cód. da EAP	Macroatividade	Entregas previstas			Data de início	Data limite
1	Gestão do Projeto					
2	Declaração do Modelo de Cuidado do HU-UFSCar	Documento da Declaração publicado			01/05/2024	01/06/2024
3	Definição das atribuições das figuras estruturantes do Modelo	Documento com as atribuições			01/05/2024	01/06/2024
4	Definição e priorização dos macroproblemas	Relatório com a priorização dos macroproblemas por unidade			09/05/2024	31/01/2025
5	Identificação das causas raiz dos macroproblemas	Relatório das causas raiz dos macroproblemas por unidade			16/05/2024	31/07/2025
6	Definição dos indicadores e planos de ação	Relatório com indicadores e planos de ação por unidade			23/05/2024	31/07/2025
7	Implementação das ações e avaliação dos resultados	Listas de presença de orientações e capacitações; Relatório com os resultados por unidade			03/06/2024	31/12/2025
Versão: 0						
criação da ficha do projeto: 17/04/2024 15:22						
Última atualização: 26/02/2026 11:31						
Identificador 802						

Plano Diretor Estratégico 2024-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São Carlos – HU-UFSCar

	FICHA DO PROJETO		Versão	
			0	
TIPO: Projeto local (PDE)		UNIDADE	CÓD:	1.01
IDENTIFICAÇÃO				
Nome do projeto:	Diretrizes de ensino para o plano diretor de infraestrutura física e tecnológica do HU-UFSCar			
Gerente do projeto:	Letícia Pancieri			
Equipe do projeto	Alessandra Zavarise, Letícia Pancieri, Ricardo Zurchi, Kleber José Maximiano Soares, Thiago Luiz de Russo			
Gerente do portfólio:	Bruno Dantas Yamashita			
Área responsável:	Setor de Gestão do Ensino			
Data de início do projeto:	06/2024			
Data de término do projeto:	12/2026			
Tema estratégico:	1.02 Ensino			
Indicador impactado pelo projeto 1	Índice de satisfação de estudantes, residentes e docentes com a infraestrutura física para o ensino no HU-UFSCar			
Indicador impactado pelo projeto 2				
Indicador impactado pelo projeto 3				
Macroproblema:	Insuficiência de cenários qualificados para o ensino			
Causa raiz:	Insuficiência de infraestrutura física e de recursos humanos qualificados			
Objetivo do projeto	Construir o plano diretor de infraestrutura física e tecnológica para acomodar estudantes, docentes e residentes nas rotinas dos cenários junto às equipes. Será realizado estudo de planejamento e adequação dos espaços do HU-UFSCar para reformular e criar novos ambientes para estudo, simulações, reflexões da prática e adequações da infraestrutura de todos os cenários para maior conforto na integração entre equipes, estudantes e docentes.			
Cód. da I	Macroatividade	Entregas previstas	Data de início	Data limite
	Mapeamento dos espaços de ensino atualmente planejados e implantados no HU-UFSCar	Mapa da situação atual dos espaços de ensino com indicação das necessidades e fragilidades críticas	01/06/2024	01/10/2024
	Definição do dimensionamento físico atual dos cenários de ensino atuais e futuros com base nas necessidades e potenciais de ocupação pelos cursos da UFSCar e parceiros	Diagnóstico das necessidades de infraestrutura física para os cenários de ensino e espaços de apoio Diagnóstico das necessidades de infraestrutura tecnológica para os cenários de ensino e espaços de apoio	02/10/2024	31/03/2025
	Redação do Plano Diretor de Infraestrutura Física e Tecnológica para o ensino no HU-UFSCar	Plano Diretor de Infraestrutura Física e Tecnológica para o ensino no HU-UFSCar	01/04/2025	31/07/2025
	Acompanhamento da execução do plano ao longo das reuniões instituídas para acompanhamento	Relatórios de acompanhamento	12/08/2024	02/05/2028
	Resultados da pesquisa de satisfação de estudantes, residentes e docentes com a infraestrutura física para o ensino no HU-UFSCar	Resultados da pesquisa de satisfação de estudantes, residentes e docentes com a infraestrutura física para o ensino no HU-UFSCar	03/06/2024	01/12/2028
Versão: 0				
criação da ficha do projeto: 17/04/2024 15:22				
Última atualização: 27/02/2026 09:32				
Identificador: 802				

Plano Diretor Estratégico 2024-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São Carlos – HU-UFSCar

EBSERH HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS		FICHA DO PROJETO			Versão 0
		TIPO: Projeto local (PDE)	UNIDADE:	CÓD:	1.02
IDENTIFICAÇÃO					
Nome do projeto:	Programa Institucional de formalização, qualificação e valorização da preceptoria no HU-UFSCar				
Gerente do projeto:	Letícia Pancieri				
Equipe do projeto	Letícia Pancieri, Ivanize Masselli, Guilherme Canesin, Marcelen Palu Longhi, Representante da CORP, Thiago Luiz de Russo, Marília, arquiteto				
Gerente do portfólio:	Bruno Dantas Yamashita				
Área responsável:	Setor de Gestão do Ensino				
Data de início do projeto:	06/2024				
Data de término do projeto:	12/2028				
Tema estratégico:	1.02 Ensino				
Indicador impactado pelo projeto 1	Percentual de preceptores capacitados no HU-UFSCar				
Indicador impactado pelo projeto 2					
Indicador impactado pelo projeto 3					
Macroproblema:	Insuficiência de cenários qualificados para o ensino				
Causa raiz:	Insuficiência de infraestrutura física e de recursos humanos qualificados				
Objetivo do projeto	Criar Programa Institucional formalização, qualificação e valorização da preceptoria no HU-UFSCar, incluindo diretrizes para o exercício e valorização das atribuições pedagógicas vinculadas à preceptoria e supervisão de estágios por colaboradores do HU-UFSCar.				
Cód. da E	Macroatividade	Entregas previstas	Data de início	Data limite	
	Levantamento da literatura institucional produzida sobre o exercício da preceptoria no HU-UFSCar, EBSEERH e nos cursos da UFSCar	Proposta de Matriz de competências mínimas e atribuições da preceptoria no âmbito do HU-UFSCar	03/06/2024	03/09/2024	
	Validação da matriz de competências e atribuições da preceptoria com as coordenações de curso da UFSCar, coordenações de programas de residência e áreas do HU-UFSCar	Matriz com a discriminação de atribuições e competência mínimas para o exercício da preceptoria no HU-UFSCAR	04/09/2024	31/12/2024	
	Levantamento dos recursos necessários para atender às atribuições e competências da preceptoria	Estudo de necessidades de recursos e dimensionamento dos colaboradores considerando as atividades de preceptoria	01/01/2025	31/03/2025	
	Criação do programa institucional de formalização, valorização e qualificação da preceptoria	Programa Institucional de formalização, qualificação e valorização da preceptoria no HU-UFSCar	01/04/2025	30/06/2025	
	Execução do programa institucional	Capacitações e eventos de valorização e qualificação da preceptoria	01/09/2024	31/12/2028	
Versão: 0	Atualização da ficha do projeto: 17/04/2024 15:22			Última atualização: 26/02/2026 11:36	

Plano Diretor Estratégico 2024-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São Carlos – HU-UFSCar

EBSERH ^o HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS		FICHA DO PROJETO		Versão
		TIPO:	INICIAÇÃO	0
		CÓD:	1.03	
IDENTIFICAÇÃO				
Nome do projeto:	Implantação de um modelo de negócios em pesquisa clínica do HU-UFSCar			
Gerente do projeto:	Ana Izaura Basso de Oliveira			
Equipe do projeto:	Vladimir Gaban, Thiago Luiz de Russo			
Gerente do portfólio:	Bruno Dantas Yamashita			
Área responsável:	SGPITS			
Data de início do projeto:	05/2024			
Data de término do projeto:	08/2026			
Tema estratégico:	1.03 Pesquisa			
Indicador impactado pelo projeto 1				
Indicador impactado pelo projeto 2				
Indicador impactado pelo projeto 3				
Macroproblema:	Baixo impacto da pesquisa e inovação do HU-UFSCar na sociedade			
Causa raiz:	Cultura institucional insuficiente para pesquisa, inovação e divulgação			
Objetivo do projeto	O objetivo desse projeto é criar e implementar um modelo de negócios para as pesquisas clínicas do HU-UFSCar. Esse modelo deve levar em consideração tarefas e ações que promovam a visibilidade da unidade de pesquisa clínica e contemple a gestão da infraestrutura, qualidade, com gestão baseada no risco e a melhorias de processos, considerando preceitos éticos, agilidade e segurança.			
Cód. da	Macroatividade	Entregas previstas	Data de início	Data limite
1.	Gestão do projeto		01/05/2024	30/04/2026
1.1	Plano do projeto		01/05/2024	30/04/2026
1.2	Acompanhamento do projeto		01/05/2024	30/04/2026
2.	Elaboração de plano de divulgação da UPC	Plano de divulgação da UPC	01/05/2024	30/06/2024
2.1	Levantar quais são as CROs e potenciais patrocinadores	Lista (relatório)	01/05/2024	31/05/2024
2.2	Divulgar a UPC nos centros da UFSCar e entre os docentes de cada centro	Apresentações agendadas	01/05/2024	30/08/2024
2.3	Promover visitas guiadas na UPC para pesquisadores	Agenda de visitas da UPC	01/05/2024	30/12/2024
2.4	Promover eventos para a divulgação da UPC	Eventos (programação/ cartazes)	01/05/2024	30/06/2025
3.	Gerir infraestrutura		01/05/2024	30/04/2026
3.1	Criar ferramenta de controle das calibrações preventivas	Planilha excel ou software de gestão	01/05/2024	01/08/2024
3.2	Criar ferramenta de controle para calibrações preventivas	Planilha excel ou software de gestão	01/05/2024	01/08/2024
3.3	Levantar as necessidades de insumos e equipamentos para a	Lista (relatório)	01/05/2024	01/08/2024
3.4	Gerir os insumos das pesquisas	Planilha excel ou software de gestão	01/05/2024	01/08/2024
4.	Gestão de qualidade da UPC		01/05/2024	30/03/2024
4.1	Listar os elementos para um programa de qualidade da UPC	Lista (relatório)	01/05/2024	01/08/2024
4.2	Buscar embasamento teórico	Relatório	01/05/2024	30/06/2024
4.3	Criar um plano de gestão da qualidade baseada no risco	Plano de gestão da qualidade baseada no risco	01/05/2024	30/08/2024
4.4	Elaborar um manual de qualidade da UPC	Manual da qualidade	30/08/2024	30/03/2024
5.	Melhorias de processos		01/05/2024	30/06/2025
5.1	Mapear processos	Ficha de processos e mapeamento	01/10/2024	01/12/2024
5.2	Identificar tempos de tramitação de projetos, elaboração orçamentária e análise contábil.	Relatório	01/05/2024	30/12/2024
5.3	Criar e implantar ciclos de melhorias de processos.	Relatório	01/01/2025	30/06/2025
6.	Modelo de negócio		01/01/2025	30/04/2026
6.1	Elaborar o documento com o modelo de negócios para a UPC	Relatório	01/01/2025	30/04/2025
6.2	Implantar o modelo de negócios	Relatório de implantação (definir ações e prazos)	01/05/2025	01/12/2025
6.3	Criar ferramenta de monitoramento da implantação	Ferramenta de monitoramento (relatório)	01/05/2025	01/07/2025
6.4	Reunir evidências do monitoramento	Relatório	01/07/2025	30/04/2026
Versão: 0 Atualização da ficha do projeto: 17/04/2024 15:22 Última atualização: 26/02/2024 10:33				

Plano Diretor Estratégico 2024-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São Carlos – HU-UFSCar

[illegible]

Plano Diretor Estratégico 2024-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São Carlos – HU-UFSCar

EBSERH ⁰ HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS		FICHA DO PROJETO			Versão
		TIPO:	LOCALIDADE:	CÓD:	0
		Projeto local (PDE)	HU-UFSCar		1.01
IDENTIFICAÇÃO					
Nome do projeto:	Implantação de Práticas de Governança Corporativa, Responsabilidade Social e Sustentabilidade				
Gerente do projeto:	Bruno Dantas Yamashita				
Equipe do projeto	Márcia Sabino, Sara Cristina, Laís Madalena, Fernanda Martins, Ricardo Zucchi, Lucar Corato				
Gerente do portfólio:	Bruno Dantas Yamashita				
Área responsável:	SEGOV				
Data de início do projeto:	12/2025				
Data de término do projeto:	07/2028				
Tema estratégico:	2.01 Responsabilidade Ambiental, Social e Governança				
Indicador impactado pelo projeto 1					
Indicador impactado pelo projeto 2					
Indicador impactado pelo projeto 3					
Macroproblema:					
Causa raiz:					
Objetivo do projeto	Implantar práticas integradas de governança, gestão estratégica, riscos, integridade e sustentabilidade, fortalecendo a tomada de decisão, a transparência e a geração de valor sustentável do HU-UFSCar				
Cód. da	Macroatividade	Entregas previstas	Data de início	Data limite	
1	Gestão do projeto	Projeto gerenciado	01/12/2025	01/07/2028	
2	Estrutura de Governança e Tomada de Decisão	Atas e registros formais de decisões	12/2025	01/2026	
		Plano anual de capacitação da alta gestão	01/2026	03/2026	
		Regimento e calendário de colegiados	01/2026	07/2026	
		Plano de transição de dirigentes	07/2026	03/2026	
		Estrutura formal de governança corporativa	07/2026	12/2027	
3	Gestão de Riscos, Controles Internos e Continuidade do Negócio	Matriz de riscos estratégicos	12/2025	01/2026	
		Planos de mitigação de riscos	01/2026	02/2026	
		Plano de Continuidade de Negócios (PCN)	07/2026	12/2026	
		Plano de contingência para eventos críticos	07/2027	06/2028	
4	Integridade, Compliance e Transparência	Relatórios consolidados de denúncias	01/2026	03/2026	
		Registros de capacitação em ética	01/2026	12/2026	
		Publicações de contratos, compras e obras	01/2026	12/2026	
		Relatório anual de gestão	01/2026	05/2026	
		Programa de integridade e compliance	01/2027	07/2028	
5	Pessoas, Cultura Organizacional e Impacto Social	Pesquisas de satisfação e clima organizacional	01/2026	07/2027	
		Planos de ação de melhoria	01/2026	07/2027	
		Programa de saúde e bem-estar do trabalhador	01/2026	07/2027	
		Relatórios de diversidade, equidade e inclusão	01/2026	07/2027	
6	Sustentabilidade Ambiental e Relacionamento com a Sociedade	Relatórios de ações com a comunidade	01/2026	05/2026	
		Indicadores ambientais e ESG consolidados	01/2027	07/2028	
		Inventário de emissões de gases de efeito estufa	01/2027	07/2028	
		Plano de Logística Sustentável (PLS)	01/2027	07/2028	
Versão: 0 criação da ficha do projeto: 07/04/2024 15:22 Última atualização: 27/02/2025 03:49 Identificador: 002					

Plano Diretor Estratégico 2024-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São Carlos – HU-UFSCar

	FICHA DO PROJETO				Versão
					0
	TIPO:	Projeto local (PDE)	UNIDADE	HU-UFSCar	CÓD:
IDENTIFICAÇÃO					
Nome do projeto:	Qualificação de Processos para Redução de Papel				
Gerente do projeto:	Kleber Soares				
Equipe do projeto	Gestores de Impressão, SEGOV, Colegiado Executivo				
Gerente do portfólio:	Bruno Yamashita				
Área responsável:	Setor de Tecnologia da Informação e Saúde Digital - HU-UFSCar				
Data de início do projeto:	03/2026				
Data de término do projeto:	12/2028				
Tema estratégico:	2.01 Responsabilidade Ambiental, Social e Governança				
Indicador impactado pelo projeto 1					
Indicador impactado pelo projeto 2					
Indicador impactado pelo projeto 3					
Macroproblema:	Aumento de 18% no volume de impressões em 2025, não atingindo a meta de redução de 5% pactuada pela Rede Ebserrh.				
Causa raiz:	Baixa adesão às diretrizes de uso racional previstas na Política; Ausência ou fragilidade no controle de cotas de impressão; Processos assistenciais e administrativos ainda excessivamente dependentes de papel; Baixo nível de conscientização institucional quanto à sustentabilidade e custos associados.				
Objetivo do projeto	Reduzir o volume de impressões corporativas no HU-UFSCar, promovendo o uso racional dos recursos de impressão, o fortalecimento dos controles institucionais (cotas, impressão retida e monitoramento gerencial) e a ampliação da adoção de fluxos digitais, em conformidade com a Política de Impressão Corporativa da Rede Ebserrh e com as metas institucionais estabelecidas para 2026.				
Cód. da I	Macroatividade	Entregas previstas	Data de início	Data limite	
1	Nomear Gestores de Impressão	Publicação da relação de Gestores na Intranet com os respectivos recursos sob sua	01/04/2026	31/05/2026	
2	Revisão de Processos	Relatório de diagnóstico das áreas com maior volume e plano de migração para fluxos 100% digitais no SEI.	01/06/2026	31/12/2028	
3	Engajamento	Campanhas de conscientização sobre o custo ambiental/financeiro e treinamento sobre impressão segura.	01/06/2026	31/12/2028	
4	Monitoramento	Elaboração do Relatório Gerencial de Impressões mensal para o Colegiado Executivo	01/06/2026	31/12/2028	
5	Implementação de Controles Técnicos	Configuração obrigatória de impressão retida (liberação via senha ou crachá) em todos os equipamentos da rede . Configuração padrão de dispositivos para impressão em frente e verso (duplex) e modo rascunho. Definição e aplicação de cotas de impressão por setor, aprovadas pelo Comitê de TI . Instalação de ilhas de impressão em locais estratégicos para compartilhamento de recursos.	01/06/2026	31/12/2028	
Versão:	0	criação da ficha do projeto: 17/04/2024 15:22	Última atualização: 27/02/2024 09:53		
Identificador:	802				

Plano Diretor Estratégico 2024-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São Carlos – HU-UFSCar

	FICHA DO PROJETO					Versão
	TIPO:	Projeto local (PDE)	UNIDADE:	HU-UFSCar	CÓD:	0
3.01						
IDENTIFICAÇÃO						
Nome do projeto:	Implantação do gerenciamento dos processos críticos do Centro Cirúrgico					
Gerente do projeto:	VALERIA CRISTINA GABASSA					
Equipe do projeto	SOLANGE ALVES DE MELO, FÁBIO RICARDO CARRASCO, DANIELA OLENSKI, ELIZELAINE DE CHICO CICOGNA, MARCELA MOREIRA PIETRO					
Gerente do portfólio:	Bruno Dantas Yamashita					
Área responsável:	GERÊNCIA DE ATENÇÃO À SAÚDE					
Data de início do projeto:	09/2024					
Data de término do projeto:	09/2026					
Tema estratégico:	3.01 Desenvolvimento Institucional					
Indicador impactado pelo projeto 1	% dos acordos de processos críticos cumpridos entre clientes e fornecedores internos					
Indicador impactado pelo projeto 2						
Indicador impactado pelo projeto 3						
Macroproblema:	Integração deficitária entre processos e pessoas					
Causa raiz:	Falta cultura institucional de empatia e integração de processos e pessoas					
Objetivo do projeto	Desenvolver metodologia de pactuação, implantação e gerenciamento de acordos de processos críticos					
Cód. da EAP	Macroatividade	Entregas previstas			Data de início	Data limite
1	Gestão do Projeto	Plano do projeto e metodologia de trabalho			01/09/2024	30/10/2024
2	Metodologia de acordo de processos críticos	Ficha de acordo de processos e metodologia de formalização			01/11/2024	31/12/2024
3	Definição dos processos críticos	Elencar dos processos e da criticidade			01/01/2025	30/03/2025
4	Acordos dos processos críticos assistenciais					
5	Acordos dos processos críticos ensino e pesquisa	Formalização dos acordos de processos, Mapas de Empatia e Fichas de Indicadores			01/04/2025	31/05/2026
6	Acordos dos processos críticos apoio					
7	Sistemática de monitoramento de acordos de processos	Plano de monitoramento de acordos dos processos e BI de monitoramento			01/06/2026	31/12/2026
Versão: 0						
criação da ficha do projeto: 00/01/1900 00:00						
Última atualização: 27/02/2026 11:58						
Identificador 802						

Plano Diretor Estratégico 2024-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São Carlos – HU-UFSCar

		FICHA DO PROJETO			Versão
		TIPO:	Projeto local (PDE)	UNIDADE	HU-UFSCar
IDENTIFICAÇÃO					
Nome do projeto:	Implantação do modelo de diversificação receitas				
Gerente do projeto:	Guilherme Martins Santana				
Equipe do projeto	Guilherme Martins Santana, Graziela Aparecida Ferri, Solange Alves de Melo, Flávia dos Santos Moura Fé, Wander Roberto Rizatelo, Nilvanne Silva de Almeida				
Gerente do portfólio:	Bruno Dantas Yamashita				
Área responsável:	DAF				
Data de início do projeto:	03/2026				
Data de término do projeto:	12/2026				
Tema estratégico:	4.01 Sustentabilidade Financeira				
Indicador impactado pelo projeto 1	Sustentabilidade do custeio				
Indicador impactado pelo projeto 2	Quantidade de emendas parlamentares indicadas ao HU no Ano				
Indicador impactado pelo projeto 3	Incremento do Valor de arrecadação direta com projetos de pesquisa em relação ao exercício anterior				
Macroproblema:	Insuficiência na diversificação das fontes de financiamento e dos recursos contratualizados com o gestor SUS				
Causa raiz:	Falta de uma estrutura institucional para captação/prospecção de recursos e de uma metodologia padronizada para apoiar a negociação de valores contratualizados junto ao gestor municipal				
Objetivo do projeto	Estabelecer (1) um serviço de relações institucionais estruturado para maximizar a captação de recursos de fontes institucionais, como empresas, fundações e órgãos públicos e emendas parlamentares em prol da sustentabilidade financeira e do crescimento do hospital e (2) uma metodologia de apuração dos valores dos serviços hospitalares para apoiar o processo de negociação da contratualização com o gestor municipal				
Cód. da t	Macroatividade	Entregas previstas	Data de início	Data limite	
1	Elaborar metodologia de captação e negociação de valores	Processo metodológico para apuração dos valores dos serviços hospitalares	01/03/2026	30/06/2026	
2	Mapear e segmentar potenciais parceiros institucionais	Relatório de mapeamento	01/03/2026	30/05/2026	
3	Definir os canais e agentes para atuação junto aos diferentes tipos de potenciais parceiros	Relatório com a definição dos canais e agentes	01/05/2026	30/06/2026	
4	Mapear o processo de captação e negociação contratual	Fluxo do processo de captação e negociação contratual conforme a segmentação proposta no Relatório de mapeamento	01/07/2026	31/12/2026	
5	Elaborar metodologia de prospecção de valores para os parceiros	Metodologia de prospecção de valores para os parceiros institucionais e emendas parlamentares proposta no Relatório de mapeamento	01/09/2026	31/12/2026	
Versão: 0 Criação da ficha do projeto: 17/04/2024 15:22 Última atualização: 27/02/2026 12:22					
Identificador: 802					

Plano Diretor Estratégico 2024-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São Carlos – HU-UFSCar

EBSERH HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS	FICHA DO PROJETO				Versão
	TIPO:	Projeto local (PDE)	UNIDADE	HU-UFSCar	0
IDENTIFICAÇÃO					
Nome do projeto:	Programa de valorização dos trabalhadores no HU-UFSCar				
Gerente do projeto:	Guilherme Canesin				
Equipe do projeto	Representantes USOST - Representantes				
Gerente do portfólio:	Bruno Dantas Yamashita				
Área responsável:	DIVGP				
Data de início do projeto:	07/2024				
Data de término do projeto:	07/2026				
Tema estratégico:	5.01 Desenvolvimento do Trabalhador				
Indicador impactado pelo projeto 1	Percentual médio dos itens relacionados a pertencimento da pesquisa de clima organizacional do HU-UFSCar				
Indicador impactado pelo projeto 2					
Indicador impactado pelo projeto 3					
Macroproblema:	Falta de sentimento de pertencimento pelos colaboradores e prestadores de serviços				
Causa raiz:	Comunicação institucional ineficaz, ausência de ações de endomarketing e de um programa de valorização dos colaboradores				
Objetivo do projeto	Melhorar a integração e o grau de satisfação do colaborador do HU-UFSCar, gerando maior comprometimento do colaborador com a Instituição pelo sentimento de pertencimento.				
Cód. da I	Macroatividade	Entregas previstas		Data de início	Data limite
	Diagnóstico situacional através de pesquisa de clima organizacional	Acompanhar a aplicação da pesquisa de clima organizacional aplicada pela sede e realizar recorte dos indicadores de pertencimento para desdobramentos		01/07/2024	30/12/2024
	Implantar ações de prevenção para melhoria da saúde mental dos colaboradores	Fortalecimento da equipe da USOST com contratação de enfermeiro, médico e psicólogo		01/05/2024	30/06/2024
		Elaborar plano de atendimento as necessidades de saúde mental com a equipe multiprofissional da USOST		01/07/2024	31/07/2024
		Implementar plano de atendimento de necessidades de saúde mental		01/08/2024	31/12/2024
	Transparência dos processos de remanejamento e movimentação	Criar área do colaborador na intranet com orientações e monitoramento dos processos de remanejamento e movimentação		01/11/2024	02/02/2025
		Criar banco de oportunidades e divulgar na área do colaborador na intranet do HU		01/10/2024	31/12/2024
	Ações de integração entre trabalhadores	Criar programa de integração entre as áreas		01/02/2025	30/06/2025
	Implantar melhoria no processo de integração de novos colaboradores	Desenvolver ações de melhoria nos processos de integração de forma presencial e com participação de todas as áreas envolvidas		01/07/2024	31/12/2024
Versão: 0 riação da ficha do projeto: 17/04/2024 15:22 Última atualização: 27/02/2026 12:24					
Identificado: 802					

6.2 Fichas dos Indicadores Locais

[illegible]

7 BIBLIOGRAFIA

EBSERH. **Contrato de Objetivos**. São Carlos, SP, 2024.

EBSERH. **Guia de Desdobramento da Estratégia para os Hospitais da Rede Ebserh**. 3ª edição. fevereiro de 2024.

EBSERH. **Relatório da ouvidoria**: índice de satisfação dos usuários. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiazWlwMjU1M2QtYWVhNC00M2I3LWFiYTAtNTJhNmFZDIwYTE3IiwidCI6IjY0ZDM0ZGRkLWVmZjAtNGQ5NS1iN2YxLTA3MzRhNWw4NDVINSJ9>. São Carlos/SP, 2023.

HU-UFSCar. **Planejamento estratégico do Hospital Universitário da Universidade Federal de São Carlos 2021-2023**. São Carlos/SP, 2021. Disponível em: <http://www2.ebserh.gov.br/web/hu-ufscar/documentos-institucionais>.

HU-UFSCar. **Relatório AVAQUALIS**. São Carlos/SP, 2023. Disponível em: https://intranet.hu-ufscar.ebserh/hu_intranet/publico?act=documentos_gerais.