

PLANO DIRETOR ESTRATÉGICO

2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal
de São João del-Rei - HU-UFSJ

Aprovado em 19 de junho de 2026- V.01

Saúde, ensino, pesquisa e inovação
a serviço da vida e do SUS.



SOCIEDADE



RESPONSABILIDADE
AMBIENTAL, SOCIAL
E GOVERNANÇA



DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL



SUSTENTABILIDADE
FINANCEIRA



DESENVOLVIMENTO
DO TRABALHADOR

MISSÃO QUE INSPIRA

VALORES QUE CONECTAM

ESTRATÉGIAS QUE TRANSFORMAM

RESULTADOS QUE GERAM VIDA



MINISTÉRIO DA
EDUCAÇÃO



Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

Presidente

ARTHUR CHIORO

Vice-Presidente

DANIEL BELTRAMMI

Superintendente

CRISTINA SANCHES

Gerente Administrativo

TÚLIO GONÇALVES GOMES

Gerente de Atenção à Saúde

VIVIANE REIS COUTO

Gerente de Ensino e Pesquisa

VANESSA FARIA CORTES

Este Plano Diretor Estratégico foi aprovado na 10ª Reunião do Colegiado Executivo do Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei (HU-UFSJ) realizada em 19 de agosto de 2026, constante no processo SEI 23885.001242/2026-55 e disponível no endereço <https://www.gov.br/hubrasil/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-sudeste/hu-ufs-j/governanca/gestao-estrategica-1/plano-diretor-estrategico-pde>

VERSÕES APROVADAS	PROCESSO SEI
1ª versão – 19/08/2026	Documento SEI nº 64095700 – Processo 23885.001242/2026-55

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

Amanda Vicente Dinis	Juliano Teixeira Moraes
Ana Flávia de Souza Sodré	Leandro Augusto de Oliveira Barbosa
André de Oliveira Baldoni	Liliane de Lourdes Teixeira Silva
Andressa Vinha Zanuncio	Lívia Lara Arcoverde Horvath
Brendon Cabral Dos Anjos	Lucas Gomes Costa de Paula
Carlos Roberto De Souza Junior	Marcelo Pereira de Andrade
Caroline Silva Sena	Maria Souza Pacheco
Claudia Aparecida de Castro	Maycon Udson Miranda Moreira
Cristina Sanches	Michelle Tiburcio Lopes Rodrigues Cota
Denyr Jeferson Dutra Alecrim	Priscila Santana Caldeira
Diego da Silva Leite	Ramsés Cunha de Aguiar
Ederson Monteiro e Silva	Rejane Corrêa da Rocha
Erika Barbosa Lagares	Simone Rodrigues da Fonseca
Fabício Cezar Viera de Oliveira	Thamara Ferreira Escossio
Federico Frascino Nesi	Túlio Gonçalves Gomes
Gustavo Machado Rocha	Valdimir Barros de Carvalho
Hérica de Lima Santos	Vanessa Faria Cortes
Indira dos Santos Silva	Viviane Reis Couto
Itavielly Layany França Feitosa	

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO.....	5
1.1	O Plano Diretor Estratégico	5
2	CONTEXTO.....	10
2.1	HU-UFSJ inserido no contexto local.....	10
2.2	HU-UFSJ na HU Brasil.....	11
3	ANÁLISE SITUACIONAL.....	14
3.1	O Plano Diretor Estratégico na jornada da integração.....	14
3.2	Planejamento Assistencial.....	15
3.3	Dimensionamento de Pessoal	16
3.4	Instrumento Formal de Contratualização	18
3.5	Percepções dos Envolvidos.....	19
3.6	Expectativas do público atendido:	21
3.6.1	Expectativas dos usuários e representantes da sociedade	22
3.6.2	Expectativas relacionadas ao ensino, à pesquisa e à formação profissional	24
3.6.3	Pesquisa de Clima Organizacional	29
3.7	Desafios e Riscos.....	34
3.8	Oficinas de Planejamento.....	35
3.8.1	Engajamento — O que une e o que afasta as equipes	38
3.8.1.1	O que engaja as equipes.....	38
3.8.1.2	O que desengaja as equipes	39
3.8.1.3	Síntese interpretativa	39
3.8.2	Engajamento — Análise de Contexto — Adesivos, pontos críticos e destaques	40
3.8.2.1	Pontos críticos — o que precisa melhorar	40
3.8.2.2	Destaques positivos — o que merece ser exaltado e mantido	40
3.8.2.3	Síntese interpretativa	40
3.8.3	Perspectiva do Passado — Conquistas e Orgulhos Institucionais	41
3.8.3.1	Marcos e conquistas institucionais	41
3.8.3.2	O que o hospital não quer perder	41
3.8.4	Perspectiva do Presente — Fortalezas e Desafios por Pilar	41
3.8.5	Perspectiva de Futuros — Sonhos e Pesadelos	42
3.8.5.1	Sonhos — o futuro que queremos construir.....	42
3.8.5.2	Pesadelos — o futuro que queremos evitar.....	42

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

3.8.6	Síntese geral da análise de contexto	43
3.8.6.1	Principais achados do diagnóstico participativo	43
3.8.6.2	Implicações para a estratégia.....	43
4	ESTRATÉGIA DO HU-UFSJ	44
4.1	Declaração de Visão do HU-UFSJ.....	44
4.2	Portfólio de Projetos e Indicadores Locais do HU-UFSJ	44
5	MODELO DE GESTÃO DO PDE.....	52
5.1	Monitoramento e avaliação do PDE.....	52
5.1.1	Período de integração na Rede HU Brasil.....	52
5.1.2	Ciclos anuais do PDE.....	53
5.2	Modelo de Comunicação dos resultados do PDE.....	53
6	ANEXOS.....	56
6.1	Portaria SEI nº 09, de 1º de junho de 2026, que institui Grupo de Trabalho para elaboração do PDE 56	
6.2	Folder Estratégia longo e curto prazo	59
6.3	Fichas do Projetos Locais.....	59

Declaração de transparência e uso responsável de inteligência artificial

Na elaboração deste Plano Diretor Estratégico, foram utilizadas ferramentas de inteligência artificial generativa, especialmente o ChatGPT®, como apoio à organização dos conteúdos, à revisão, ao aprimoramento textual e à estruturação de elementos visuais.

A utilização da ferramenta ocorreu de forma complementar ao trabalho técnico da equipe responsável, não substituindo a análise, a tomada de decisões ou a validação institucional. Todo o conteúdo foi revisado e validado pela equipe responsável, que permanece integralmente responsável pela exatidão, integridade e adequação institucional do documento final.

1 APRESENTAÇÃO

1.1 O Plano Diretor Estratégico

Em 2011, a Lei nº 12.550 autorizou a criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, denominada HU Brasil, cuja finalidade, conforme o art. 3º da referida norma, 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 47 Hospitais Universitários Federais (HUF), presentes em 25 das 27 Unidades da Federação. A HU Brasil reúne unidades hospitalares com diferentes trajetórias institucionais, contextos e perfis assistenciais, refletindo a diversidade e a complexidade que caracterizam a Rede. Essa pluralidade decorre, sobretudo, do fato de essas instituições terem sido constituídas, em sua maioria, antes da criação da HU Brasil, desenvolvendo-se a partir de realidades e experiências distintas, mas convergindo para um objetivo comum: promover ensino, pesquisa e assistência de qualidade.

A Estratégia de gestão da HU Brasil foi desenvolvida conforme as melhores práticas 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, 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, incorporando as contribuições dos Superintendentes e Gerentes dos hospitais da Rede acerca dos direcionadores, desafios, problemas e oportunidades identificados no contexto institucional.

Nesse sentido, considerando o propósito definido pela alta gestão da HU Brasil: **Saúde, ensino, pesquisa e inovação a serviço da vida e do SUS**, foi concebida a visão estratégica da Rede 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 HU Brasil 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**

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

do **Trabalhador**, referindo-se ao compromisso de desenvolvimento da força de trabalho frente aos desafios estratégicos da empresa.

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

MAPA ESTRATÉGICO 2024-2028

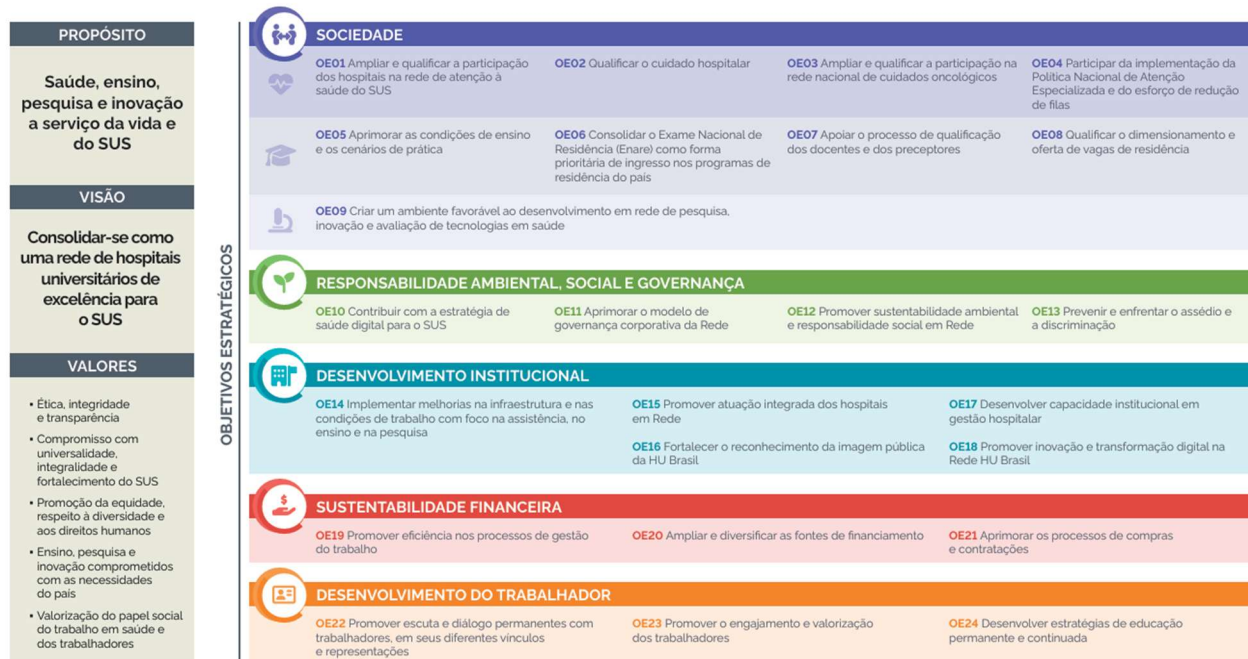


Figura 1 Mapa Estratégico da HU Brasil

Desde 2014, os Hospitais da Rede definem sua estratégia por meio da elaboração de Planos Diretores Estratégicos (PDE). 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 Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei (HU-UFSJ) realizou o desdobramento da estratégia conforme o Guia de Desdobramento da Estratégia para os Hospitais da HU Brasil, disponível por meio de acesso ao link <https://www.gov.br/hubrasil/pt-br/governanca/gestao-estrategica/guia-de-gestao-estrategica>, no âmbito do Modelo de Desdobramento da Estratégia da HU Brasil (Figura 2), sob a condução do Colegiado Executivo e com a participação de gestores, trabalhadores, estudantes, docentes e representantes da Reitoria e diretoria do Campus Centro-Oeste Dona Lindu.

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ



Figura 2 Modelo de Desdobramento da Estratégia da HU Brasil

Para conduzir o processo de elaboração do Plano Diretor Estratégico (PDE) 2026–2028 foi instituído, por meio da Portaria SEI nº 09, de 1º de julho de 2026, publicada no Boletim de Serviço nº 2.324, de 2 de julho de 2026, o Grupo de Trabalho (GT) responsável pela elaboração do PDE, sob a coordenação do Setor de Governança e Estratégia (SEGOV) do HU-UFSJ. O grupo foi composto por 27 representantes, entre titulares e suplentes, distribuídos em 14 diferentes áreas do Hospital. Essa composição multidisciplinar assegurou ampla representatividade institucional, reunindo áreas assistenciais, administrativas, acadêmicas e de apoio, favorecendo uma visão integrada do Hospital e fortalecendo a construção coletiva da estratégia.

Ao longo do processo, o GT atuou de forma integrada na elaboração da análise situacional do HU-UFSJ, mobilizando informações, conhecimentos técnicos e evidências produzidas pelas diferentes áreas do Hospital. Entre as principais atividades desenvolvidas, destacaram-se a análise e consolidação de informações relacionadas ao planejamento assistencial, ao dimensionamento da força de trabalho e ao instrumento formal de contratualização, além da organização e aplicação de pesquisas de expectativas junto aos públicos do Hospital, da pesquisa de clima organizacional e da realização de entrevistas com gestores do SUS, ampliando a compreensão sobre as necessidades e expectativas relacionadas à instituição. Esse conjunto de iniciativas permitiu incorporar diferentes perspectivas à leitura do contexto institucional, articulando aspectos internos e externos e subsidiando a identificação dos principais desafios, potencialidades e prioridades para o desenvolvimento do HU-UFSJ.

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

A definição dos participantes das oficinas também foi conduzida de forma planejada pelo GT, buscando equilibrar a ampla participação dos trabalhadores com a representatividade das diferentes áreas do Hospital. Para isso, foi realizado um levantamento considerando a distribuição e o quantitativo de pessoal na Superintendência e em cada Gerência, de modo a dimensionar a participação das equipes de acordo com a realidade de cada área. Nesse processo, também foi assegurada a participação dos gestores do Hospital, reconhecendo seu papel na condução das equipes, na articulação entre as áreas e, especialmente, na transformação das discussões estratégicas em ações concretas.

Essa forma de organização permitiu reunir, nas oficinas, profissionais com diferentes experiências, responsabilidades e perspectivas sobre o processo de implantação do HU-UFSJ. Mais do que congregar um número expressivo de participantes, buscou-se garantir que os diferentes espaços de trabalho e níveis de atuação estivessem representados, criando condições para que a discussão da estratégia partisse da realidade vivenciada no Hospital. Essa composição contribuiu para aproximar a construção do PDE do cotidiano institucional e para fortalecer o sentimento de pertencimento em relação à estratégia.

No primeiro dia, a oficina concentrou-se na contextualização, integração e diagnóstico estratégico. Como atividade inicial, foi realizada uma visita às áreas estratégicas do Hospital com a participação do Reitor, Pró-Reitores e Diretora do CCO, discentes, docentes e técnicos administrativos em educação da UFSJ, dos membros do Colegiado Executivo (COLEX), do SEGOV e da equipe da Administração Central da HU Brasil, incluindo Consultor Técnico da Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS). A atividade teve como objetivo proporcionar uma aproximação direta com a estrutura e o contexto do HU-UFSJ, favorecendo uma leitura compartilhada sobre o estágio de implantação do Hospital, suas potencialidades e os principais desafios para sua consolidação.

Na sequência, foram realizadas atividades de sensibilização e integração, acompanhadas da apresentação de dados e informações técnicas. Os participantes foram envolvidos em seis dinâmicas de escuta e análise: “Fatores críticos de sucesso”, “Engajamento e desengajamento”, “Dinâmica analítica por eixo estratégico”, “Dinâmica de presente”, “Dinâmica de futuros” e “Dinâmica de passados”. Essas atividades permitiram olhar para o hospital a partir de diferentes perspectivas, identificando fatores considerados essenciais para seu êxito, aspectos que favorecem ou dificultam o engajamento das equipes, problemas e fortalezas do presente, expectativas para 2028 e os principais marcos e conquistas já construídos desde o início da implantação. Ao todo, participaram 82 pessoas das atividades do primeiro dia, reunindo profissionais de diferentes áreas e perspectivas institucionais, estudantes, docentes e representantes da reitoria.

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

**Figura 3 Encerramento das Oficinas de Planejamento do PDE***Fonte: Fotografia produzida por participante das oficinas (2026).*

No segundo dia, com a participação de 68 pessoas, distribuídas em seis grupos, cada grupo representando um pilar do Mapa Estratégico, os trabalhos avançaram do diagnóstico para a formulação e priorização da estratégia. A partir da sistematização dos resultados produzidos no dia anterior, os grupos trabalharam na definição das prioridades de cada eixo, elaboraram lemas, selecionaram os objetivos estratégicos do Mapa HU Brasil mais aderentes à realidade do HU-UFSJ e definiram resultados-chave com prazos concretos, considerando especialmente marcos de curto prazo ao longo de 2026. Também foram levantados os projetos relacionados a cada resultado-chave, estabelecendo a conexão entre a estratégia e as iniciativas necessárias para sua execução.

Nesse contexto, também foi construída coletivamente a visão estratégica do HU-UFSJ, buscando expressar uma perspectiva de futuro compartilhada e aderente às características, necessidades e potencialidades da instituição e de seu território de atuação.

Na etapa final, foram identificadas e priorizadas as principais ações e iniciativas estratégicas relacionadas aos resultados-chave estabelecidos, com prazos definidos até o final de 2026. Essa abordagem permitiu organizar as iniciativas estratégicas necessárias à consolidação do hospital, considerando seu contexto de implantação e a necessidade de estruturar ações de curto, médio e longo prazo.

Desse modo, as oficinas constituíram um espaço estruturado de escuta, análise, construção coletiva e priorização, articulando dados, conhecimento técnico e experiência dos profissionais. Os resultados produzidos ao longo do processo, em conjunto com as demais atividades desenvolvidas pelo GT, subsidiaram a consolidação do PDE 2026–2028, promovendo o alinhamento entre as

diretrizes da HU Brasil e as especificidades do HU-UFSJ, seu território de atuação e seu processo de implantação.

2 CONTEXTO

2.1 HU-UFSJ inserido no contexto local

O HU-UFSJ, localizado no município de Divinópolis, estado de Minas Gerais, integra a HU Brasil e constitui um dos principais investimentos estruturantes para o fortalecimento do SUS na Macrorregião Oeste de Saúde de Minas Gerais. Vinculado à UFSJ, o hospital consolida a integração entre assistência, ensino, pesquisa, inovação e extensão, desempenhando papel estratégico tanto para a formação de profissionais de saúde quanto para a ampliação da oferta de serviços especializados à população.

O HU-UFSJ representa um marco para a assistência hospitalar da região, sendo o primeiro hospital universitário 100% SUS da Macrorregião Oeste de Saúde, composta por 54 municípios, ampliando a capacidade regional de atendimento especializado e fortalecendo a articulação entre os serviços assistenciais, a formação acadêmica e a produção de conhecimento em saúde. Sua implantação contribui diretamente para a organização da Rede de Atenção à Saúde (RAS), qualificando a atenção especializada, apoiando a regulação do acesso e ampliando a capacidade de resposta às necessidades de saúde da população regional.

No âmbito da formação em saúde, o hospital constitui cenário permanente de práticas para os cursos da UFSJ, especialmente àqueles da área da saúde, além de apoiar programas de residência médica, multiprofissional e demais atividades de graduação, pós-graduação, extensão e educação permanente. Essa integração entre universidade e serviço possibilita a formação de profissionais comprometidos com os princípios do SUS, estimulando o desenvolvimento de competências técnicas, científicas e humanísticas em ambiente de prática assistencial qualificado.

O HU-UFSJ também desempenhará papel estratégico no desenvolvimento da pesquisa, da inovação e da incorporação de tecnologias em saúde. A unidade reunirá condições para o desenvolvimento de estudos clínicos, pesquisas aplicadas, projetos de inovação e atividades de avaliação tecnológica, promovendo a produção de conhecimento alinhada às necessidades do SUS e contribuindo para a melhoria contínua da qualidade assistencial e da formação profissional.

Sob a perspectiva assistencial, o HU-UFSJ foi planejado para atuar como hospital geral de média e alta complexidade, ofertando atendimento referenciado nas áreas clínica, cirúrgica, materno-infantil e em diversas especialidades médicas e multiprofissionais, exclusivamente pelo SUS.

A infraestrutura assistencial compreenderá, entre outros recursos, 6 salas cirúrgicas, 2 salas cirúrgicas obstétricas, 2 salas de endoscopia, 14 consultórios ambulatoriais, serviços de

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

hemodinâmica, tomografia computadorizada, ressonância magnética, mamografia, ultrassonografia, radiologia convencional e diagnóstico cardiológico, possibilitando a oferta de assistência especializada, integrada e resolutiva para a população da região.

A entrada em operação do hospital ocorrerá de forma gradual, organizada em quatro fases de implantação dos serviços assistenciais. A Fase I contempla o início do funcionamento com a abertura de 29 leitos clínicos adultos, 2 leitos de Unidade de Decisão Clínica para adultos e do atendimento ambulatorial abrangendo especialidades como cardiologia, clínica médica, endocrinologia, gastroenterologia, nefrologia, hematologia e hemoterapia, infectologia e pneumologia, além de atendimento multiprofissional. As fases subsequentes ampliarão progressivamente a capacidade instalada até a entrada em funcionamento da totalidade dos serviços previstos, estimada para ocorrer ao longo de aproximadamente 12 meses.

Quando plenamente implantado, contará com 198 leitos hospitalares, distribuídos entre 156 leitos de internação, 55 leitos de terapia intensiva e cuidados intermediários neonatais e 42 leitos de observação, além de estrutura completa para apoio diagnóstico e terapêutico, centro cirúrgico, centro obstétrico, ambulatórios especializados e parque tecnológico de diagnóstico por imagem.

O perfil dos usuários do HU-UFSJ compreende pacientes encaminhados pelo SUS, regulados pela Rede de Atenção à Saúde da Macrorregião Oeste de Minas Gerais, especialmente aqueles que demandam atendimento hospitalar especializado de média e alta complexidade. Nesse contexto, o hospital atuará como referência regional para linhas de cuidado estratégicas, contribuindo para ampliar o acesso da população a serviços especializados, reduzir deslocamentos para outras regiões do estado e fortalecer a regionalização da assistência.

Nesse cenário, o HU-UFSJ se consolidará como uma instituição estratégica para o desenvolvimento regional, reunindo assistência qualificada, formação de profissionais de excelência, pesquisa, inovação e gestão pública em saúde. Sua implantação também representará um importante vetor de dinamização socioeconômica, com a geração estimada de cerca de 1.400 empregos diretos e mais de 300 empregos indiretos, além da movimentação anual de mais de 75 milhões em contratos de serviços celebrados para suporte às atividades e à operação hospitalar. Ao ampliar a oferta de postos de trabalho, estimular a contratação de serviços, fornecedores e atividades econômicas associadas e atrair profissionais especializados, o HU-UFSJ contribuirá para o fortalecimento da economia local e regional, ampliando seu impacto para além da assistência à saúde.

2.2 HU-UFSJ na HU Brasil

A criação do HU-UFSJ resultou de um processo que se estendeu por quase duas décadas de articulações institucionais envolvendo a UFSJ, o Governo do Estado de Minas Gerais e a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (HU Brasil). As obras de construção do HU começaram oficialmente em maio de 2010. Entretanto, sucessivos atrasos e paralisações comprometeram sua execução ao longo dos anos. Somente no início de 2023 as obras foram retomadas, viabilizadas por

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

recursos provenientes do acordo judicial de reparação pelos danos decorrentes do rompimento da barragem de Brumadinho, firmado entre o Governo de Minas Gerais e a mineradora Vale S.A., sendo concluídas ao final de 2025.

A necessidade de um hospital próprio para a UFSJ foi identificada desde a criação do Campus Centro Oeste Dona Lindu, em 2008, quando se reconheceu que a rede municipal e regional não seria suficiente para absorver, de forma sustentável, as atividades práticas dos cursos da área da saúde (medicina, enfermagem, farmácia e bioquímica), destacando-se principalmente os cursos de medicina e enfermagem. Em maio de 2009, foi instituída a primeira comissão acadêmica destinada a estudar a viabilidade da implantação de um hospital de ensino vinculado ao campus. As discussões sobre o modelo de gestão da futura unidade ganharam maior intensidade a partir de 2013, em reuniões envolvendo a Reitoria da UFSJ, a Prefeitura de Divinópolis e a Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais (SES/MG). Em julho de 2015, ocorreu a primeira reunião formal entre a UFSJ e a HU Brasil para discutir sobre uma possível gestão da unidade hospitalar. Em março de 2017, novas agendas com a presidência da HU Brasil reforçaram o interesse na federalização, seguidas de uma visita técnica da empresa ao hospital, sem haver, contudo, um avanço na discussão sobre a federalização do hospital naquele momento.

Em novembro de 2019, foram detalhadas as necessidades da área física e propostos planos de trabalho voltados à aproximação entre os diferentes gestores envolvidos. Paralelamente às negociações e aos desafios relacionados à conclusão das obras, a comunidade acadêmica do CCO/UFSJ constituiu novas comissões internas com o objetivo de aprofundar os debates sobre o futuro hospital universitário. Nesse contexto, destaca-se o protagonismo dos estudantes dos cursos de graduação do campus que atuaram ativamente em comissões técnicas, mobilizações institucionais e discussões políticas, constituindo importante força social em defesa da federalização da unidade. Ao longo desse período, docentes, técnico-administrativos, gestores universitários, representantes estudantis e lideranças políticas e institucionais contribuíram para manter vivo o projeto, transformando-o em uma demanda coletiva da universidade e da sociedade regional.

A partir de 2023 intensificou-se o diálogo entre a UFSJ, o Ministério da Educação (MEC) e a HU Brasil, com a realização de reuniões estratégicas e visitas técnicas destinadas à definição do modelo de implantação do hospital universitário. Em maio de 2024, o Governo de Minas Gerais, o MEC e a HU Brasil anunciaram oficialmente a intenção de doar o hospital à UFSJ, possibilitando sua transformação em Hospital Universitário sob gestão da HU Brasil. Como desdobramento de todo esse processo, em 29 de janeiro de 2025, foi celebrado o Acordo de Cooperação Técnica (ACT) nº 01/2025 entre a SES/MG, a UFSJ e a HU Brasil, com o objetivo de estabelecer a cooperação necessária para a realização dos ajustes no projeto arquitetônico, a conclusão das obras, a aquisição de equipamentos e mobiliários pela SES/MG e a preparação da futura transferência patrimonial da unidade para a Universidade.

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

Concluída a construção da estrutura hospitalar, com aproximadamente 17 mil metros quadrados de área construída, ao final de 2025, o imóvel foi oficialmente doado à UFSJ em janeiro de 2026. Em fevereiro de 2026, a HU Brasil assumiu a gestão do hospital universitário mediante a celebração do Contrato de Gestão Especial nº 03/2026, firmado entre a UFSJ e a HU Brasil. A formalização desse contrato consolidou a integração do HU-UFSJ à HU Brasil, atribuindo à empresa a responsabilidade pela gestão integral da unidade, abrangendo a prestação de assistência especializada no âmbito do SUS, bem como o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa, inovação e extensão.

Mais do que a concretização de uma obra pública, a implantação do Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei representa a consolidação de um projeto estratégico para o fortalecimento da educação superior, da ciência, da inovação e da assistência à saúde no Brasil. Para a UFSJ, o HU-UFSJ amplia de forma significativa sua capacidade de formação de profissionais da saúde e outras áreas do ensino, fortalece a integração entre ensino, pesquisa, extensão e assistência e cria condições para a expansão da graduação, da pós-graduação, da pesquisa clínica, da inovação tecnológica e da formação de especialistas por meio dos programas de residência em saúde. Além disso, consolida a universidade como instituição de referência nacional na formação de recursos humanos para o SUS, ampliando sua inserção social e sua contribuição para o desenvolvimento científico e tecnológico do país.



Figura 4 Trajetória do Hospital Universitário

Fonte: Baseada em documentos institucionais do HU-UFSJ, UFSJ e HU Brasil.

Para a HU Brasil, a incorporação do HU-UFSJ representa a ampliação da rede federal de hospitais universitários, fortalecendo sua missão institucional de qualificar a assistência hospitalar, promover modelos modernos de gestão pública e integrar assistência, ensino, pesquisa, inovação e extensão em benefício da sociedade brasileira. A nova unidade amplia a capacidade da rede de responder às necessidades regionais de saúde, fortalecendo o papel estratégico dos hospitais universitários federais como centros de excelência assistencial e de formação profissional.

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

Para o SUS, o HU-UFSJ constitui um investimento estruturante na ampliação da oferta de serviços especializados de média e alta complexidade, contribuindo para reduzir vazios assistenciais, fortalecer a regionalização da atenção à saúde, qualificar as redes assistenciais e ampliar o acesso da população a serviços de elevada complexidade tecnológica, desenvolvidos em estreita articulação com a produção de conhecimento e a formação de profissionais.

Por fim, para a população da Macrorregião Centro-Oeste de Minas Gerais, o HU-UFSJ simboliza a concretização de uma reivindicação histórica construída coletivamente por diferentes atores institucionais e sociais ao longo de quase vinte anos. Sua implantação representa não apenas a entrega de uma moderna estrutura hospitalar, mas a consolidação de um patrimônio público voltado à promoção da saúde, da educação, da ciência e da inovação. Como hospital universitário federal, o HU-UFSJ reúne condições para impulsionar o desenvolvimento regional, ampliar oportunidades de formação e pesquisa, atrair investimentos e profissionais altamente qualificados e fortalecer a integração entre universidade, serviços de saúde e sociedade, tornando-se um marco para a UFSJ, para a HU Brasil, para o SUS e para toda a população mineira.

3 ANÁLISE SITUACIONAL

3.1 O Plano Diretor Estratégico na jornada da integração

O PDE do HU-UFSJ está intrinsecamente relacionado à trajetória de integração da unidade à HU Brasil. Mais do que um instrumento de planejamento institucional, o PDE integra esse processo, organizando as prioridades, os objetivos e as ações estratégicas que orientarão a implantação e o desenvolvimento do hospital. Sua construção acompanha a evolução da integração, desde os estudos iniciais de viabilidade até os marcos institucionais que viabilizam a operação do HU-UFSJ, orientando sua implantação gradual e sua inserção na HU Brasil.

A partir da celebração do Contrato de Gestão Especial nº 03/2026, em 20 de fevereiro de 2026, que formalizou a transferência da gestão integral do HU-UFSJ para a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, estabeleceu-se que a gestão da unidade compreenderá não apenas a prestação de serviços hospitalares, mas também o apoio às atividades de ensino, pesquisa, inovação e desenvolvimento científico, reafirmando a natureza indissociável entre assistência e formação característica dos hospitais universitários federais.

O próprio contrato de gestão atribui ao PDE papel central nesse processo ao defini-lo como instrumento integrante e indissociável do contrato, responsável por estabelecer as ações estratégicas necessárias à transferência da gestão, bem como as metas, indicadores, prazos de execução e mecanismos de monitoramento da implantação do hospital. O documento ainda determina que o PDE seja estruturado em ciclos anuais sucessivos, prevendo que os dois primeiros ciclos correspondam ao período de transição operacional do HU-UFSJ, fase em que ocorrerá a

implantação gradual dos serviços, a expansão da capacidade instalada e a consolidação dos processos assistenciais e administrativos.

Nesse contexto, o plano não registra apenas uma etapa da integração do hospital à HU Brasil, mas passa a orientar sua continuidade. Assim, o primeiro PDE do HU-UFSJ conecta o processo de planejamento à implantação do hospital, traduzindo o esforço coletivo de integração institucional em ações estratégicas voltadas a assistência de excelência, o ensino, a pesquisa, a inovação e o fortalecimento do SUS.

3.2 Planejamento Assistencial

O perfil assistencial da unidade foi concebido com base no panorama epidemiológico e nos vazios assistenciais da região, conforme pactuado e definido inicialmente pela Superintendência Regional de Saúde de Divinópolis, conforme Nota Técnica nº 39/SES/URSDIV-CAS/2024. Em sua configuração de capacidade plena, o hospital prevê 198 leitos assistenciais, com alta complexidade nas linhas de cuidado em cardiologia e materno-infantil. Desse total, 156 correspondem a leitos de internação, terapia intensiva (UTI) e cuidado intermediário, distribuídos entre clínica médica, clínica cirúrgica, pediatria e obstetrícia, incluindo quartos de pré-parto, parto e pós-parto (PPP). A estrutura contempla, ainda, UTI Adulto, Pediátrica e Neonatal, além de Unidades de Cuidado Intermediário Neonatal Convencional (UCINCo) e Unidade de Cuidado Intermediário Neonatal Canguru (UCINCa). Sendo os demais leitos destinados à observação, decisão clínica, isolamento, atendimento de emergência e recuperação pós-anestésica.

O cuidado prestado no HU-UFSJ é conduzido por uma equipe multiprofissional, composta por médicos, enfermeiros, técnicos em enfermagem, farmacêuticos, fisioterapeutas, nutricionistas, psicólogos, odontólogos, terapeutas ocupacionais, assistentes sociais e fonoaudiólogos. Esse suporte é totalmente integrado com os demais pontos da rede de saúde, garantindo o planejamento adequado da alta e a continuidade do tratamento. Complementando a assistência hospitalar, na atenção ambulatorial serão realizados atendimentos em cardiologia, endocrinologia, gastroenterologia, hematologia, infectologia, dermatologia, nefrologia e pneumologia, áreas cirúrgicas, pediátricas e obstétricas.

A atenção cirúrgica e a linha de cuidado materno-infantil garantirão assistência integral com o suporte de centros cirúrgico e obstétrico, acompanhando a gestante, a parturiente, a puérpera e o recém-nascido. Para sustentar toda essa infraestrutura, o apoio diagnóstico e terapêutico oferecerá uma rede completa, que inclui laboratório de análises clínicas, agência transfusional e diagnóstico por imagem — como ecocardiografia, ultrassonografia, radiografia, tomografia computadorizada, ressonância nuclear magnética, mamografia e densitometria óssea, além de exames gráficos especializados em cardiologia. Estão implantados, também, serviços fundamentais à segurança do paciente, como farmácia hospitalar, nutrição e Central de Material e Esterilização (CME).

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

Para assegurar a adequação da infraestrutura, a disponibilidade de recursos humanos, as pactuações com o SUS e a segurança dos pacientes, a implantação do perfil assistencial ocorrerá progressivamente em quatro fases. A primeira fase foca na clínica médica, com a abertura de 29 leitos de internação e duas posições de Unidade de Decisão Clínica, iniciando também o atendimento ambulatorial e os serviços de apoio diagnóstico para consolidar os fluxos de regulação. A segunda fase prevê a implantação de 37 leitos cirúrgicos, 10 leitos de UTI adulto e seis salas cirúrgicas, ampliando o parque tecnológico e as especialidades ambulatoriais.

Em seguida, a terceira fase será dedicada à linha de cuidado pediátrica, incorporando 15 leitos de internação e 10 leitos de UTI infantil, adequando os fluxos diagnósticos e terapêuticos às necessidades dessa população. Por fim, a quarta fase conclui a implantação com a estruturação total da linha materno-infantil e da alta complexidade, contemplando 20 leitos de UTI adulto, 10 de UTI pediátrica, 10 de UTI neonatal, 17 leitos obstétricos, três quartos PPP e 15 leitos de cuidado intermediário neonatal (10 convencionais e 5 métodos canguru).

Como hospital universitário, o HU-UFSJ deverá constituir cenário de práticas para estudantes de graduação e pós-graduação, programas de residência médica e multiprofissional, educação permanente e desenvolvimento de pesquisas, inovação e extensão. As atividades acadêmicas deverão respeitar a capacidade operacional, a supervisão profissional, os princípios éticos, a proteção das informações e a segurança dos pacientes.

3.3 Dimensionamento de Pessoal

O planejamento da força de trabalho compõe um rol de ações estratégicas, visando garantir o atendimento às demandas organizacionais, atuais e futuras dos Hospitais Universitários Federais (HUF). O dimensionamento de pessoal assistencial é uma etapa fundamental nesse processo de planejamento, já que a consolidação de uma assistência em saúde qualificada, segura e centrada no paciente exige o comprometimento contínuo com práticas de gestão que valorizem o trabalho multiprofissional e reconheçam o papel estratégico dos trabalhadores no funcionamento das instituições hospitalares. Nesse contexto, o dimensionamento adequado das equipes assistenciais é um componente essencial para assegurar a resolutividade e a qualidade do cuidado, bem como o cumprimento das diretrizes do SUS, além de contribuir com a qualificação dos cenários de ensino, pesquisa e inovação.

O dimensionamento de pessoal é a base para um dos principais produtos providos pela HU Brasil ao assumir a gestão de um HUF: o corpo de trabalhadores que atuará naquele HUF. Trata-se de uma metodologia utilizada para planejar, quantificar e adequar o quadro de trabalhadores públicos necessários para garantir a prestação de serviços de saúde, ensino e pesquisa com segurança e qualidade.

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

Os dados e informações necessários ao dimensionamento são obtidos, inicialmente, a partir do Relatório de Serviços Assistenciais, elaborado pela Diretoria de Atenção à Saúde (DAS), e por meio de um conjunto de informações como a infraestrutura física disponível no hospital, a previsão de produção assistencial da unidade (Tabela 1), dentre outras.

Vale ressaltar que o dimensionamento possui caráter dinâmico, pois depende de diversos fatores, tais como: alterações em legislações e normas profissionais, inovações tecnológicas, adaptações nos fluxos administrativos, entre outros.

Tabela 1 Projeção de Internação para HU-UFSJ

Internação hospitalar	Número de Leitos	Projeção de Internação				Leito-dia de internação	
		Quantidade Mensal	Quantidade Anual	Taxa de Ocupação	Tempo Médio de Permanência	Quant. Mensal	Quant. Anual
Leitos Clínicos	29	107	1.285	85%	7	750	8.997
Leitos Cirúrgicos	37	239	2.870	85%	4	957	11.479
Leitos Obstétricos	20	172	2.068	85%	3	517	6.205
Leitos Pediátricos	15	55	665	85%	7	388	4.654
UTI Adulto	20	64	771	95%	7	578	6.935
UTI Pediátrica	10	29	347	95%	10	289	3.468
UTI Neonatal	10	25	302	95%	11,5	289	3.468
UCINCo	10	25	302	95%	11,5	289	3.468
UCINCa	5	13	151	95%	11,5	145	1.734
TOTAL	156	730	8.759			4.201	50.407

Fonte: Elaboração pelo Serviço de Planejamento Assistencial (SPA/CGAH/DAS).

O resultado do dimensionamento é a estimativa do quadro de pessoal necessário para o HUF, detalhado por unidade, cargo e especialidade. Este considera, além da carga horária da categoria profissional, as variáveis relacionadas ao tempo de funcionamento do serviço.

Por fim, ressalta-se que o quadro de pessoal autorizado está diretamente vinculado ao Contrato Especial de Gestão firmado entre a HU Brasil e a UFSJ, o que reforça a relevância de uma gestão eficiente da força de trabalho, garantindo a execução plena, qualificada e pactuada dos serviços junto ao SUS. O monitoramento contínuo da lotação dos profissionais nas unidades hospitalares representa um instrumento estratégico para essa gestão. Esse processo é fundamental para otimizar a alocação de pessoal, qualificar o planejamento de recursos humanos e direcionar os esforços institucionais aos serviços prioritários, alinhados às metas e obrigações contratuais.

3.4 Instrumento Formal de Contratualização

A pactuação do Instrumento Formal de Contratualização (IFC) do HU-UFSJ acontece junto com o processo de implantação e abertura do hospital. Por se tratar de uma unidade nova, ainda não existe uma série histórica de produção que pudesse ser utilizada como base para definição das metas. Por isso, o instrumento foi construído considerando o faseamento da abertura dos serviços e o crescimento gradual da capacidade do hospital, de acordo com a disponibilidade de profissionais, estrutura física, equipamentos, insumos e serviços de apoio. Um ponto importante do IFC é a forma como foi pensado o custeio da operação do hospital. O modelo adotado é o de orçamentação global, com previsão de recursos para o funcionamento do HU-UFSJ e ampliação progressiva do financiamento à medida que novos serviços forem implantados. A programação considera recursos do teto MAC do município de Divinópolis e recursos estaduais, além de possíveis recursos federais relacionados a habilitações e incentivos específicos.

Entre os principais desafios para o cumprimento do IFC estão a abertura dos serviços dentro do faseamento previsto, a contratação e organização das equipes, a aquisição de equipamentos e insumos, a estruturação dos fluxos assistenciais e de regulação, a realização das habilitações junto ao SUS e a garantia dos recursos necessários para acompanhar o crescimento do hospital. Outro ponto importante será a organização dos registros de produção e dos indicadores assistenciais, já que esses dados serão fundamentais para avaliar o funcionamento do hospital e subsidiar as próximas pactuações. Nesse primeiro momento, portanto, é importante considerar que a avaliação do cumprimento do IFC deve levar em conta o processo de implantação do hospital e o estágio de abertura de cada serviço. O instrumento prevê a possibilidade de revisão do planejamento conforme a evolução da implantação, considerando a estrutura disponível, os recursos humanos, o funcionamento dos serviços e os resultados alcançados. A Comissão de Acompanhamento da Contratualização (CAC) terá papel importante nesse processo, acompanhando a execução dos objetivos pactuados e propondo os ajustes necessários ao longo da implantação. Assim, o principal

desafio será garantir que o crescimento da oferta assistencial do HU-UFSJ seja acompanhado pelo crescimento dos recursos necessários para manter essa operação, permitindo que o hospital avance nas etapas previstas sem comprometer a qualidade e a continuidade dos serviços ofertados à população.

3.5 Percepções dos Envolvidos

Como parte da construção participativa do PDE 2026–2028, foram realizadas entrevistas com o reitor da UFSJ, professor Marcelo Pereira de Andrade; a secretária municipal de saúde de Divinópolis, Sheila Salvino; e o superintendente regional de saúde de Divinópolis, Anderson Roberto do Amaral. As entrevistas buscaram compreender as expectativas, os desafios e as oportunidades para a consolidação do Hospital Universitário da UFSJ, subsidiando a definição das diretrizes estratégicas da instituição.

Apesar de abordarem perspectivas institucionais distintas, os três entrevistados compartilham a visão de que o HU-UFSJ deverá se consolidar, nos próximos anos, como uma **instituição de referência para a macrorregião oeste de Minas Gerais**. O reitor da UFSJ destacou a expectativa de que o hospital se consolide como um **hospital de ensino, pesquisa, extensão e assistência à saúde**, integrado à Rede de Atenção à Saúde do SUS e fortalecendo a formação prática e a produção de conhecimento, com impactos na inovação e na qualificação da assistência à saúde. Na mesma direção, a secretária municipal de saúde ressaltou a expectativa de que o HU opere em sua capacidade máxima planejada, com todos os leitos e serviços especializados em funcionamento e **integrado à Rede de Urgência e Emergência, ampliando a capacidade assistencial e atuando como retaguarda estratégica para o Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU) da macrorregião**.

Em relação aos desafios, as entrevistas evidenciaram que o sucesso do HU-UFSJ dependerá também do fortalecimento da rede regional de saúde. A secretária municipal de saúde destacou que será essencial coordenar o fluxo de pacientes provenientes dos 54 municípios da macrorregião, assegurando que a regulação ocorra com base em critérios clínicos e evitando a judicialização do acesso aos serviços. Ressaltou ainda que o fortalecimento da atenção primária nos municípios é indispensável para que o hospital cumpra seu papel como referência em média e alta complexidade, evitando que sua porta de entrada seja sobrecarregada por demandas que deveriam ser resolvidas em outros níveis de atenção. O reitor da UFSJ acrescentou que a continuidade das políticas públicas e dos investimentos será determinante para o desenvolvimento institucional do hospital, enquanto o superintendente regional de saúde reforçou que, embora o HU represente um avanço significativo para a região, ainda será necessário ampliar a oferta de leitos e especialidades para responder às necessidades assistenciais da macrorregião.

No campo das oportunidades, destacou-se o **potencial do HU-UFSJ para fortalecer a assistência de média e alta complexidade, reduzir vazios assistenciais históricos e ampliar a**

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

integração entre universidade, serviços de saúde e pesquisa. A secretária municipal enfatizou a importância da parceria entre HU Brasil e UFSJ para impulsionar inovação e captação de recursos, enquanto o reitor destacou o fortalecimento das parcerias com o SUS, instituições de pesquisa e órgãos de fomento.

Quanto aos valores que devem orientar a cultura organizacional do HU-UFSJ, as entrevistas evidenciaram consenso em torno **da humanização, da ética, da transparência e da excelência na assistência.** O reitor da UFSJ destacou o respeito à dignidade das pessoas, a segurança do paciente, a responsabilidade social e a formação de profissionais qualificados. A secretária municipal de saúde enfatizou o acolhimento, a prática baseada em evidências, a atuação integrada com a rede de saúde e o uso responsável dos recursos públicos. O superintendente regional de saúde reforçou que esses valores devem estar fundamentados nos princípios do SUS, especialmente na **universalidade, integralidade e equidade.**

Quanto às áreas prioritárias para investimento e desenvolvimento de capacidades, os gestores entrevistados apontaram a necessidade de **fortalecer os serviços de alta complexidade,** com destaque para hemodinâmica, terapia intensiva especializada, maternidade de alto risco e ampliação da infraestrutura diagnóstica. Também foram considerados estratégicos a qualificação permanente das equipes, o fortalecimento da preceptoria e a incorporação de tecnologias assistenciais e de gestão, consolidando a integração entre assistência, ensino, pesquisa e inovação como diferencial do HU-UFSJ.

Para as lideranças, **a gestão de pessoas representa um fator crítico para a consolidação do HU-UFSJ,** especialmente por se tratar de um hospital universitário em fase de implantação. Cada entrevistado, contudo, enfatiza aspectos distintos e complementares. O reitor destaca a necessidade de integrar as equipes da HU Brasil e da UFSJ, com definição clara de competências, harmonização dos processos de trabalho e fortalecimento da atuação docente; a secretária municipal de saúde chama atenção para a atração e retenção de profissionais especializados, o equilíbrio entre as atividades assistenciais e de ensino, a transição planejada dos vínculos de trabalho e a promoção da saúde mental das equipes. Já o superintendente regional reforça a dificuldade de disponibilidade de mão de obra especializada na região, evidenciando a necessidade de formar, atrair e reter profissionais qualificados para assegurar a sustentabilidade dos serviços.

Quanto aos projetos de inovação e transformação digital, os entrevistados destacaram a necessidade de investir na **integração dos sistemas de informação em toda a rede de saúde,** ampliando a interoperabilidade entre os diferentes níveis de atenção. Também foram apontados como estratégicos a incorporação de inteligência artificial, automação de processos, análise de dados, telemedicina e outras tecnologias digitais capazes de fortalecer a assistência, a gestão, o ensino e a pesquisa. Em uma perspectiva de futuro, os respondentes vislumbram um hospital plenamente digital, integrado e orientado por soluções tecnológicas inovadoras que ampliem a qualidade do cuidado e a eficiência dos serviços.

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

Ao abordarem os indicadores mais relevantes para avaliar o sucesso do HU-UFSJ, os entrevistados evidenciaram que o desempenho da instituição deve ser analisado de forma abrangente, considerando sua dupla missão de prestar assistência qualificada à população e atuar como hospital de ensino. Nesse contexto, foram ressaltados aspectos relacionados à qualidade, segurança e resolutividade da assistência, à ampliação do acesso aos serviços especializados e ao fortalecimento da rede regional de saúde. Da mesma forma, destacaram a importância de acompanhar os resultados voltados à formação de profissionais, ao desenvolvimento da pesquisa e à produção de conhecimento, bem como à satisfação dos usuários e à eficiência da gestão.

As respostas reforçam que o sucesso do HU-UFSJ não deve ser medido por um único indicador, mas pela capacidade de gerar valor para a sociedade por meio de uma assistência segura e resolutiva, da formação de profissionais qualificados, da produção científica e do fortalecimento do SUS. Essa perspectiva evidencia a necessidade de um modelo de avaliação equilibrado, capaz de mensurar os resultados assistenciais, acadêmicos e institucionais de forma integrada.

Enquanto os gestores do SUS enfatizam a ampliação do acesso, a integração da rede e a redução dos vazios assistenciais, o reitor enfatiza a missão universitária do hospital, destacando a integração entre ensino, pesquisa, extensão e assistência. Em conjunto, as entrevistas evidenciam uma visão compartilhada de que **o HU-UFSJ deve consolidar-se como um hospital universitário de referência, comprometido com a excelência assistencial, a formação de profissionais, a produção de conhecimento e a inovação.**

3.6 Expectativas do público atendido:

A escuta dos diferentes públicos de interesse foi realizada por meio de pesquisas estruturadas, desenvolvidas para subsidiar a elaboração do PDE do HU-UFSJ. Para o público assistencial e a sociedade, foi aplicado formulário eletrônico específico voltado a usuários do SUS, representantes dos Conselhos de Saúde, gestores municipais, secretários de saúde, representantes de instituições e entidades da sociedade civil e demais atores da Macrorregião Oeste de Minas Gerais, área de abrangência do hospital.

No âmbito acadêmico, foi disponibilizado formulário eletrônico direcionado a estudantes, docentes, pesquisadores e demais integrantes da comunidade universitária da UFSJ, com o objetivo de identificar expectativas relacionadas ao ensino, à pesquisa, à inovação e à formação em saúde.

Complementarmente, foi realizada pesquisa de clima organizacional junto aos trabalhadores do HU-UFSJ, com o objetivo de compreender suas percepções sobre o ambiente de trabalho, a comunicação institucional, a integração das equipes, as condições para o desempenho das atividades e os desafios inerentes ao processo de implantação do hospital.

As contribuições obtidas foram sistematizadas e utilizadas como subsídio para a definição das prioridades, objetivos e iniciativas estratégicas do PDE, fortalecendo seu caráter participativo e orientado por evidências.

As pesquisas foram realizadas no período inicial de implantação do HU-UFSJ e, portanto, registram percepções e expectativas sobre uma instituição em fase de estruturação, e não avaliações consolidadas de seu desempenho. Em conjunto, seus resultados constituem importante fonte de informação para o planejamento institucional, orientando a definição de prioridades relacionadas à comunicação com a sociedade, à organização dos cenários de prática, ao fortalecimento da pesquisa e da inovação, ao desenvolvimento das pessoas e à integração entre hospital, universidade e rede de atenção à saúde.

Os resultados evidenciam que a comunidade acadêmica, os trabalhadores e os representantes da sociedade atribuem ao HU-UFSJ um papel que ultrapassa a prestação de serviços assistenciais. O hospital é percebido como uma instituição estratégica para a formação de profissionais, a produção de conhecimento, o desenvolvimento de soluções inovadoras para o SUS, a qualificação da atenção à saúde e o fortalecimento do desenvolvimento regional na Macrorregião Oeste de Minas Gerais.

3.6.1 Expectativas dos usuários e representantes da sociedade

A pesquisa foi disponibilizada por meio de formulário eletrônico, elaborado pela equipe da Ouvidoria da HU Brasil, com divulgação realizada por e-mail aos representantes dos Conselhos de Saúde, gestores municipais, secretários de saúde, representantes de instituições e entidades da sociedade civil e demais atores, e presencialmente na recepção do ambulatório, mediante a distribuição de folder em formato de minicartões contendo QR Code para acesso ao questionário. A estratégia buscou ampliar o alcance da consulta e facilitar a participação dos diferentes públicos, possibilitando a coleta de percepções e expectativas sobre os serviços e o funcionamento do HU-UFSJ.

A pesquisa, com início em 20 de julho a 10 de agosto de 2026, reuniu **39 participantes**. Embora o número de respondentes seja inferior ao universo potencial de interessados, a participação registrada deve ser compreendida como resultado da adesão voluntária à consulta pública, considerando o período de realização e a natureza não censitária do instrumento.

Entre os participantes, 16 se identificaram como usuários do SUS, oito como conselheiros de saúde, um como familiar ou acompanhante de usuário, dois como representantes de instituições ou entidades da sociedade civil e 12 assinalaram outra forma de participação. Quanto ao local de residência, 14 respondentes eram de Divinópolis e 25 de outros municípios, evidenciando o alcance regional da consulta e o interesse da população da macrorregião na implantação do HU-UFSJ.

A composição da amostra é coerente com a abrangência esperada para o HU-UFSJ, uma vez que o hospital deverá atender não somente a população de Divinópolis, mas também usuários

encaminhados por diferentes municípios da Macrorregião Oeste. Ao mesmo tempo, o número reduzido de participantes e a variação do número de respostas entre as perguntas exigem cautela na interpretação. Os resultados não devem ser tratados como representação estatística de toda a população, mas como sinalização inicial das necessidades e expectativas existentes no território.



Figura 5 Principais resultados da Pesquisa de Expectativas dos Usuários do HU-UFSJ

Fonte: Pesquisa de Expectativas dos Usuários do HU-UFSJ (2026).

Um primeiro resultado relevante refere-se ao conhecimento sobre os serviços oferecidos ou previstos para o hospital, apenas 16 responderam a essa pergunta: 25% declararam conhecer os serviços e 75% afirmaram não os conhecer. Essa diferença no número de respostas impede generalizações, mas reforça a necessidade de ampliar a comunicação institucional sobre o perfil assistencial, os serviços disponíveis, as formas de encaminhamento e a função do hospital na rede de atenção.

A expectativa mais bem documentada foi a ampliação do acesso aos serviços especializados de média e alta complexidade, respondida por 37 participantes. Desses, 28 indicaram expectativa alta ou muito alta, correspondendo a 74%.

Observa-se que as expectativas não se restringem ao aumento da oferta de procedimentos. A população espera que o hospital contribua para reduzir o tempo de espera, disponibilize profissionais qualificados, ofereça atendimento tecnicamente seguro e mantenha estrutura

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

compatível com os serviços propostos. Também aparecem como dimensões relevantes o acolhimento, a humanização e a clareza das informações.

Esse conjunto demonstra que a expectativa social está relacionada tanto à ampliação do acesso quanto à qualidade da experiência do usuário. Para a população, não basta que o hospital disponibilize consultas, exames, internações e procedimentos, é necessário que o acesso seja organizado, que os encaminhamentos sejam compreensíveis e que o atendimento seja seguro, resolutivo e humanizado.

As respostas abertas reforçam essa leitura. Entre as prioridades mencionadas aparecem a oferta de internação clínica, os serviços de maior complexidade, a disponibilidade de profissionais, a redução da demora no atendimento e o atendimento às necessidades dos municípios de pequeno porte. Também foram mencionados a regulação e o preenchimento de vazios assistenciais regionais.

As manifestações revelam que o HU-UFSJ é associado à expectativa histórica de ampliação da capacidade assistencial regional. Essa expectativa, entretanto, precisa ser compatibilizada com a implantação progressiva dos serviços e com o perfil definido na rede de atenção. Torna-se fundamental explicar à população que a ampliação da oferta ocorrerá conforme a habilitação dos setores, a disponibilidade de equipes, a incorporação de equipamentos e os pactos regulatórios estabelecidos com os gestores do SUS.

Assim, os resultados apontam três prioridades institucionais. A primeira é consolidar uma estratégia de comunicação que informe, de maneira simples e atualizada, quais serviços estão disponíveis e como ocorre o acesso. A segunda é manter espaços de diálogo com usuários, Conselhos de Saúde e municípios da região. A terceira é acompanhar indicadores relacionados a acesso, tempo de espera, segurança, acolhimento e experiência do usuário, permitindo verificar em que medida as expectativas iniciais estão sendo atendidas.

3.6.2 Expectativas relacionadas ao ensino, à pesquisa e à formação profissional

A pesquisa de expectativas do ensino foi realizada por meio de formulário eletrônico, elaborado também pela Ouvidoria da HU Brasil, e encaminhado por e-mail à UFSJ, com solicitação de apoio na divulgação junto à comunidade acadêmica. A pesquisa teve início em 09 de julho e foi finalizada em 10 de agosto de 2026. Para ampliar o alcance da consulta, as Unidades Acadêmicas da Universidade foram mobilizadas para divulgar o formulário entre seus públicos, incluindo alunos dos demais campi da UFSJ, estimulando a participação e a contribuição dos diferentes atores envolvidos com as atividades de ensino. A estratégia buscou assegurar ampla divulgação da pesquisa e reunir percepções e expectativas que pudessem subsidiar o planejamento da integração ensino-pesquisa-assistência e das ações educacionais do HU-UFSJ.

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

A pesquisa reuniu 75 participantes. Foram identificados 23 estudantes de graduação, 20 docentes, 11 pesquisadores e 21 participantes com outros vínculos, como técnicos administrativos. Não houve, nesta etapa, respostas de residentes ou estudantes de cursos técnicos. Dos 75 participantes, 74 estavam vinculados à UFSJ, indicando que os resultados expressam predominantemente a percepção da comunidade acadêmica da própria universidade.

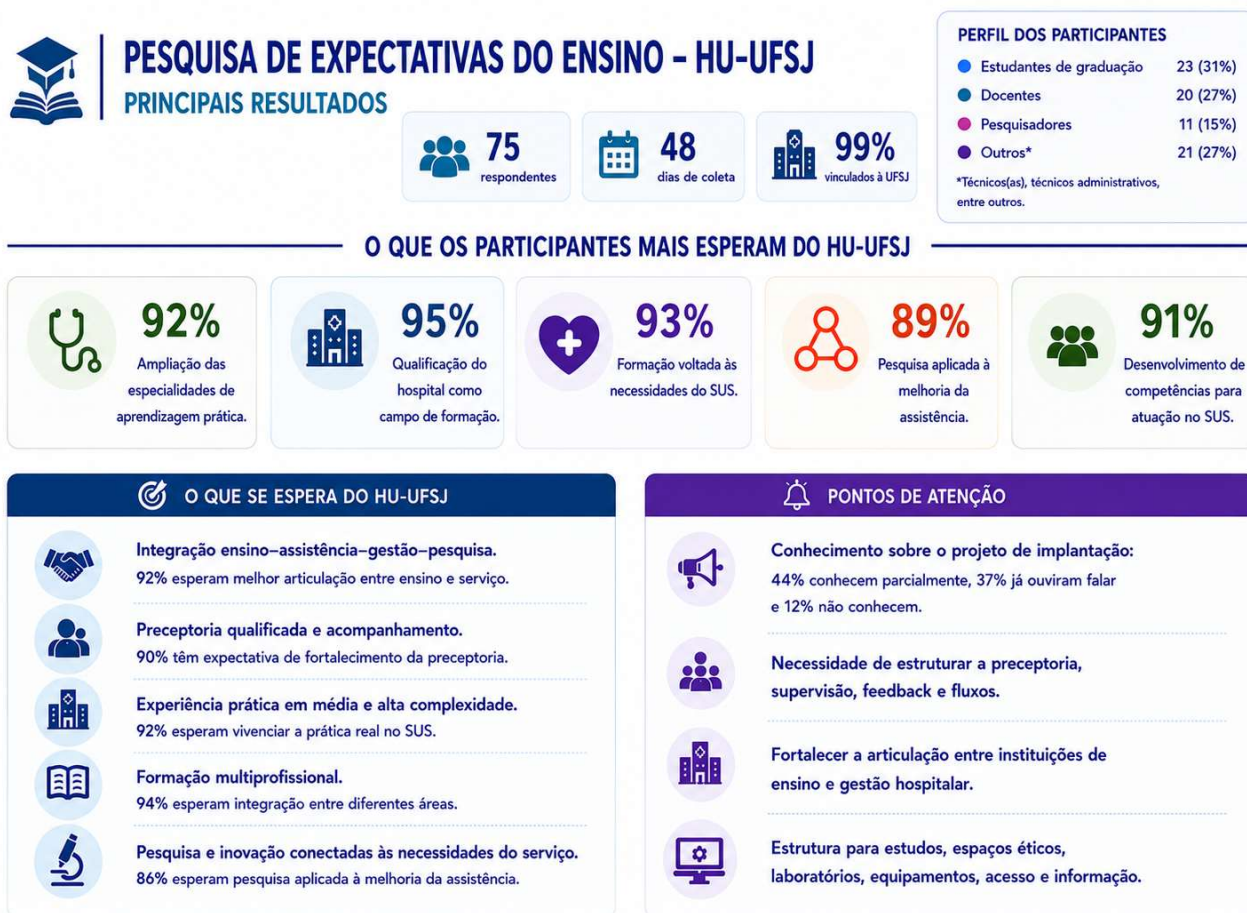


Figura 6 Principais resultados da Pesquisa de Expectativas do Ensino e Pesquisa do HU-UFSJ

Fonte: Pesquisa de Expectativas sobre Ensino, Pesquisa e Formação do HU-UFSJ (2026).

Embora a expectativa geral seja elevada, o conhecimento sobre o projeto de implantação do hospital ainda é desigual. Apenas 19 participantes declararam conhecer bem o projeto; 33 afirmaram conhecê-lo parcialmente, 14 apenas tinham ouvido falar e nove não o conheciam. Assim, 56 participantes (74,7%) não demonstraram conhecimento integral sobre a implantação. Esse resultado evidencia a necessidade de comunicação permanente com cursos, programas de pós-graduação, docentes, pesquisadores e estudantes.

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

As expectativas mais elevadas concentram-se na formação orientada às necessidades do SUS, na integração entre teoria e prática, no trabalho multiprofissional e no desenvolvimento técnico, ético e humanístico dos estudantes.

Tabela 2 Principais expectativas da comunidade acadêmica

Aspecto avaliado	Alta ou muito alta – n	%
Qualificação do hospital como campo de formação em saúde	71	94,7
Formação voltada às necessidades do SUS	70	93,3
Participação em atividades multiprofissionais	70	93,3
Condições seguras para as atividades práticas	70	93,3
Ampliação das oportunidades de aprendizagem prática	69	92,0
Integração entre ensino, assistência, gestão e pesquisa	66	88,0
Presença de preceptores qualificados	67	89,3
Organização dos campos de estágio, residência e prática	67	89,3
Estrutura favorável ao desenvolvimento de pesquisas	64	85,3
Pesquisa aplicada à melhoria da assistência	67	89,3
Formação técnica, ética e humanística	69	92,0
Fortalecimento da formação em cuidado integral e humanizado	68	90,7
Inserção em atividades de ensino, pesquisa, extensão e assistência	69	92,0

Fonte: Pesquisa de Expectativas sobre Ensino, Pesquisa e Formação do HU-UFSJ (2026).

Os resultados demonstram que o hospital é percebido como oportunidade de superar limitações históricas relacionadas à disponibilidade de cenários de média e alta complexidade. Para 66 participantes, a expectativa de acesso a essas experiências foi alta ou muito alta. A qualificação do hospital como campo de formação recebeu expectativa alta ou muito alta de 71 participantes, enquanto 70 esperam que o HU-UFSJ fortaleça a formação voltada às necessidades do SUS.

Essa expectativa atribui ao hospital uma responsabilidade educacional ampla. O HU-UFSJ não é visto apenas como local para cumprimento de carga horária ou realização de procedimentos, mas como ambiente para compreender a organização do cuidado, a regulação, a segurança do paciente, o trabalho em equipe e as necessidades da população atendida.

A integração ensino-serviço aparece como condição central para que esse potencial se concretize. A melhor articulação entre instituições de ensino e equipes assistenciais recebeu expectativa alta ou muito alta de 69 participantes. A integração entre ensino, assistência, gestão e pesquisa foi avaliada dessa forma por 66 respondentes.

O planejamento adequado das atividades práticas também apresentou avaliação predominantemente positiva, com 64 respostas classificadas como altas ou muito altas. O resultado demonstra percepção favorável quanto à organização das atividades, embora indique

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

oportunidades de aprimoramento na estruturação dos cenários e na compatibilização entre as atividades acadêmicas e assistenciais.

Nesse sentido, a qualidade da formação requer que a inserção de estudantes no hospital seja acompanhada de planejamento e organização. São importantes a definição prévia de vagas, objetivos de aprendizagem, responsabilidades, horários, supervisão, critérios de avaliação e fluxos de comunicação entre a GEP, as unidades assistenciais e os cursos. Esses elementos contribuem para evitar sobreposição de grupos, reduzir possíveis impactos sobre as equipes e promover maior integração entre as necessidades do ensino e da assistência.

A preceptoria também ocupa posição estratégica. A presença de preceptores qualificados foi considerada uma expectativa alta ou muito alta por 67 respondentes, enquanto 65 atribuíram esses níveis à clareza sobre objetivos, responsabilidades e limites das atividades. A organização dos fluxos de supervisão e o fortalecimento da preceptoria também apresentaram elevada expectativa. Esses dados indicam que a qualidade do ensino dependerá da preparação das equipes para exercer a função educativa, do reconhecimento institucional da preceptoria e da disponibilidade de tempo para acompanhamento dos estudantes.

Quanto à infraestrutura, os participantes esperam espaços para estudo e discussão de casos, acesso a protocolos, sistemas de informação, equipamentos, materiais educacionais e condições seguras para a prática. A organização dos campos de estágio foi avaliada com expectativa alta ou muito alta por 67 participantes. As respostas abertas complementam esses resultados ao citar salas de estudo, laboratórios, tecnologia, biblioteca, equipamentos, discussão de casos e acesso às equipes preceptoras como estruturas necessárias.

Tabela 3 Condições necessárias para um ensino de qualidade

Tema	Principais expectativas
Planejamento	definição de vagas, horários e objetivos
Preceptoria	profissionais preparados e tempo dedicado
Infraestrutura	salas, biblioteca, laboratórios e tecnologia
Integração	ensino, assistência, pesquisa e gestão
Comunicação	articulação entre cursos e hospital

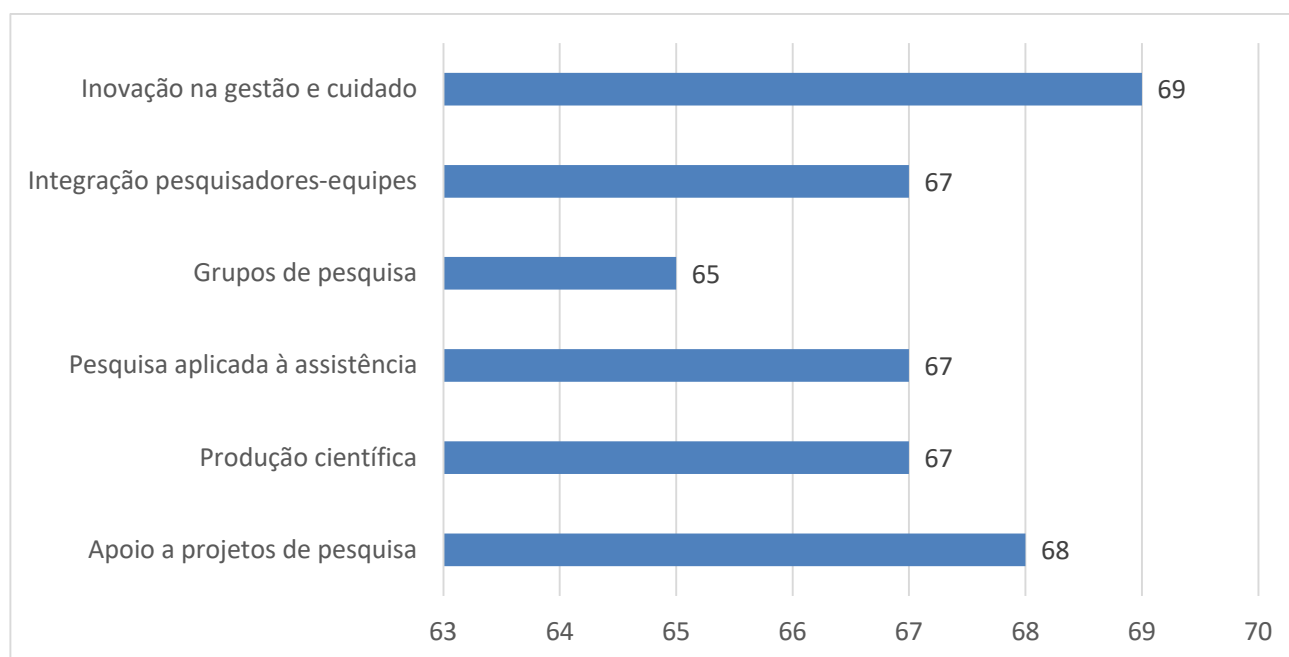
Fonte: Pesquisa de Expectativas sobre Ensino, Pesquisa e Formação do HU-UFSJ (2026).

Na pesquisa e inovação, 67 participantes apresentaram expectativa alta ou muito alta quanto ao estímulo à produção científica, e 68 quanto ao apoio a projetos de pesquisa. A possibilidade de realizar pesquisas aplicadas à melhoria da assistência recebeu expectativa alta ou muito alta de 67 respondentes. Também foram valorizadas a integração entre pesquisadores,

Plano Diretor Estratégico 2026-2028**Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ**

trabalhadores e estudantes, a formação de grupos de pesquisa vinculados às necessidades do serviço e a inovação na gestão, no cuidado e na formação.

Esses resultados indicam que a pesquisa esperada para o HU-UFSJ não deve estar dissociada da realidade assistencial. A comunidade acadêmica espera que as perguntas de pesquisa partam dos problemas encontrados no serviço e retornem sob a forma de protocolos, tecnologias, melhorias de processos e qualificação do cuidado. Para isso, será necessário estruturar fluxos de submissão e acompanhamento, acesso ético aos dados, apoio metodológico e aproximação entre pesquisadores e equipes assistenciais.

Gráfico 1 Grau de expectativa - Pesquisa e inovação

Fonte: Pesquisa de Expectativas sobre Ensino, Pesquisa e Formação do HU-UFSJ (2026).

Nas respostas abertas, pediatria, obstetrícia, oncologia, urgência e emergência, ortopedia e análises clínicas aparecem entre as áreas consideradas importantes para ampliação de estágios, residências e pesquisas. Os participantes também reforçam o potencial do HU-UFSJ para qualificar a formação em saúde e ampliar a integração entre universidade e serviço, ao mesmo tempo em que evidenciam a necessidade de enfrentar desafios relacionados à organização dos cenários de prática, à preceptoria, à infraestrutura e à articulação entre ensino, pesquisa e assistência.

Tabela 4 Principais oportunidades e desafios

Oportunidades	Desafios
Diversidade de casos	Infraestrutura
Aproximação universidade-serviço	Recursos financeiros
Ampliação de pesquisas	Gestão do tempo

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

Formação multiprofissional

Disponibilidade de preceptores

Novas residências

Integração ensino-pesquisa-assistência

Fonte: Pesquisa de Expectativas sobre Ensino, Pesquisa e Formação do HU-UFSJ (2026).

Os resultados evidenciam uma percepção amplamente positiva sobre o potencial do HU-UFSJ como hospital universitário. Os participantes demonstram elevado grau de concordância quanto à necessidade de estabelecer regras claras para a inserção de estudantes e reconhecem que a integração à HU Brasil poderá ampliar as oportunidades de formação, pesquisa e inovação. Além disso, a expectativa de que o fortalecimento do hospital como campo de prática contribua para a fixação de profissionais na região reforça seu papel como indutor do desenvolvimento regional, ao articular formação qualificada, oportunidades de trabalho e fortalecimento da assistência à saúde.

Em síntese, as pesquisas mostram uma expectativa elevada, mas acompanhada de exigências concretas. Para os usuários, o hospital deverá ampliar o acesso, reduzir vazios assistenciais e oferecer atendimento seguro, resolutivo e humanizado. Para a comunidade acadêmica, deverá constituir um campo de formação qualificado, com preceptoria, infraestrutura, regras claras e integração entre ensino, assistência, pesquisa, inovação e extensão.

O principal desafio do PDE será transformar essas expectativas em processos institucionais progressivos e sustentáveis. Isso requer comunicação transparente sobre a implantação dos serviços, participação dos diferentes públicos, planejamento dos cenários de prática, qualificação da preceptoria e estruturação do suporte à pesquisa. As expectativas não devem ser compreendidas apenas como demandas a serem atendidas, mas como referências para a definição de prioridades, indicadores e compromissos institucionais do HU-UFSJ.

3.6.3 Pesquisa de Clima Organizacional

O HU-UFSJ aplicou, entre os dias 8 e 17 de julho de 2026, sua 1ª Pesquisa de Clima Organizacional, com o objetivo de diagnosticar a percepção dos trabalhadores sobre o ambiente de trabalho, a cultura organizacional e as práticas de gestão no Hospital, além de fornecer dados empíricos para a formulação de ações estratégicas na instituição.

O estudo foi aplicado por meio de questionário estruturado em três partes principais. A primeira parte contemplou dados sociodemográficos — como cargo, lotação, escolaridade, tempo de serviço no HU-UFSJ e na HU Brasil, atuação pregressa no Estado de Minas Gerais e estado de maior tempo de atuação profissional —, permitindo a realização de análises comparativas entre os diferentes perfis dos trabalhadores.

A segunda parte, composta por 39 afirmativas, utilizou a Escala de Clima Organizacional Reduzida (ECO-Reduzida) em graduação Likert de 5 pontos (variando de 1 - "Discordo totalmente" a 5 - "Concordo totalmente"). As questões foram estruturadas em sete dimensões analíticas:

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

1. Liderança e apoio da chefia;
2. Orientação, suporte e valorização dos colaboradores;
3. Clareza nas informações e processos, estímulo à inovação e reconhecimento;
4. Justiça e equidade nos critérios de valorização e conforto no ambiente de trabalho;
5. Infraestrutura, segurança, recursos operacionais e dinâmica de controle hierárquico;
6. Grau de autonomia, nível de supervisão e relações interpessoais;
7. Cooperação, integração e solidariedade entre pares.

A terceira parte compreendeu questões abertas voltadas à coleta de dados qualitativos. Esse bloco abriu espaço para sugestões de melhoria direcionadas ao HU-UFSJ e aos setores específicos, além de avaliar o grau de integração percebido e o alinhamento individual dos participantes com a estratégia e a missão da instituição.

O procedimento de coleta transcorreu por meio digital, assegurando o anonimato e a voluntariedade dos respondentes, em observância aos preceitos da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). O instrumento foi programado com restrição de entrada para evitar a submissão duplicada de formulários. A estratégia de engajamento abrangeu múltiplos canais de comunicação institucional do HU-UFSJ: e-mail institucional, mídias digitais, impressos promocionais, disponibilização de QR Codes estrategicamente localizados e divulgação em rondas de mobilização presencial em todos os turnos. A ação articulou a Unidade de Comunicação Regional, as chefias de Divisão, Setor e Unidade e a colaboração voluntária de trabalhadores terceirizados como agentes de mobilização.

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL HU-UFSJ – PRINCIPAIS RESULTADOS

PARTICIPAÇÃO
177 colaboradores(as) responderam

DURAÇÃO
9 dias

CONTEXTO DA PESQUISA
✓ 90% têm até 6 meses de atuação no HU-UFSJ.
✓ 70% têm até 6 meses de atuação na Rede HU Brasil.
✓ 72% não atuam em Divisões e/ou ainda iniciaram suas atividades.
Momento de implantação, com equipes novas e processos ainda em consolidação.

A PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS

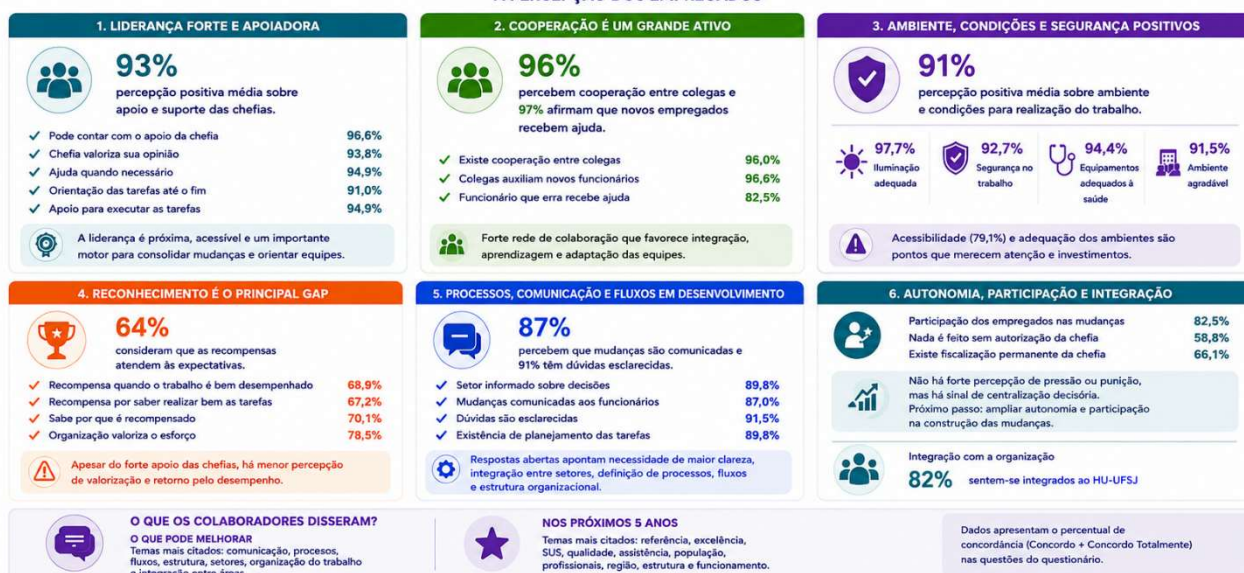


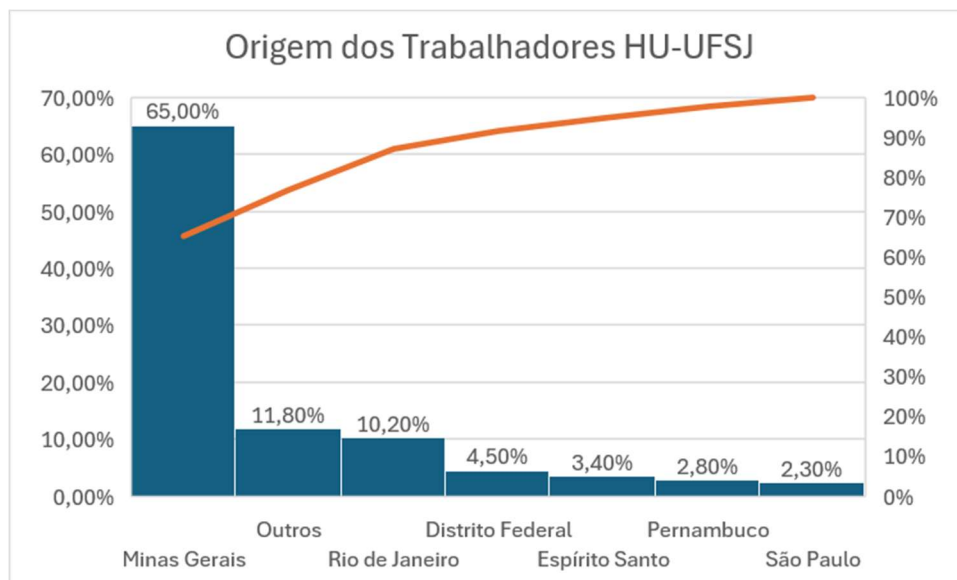
Figura 7 Principais resultados da Pesquisa de Clima Organizacional do HU-UFSJ

Fonte: 1ª Pesquisa de Clima Organizacional do HU-UFSJ (2026).

A amostragem alcançou 177 respostas de um universo de 337 trabalhadores em efetivo exercício no período da coleta — contingente composto por 175 empregados públicos, servidores cedidos e comissionados, e 162 empregados terceirizados, com destaque aos Analistas Administrativos (27 respostas), Médicos (21 respostas) e Técnicos em Enfermagem (19 respostas). Após a etapa de coleta, os dados anonimizados foram processados e estruturados com o suporte do Microsoft Excel.

A primeira parte do Pesquisa reúne dados sociodemográficos relevantes sobre o perfil da amostra. Destaca-se a origem estadual dos participantes, na qual Minas Gerais figurou como a unidade federativa mais representativa, englobando 65,0% do total de respondentes.

Gráfico 2 Origem dos Trabalhadores do HU-UFSJ



Fonte: 1ª Pesquisa de Clima Organizacional do HU-UFSJ (2026).

Já o resultado da segunda parte da pesquisa pautou-se na análise descritiva por média ponderada (MP), estruturada sob a escala Likert de 1 a 5 pontos, sendo que médias acima de 4,0 indicam percepção positiva do clima organizacional; entre 2,9 e 3,9 indicam percepção mediana/neutra do clima organizacional; e abaixo de 2,9 indicam percepção ruim do clima organizacional. Ou seja, quanto maior for a média ponderada (MP), melhor a percepção positiva de clima, exceto para o fator “pressão/controle” pelo qual uma MP mais baixa, indica um clima organizacional mais favorável.

Tabela 5 Médias Ponderadas por Dimensão Analítica

DIMENSÃO	MP	PERCEPÇÃO
Liderança e apoio da chefia	4,69	Positiva
Orientação, suporte e valorização dos colaboradores	4,42	Positiva
Clareza nas informações e processos, estímulo à inovação e reconhecimento	4,42	Positiva
Justiça e equidade nos critérios de valorização e conforto no ambiente de trabalho	4,42	Positiva
Infraestrutura, segurança, recursos operacionais e dinâmica de controle hierárquico	4,45	Positiva
Grau de autonomia, nível de supervisão e relações interpessoais	3,27	Mediana/Neutra

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

Cooperação, integração e solidariedade entre pares	4,43	Positiva
--	------	----------

MP: médica ponderada. Fonte: 1ª Pesquisa de Clima Organizacional do HU-UFSJ (2026).

Os resultados apontaram clima organizacional predominantemente positivo, tendo como principais fortalezas o apoio da chefia (MP 4,69), o conforto físico (MP 4,45) e a coesão entre os colegas (MP 4,43), evidenciando relações de confiança entre lideranças e equipes, condições favoráveis de trabalho e ambiente colaborativo. A comunicação organizacional também apresentou percepção positiva (MP 4,42), com destaque para o uso do diálogo na resolução de problemas e para o esclarecimento de dúvidas. Embora os resultados gerais sejam favoráveis, a pesquisa identificou oportunidades de aprimoramento, especialmente relacionadas à ampliação da participação dos trabalhadores nas mudanças e decisões, ao fortalecimento da comunicação interna, à formalização e divulgação de processos e fluxos, à valorização e ao reconhecimento profissional e à melhoria contínua da infraestrutura e dos recursos disponíveis. A dimensão de controle e pressão hierárquica apresentou percepção neutra (MP 3,27), indicando a necessidade de acompanhamento das práticas de supervisão, cobrança, autonomia e distribuição das demandas, de modo a prevenir impactos sobre o bem-estar e o engajamento das equipes.

A análise das respostas da terceira parte demonstra que os trabalhadores reconhecem o contexto de implantação do hospital e, de modo geral, compreendem que parte dos desafios identificados decorre da fase de estruturação institucional. Essa percepção é acompanhada por expectativas positivas quanto à consolidação dos serviços e pelo reconhecimento do empenho das equipes e da gestão na construção do hospital, indicando um clima organizacional favorável e um elevado senso de pertencimento entre os participantes.

Apesar dessa percepção positiva, as respostas convergem para algumas prioridades estratégicas. A comunicação interna destacou-se como a principal oportunidade de melhoria, especialmente no que se refere ao compartilhamento tempestivo de informações, ao alinhamento entre setores, à divulgação de fluxos e à participação dos trabalhadores nas decisões que impactam suas atividades. Também se evidenciaram demandas relacionadas à formalização de processos e protocolos, ao aprimoramento da infraestrutura física, à ampliação dos espaços de descanso e convivência, ao dimensionamento adequado das equipes e ao fortalecimento das políticas de reconhecimento e valorização profissional.

Nesse cenário, conclui-se que, a despeito do clima organizacional positivo e do forte espírito cooperativo entre as equipes — importantes ativos da instituição —, faz-se necessário aprofundar os investimentos em comunicação corporativa, valorização do corpo funcional, infraestrutura e otimização dos fluxos operacionais, garantindo maior participação dos trabalhadores. Constatou-se um alto nível de alinhamento dos colaboradores com a missão do HU-UFSJ e com o seu processo de consolidação como hospital de referência. Portanto, o fortalecimento das condições laborais,

associado a ações de reconhecimento e gestão transparente, figura como premissa indispensável para a sustentabilidade de um ambiente de trabalho produtivo, participativo e de excelência.

3.7 Desafios e Riscos

A implantação e a consolidação do HU-UFSJ como integrante da Rede HU Brasil envolvem desafios estratégicos, operacionais, assistenciais, acadêmicos e administrativos, inerentes ao processo de estruturação e amadurecimento institucional. Diante do contexto de implantação progressiva dos serviços, da complexidade da gestão de um hospital universitário e dos compromissos estabelecidos neste Plano Diretor Estratégico, a gestão de riscos constitui elemento essencial para a identificação, avaliação e tratamento de eventos que possam comprometer o alcance dos objetivos e resultados institucionais.

O processo de elaboração do Mapa de Riscos do PDE foi iniciado em oficina realizada em 14 de agosto de 2026, com a participação do Colegiado Executivo e da Gerência-Executiva de Gestão de Riscos e Integridade da HU Brasil. A atividade terá continuidade em nova oficina, prevista para ocorrer ainda em agosto, com a participação das chefias das divisões do Hospital. O processo tem como objetivo identificar os principais eventos de risco relacionados à execução da estratégia, analisar suas causas e possíveis consequências, avaliar a probabilidade de ocorrência e o impacto sobre os objetivos institucionais, bem como identificar os controles existentes e definir medidas de prevenção, tratamento e mitigação dos riscos.

A elaboração e a consolidação da matriz de riscos observarão a Política de Conformidade, Controle Interno e Gerenciamento de Riscos da HU Brasil, as disposições da Lei nº 13.303/2016 e as demais diretrizes institucionais aplicáveis à governança, aos controles internos e à gestão de riscos. O instrumento contemplará os riscos associados à gestão estratégica, à implantação dos serviços hospitalares, à assistência, ao ensino, à pesquisa, à inovação e às atividades administrativas, de forma a subsidiar a tomada de decisão e a adoção tempestiva de medidas de tratamento.

O processo compreenderá as etapas de identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos, considerando, para cada evento, suas causas, consequências, probabilidade, impacto, controles existentes e medidas adicionais de resposta. Os riscos serão priorizados de acordo com sua criticidade, com a definição das unidades responsáveis, das ações de tratamento, dos prazos e dos mecanismos de acompanhamento.

Após sua consolidação, a matriz de riscos do PDE será submetida à apreciação do Colegiado Executivo e passará a ser acompanhada periodicamente. As revisões deverão considerar a evolução da implantação do hospital, o desempenho dos projetos e dos resultados-chave, as alterações do contexto institucional e o surgimento de novos eventos capazes de afetar a execução da estratégia.

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

A matriz será mantida em instrumento próprio de gestão e monitoramento, não integrando o corpo deste documento. Portfólio de Projetos e Indicadores da HU Brasil

3.8 Oficinas de Planejamento

O diagnóstico situacional deste PDE foi construído de forma participativa, por meio de uma série de dinâmicas estruturadas que mobilizaram gestores, trabalhadores, lideranças do hospital e da reitoria. As seções a seguir sistematizam os principais achados de cada momento do processo, organizados de forma a subsidiar a definição da estratégia local para o ciclo 2026-2028.

As oficinas de planejamento, realizadas nos dias 10 e 11 de agosto de 2026, constituíram um importante momento do processo participativo de elaboração do PDE 2026-2028 do HU-UFSJ. A programação reuniu gestores, trabalhadores, estudantes e representantes da reitoria e de diversos setores da UFSJ, proporcionando um espaço de diálogo e construção conjunta sobre a realidade institucional, os desafios relacionados à implantação e as prioridades para os próximos anos. A partir das discussões e atividades desenvolvidas, foram aprofundadas as análises do cenário institucional e construídos encaminhamentos que subsidiaram a definição das prioridades estratégicas do Hospital. Os registros fotográficos a seguir apresenta alguns momentos desse processo de integração, discussão e construção coletiva.

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

Painel 1 Visita ao HU-UFSJ e Oficina de Planejamento do PDE, 10 de agosto de 2026.



Fonte: Fotografias produzidas pela Unidade de Comunicação Social e por participantes das oficinas, 2026.

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

Painel 2 Oficina de Planejamento do PDE do HU-UFSJ, 10 de agosto de 2026.



Fonte: Fotografias produzidas por participantes das oficinas, 2026.

Painel 3 Oficina de Planejamento do PDE do HU-UFSJ, 11 de agosto de 2026.



Fonte: Fotografias produzidas por participantes das oficinas, 2026.

3.8.1 Engajamento — O que une e o que afasta as equipes

3.8.1.1 O que engaja as equipes

A dinâmica contou com 71 respondentes, dos quais 70 contribuíram com respostas abertas, permitindo identificar os principais fatores que influenciam o engajamento e o desengajamento no trabalho.

Entre os fatores de engajamento, destaca-se a **forte associação com o propósito institucional e o impacto do trabalho**, especialmente relacionados ao cuidado com o paciente e à percepção de resultados concretos. Também se sobressaem o **reconhecimento e a valorização**, indicando a importância de perceber que a contribuição individual é reconhecida e produz resultados.

De modo geral, os achados apontam que o engajamento está fortemente relacionado à percepção de propósito, impacto, reconhecimento e pertencimento, para além de aspectos estritamente materiais, conforme detalhado na tabela a seguir:

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

Tabela 5 Fatores de engajamento

Tema	% das respostas
Propósito e cuidado com o paciente	27%
Resultados visíveis do trabalho	21%
Reconhecimento e valorização	21%
Equipe, ambiente, pertencimento	13%
Condições de trabalho	11%
Remuneração e salário	11%

Fonte: Elaboração própria

3.8.1.2 O que desengaja as equipes

Entre os principais fatores de desengajamento, destacam-se a falta de reconhecimento, as condições e recursos inadequados para o trabalho, a sobrecarga e questões relacionadas à liderança e às relações no ambiente de trabalho. O detalhamento dos fatores identificados é apresentado na tabela a seguir:

Tabela 6 Fatores de desengajamento

Tema	% das respostas
Falta de reconhecimento	21%
Condições/infraestrutura inadequadas	14%
Falta de recursos	10%
Sobrecarga de trabalho	10%
Liderança ausente ou ruim	10%
Desrespeito e assédio	9%

Fonte: Elaboração própria

3.8.1.3 Síntese interpretativa

Os resultados revelam uma autoimagem predominantemente mais altruísta entre os participantes: 54% se percebem como fortemente ou mais altruístas, enquanto apenas 5% se identificam como mais ou fortemente autointeressados. Quando avaliam os colegas, essa percepção se desloca: apenas 27% os classificam como fortemente ou mais altruístas, enquanto 21% os percebem como mais ou fortemente autointeressados.

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

Esse descompasso entre a percepção de si e a percepção dos pares sugere a existência de uma possível assimetria de confiança e de expectativas dentro das equipes, aspecto que merece atenção no processo de planejamento e na construção de compromissos coletivos.

3.8.2 Engajamento — Análise de Contexto — Adesivos, pontos críticos e destaques

Esta seção sistematiza os resultados da dinâmica de Análise de Contexto (dinâmica dos adesivos), na qual os participantes avaliaram o desempenho atual do hospital em cada um dos Pilares Estratégicos da Rede.

3.8.2.1 Pontos críticos — o que precisa melhorar

Os principais pontos críticos concentram-se na capacidade de pessoas e recursos para sustentar a operação, na estruturação dos processos e no planejamento institucional. Destacam-se:

- Captação e retenção de profissionais, principal ponto crítico de toda a dinâmica, com 63 manifestações;
- Gestão de estoques e planejamento orçamentário, com forte percepção de criticidade;
- Estruturação do ensino, pesquisa e inovação, especialmente quanto aos espaços de formação e ao planejamento para recebimento de estudantes e residentes;
- Formação de lideranças e comunicação institucional;
- Planejamento de contratações, compras e consolidação de sistemas, incluindo o AGHU;
- Comunicação entre equipes assistenciais e organização de protocolos e fluxos de serviços.

3.8.2.2 Destaques positivos — o que merece ser exaltado e mantido

Os resultados também evidenciam ativos institucionais importantes, especialmente relacionados às pessoas e à cultura organizacional. O principal destaque é o clima organizacional, que recebeu 51 estrelas, seguido pela regulação interna, pelo alinhamento às diretrizes da HU Brasil e pelo enfrentamento ao assédio e à discriminação. Também se destacam a integração e o acolhimento dos trabalhadores, a conectividade e o mapeamento de riscos psicossociais/Acolhe.

3.8.2.3 Síntese interpretativa

A dinâmica revela um contraste importante: o HU-UFSJ possui uma equipe que reconhece positivamente o próprio clima organizacional e apresenta ativos de colaboração e integração, mas enfrenta limitações estruturais que ameaçam sua capacidade de sustentar esse ambiente. A insuficiência de profissionais aparece como o principal ponto crítico, enquanto problemas de planejamento, processos, recursos e sistemas ampliam essa pressão sobre as equipes. O desafio, portanto, é transformar a força humana e o bom clima organizacional já existentes em capacidade institucional sustentável, enfrentando os gargalos estruturais sem perder os ativos culturais que diferenciam o hospital.

3.8.3 Perspectiva do Passado — Conquistas e Orgulhos Institucionais

Esta seção registra os resultados da dinâmica de Perspectiva do Passado, na qual os participantes foram convidados a resgatar as conquistas e marcos históricos que consideram motivo de orgulho institucional.

3.8.3.1 Marcos e conquistas institucionais

A trajetória do HU-UFSJ é marcada pelo protagonismo da equipe na construção da instituição, desde sua estruturação inicial até a implantação de setores, fluxos e sistemas. Entre os principais marcos, destacam-se a construção da estrutura física e dos serviços desde a origem, a implantação do AGHU e de soluções de TI, a estruturação dos primeiros processos e editais e a consolidação da atuação integrada entre hospital, Universidade e comunidade.

Mais do que conquistas estruturais, os registros revelam orgulho pela construção de uma identidade institucional própria, baseada na colaboração entre equipes e na oferta de um cuidado humanizado.

3.8.3.2 O que o hospital não quer perder

Os relatos indicam que o HU-UFSJ deseja preservar, sobretudo, a cultura de colaboração e o sentimento de pertencimento construídos ao longo de sua trajetória. A disposição para trabalhar conjuntamente, o protagonismo das equipes, a integração com a Universidade e o compromisso com o cuidado humanizado aparecem como elementos centrais da identidade institucional.

Nesse sentido, o desafio para os próximos ciclos é crescer e se estruturar sem perder a proximidade, a colaboração e o senso de construção coletiva que marcaram a trajetória do hospital.

3.8.4 Perspectiva do Presente — Fortalezas e Desafios por Pilar

Esta seção organiza os achados da análise do presente em dois eixos — fortalezas e desafios — distribuídos pelos sete Pilares Estratégicos da HU Brasil.

Tabela 7 Problemas crônicos

Problema	% dos respondentes
Recursos humanos insuficientes	67,1%
Desafios de comunicação entre áreas	41,1%
Processos não mapeados	31,5%

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

Indefinição de prioridades	27,4%
Dificuldade de comunicação com a população	26,0%
Equipamentos inadequados/insuficientes	24,7%
Desafios com Sistemas de TI (AGHU etc.)	23,3%

Fonte: Elaboração própria

Tabela 8 Fortalezas

Fortaleza	% dos respondentes
Equipe com cultura de colaboração	67,1%
Equipes motivadas e engajadas	52,1%
Equipamentos modernos e adequados	39,7%
Equipe com alta capacidade técnica	34,2%
Infraestrutura de trabalho	26,0%

Fonte: Elaboração própria

3.8.5 Perspectiva de Futuros — Sonhos e Pesadelos

Esta seção sistematiza os resultados da dinâmica de Perspectiva do Futuro, na qual os participantes foram convidados a imaginar dois cenários: o melhor futuro possível para o hospital (sonhos) e o pior cenário que querem evitar (pesadelos).

3.8.5.1 Sonhos — o futuro que queremos construir

A perspectiva de futuro construída pelos 72 participantes aponta para um HU-UFSJ reconhecido pela qualidade e humanização do atendimento, com papel de referência para a região e integração efetiva entre assistência, ensino e pesquisa.

- Atendimento de excelência e humanizado, com acolhimento, resolutividade e reconhecimento pela população.
- Profissionais valorizados e engajados, com ambiente de trabalho saudável e sentimento de pertencimento e orgulho institucional.
- Integração entre assistência, ensino e pesquisa, fazendo do hospital referência para a região e para a Rede HU Brasil.
- Consolidação do HU-UFSJ como hospital de referência regional, reconhecido pela qualidade do cuidado e por sua contribuição para a saúde da população.

3.8.5.2 Pesadelos — o futuro que queremos evitar

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

Os principais riscos projetados para o futuro estão relacionados à insuficiência de recursos e profissionais, à sobrecarga das equipes e à deterioração da qualidade do trabalho e do clima institucional.

- Insuficiência de profissionais e recursos, comprometendo a capacidade de atendimento e a continuidade das atividades.
- Sobrecarga e desmotivação das equipes, com deterioração do clima organizacional.
- Perda de capacidade assistencial e de crescimento, levando à redução de atividades e ao não cumprimento do papel esperado pela instituição.
- Distanciamento da população, com perda de confiança e de reconhecimento do hospital.
- Risco de o HU-UFSJ se tornar um “elefante branco”: uma estrutura que dispõe de potencial e infraestrutura, mas não consegue cumprir plenamente sua finalidade institucional.

3.8.6 Síntese geral da análise de contexto

Esta seção apresenta a síntese consolidada de todos os achados do diagnóstico participativo. Nela estão integradas as perspectivas de passado, presente e futuro em uma leitura coerente do momento estratégico do hospital — conectando o que foi construído, o que está em jogo hoje e o que se quer alcançar no próximo ciclo.

3.8.6.1 Principais achados do diagnóstico participativo

O diagnóstico evidencia um HU-UFSJ com forte sentimento de pertencimento, colaboração e orgulho pela trajetória de construção institucional, além de equipes motivadas, tecnicamente capacitadas e com percepção positiva do clima organizacional. O propósito assistencial e o cuidado com o paciente são importantes fontes de engajamento, e o futuro desejado está associado à consolidação do hospital como referência regional em atendimento de qualidade, humanizado e integrado ao ensino e à pesquisa.

Ao mesmo tempo, há uma tensão entre esse potencial humano e as condições institucionais para sustentá-lo. A insuficiência de profissionais e a dificuldade de captação e retenção aparecem como os principais desafios, acompanhadas por sobrecarga, falta de recursos, fragilidades de comunicação, processos pouco estruturados, limitações de sistemas e dificuldades de planejamento. Esses fatores também aparecem no futuro indesejado projetado pelos participantes, marcado pela desmotivação das equipes, perda de capacidade assistencial e afastamento da população.

3.8.6.2 Implicações para a estratégia

A estratégia deve, portanto, preservar e potencializar os ativos humanos e culturais do HU-UFSJ, ao mesmo tempo em que enfrenta os gargalos estruturais que limitam sua capacidade de entrega. As prioridades devem contemplar a captação e retenção de profissionais, valorização e

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

bem-estar dos trabalhadores, melhoria das condições de trabalho, fortalecimento da comunicação e integração entre áreas e estruturação de processos, sistemas e mecanismos de planejamento.

No campo finalístico, o diagnóstico aponta para a necessidade de fortalecer a oferta e a organização da assistência, a integração com a Rede de Atenção à Saúde e a articulação entre assistência, ensino e pesquisa, avançando em direção ao futuro desejado pelos participantes. A estratégia deverá, sobretudo, permitir que o hospital cresça e se consolide sem perder a cultura de colaboração, o clima organizacional, o cuidado humanizado e o sentimento de pertencimento que constituem seus principais ativos.

4 ESTRATÉGIA DO HU-UFSJ

4.1 Declaração de Visão do HU-UFSJ

Consolidar-se como um hospital universitário de alta e média complexidade e inovação em saúde no coração do Centro-Oeste mineiro, tecendo redes de cuidado, nos trilhos do ensino, da pesquisa e da extensão.

A visão do hospital traduz a identidade do território, as aspirações coletivas e o propósito institucional. Construída de forma participativa nas oficinas, ela expressa a percepção compartilhada sobre quem o HU-UFSJ é, o papel que deseja desempenhar na região e onde pretende chegar. Por isso, deve ser única, autêntica e inspiradora, refletindo uma direção de futuro capaz de mobilizar pessoas e orientar as escolhas estratégicas da instituição.

Durante a reunião do Colegiado Executivo para aprovação do PDE, deliberou-se pela inclusão das expressões “**média**” e “**da extensão**” na redação da visão do HU-UFSJ, como forma de conferir maior precisão e abrangência ao direcionamento institucional. Sendo assim, a alteração foi aprovada pelo Colegiado Executivo e incorporada à versão final da visão apresentada no PDE.

4.2 Portfólio de Projetos e Indicadores Locais do HU-UFSJ



MINISTÉRIO DA
EDUCAÇÃO



Tabela 10

Portfólio de Projetos e Resultados-Chave Locais do Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei

Pilar	Lema	Cód. OE	Objetivo Estratégico	Resultado-Chave 2026	Prazo 2026	Projeto	Área Responsável
Sociedade (Usuário)	Comunicação que conecta, humaniza o cuidado e fortalece o SUS!	OE01	Ampliar e qualificar a participação dos hospitais na rede de atenção à saúde do SUS	Ampliar 2 leitos na Unidade de Decisão Clínica	Agosto	Ampliação e Qualificação da Capacidade Assistencial	SUP
				Implantar a Comissão de Padronização de Produtos para a Saúde - CPPS	Agosto		
				Ativar 29 leitos de Clínica Médica	Agosto		
				Implantar a Comissão de Farmácia e Terapêutica - CFT	Setembro		
				Implementar 5 documentos prioritários para qualificação do serviço assistencial: cartilha do acompanhante, fluxo do óbito, protocolo de quedas, medicação segura, regulação do acesso.	Setembro		
				Ampliar a Taxa de Ocupação Média para ~80%	Outubro		
				Ativar 10 leitos de Unidade de Terapia Intensiva Adulto - UTI Adulto	Outubro		



Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

				Implantar o Sistema de Vigilância em Saúde e Gestão de Riscos Assistenciais Hospitalares (VIGIHOSP)	Dezembro		
				Celebrar o Instrumento Formal de Contratualização	Dezembro		
		OE04	Participar da implementação da PNAE e do esforço de redução de filas	Implantar Sistema de Lista de Espera Cirúrgica	Setembro	Implantação da Linha de Cuidado Cirúrgica e Ofertas de Cuidado Integrada (OCI)	GAS
				Implantar Protocolo de Cirurgia Segura	Outubro		
				Iniciar procedimentos cirúrgicos	Outubro		
				Implantar Núcleo de Gestão do Cuidado (NGC)	Outubro		
				Implantar Sistema de Navegação do Cuidado (SISNAV)	Novembro		
				Ativar 6 salas cirúrgicas	Dezembro		
				Ativar 37 leitos de clínica cirúrgica	Dezembro		

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

				Planejar a implantação de 3 Linhas de cuidado prioritárias	Dezembro		
Sociedade (Estudante e Docente)	Onde o conhecimento encontra o cuidado e transforma vidas	OE05	Aprimorar as condições de ensino e os cenários de prática	Iniciar atividades de ensino dos 4 cursos de graduação do Campus Centro Oeste Dona Lindu	Agosto	Implantação e Qualificação do Ensino e dos Cenários de Prática	GEP
				Estruturar 1 sala de treinamento	Agosto		
				Estruturar 3 salas de estudo	Setembro		
				Realizar Integração Institucional e treinamento no AGHU de 100% dos alunos e docentes	Outubro		
				Celebrar 1 Termo de Cessão de Uso de manequins de simulação realística	Dezembro		
				Implementar 1 Laboratório de Simulação Realística	Dezembro		
Sociedade (Pesquisador)	Ciência e inovação que qualificam o cuidado	OE09	Criar um ambiente favorável ao desenvolvimento em rede de pesquisa, inovação e avaliação de	Realizar visitas aos 6 campi da UFSJ para fomento da pesquisa	Novembro	Estruturação da Pesquisa e Inovação no HU-UFSJ	GEP
				Realizar 1º Seminário Integrado dos programas de Pós-Graduação no HU-UFSJ	Dezembro		

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

			tecnologias em saúde	Implementar 1 consultório para Pesquisa	Dezembro		
				Implementar 4 leitos de Pesquisa	Dezembro		
Responsabilidade Ambiental, Social e Governança (ASG)	Consciência para acolher e a coragem para mudar	OE11	Aprimorar o modelo de governança corporativa da Rede	Realizar diagnóstico inicial de aderência às práticas de governança corporativa	Setembro	GOVERNANÇA EM AÇÃO: do planejamento à prática, da prática ao resultado.	SUP
				Implementar 5 práticas de governança corporativa	Dezembro		
				Instituir fóruns gestores e colegiados locais	Setembro	Institucionalizar e garantir um modelo de gestão democrática, com ampliação da participação dos trabalhadores	SUP
				Fortalecer a Comunicação Institucional interna e externamente	Dezembro		
				Assegurar e valorizar a participação do Controle Social	Dezembro		
				Construir canal direto e regular entre Instituição, usuários e trabalhadores	Dezembro		
		OE12	Promover sustentabilidade ambiental e	Realizar diagnóstico inicial de aderência às práticas de gestão ambiental	Setembro	Sustentabilidade Ambiental e Gestão de	GAD

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

			responsabilidade social em Rede	Iniciar a elaboração do Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde - PGRSS	Dezembro	Resíduos do HU-UFSJ	
Desenvolvimento Institucional	Juntos, planejamos um cuidado de excelência!	OE14	Implementar melhorias na infraestrutura e nas condições de trabalho com foco na assistência, no ensino e na pesquisa	Finalizar obras dos turnkeys dos equipamentos de grande porte	Outubro	Adequação da Infraestrutura Física para avanço das próximas fases de implementação do HU-UFSJ	GAD
				Finalizar a obra do Laboratório de Análises Clínicas	Outubro		
				Mapear os espaços para descanso disponíveis	Dezembro		
				Climatizar as Enfermarias e o Laboratório de Análises Clínicas	Dezembro		
		OE18	Promover inovação e transformação digital na Rede HU Brasil	Implantar o Painel de Chamada Ambulatorial	Outubro	Transformação Digital e Modernização dos Sistemas do HU-UFSJ	SUP
				Implantar o Sistema Integrado de Telemedicina e Telessaúde (STT)	Dezembro		
				Elaborar Plano de Contingência em Tecnologia da Informação	Dezembro		
				Finalizar a implantação dos 11 módulos do AGHU	Dezembro		

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

Sustentabilidade de Financeira	Gerir com precisão, sustentar com visão, cuidar com o coração	OE19	Promover eficiência nos processos de gestão do trabalho	Reduzir 10% do saldo do banco de horas	Dezembro	Gestão e Redução do Banco de Horas	GAD
		OE20	Ampliar e diversificar as fontes de financiamento	Processar 80% da produção assistencial para faturamento	Setembro	Qualificação e Regularização das Contas Hospitalares	SUP
		OE21	Aprimorar os processos de compras e contratações	Sub-rogar 100% dos contratos com dedicação exclusiva de mão de obra	Setembro	Qualificação do processo de contratação e gestão orçamentária	GAD
				Prévia do Planejamento Orçamentário de 2027	Novembro		
				Prévia do Plano Diretor de Investimentos 2027	Novembro		
				Elaborar o Plano Anual de Compras 2027	Novembro		
				Definir requisitos para a ferramenta de automação para maior agilidade na execução da despesa	Dezembro	Estruturação da Gestão de Insumos do HU-UFSJ	GAD
				Classificação dos insumos na curva XYZ	Novembro		
				Implantar o Catálogo de Padronização de insumos	Dezembro		



MINISTÉRIO DA
EDUCAÇÃO



Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

Desenvolvimento do Trabalhador	O HU-UFSJ acolhe e o coração mineiro cuida do trabalhador	OE23	Promover o engajamento e valorização dos trabalhadores	Capacitar 90% das chefias atualmente nomeadas em gestão de pessoas	Agosto	Programa de Valorização e Bem-estar	GAD
				Implementar uma ou mais ações voltadas à qualidade de vida e ao bem-estar do trabalhador	Dezembro		
				Iniciar a implantação do Programa Bem Viver da rede HU Brasil	Dezembro		

5 MODELO DE GESTÃO DO PDE

A figura 8 apresenta as Fases do Planejamento Estratégico adotadas pela HU Brasil, organizadas em três etapas sequenciais e integradas. A primeira fase busca engajar pessoas e direcionar a estratégia; a segunda, definir diretrizes e desdobrá-las em metas e projetos concretos; e a terceira, monitorar, avaliar e desenvolver continuamente as pessoas envolvidas. Juntas, essas fases compõem um modelo dinâmico e participativo de gestão estratégica, que equilibra rigor técnico e engajamento humano, com vistas a tornar o Plano Diretor Estratégico (PDE) um instrumento vivo, ajustável e efetivamente orientado para resultados institucionais.



Figura 8 Fases da Metodologia de Gestão Estratégica dos Hospitais

Fonte: Elaboração própria

5.1 Monitoramento e avaliação do PDE

5.1.1 Período de integração na Rede HU Brasil

O monitoramento e avaliação do primeiro PDE do HU-UFSJ compreendem três níveis de acompanhamento:

- 1. Monitoramento em detalhe:** trata-se do acompanhamento técnico e operacional da execução do plano, com maior nível de granularidade.

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

Responsável: Setor de Governança e Estratégia

Periodicidade: Quinzenal

- 2. Monitoramento Alto Nível:** Representa uma visão estratégica e consolidada do desempenho do plano, envolvendo as lideranças institucionais.

Responsável: Coordenadoria de Gestão da Rede da Vice-Presidência, representantes das Diretorias e do Hospital

Periodicidade: Mensal

- 3. Apreciação dos Relatórios de Execução do PDE:** Etapa de análise formal dos relatórios de execução e toma decisões sobre os rumos do plano

Responsável: Colegiado Executivo

Periodicidade: Mensal

5.1.2 Ciclos anuais do PDE

Finalizado o período de integração - primeiro ano - do hospital, o monitoramento e avaliação deverão acompanhar o ciclo anual do PDE e deverão ocorrer conforme Guia de Gestão Estratégica e normativos da Rede HU Brasil.

- 1. Monitoramento em detalhe:** trata-se do acompanhamento técnico e operacional da execução do plano, com maior nível de granularidade.

Responsável: Setor de Governança e Estratégia

Periodicidade: Bimestral

- 2. Apreciação dos Relatórios de Execução do PDE:** Etapa de análise formal dos relatórios de execução e toma decisões sobre os rumos do plano

Responsável: Colegiado Executivo

Periodicidade: Quadrimestral e anual

5.2 Modelo de Comunicação dos resultados do PDE

Apresenta-se, a seguir, o modelo de comunicação do ciclo de gestão estratégica, que orienta a forma de condução da comunicação, o engajamento das partes envolvidas e o acompanhamento dos impactos e resultados decorrentes da implementação das ações estratégicas no hospital.

O plano de comunicação contempla a definição de periodicidade, os objetivos de cada canal, o cronograma de ações e os papéis e responsabilidades dos envolvidos.

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

Por fim, destaca-se que a comunicação dos resultados da execução do PDE, referente ao período de integração do HU-UFSJ — com vigência prevista até dezembro de 2026 — possui dinâmica própria, distinta dos ciclos anuais do PDE que serão iniciados a partir de 2027.

OBJETO DA MENSAGEM	ORIGEM	DESTINO	CANAL E FORMA	PERIODICIDADE
1 Acompanhamento do indicador/resultado chave e do projeto local	 Gerente do Projeto no hospital	 Setor de Governança e Estratégia	 Ficha de monitoramento e avaliação	 Quinzenal
2 Monitoramento do PDE (indicadores/resultados chave e projetos locais)	 Chefe do Setor de Governança e Estratégia	 Colegiado Executivo e CGR/VP	 Documento em meio digital	 Mensal (junho a dezembro)
3 Reporte do Monitoramento do PDE (indicadores/resultados chave e projetos locais)	 Colegiado Executivo	 Universidade/ Reitoria e CGR/VP	 Documento em meio digital	 Bimestral (julho, setembro, novembro)
4 Resultado da execução do PDE (indicadores/resultados chave e projetos locais)	 Colegiado Executivo	 Reitoria CGR/VP	 Documento em meio digital	 1º trimestre do ano subsequente
5 Revisões ou Atualizações no PDE	 Colegiado Executivo	 Reitoria CGR/VP	 Documento em meio digital	 Sempre que deliberado pelo Colegiado Executivo

Figura 9 Lista de Itens de Comunicação da Gestão Estratégica no Hospital
PERÍODO DE INTEGRAÇÃO

Fonte: Elaboração própria

As revisões ou atualizações do PDE – período de integração, quando necessárias, deverão ser previamente alinhadas com a Coordenadoria de Gestão da Rede da Vice-Presidência e com a Reitoria da Universidade.

A figura 10 está estruturada com base nos ciclos anuais do PDE, considerando o encerramento do período de integração do hospital.

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

OBJETO DA MENSAGEM	ORIGEM	DESTINO	CANAL E FORMA	PERIODICIDADE
1. Acompanhamento do indicador/resultado chave e do projeto local	Gerente do Projeto no hospital	Sector de Governança e Estratégia	Ficha de monitoramento e avaliação	Quinzenal
2. Monitoramento do PDE (indicadores/resultados chave e projetos locais)	Chefe do Setor de Governança e Estratégia	Colegiado Executivo e Gerência-Executiva de Gestão da Rede da Vice-Presidência	Relatório Gerencial em meio digital	Mensal
3. Reporte do Monitoramento do PDE (indicadores/resultados chave e projetos locais)	Colegiado Executivo	Universidade/Reitoria e Gerência-Executiva de Gestão da Rede da Vice-Presidência	Relatório Gerencial em meio digital	Bimestral
4. Resultado da execução do PDE (indicadores/resultados chave e projetos locais)	Colegiado Executivo	Reitoria e Gerência-Executiva de Gestão da Rede da Vice-Presidência	Relatório Gerencial em meio digital	1º trimestre do ano subsequente
5. Revisões ou Atualizações no PDE	Colegiado Executivo	Reitoria e Gerência-Executiva de Gestão da Rede da Vice-Presidência	Resolução ou Ata do Colegiado Executivo e Portfólio publicado	Sempre que deliberado pelo Colegiado Executivo

**Figura 10 10 Lista de Itens de Comunicação da Gestão Estratégica no Hospital
CICLOS ANUAIS DO PDE**

Fonte: Elaboração própria

A publicação do PDE e de suas atualizações deverão ocorrer por meio de resolução do Colegiado Executivo, com divulgação no Boletim de Serviço e no site do hospital.

Os modelos de ficha de monitoramento e avaliação, bem como os relatórios de execução utilizados na comunicação entre os agentes da gestão estratégica, serão elaborados considerando o contexto local e as necessidades específicas de monitoramento do hospital. Esses instrumentos terão como foco o acompanhamento dos projetos e dos resultados-chave do PDE e serão disponibilizados pela equipe da Sede da HU Brasil.

6 ANEXOS

6.1 Portaria SEI nº 09, de 1º de junho de 2026, que institui Grupo de Trabalho para elaboração do PDE

nº 2.324, quinta-feira, 02 de julho de 2026

HU-UFSJ

GRUPO DE TRABALHO

Portaria - SEI nº 09, de 01º de julho de 2026

O Superintendente Substituto do Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei (HU-UFSJ), no uso das atribuições e considerando a delegação de competências de que trata a Portaria - SEI nº 1345 de 02 de junho de 2026, publicada no Boletim de Serviço nº 2304 de 03 de junho de 2026, resolve:

Art. 1º Instituir o Grupo de Trabalho (GT) do Plano Diretor Estratégico – PDE 2026-2028, com o objetivo de coordenar a elaboração do Plano Diretor Estratégico do HU-UFSJ, em consonância com o Guia de Gestão Estratégica da Rede HU Brasil.

Art. 2º Compete ao GT:

- I. Planejar, conduzir e acompanhar as etapas de elaboração do PDE;
- II. Articular as áreas do Hospital para coleta e validação de informações estratégicas;
- III. Consolidar proposições de metas, indicadores e ações estratégicas;
- IV. Elaborar minuta do PDE para apreciação e deliberação das instâncias superiores; e
- V. Promover a comunicação e disseminação dos resultados do processo.

Art. 3º O GT será coordenado pelo Setor de Governança Estratégica e terá a seguinte composição:

- I. Representante do Setor de Governança e Estratégia
 - a) Titular (coordenador do GT): Ana Flávia de Souza Sodré
 - b) Suplente: Maria Souza Pacheco
- II. Representantes do Setor de Contratualização e Regulação
 - a) Titular: Diego da Silva Leite
 - b) Suplente: Amanda Vicente Dinis
- III. Representantes do Setor de Gestão da Qualidade
 - a) Titular: Itavielly Layany França Feitosa
 - b) Suplente: Indira dos Santos Silva
- IV. Representantes do Setor de Tecnologia da Informação e Saúde Digital
 - a) Titular: Ramsés Cunha de Aguiar
 - b) Suplente: Valdimir Barros de Carvalho
- V. Representantes da Divisão de Gestão de Pessoas
 - a) Titular: Carlos Roberto De Souza Junior
 - b) Suplente: Thamara Ferreira Escossio
- VI. Representantes do Divisão de Administração e Finanças
 - a) Titular: Lucas Gomes Costa de Paula
 - b) Suplente: Fabrício Cezar Viera de Oliveira

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

nº 2.324, quinta-feira, 02 de julho de 2026

VII. Representantes da Divisão de Logística e Infraestrutura Hospitalar

- a) Titular: Maycon Udson Miranda Moreira
- b) Suplente: Caroline Silva Sena

VIII. Representantes do Divisão de Enfermagem

- a) Titular: Juliano Teixeira Moraes
- b) Suplente: Ederson Monteiro e Silva

IX. Representante do Setor de Cuidados Especializados

- a) Titular: Livia Lara Arcoverde Horvath
- b) Suplente: Erika Barbosa Lagares

X. Representante do Setor de Apoio Diagnóstico e Terapêutico

- a) Titular: Federico Frascino Nesi
- b) Suplente: Brendon Cabral Dos Anjos

XI. Representantes do Setor de Farmácia Hospitalar

- a) Titular: Denyr Jeferson Dutra Alecrim
- b) Suplente: Simone Rodrigues da Fonseca

XII. Representantes da Divisão Médica

- a) Titular: Gustavo Machado Rocha
- b) Suplente: Michelle Tiburcio Lopes Rodrigues Cota

XIII. Representantes da Gerência de Ensino e Pesquisa

- a) Titular: Leandro Augusto de Oliveira Barbosa
- b) Suplente: Andressa Vinha Zanuncio

XIV. Representante da Comunicação

- a) Titular: Priscila Santana Caldeira

§ 1º Cada membro deverá pactuar com sua chefia imediata a liberação para participação nas atividades do GT, conforme cronograma estabelecido.

Art. 3º O Setor de Governança e Estratégia prestará apoio administrativo e executivo, consolidará as discussões e organizará a documentação e registros dos trabalhos do GT.

Art. 4º O GT terá início imediato e duração de 180 (cento e oitenta) dias, podendo ser prorrogado por igual período mediante justificativa aprovada pela Superintendência.

Art. 5º A GT poderá convidar representantes de outras áreas ou especialistas externos quando a presença destes for necessária para subsidiar os trabalhos.

Art. 6º A proposta de plano de trabalho e cronograma, bem como as análises e documentos produzidos serão submetidas a apreciação do Colegiado Executivo, instância responsável pela deliberação e pela condução da execução do Plano.

Art. 7º A participação no GT não enseja remuneração de qualquer espécie.



MINISTÉRIO DA
EDUCAÇÃO



Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

nº 2.324, quinta-feira, 02 de julho de 2026

Art. 8º Esta Portaria-SEI entra em vigor na data de sua publicação.

Túlio Gonçalves Gomes

Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

6.2 Folder Estratégia longo e curto prazo

Pilar 4 - Sustentabilidade Financeira LEMA "Gerir com precisão, sustentar com visão, cuidar com o coração." OBJETIVO ESTRATÉGICO OE21- Aprimorar os processos de compras e contratações MINHA AÇÃO DE CURTO PRAZO	Eixo 5 - Desenvolvimento do Trabalhador LEMA "O HU-UFSJ acolhe e o coração Mineiro cuida do trabalhador" OBJETIVO ESTRATÉGICO OE23- Promover o engajamento e valorização dos trabalhadores MINHA AÇÃO DE CURTO PRAZO	2026 - 2028 Plano Diretor Estratégico - PDE HU-UFSJ Visão: Consolidar-se como um Hospital Universitário de alta complexidade e inovação em saúde no coração do Centro-Oeste mineiro, tecendo redes de cuidado, nos trilhos do ensino e da pesquisa Um Hospital Universitário Federal para chamar de seu MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO Saúde, ensino, pesquisa e inovação a serviço da vida e do SUS
Pilar 1 - Sociedade LEMAS "Comunicação que conecta, humaniza o cuidado, e fortalece o SUS" "Onde o conhecimento encontra o cuidado e transforma vidas." "Ciência e inovação que qualificam o cuidado" OBJETIVOS ESTRATÉGICOS OE01- Ampliar e qualificar a participação dos hospitais na rede de atenção à saúde do SUS OE05- Aprimorar as condições de ensino e os cenários de prática OE09- Criar um ambiente favorável ao desenvolvimento em rede de pesquisa, inovação e avaliação de tecnologias em saúde MINHA AÇÃO DE CURTO PRAZO	Pilar 2 - Responsabilidade Ambiental, Social e Governança LEMA "Consciência para acolher e a coragem para mudar" OBJETIVO ESTRATÉGICO OE11- Aprimorar o modelo de governança corporativa da Rede OE12- Promover sustentabilidade ambiental e responsabilidade social em Rede MINHA AÇÃO DE CURTO PRAZO	Pilar 3 - Desenvolvimento Institucional LEMA "Juntos planejamos um cuidado de excelência" OBJETIVO ESTRATÉGICO OE18 - Promover a inovação e a transformação digital na Rede HU Brasil MINHA AÇÃO DE CURTO PRAZO

6.3 Fichas do Projetos Locais



Plano Diretor Estratégico 2026-2028

Hospital Universitário da Universidade Federal de São João del-Rei HU-UFSJ

As **fichas dos projetos locais** consolidam as principais informações para a gestão e o acompanhamento das iniciativas previstas no PDE, contemplando a **identificação do projeto, objetivo, resultado-chave impactado e principais entregas**, com seus respectivos prazos.

As fichas orientam o desdobramento das entregas em tarefas, apoiando a execução, o monitoramento e o acompanhamento dos resultados dos projetos.

As fichas dos projetos locais estão disponíveis para consulta por meio do link: <https://www.gov.br/hubrasil/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-sudeste/hu-ufsj/governanca/gestao-estrategica-1/plano-diretor-estrategico-pde>