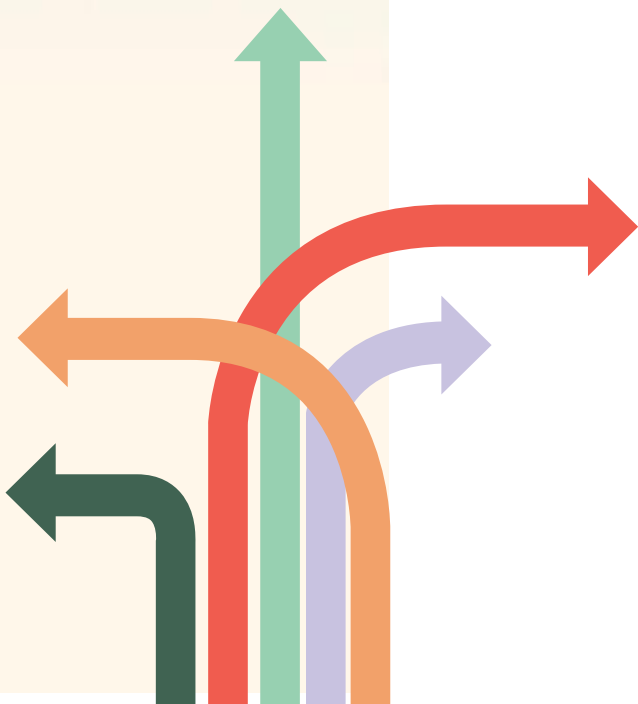


# Plano Diretor Estratégico PDE 2024-2028

Hospital Universitário Cassiano Antônio  
Moraes da Universidade Federal do Espírito  
Santo – Hucam-Ufes.



Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

---

Hospital Universitário Cassiano Antonio Moraes

H828p Plano Diretor Estratégico 2024-2028. Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes.  
Universidade Federal do Espírito Santo. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. 2024

69 p.: il. color.

1. Planejamento Estratégico. Gestão em Saúde. 3. Hospital Universitário. I. Universidade Federal do Espírito Santo. II. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. III. Título

CDU: 614

---

## EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES – EBSEH

Presidente

**Ademar Arthur Chioro dos Reis**

Vice-Presidente

**Daniel Gomes Monteiro Beltrammi**

Reitor

**Eustáquio Vinicius Ribeiro de Castro**

Vice-Reitoria

**Sonia Lopes Victor**

Superintendente

**Lauro Monteiro Vasconcellos Filho**

Gerente Administrativo

**Cesar Augusto Dias de Oliveira**

Gerente de Atenção à Saúde

**Paulo Mendes Peçanha**

Gerente de Ensino e Pesquisa

**Glaucia Rodrigues de Abreu**

Este Plano Diretor Estratégico foi aprovado na 154ª Reunião do Colegiado Executivo do Hospital Universitário da Universidade Federal do Espírito Santo (Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes) realizada em 13 junho de 2024, constante no processo SEI [23525.011643/2024-41] e disponível no endereço <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-sudeste/hucam-ufes/governanca/gestao-estrategica/plano-diretor-estrategico-1/conheca-a-integra-do-documento-final>

VERSÕES APROVADAS	PROCESSO SEI
1ª versão - 13/06/2024	Documento SEI nº – Processo 23525.011643/2024-41
2ª versão - xx/xx/xxxx	Doc SEI xxxxxx – Processo xxxxx.xxxxxx/xxxx-xx
3ª versão - xx/xx/xxxx	Doc SEI xxxxxx – Processo xxxxx.xxxxxx/xxxx-xx

### AGRADECIMENTOS

Os seguintes profissionais colaboraram ativamente na elaboração e revisão deste documento, em ordem alfabética:

Alda Luiza Gonçalves da Silva Klippel

Ana Keila Brandão Silva

Ana Paula Santana de V. Bittencourt

Ana Paula Beje Smiderle

Caroline RodriguesThomes

Cesar Augusto Dias de Oliveira

Cesar Massucati Negri

Cleison Faé

Cristiane Rodrigues Silva

Cristiani Cunha

Cybelle Lenhaus Detoni

Daniela Silva Lima Montemor

Debora de Araujo Ramos

Diego Jacobina Atalla

Douglas Ananias Alvarenga

Ducileni Mazocco Ardisson Uliana

Duilo Victor Ferreira Junior

Glauca Rodrigues de Abreu

Gustavo Peixoto Soares Miguel

Hilmara Aparecida Jesus Maioli

Izabelle Venturini Signorelli

Jackeline Frade Agrizzi

Joana Olympia de Souza Stein

Josiana Binda

Lilian Citty Sarmento

Lauro Monteiro Vasconcellos Filho

Leandro Rua Ribeiro

Leonardo Ferreira Viana

Lorena Barros Furieri

Luciana Lofego Gonçalves

Lucinete de Oliveira Souza

Luiz Carlos de Sousa Queiroga Junior

Mabel Gonçalves Almeida

Marcello Dala Bernadina Dalla

Maria Zilma Rios

Marcio Martins de Souza

Milena Perpetua Guedes do Nascimento

Nallia Quirina Trindade de Coimbra

Neide Aparecida Tosato Boldrini

Patricia Paulino Bianchini

Pedro Paulo Modenesi Martins da Cunha

Rafael Gumiero de Oliveira

Renata Scarpata Careta

Rodrigo Stenio Moll de Souza

Rosa Marlene Gomes Laurindo

Rosemeire Andreatta

Tânia Mara Cappi Mattos

Tania Queiroz Reuter Motta

Thiago George Cabral Silva

Valcerli Germano Gaick

Vanessa Gomes Zechner

Vanezia Gonçalves da Silva

Vitor Fiorin de Vasconcellos

#### **Equipe de Coordenação e Organização:**

Lucinete de Oliveira Souza

Pedro Paulo Modenesi Martins da Cunha

#### **Equipe de Organização:**

Desirée Vicentine da Fonseca de Souza

Marcia Wietecheschy Braga

Priscila Martins Amaral

#### **Equipe de Apoio Operacional:**

Caroline Coelho Campos

Michelle Gomes

Rosângela Cardoso Rangel

Soraya de Sousa Vieira

#### **Equipe de Revisão e Formatação:**

Maria Zilma Rios

Rafael Krofke Vieira de Souza

**LISTA DE ABREVIATURAS**

AC	Alta Complexidade
AE	Avaliação Externa
AGHU	Aplicativo de Gestão para os Hospitais Universitários/Ebserh
AIH	Autorização de Internação Hospitalar
BSC	Balanced Scorecard
CAIQ	Comissão de Avaliação Interna da Qualidade
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CID	Código de Classificação Internacional de Doenças
Colex	Colegiado Executivo
Coreme	Comissão de Residência Médica/Ufes
Coremu	Comissão de Residência Multiprofissional/Ufes
DAS	Departamento de Atenção à Saúde
DNC	Doenças e Agravos de Notificação Compulsória
DST	Doença Sexualmente Transmissível
EAP	Estruturas Analíticas de Projetos
Ebserh	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
FAEC	Fundo de Ações Estratégicas e Compensação
FPO	Ficha de Programação Orçamentária
GAD	Gerência Administrativa
GAS	Gerência de Atenção à Saúde
Gemtes	Grupo de Estudos em Trabalho e Saúde do Trabalhador
GEP	Gerência de Ensino e Pesquisa
GT	Grupo de Trabalho
HIV	Vírus da Imunodeficiência Humana
Hucam	Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes
HUF	Hospitais Universitários Federais
HUF	Hospital Universitário Federal
IFC	Instrumento Formal da Contratualização
LASA	Look Alike/Sound Alike
MAC	Média e Alta Complexidade
MC	Média Complexidade
MP	Macroproblema
Nasth	Núcleo de Atenção à Saúde do Trabalhador Hucam
OPM	Órteses, Próteses e Materiais especiais
PDE	Pano Diretor Estratégico
PDTIC	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicações
PES	Planejamento Estratégico Situacional
PGRSS	Plano de Gerenciamento de Resíduos em Serviços de Saúde
POP	Procedimento Operacional Padrão
RE	Requisitos Essenciais
Rehuf	Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais
RG	Requisitos Gerais

RG	Requisitos Gerais
RJU	Regime Jurídico Único
SEQuali	Selo Ebserh de Qualidade da Gestão
SESA	Secretaria Estadual de Saúde
SGE	Setor de Gestão do Ensino
SGPTI	Setor de Gestão de Processos e Tecnologia da Informação/Hucam
SIA	Sistema de Informações Ambulatoriais do SUS
SIAFI	Sistema de Administração Financeira do Governo Federal
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Pessoal/Governo Federal
SIE	Sistema de Informação para Ensino/Ufes
SIG	Sistema de Informações Gerenciais
SIGP	Sistema de Gestão de Pessoas/Ebserh
SIH	Sistema de Informações Hospitalares do SUS
Sost	Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho
SRAS	Setor de Regulação e Avaliação em Saúde
Supec	Superintendência de Comunicação/Ufes
SUPER	Superintendência
SUS	Sistema Único de Saúde
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TabWin	Programa Tab para Windows do SUS
TAP	Termos de Abertura de Projeto
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
TRS	Terapia Renal Substitutiva
Ufes	Universidade Federal do Espírito Santo
Uplan	Unidade de Planejamento
UTI	Unidade de Terapia Intensiva
Vigihosp	Aplicativo de gestão de riscos voltado para a qualidade e segurança do paciente
AIDS	Vírus da Imunodeficiência Humana
AVAQualis	Avaliação Interna da Qualidade
CGU	Controladoria Geral da União
GAS	Gerência de Atenção à Saúde
PQVT	Programa de Qualidade de Vida
PSR	Pesquisa de Satisfação dos Residentes
CCCIGR	Comissão de Conformidade, Controle Interno e Gerenciamento de Risco
PSU	Pesquisa de Satisfação dos Usuários
SEGOV	Setor de Governança
SINDSEP	Sindicato dos Servidores Públicos Federais
SINDSERH	Sindicato dos Trabalhadores de Empresas Públicas de Serviços Hospitalares
SINTUFES	Sindicato dos Trabalhadores da Universidade Federal do Espírito Santo
CPC	Centro de Pesquisa Clínica
PGQ	Programa Ebserh de Gestão da Qualidade
LABSim	Laboratório de Habilidades e Simulação Realística

**SUMÁRIO**

<b>1</b>	<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1</b>	<b>O Plano Diretor Estratégico</b> .....	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>CONTEXTO</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>O Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes Inserido no Contexto Local</b> ....	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>Histórico da Estratégia do Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes</b> .....	<b>15</b>
<b>2.3</b>	<b>O Plano Diretor Estratégico Anterior</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3.1</b>	<b>Avaliação dos Resultados da Implementação do PDE 2021-2023 por Pilar Estratégico</b> .....	<b>19</b>
<b>2.4</b>	<b>Percepções dos Envolvidos</b> .....	<b>21</b>
<b>2.5</b>	<b>Desempenho do Contrato SUS</b> .....	<b>24</b>
<b>2.5.1</b>	<b>Componente Recurso Federal – MAC/FAEC</b> .....	<b>24</b>
<b>2.5.2</b>	<b>Componente Recurso Estadual (SESA/ES)</b> .....	<b>27</b>
<b>2.6</b>	<b>Avaliação do Selo Ebserh de Qualidade</b> .....	<b>27</b>
<b>2.6.1</b>	<b>Resultados da 4ª Avaliação Interna da Qualidade (AVAQualis) no Hucam-Ufes</b> .....	<b>29</b>
<b>2.6.2</b>	<b>Conclusão da 4ª Avaliação Interna da Qualidade (AVAQualis) no Hucam-Ufes</b> .....	<b>32</b>
<b>2.7</b>	<b>Acordo Organizativo de Compromisso</b> .....	<b>33</b>
<b>2.8</b>	<b>Auditorias Internas</b> .....	<b>34</b>
<b>2.8.1</b>	<b>Principais achados e recomendações</b> .....	<b>34</b>
<b>2.9</b>	<b>Painel de Contribuição da Rede Ebserh</b> .....	<b>35</b>
<b>3</b>	<b>ESTRATÉGIA DO HOSPITAL UNIVERISTÁRIO CASSIANO ANTÔNIO MORAES - HUCAM-UFES</b> .....	<b>36</b>
<b>3.1</b>	<b>Declaração de Visão do Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes</b> .....	<b>36</b>
<b>3.2</b>	<b>Macroproblemas</b> .....	<b>36</b>
<b>3.3</b>	<b>Painel de Contribuição do Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes</b> .....	<b>37</b>
<b>4</b>	<b>MONITORAMENTO</b> .....	<b>41</b>
<b>4.1</b>	<b>Modelo de Gestão do Plano Diretor Estratégico (PDE)</b> .....	<b>41</b>
<b>4.2</b>	<b>Modelo de Comunicação</b> .....	<b>42</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Contexto e Objetivos</b> .....	<b>42</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Mensagens-Chaves</b> .....	<b>43</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Público Alvo</b> .....	<b>43</b>
<b>4.3</b>	<b>Calendário</b> .....	<b>45</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>46</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>48</b>

## 1 APRESENTAÇÃO

### 1.1 O Plano Diretor Estratégico

No ano de 2011 foi autorizada a criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) pela Lei nº 12.550<sup>1</sup>, cuja finalidade, conforme o art. 3º, é a “prestação de serviços gratuitos de assistência médico-hospitalar, ambulatorial e de apoio diagnóstico e terapêutico à comunidade, assim como a prestação às instituições públicas federais de ensino ou instituições congêneres de serviços de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, ao ensino-aprendizagem e à formação de pessoas no campo da saúde pública, observada, nos termos do art. 207 da Constituição<sup>2</sup>, a autonomia universitária”.

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

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

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

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

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

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

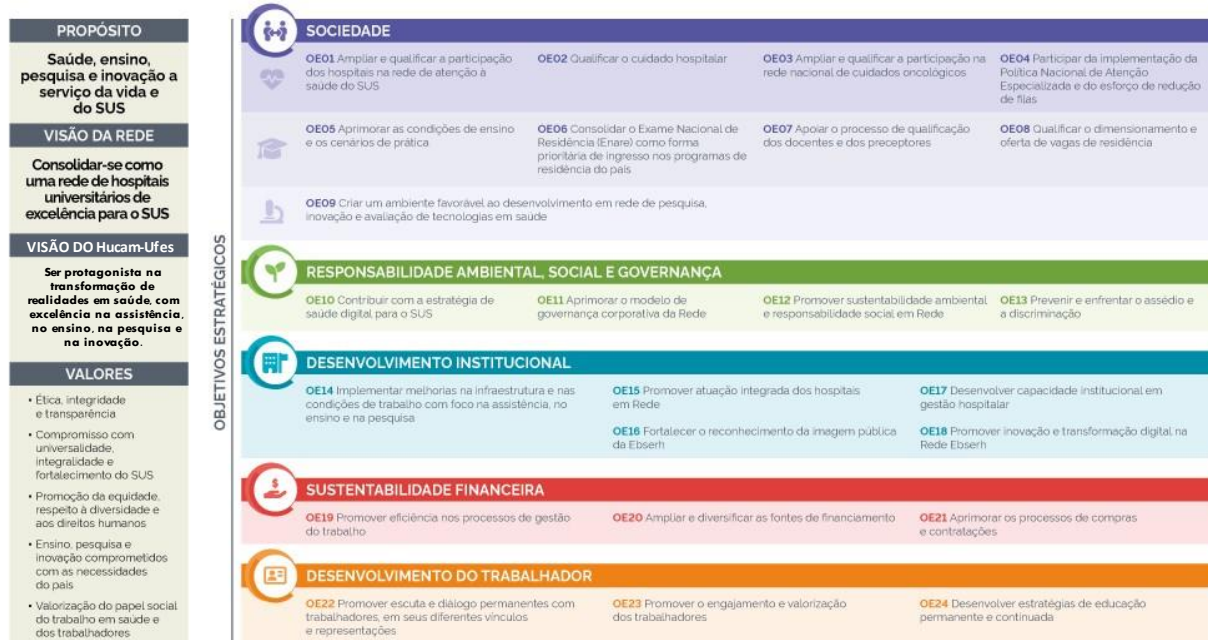
FIGURA 1- Mapa Estratégico da Ebserh



Fonte: Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - Ebserh

FIGURA 2 - Mapa Estratégico do Hucam-Ufes

# MAPA ESTRATÉGICO 2024-2028



Fonte: Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – Ebserh

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

Nesse contexto, o Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes realizou o desdobramento da estratégia conforme o Guia de Gestão Estratégica da Rede Ebserh<sup>3</sup>, 3ª edição, instituído pela Portaria-SEI nº 03<sup>4</sup>, de 06 de fevereiro de 2024, no âmbito do Modelo de Desdobramento da Estratégia da Rede Ebserh<sup>5</sup> (Figura 2), sob a condução do Colegiado Executivo e com a participação de cerca de 50 (cinquenta) pessoas; entre gestores, colaboradores e estudantes.

FIGURA 3 – MODELO DE DESDOBRAMENTO DA EBSEERH



\* Antigo Contrato de Objetivos

Fonte: Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - Ebserh

A construção do processo de elaboração do Plano Diretor Estratégico (PDE) seguiu a metodologia do Guia de Gestão Estratégica dos Hospitais da Rede Ebserh<sup>3</sup>: a primeira intitulada de Direcionamento Estratégico, desmembrada nas etapas de análise situacional, definição da visão e identificação de macroproblemas; a segunda fase chamada de planejamento e indicadores estratégicos envolveu as etapas de definição de indicadores e metas locais, definição de projetos locais e publicação do Plano Diretor Estratégico. A tabela 1 identifica como se deram as duas fases com suas respectivas etapas:

TABELA 1 - Processo de elaboração do PDE 2021-2023 no Hucam-Ufes

Fase 1	<b>Direcionamento Estratégico</b>
	Etapa 1: Análise situacional
	Etapa 2: Definição da visão
	Etapa 3: Identificação de macroproblemas
Fase 2	<b>Planejamento e Indicadores Estratégicos</b>
	Etapa 1: Definição de indicadores e metas
	Etapa 2: Definição de projetos locais
	Etapa 3: Publicação do Plano Diretor Estratégico.

O Plano Diretor Estratégico (PDE) 2024-2028 do Hucam-Ufes foi desenvolvido dentro de uma perspectiva participativa, envolvendo e contemplando os vários olhares dos diversos atores que interagem com o Hospital. Neste sentido, foi instituído por meio da Portaria-SEI nº 51<sup>6</sup>, de 22 de março de 2024, um Grupo de Trabalho (GT) composto por com 9 (nove) pessoas, para coordenação do desdobramento da estratégia no hospital, tendo em sua composição 01 (um)(dois) representante do Setor de Governança e Estratégia (SEGOV), 01(um) representante da Unidade de Planejamento, Gestão de Riscos e Controles Internos (UPLAG), 01(um) representante do Setor de Contratação e Regulação (SETCOR), 01 (um) representante do Setor de Gestão da Qualidade, 01(um)representante do Setor de Tecnologia da Informação e Saúde Digital (SETISD), 01(um) representante da Gerência de Atenção à Saúde (GAS), 01(um)representante da Gerência Administrativa (GAD), 01(um) representante da Gerência de Ensino e Pesquisa (GEP), 01(um) profissional da área da Comunicação.

Para fortalecer o caráter participativo do processo, buscou-se envolver todos os atores que mantém interface com o Hucam-Ufes. Para aqueles atores externos que tiveram problemas e dificuldades com suas agendas, foi aplicada uma entrevista semiestruturada, com vista a obter as suas percepções quanto ao Hucam-Ufes. Nestas entrevistas foram ouvidos o Reitor da Universidade Federal do Espírito Santo e o Gestor do SUS. Quanto aos estudantes, aos docentes, aos pesquisadores, aos residentes e aos coordenadores de cursos, foi utilizada uma pesquisa de opinião, onde buscou-se auscultar às percepções sobre o Hucam-Ufes, enquanto hospital de ensino, pesquisa e assistência, assim como solicitando sugestões para melhoria da qualidade dessas mesmas áreas.

Após estas etapas, foi elaborada a Visão de Futuro do Hucam-Ufes, junto ao Colegiado Executivo do hospital (COLEX), que serviu como uma grande referência para as outras etapas dos trabalhos. A elaboração da Visão teve como base a análise de dados e informações obtidos na fase de análise situacional, a Visão de Futuro do PDE anterior, o Plano de Negócios da Rede, bem como seu Mapa Estratégico e os respectivos objetivos estratégicos atrelados aos 07 (sete) pilares (Ensino; Pesquisa; Assistência; Responsabilidade Ambiental, Social e Governança; Sustentabilidade Financeira e Desenvolvimento do Trabalhador).

Na realização das oficinas, foram envolvidos a alta gestão, representada pela Superintendência, Gerência de Ensino e Pesquisa, Gerência Administrativa e a Gerência de Atenção à Saúde, chefias nos seus mais diversos níveis (Divisão, Setor e Unidade), de representantes da Coordenação da Comissão de Residência Médica (COREME) e Coordenação da Comissão da

**Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes da Universidade Federal do Espírito Santo – Hucam/Ufes.**

Residência Multiprofissional (COREMU), de residente da Residência Multiprofissional, da Direção do Centro de Ciências da Saúde na pessoa da sua Vice-Diretora e dos representantes dos Sindicatos dos servidores da Ufes (Sintufes) e dos empregados públicos da Ebserh (Sindsep). Cerca de 50 (cinquenta) atores participaram intensamente na construção do Plano Diretor Estratégico(PDE) 2024-2028.

As oficinas aconteceram em dois dias, sendo a primeiro dia 11/04/2024 e a segunda dia 15/04/2024. Anteriormente às oficinas, foi realizada uma apresentação junto ao COLEX, do planejamento da elaboração do PDE 2024-2028, onde foram apresentadas a metodologia, assim como as dinâmicas de trabalho. Na primeira etapa, relativa à identificação dos macroproblemas, foi definido que os grupos vinculados aos temas estratégicos (ensino; pesquisa; assistência; responsabilidade ambiental, social e governança; sustentabilidade financeira; desenvolvimento institucional e desenvolvimento do trabalhador) teriam dois cabeças de chave e seriam complementados de forma aleatória pelos outros participantes. Então ficou definido que 06 (seis) grupos ficariam com 07 (sete) participantes e 01 (um) grupo teria 8 (oito) participantes. Os macroproblemas foram pensados tendo como base o Mapa Estratégico da rede e a Visão do Hucam-Ufes, visando alinhar as dificuldades internas com os objetivos estratégicos da Rede.

Na definição da causa raiz, os grupos foram redefinidos mantendo o mesmo número de componentes, porém nesse momento, contemplando os especialistas de cada tema. Para a identificação da causa raiz utilizou-se a técnica dos 5 (cinco) “Porquês”. Esta conformidade dos grupos tendenciou toda a evolução dos trabalhos e das próximas etapas, ou seja, tendo os especialistas como protagonistas. Assim, definidas as causas raízes, elaborou-se os indicadores e metas locais tendo como referência a mensuração dos macroproblemas definidos em cada temática, bem como definiu-se as metas para cada tema obedecendo a graduação ano a ano, dentro do período de 2024 a 2028. Logo após esta etapa, foram sendo construídos os projetos com suas principais entregas. Assim os trabalhos das oficinas foram encerrados.

Os grupos de especialistas, com a orientação do Setor de Governança e Estratégia e também da Unidade de Planejamento, Gestão de Riscos e Controles Internos, elaboraram as fichas dos projetos, as fichas dos indicadores dos macroproblemas e indicadores dos projetos locais, que foram representadas neste documento, como também construíram a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e definiram o cronograma do projeto.

As dificuldades foram muitas e desafiadoras. Como primeiro ponto a ser refletido foi o processo seletivo do Setor de Governança e Estratégia, que adiou o início dos trabalhos, já que a atuação da nova gestão seria importantíssima para delinear as diretrizes para todo o processo de elaboração do novo PDE 2024-2028 Hucam-Ufes. Outro ponto importante, foi a dificuldade de liberação de espaços físicos para o evento de elaboração, uma vez que era necessário espaços maiores em razão da quantidade de participantes, ou seja, 50 (cinquenta) pessoas, como também de agenda disponível para dois dias inteiros de 8 horas. Os espaços com maior dimensão, são pertencentes ao Centro de Ciências da Saúde, que em razão do número e volume das turmas de medicina e de outros cursos não pôde disponibilizá-los. Para isto foi necessário adaptar o auditório do Complexo Ambulatorial Multirreferenciado (que não continha cadeiras com braços e nem era o ambiente ideal), para o desenvolvimento das oficinas de elaboração do PDE. A greve dos servidores da Universidade Federal do Espírito Santo foi outro empecilho importante, dado que para realização do evento necessário se faz ter infraestrutura de pessoal, que ficaria prejudicada.

## **2 CONTEXTO**

---

### **2.1 O Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes inserido no Contexto Local**

O Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes (Hucam-Ufes), da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), desenvolve atividades e ensino, pesquisa e assistência em saúde. Atualmente, o hospital é gerido pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) e se coloca numa posição estratégica na rede do Sistema Único de Saúde (SUS), sendo referência em média e alta complexidade.

Com inserção integral e exclusivamente para o SUS no Estado do Espírito Santo, o hospital tem como Missão: “Viabilizar o ensino, a pesquisa e a extensão por meio de assistência de excelência ao cidadão”.

Nesse contexto, o Hucam-Ufes se destaca pela qualidade da assistência oferecida à população do Espírito Santo. É centro de referência em alta complexidade cardiovascular, gestação de alto risco, terapia renal, oncologia/hematologia, obesidade grave, implante coclear, terapia nutricional, diagnóstico e tratamento de lesões precursoras do câncer de colo de útero e para diagnóstico de câncer de mama, tratamento de glaucoma, tuberculose multirresistente, tratamento de HIV/AIDS e atendimento a vítimas de violência sexual. O serviço de urgência e emergência é porta

**Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes da Universidade Federal do Espírito Santo – Hucam/Ufes.**

aberta e referenciada para o atendimento a infarto agudo do miocárdio (IAM) e abdome agudo não traumático.

Fundamental para a formação dos profissionais da área de saúde, o Hucam-Ufes é campo de prática para os cursos de graduação (Medicina, Enfermagem, Odontologia, Farmácia, Nutrição, Fisioterapia, Terapia Ocupacional e Fonoaudiologia), de programas de pós-graduação stricto sensu, da Residência Médica e da Residência Multiprofissional do Centro de Ciências da Saúde da Ufes (CCS/Ufes), configurando-se no principal local de aprendizagem e de pesquisa para esses cursos.

As atividades acadêmicas desenvolvidas na instituição englobam estágio curricular obrigatório, aulas práticas, intercâmbios nacionais e internacionais, execução de projetos de pesquisa e extensão, treinamento em serviço, visitas técnicas, capacitações profissionais e os programas de residência médica e de residência multiprofissional.

O Hucam-Ufes desenvolve também pesquisas de relevância nacional e internacional contribuindo assim na formação de profissionais, no desenvolvimento de tecnologias e no atendimento às demandas de saúde da população.

Já a estratégia do Hucam-Ufes se traduz no seu Plano Diretor Estratégico (PDE/Hucam-Ufes) elaborado para os anos de 2024-2028 e estruturado nos 07 (sete) projetos locais, referenciados nos pilares sociedade (ensino, pesquisa e assistência), responsabilidade social, ambiental e governança, desenvolvimento institucional, sustentabilidade financeira, desenvolvimento do trabalhador.

Os projetos locais são alinhados para atender aos objetivos estratégicos do Hucam-Ufes e aos objetivos e metas da Rede Ebserh, contemplados no Mapa Estratégico, considerando que o Hospital passou a integrar a rede de Hospitais Universitários Federais geridos pela Ebserh por meio do Contrato Nº 1008/2013<sup>7</sup> assinado entre a Ufes e a referida Empresa Pública.

## **2.2 Histórico da Estratégia do Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes**

A inserção do Hucam-Ufes na rede de hospitais universitários federais sob a gestão da Ebserh foi celebrada com a assinatura do Contrato Nº 1.008/2013<sup>7</sup> entre Ufes e a referida Empresa Pública. Nesse contexto, o Hucam-Ufes desenvolveu o seu primeiro Plano Diretor Estratégico – PDE para o período 2014-2016, cumprindo parte do Projeto de Capacitação e Planos Diretores dos Hospitais Universitários Federais.

A partir de então, o Hospital passou pelo desafio de realizar um processo de transição no seu modelo de gestão, com o objetivo de fortalecer a credibilidade do planejamento e desenvolver planos estratégicos que fossem instrumentos de direcionamento das prioridades e de tomada de decisões da alta gestão.

Dentro dessa nova concepção de planejamento adotada a partir de então, a lógica de condução da gestão no Hucam-Ufes passou a ser fundamentada e direcionada para a criação e o fortalecimento de uma cultura de planejamento. Uma das formas de reforçar esta ação, foi a utilização da metodologia do Planejamento Estratégico Situacional (PES), fundamental para as novas ambições da Instituição. Os planos estratégicos institucionais passaram a ser elaborados estabelecendo a fase diagnóstica, o detalhamento das ações a serem desenvolvidas, os indicadores de desempenho, as metas, bem como com a implementação do processo de monitoramento e avaliação dos Planos Diretores dos períodos 2014-2016 e 2017-2019.

A partir do terceiro Plano Diretor Estratégico relativo ao período de 2021-2023, a estratégia passou a ser fundamentada na metodologia Balanced Scorecard (BSC) a qual detalha a estratégia por meio de objetivos estratégicos, o conteúdo da visão com o compromisso de assegurar uma relação de causa e efeito entre os objetivos. Estes organizados no Mapa estratégico da Ebserh, os quais direcionou os Hospitais Universitários Federais na elaboração dos seus projetos locais com o foco no alcance das metas anuais previstas para todos os indicadores da rede Ebserh.

A construção do PDE 2021-2023, em paralelo aos desafios do enfrentamento da pandemia da Covid-19 quanto à organização dos atendimentos, ampliação de leitos de terapia intensivo, o suprimento de materiais e equipamento de proteção individual dentre outros aspectos, foi um período de muito aprendizado e amadurecimento da gestão no Hucam-Ufes, abrindo oportunidades de crescimento individual e coletivo.

Nessa lógica, a mudança na metodologia de construção da estratégia possibilitou que se desenvolvesse projetos que atendessem aos interesses e necessidades do hospital que, aliado à implantação do Setor de Governança e Estratégia a partir da mudança da estrutura organizacional do Hucam-Ufes (Portaria-Sei nº 47, de 26 de novembro de 2021, publicada no Boletim de Serviço da Ebserh nº 1.201, de 26 de novembro de 2021)<sup>8</sup> trouxe um novo pensamento acerca da gestão estratégica.

Com os Projeto do PDE pode-se avançar em questões fundamentais para o Hospital dentre elas; a elaboração e publicação da Política de Gestão de Riscos e Controles Internos e o subsequente

**Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes da Universidade Federal do Espírito Santo – Hucam/Ufes.**

início do mapeamento de riscos das unidades organizacionais do hospital, destacando-se os riscos assistenciais, além dos riscos de imagem institucional e os riscos de apagão nos sistemas da tecnologia da informação.

A gestão por processos não avançou ao que era esperado, sendo percebido durante as discussões da Comissão de Conformidade, Controle Interno e Gerenciamento de Riscos (CCCIGR) necessidade desses processos caminharem juntos.

Ressalta-se os avanços na implantação do modelo de gestão de pessoas com a criação dos programas de desenvolvimento de pessoas e de qualidade de vida no trabalho como iniciativas importantes na redução do índice de absenteísmo, aliado ao programa de movimentação interna como uma forma estimular o aperfeiçoamento contínuo dos trabalhadores de desenvolver potencialidades, reter os talentos e o aumentar a produtividade.

### **2.3 O Plano Diretor Estratégico Anterior**

O PDE Hucam-Ufes 2021-2023 foi regulamentado pela Portaria SEI nº 176<sup>9</sup>, de 08 de junho de 2021, publicada no Boletim de Serviço nº 381, de 14/06/2021 do Hucam-Ufes (2ª versão), a qual revoga a Portaria SEI nº 39<sup>10</sup>, de 11 de fevereiro de 2021, publicada no Boletim de Serviço nº 357, de 12 de fevereiro de 2021.

O processo de monitoramento e avaliação do PDE 2021-2023 se iniciou com o acompanhamento periódico e sistemático da implementação dos 07 (sete) Projetos Locais dos Pilares: Ensino, Pesquisa, Assistência, Sustentabilidade Econômico-Financeira, Governança, Processos e Tecnologia da Informação (TI) e Pessoas, elaborados para atender aos objetivos estratégicos do Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes (Hucam-Ufes) a partir de informações e evidências obtidas nos registros e documentos apensados no Sistema Informacional *Redmine* de Monitoramento do Plano.

Estes projetos foram alinhados aos objetivos e metas do Mapa Estratégico da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) na lógica de construção em rede para fins de compartilhamento de experiências, ideias e atuações colaborativas que se complementam em torno de objetivos comuns.

As atividades de acompanhamento do PDE 2021-2023 foram realizadas via Sistema Informacional *Redime* e se iniciaram em fevereiro de 2021. Regularmente, os gerentes dos Projetos

### Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes da Universidade Federal do Espírito Santo – Hucam/Ufes.

Locais e seus respectivos colaboradores responsáveis foram solicitados a prestarem contas, junto à Unidade de Planejamento, Gestão de Riscos e Controles Internos (UPLAG), sobre o andamento e a operacionalização dos planos de ação dos Projetos sob sua responsabilidade.

Em resposta, a UPLAG periodicamente procedeu a análise das informações, documentos e evidências, apensados no Sistema de Monitoramento, com base nas Fichas dos Projetos, nos Cronogramas de Execução e nas Fichas dos Indicadores, apresentando sugestões, propostas e orientações visando assegurar a consecução dos Projetos dentro do período de vigência estabelecido bem como o alcance das metas previstas para cada Projeto.

Os gerentes e os colaboradores responsáveis receberam periodicamente o *Feedback* da UPLAG, indicando o cumprimento das atividades, o realinhamento das ações e os procedimentos para o alcance dos resultados esperados sempre que necessário.

Como subsídio às discussões sobre o Plano Diretor Estratégico (PDE) 2024-2028, realizou-se uma análise criteriosa do PDE 2021-2023, abrangendo os 07 (sete) projetos baseados em relatórios alimentados pelas informações dos gestores, consolidados pela Uplag. Conforme observado na Tabela 1, o PDE 2021-2023 teve uma boa performance, alcançando o patamar de aproximadamente 70% de seus projetos implementados conforme planejado.

**TABELA 2- Conclusão de Ações e Iniciativas do PDE anterior**

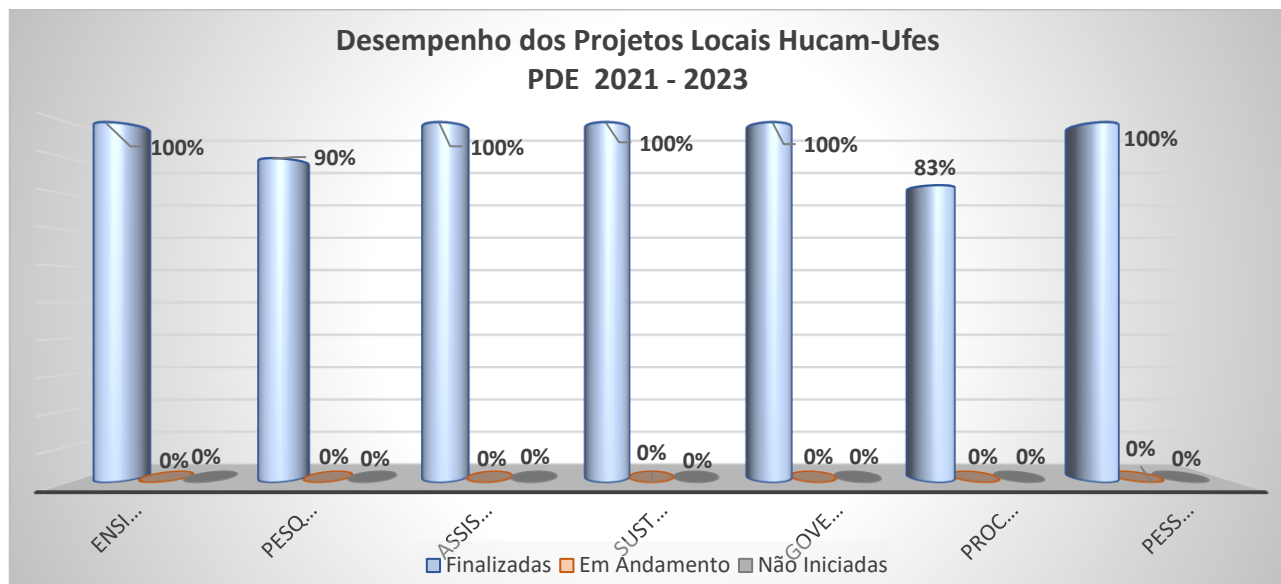
Nome da ação/iniciativa do PDE	% de conclusão	Descrição dos problemas e de suas causas	Recomendações para melhoria futura
1. Implementação do Laboratório de Habilidades e Simulação Realística (LabSim).	100%	Dificuldade de aplicar metodologias pedagógicas inovadoras para formação em saúde com segurança e excelência.	Viabilizar a realização de metodologias de ensino por meio do Laboratório de Habilidades e Simulação Realística.
2. Estruturação do Centro de Pesquisa Clínica (CPC).	90%	Baixa produção em pesquisa.	Melhora a produção em pesquisa e dotá-la de infraestrutura adequada.
3. Implementação do Programa Ebserh de Gestão da Qualidade (PGQ).	100%	Inadequação na qualidade da assistência.	Aprimorar o processo de qualidade da assistência.
4. Implantação da metodologia de gestão de custos.	100%	Desconhecimento do custo institucional.	Conhecer os custos do Hucam-Ufes.

Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes da Universidade Federal do Espírito Santo – Hucam/Ufes.

5. Implementação da Política de Gestão de Riscos e Controles Internos.	100%	Ausência de gestão de risco e controle interno no Hucam-Ufes.	Implementar a gestão de risco e controle interno no Hucam-Ufes.
6. Implantação da gestão por processos.	83%	Fragilidade na gestão de processos.	Melhorar a gestão por processos.
7. Implantação de um modelo de gestão de pessoas.	100%	Absenteísmo elevado.	Reduzir o absenteísmo.

2.3.1 Avaliação dos resultados da implementação dos projetos local do PDE 2021-2023 por Pilar Estratégico

GRÁFICO 1 - Desempenho global dos Projetos do PDE 2021-2023 por Pilar estratégico ano de 2023



Fonte: Sistema Informacional Redmine de Monitoramento do PDE 2021-2023. Dados extraídos em 13.03.2024.

O Gráfico 1 apresenta o desempenho global dos projetos no que tange ao *Status* das entregas do período de 2021 a 2023. Nesse contexto, 70% dos projetos elaborados foram finalizados na sua integralidade e correspondem a entregas relativas aos Projetos dos Pilares: Ensino, Assistência, Sustentabilidade Econômico-financeira, Governança e Pessoas.

A entrega do Projeto do Pilar Ensino, intitulado “*Implementação do Laboratório de Habilidades e Simulação Realística (LabSim)*” consistiu na completa estruturação do Laboratório, espaço de apoio pedagógico voltado à vivência de situações simuladas às da realidade no cenário das práticas cotidianas em saúde.

**Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes da Universidade Federal do Espírito Santo – Hucam/Ufes.**

O Projeto do Pilar Assistência, denominado *“Implementação do Programa Ebserh de Gestão da Qualidade”* foi concretizado com a institucionalização e no monitoramento do Programa de Gestão da Qualidade por meio de avaliações de qualidade interna e externa, cujo objetivo é promover e incentivar a cultura de melhoria contínua dos serviços prestados pela instituição seja no ensino, pesquisa e assistência à saúde.

A entrega do Projeto do Pilar Sustentabilidade Econômico-financeira, intitulado *“Implantação da Metodologia de Gestão de Custos”* resultou na efetivação de metodologias de apuração de custos com vistas a aprimorar a contratualização com o gestor SUS – SESA/ES, promovendo informações atualizadas para subsidiar o processo decisório e dotar de conhecimento os gestores, atendendo os requisitos do selo Ebserh, e recomendações da Controladoria Geral da União (CGU), como meio de alcançar a sustentabilidade econômico-financeira.

O Projeto do Pilar Governança, nomeado *“Implementação da Política de Gestão de Riscos e Controles Internos”* foi concretizado com a elaboração da Política de Conformidade, Controle Interno e Gestão de Riscos do Hucam-Ufes, por meio da Portaria-SEI nº 249<sup>11</sup>, de 23 de julho de 2021, publicada no Boletim de Serviço nº 388, de 23 de julho de 2021, na capacitação de gestores e no mapeamento de riscos das unidades organizacionais do Hucam-Ufes.

Os Projetos do Pilar Pesquisa, *“Estruturação do Centro de Pesquisas Clínicas (CPC)”* e do Pilar Processos e Tecnologia da Informação, denominado *“Implantação da Gestão por Processos”* não foram finalizados conforme previsto, nas etapas de análise e remodelagem dos processos priorizados e de monitoramento inicial. O percentual de execução alcançado corresponde a 90% e 83% respectivamente.

Quanto ao CPC, a despeito da não continuidade da reforma e das adequações físicas que ficaram pendentes, obteve êxito na prospecção de novos estudos conforme já apontado. A Instituição busca viabilizar a construção do novo Centro de Pesquisas Clínicas cuja obra será realizada em parceria com a Ufes, visando a ampliação e realização de novos projetos para o desenvolvimento científico e acadêmico.

No que tange a gestão por processos, a organização e funcionamento do Escritório de Processos serão reestruturados e direcionados para uma atuação integrada com a Comissão de Conformidade, Controle Interno e Gerenciamento de Riscos (CCCIGR).

Com a reestruturação dos 07 (sete) Projetos do PDE 2021-2023, as 50 (cinquenta) Entregas inicialmente planejadas foram redefinidas para um total de 47 (quarenta e sete), das quais 44 (quarenta e quatro) estão finalizadas (93,6%), 3 (três) em andamento (6,4%).

## **2.4 Percepções dos Envolvidos**

Como parte da etapa de análise situacional e para captar as percepções dos diversos públicos do Hucam-Ufes, ter o conhecimento das demandas, satisfações e insatisfações dos mesmos é condição primordial para o desenvolvimento de um planejamento institucional, que venha ao encontro das suas expectativas e que agreguem valor aos atores envolvidos com o hospital. Para isto, utilizou-se vários instrumentos de coleta de dados e informações sobre esses atores, tais como questionários de pesquisa de opinião, entrevistas semiestruturadas, relatórios da Ouvidoria e relatórios da Auditoria. As entrevistas tiveram como foco principal os gestores do SUS, representados pelo Subsecretário Estadual de Contratualização em Saúde, do Subsecretário Estadual de Regulação e o Reitor da Universidade Federal do Espírito Santo.

O Subsecretário Estadual de Contratualização em Saúde apontou que é necessário ter um incremento significativo na oferta regulada de atendimentos ambulatoriais, em especial, em nefrologia e hematologia, das cirurgias eletivas bariátricas, plástica reparadora, plástica ocular, ginecológica, assim como, dos serviços de terapia renal substitutiva (TRS). Pontuou ainda que “talvez o principal desafio do Hucam-Ufes hoje seja a melhoria da sua infraestrutura, para ganhar maior e melhor capacidade operacional, modernização do seu parque tecnológico, e, principalmente, a manutenção de uma equipe médica já reconhecidamente qualificada”.

Por sua vez, o Subsecretário Estadual de Regulação, destaca que o Hucam-Ufes é uma instituição que exerce um papel político importante na comunidade que está inserido, dada sua escala, dimensionamento e custos, mas que precisa manter suas funções definidas no sistema de saúde e a se subordinar progressivamente à lógica desse sistema. Ressalta ainda para a possibilidade de expansão física do hospital para atender a uma demanda crescente como um dos desafios do Hucam-Ufes.

Outro ponto focal foi a Reitoria da Universidade Federal do Espírito Santo, representado pelo Excelentíssimo Reitor. Para ele, o futuro do Hucam-Ufes deverá estar calcado na manutenção do seu crescimento, visando um hospital mais eficaz e eficiente no atendimento ao público e no

**Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes da Universidade Federal do Espírito Santo – Hucam/Ufes.**

cumprimento de sua função de aprendizado, de escola, de formação de pessoas. Acredita também que o grande avanço esperado será na parte científica, no desenvolvimento científico e tecnológico.

Quanto ao principal desafio, o Reitor relata que está relacionado aos profissionais que atuam no hospital. Afirma ainda que o foco deverá estar no equilíbrio e na normalização das relações entre a Universidade e a Ebserh.

Reforça ainda que o maior desafio na gestão de recursos humanos do Hucam-Ufes para os próximos anos está em nivelar a relação entre aqueles que são servidores públicos da universidade, e aqueles que são da Ebserh, dando-lhes um maior sentido de pertencimento e reforçando seus vínculos institucionais.

Ainda destaca que as áreas que necessitam de um maior investimento e desenvolvimento, são aquelas relacionadas à segurança, meio ambiente, saúde e infraestrutura, pois o Hucam-Ufes necessita estar focado prioritariamente nas questões de segurança, na melhoria de alguns laboratórios, nas questões ambientais (geração de resíduos, tratamento de resíduos e seu recolhimento), na aquisição de novos equipamentos e nos investimentos na infraestrutura física, com reforma e construção de mais alguns espaços necessários a melhoria dos serviços do hospital. Na sua visão, outro aspecto importantíssimo tem relação com o desenvolvimento do ser humano e com a melhoria das relações interpessoais.

Para captação das percepções dos residentes, pesquisadores, docentes, coordenadores de curso e alunos, foi utilizada uma pesquisa de opinião com viés qualitativo. Esta pesquisa proporcionou o acesso as percepções deste público alvo, possibilitando identificar suas principais demandas e a forma como enxergam o Hucam-Ufes.

Os resultados da pesquisa revelam que para os residentes, o Hucam-Ufes é um hospital de excelência e um grande centro integrado de especialidades, contando com profissionais excepcionais e ensino de qualidade. Por outro lado, identificam que existem poucos leitos para comportar esta diversidade de especialidades, baixo estímulo a pesquisa e que existe muita burocracia, falta de comunicação efetiva entre os setores e que o sistema utilizado não atende as necessidades. Os docentes apontam que o hospital é um espaço e um campo de prática essenciais para o exercício do tripé universitário ensino, pesquisa e extensão, onde é desenvolvida a assistência à comunidade. Para eles, o Hucam-Ufes necessita ter uma maior integração entre ensino e a assistência, além de identificarem também a necessidade de um melhor dimensionamento de suas atividades, bem como de investir mais em pesquisa.

**Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes da Universidade Federal do Espírito Santo – Hucam/Ufes.**

O hospital também é visto pelos Coordenadores de Curso, com um grande potencial para ser ainda mais excelente. Para os alunos, se constitui num excelente hospital escola, fornecendo muitas experiências e oportunidades de aprendizagem, bem como de cuidado com pacientes, contribuindo significativamente para o avanço da medicina e o bem-estar da população. Como pontos que precisam ser trabalhados citam a infraestrutura em alguns aspectos, a falta organização dos fluxos e maior diálogo entre a Universidade, o Hucam-Ufes e a Ebserh, e que existe pouco volume de pesquisa.

Quanto às principais recomendações relacionadas nos relatórios de Auditoria, assinalam para a necessidade de o Hucam-Ufes gerir assuntos relativos a elevada taxa de suspensão de cirurgias, ao baixo controle e gestão das filas de cirurgias, a necessidade de obras para instalação de um novo almoxarifado geral, da ausência de mensuração de produtividade de profissionais da área assistencial e a insuficiência dos controles de acesso às dependências do Hospital.

Quanto às demandas dos usuários relatadas pela Ouvidoria, aparecem em destaque: o tempo de espera para agendamento cirúrgico e falta de clareza da fila cirúrgica; o cancelamento cirúrgico por falta de leito de UTI ou por falta de reserva de leito junto à Unidade de Regulação Assistencial (URA); dificuldade dos cidadãos contatar os ambulatórios por telefone; a ineficiência do aplicativo de mensagem Whats App como meio de comunicação para agendamento de consultas e a falta de acessibilidade do Complexo Ambulatorial Multirreferenciado. Como observado, todos problemas de pequena monta que devem ser resolvidos pela gestão e que não envolvem a alocação de muitos recursos.

Por outro lado, o Hucam-Ufes tem sido um hospital bem avaliado pelos usuários, gerando seguidos elogios. As Pesquisas de Satisfação dos Usuários (PSU) demonstram que, em 2022, 90,90% dos usuários estavam satisfeitos ou muito satisfeitos com o Hucam-Ufes. Esse patamar aumentou para 91,92% na PSU de 2023.

Outro ponto a ser destacado na Pesquisa de Satisfação do Usuário de 2023, é o elevado nível de contentamento dos entrevistados em relação aos serviços ambulatoriais, de internação, de refeição e de hotelaria, sendo que este último contempla rouparia, limpeza e lixo; o atendimento ambulatorial, tendo como destaque a equipe médica, que atingiu em sua avaliação, o patamar de 9,20 pontos de 10 possíveis.

**Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes da Universidade Federal do Espírito Santo – Hucam/Ufes.**

Também chama a atenção o fato de que os pacientes internados avaliaram os médicos dando-lhes uma nota de 9,63 de 10 possíveis e na avaliação dos demais profissionais esta avaliação também foi muito positiva totalizando uma nota de 9,59 de 10 possíveis.

Os aspectos relacionados à hotelaria, como roupas, limpeza e lixo, também tiveram uma avaliação muito positiva perfazendo uma nota de 9,31 ponto de 10 possíveis e as vinculadas ao oferecimento e a qualidade das refeições ficou em 8,96 pontos de 10 possíveis.

Uma outra pesquisa que apresenta dados positivos é a Pesquisa de Satisfação dos Residentes (PSR) de 2023, onde foi verificado que 82,5% dos participantes estão satisfeitos com o hospital enquanto campo de prática, sendo que 68% consideram que as demandas são adequadas à sua especialidade.

## **2.5 Desempenho do Contrato SUS**

### **2.5.1 Componente Recurso Federal – MAC/FAEC**

O Desempenho da Contratualização Ambulatorial (SIA) e Hospitalar (SIH) mostra o resultado da produção assistencial, sob o aspecto físico e financeiro, dos serviços que recebem Recurso Estadual e Federal da Média (MC) e Alta (AC) complexidade (MAC) ambulatorial/hospitalar, procedimentos financiados pelo Fundo de Ações Estratégicas e Compensação (FAEC), e metas de qualidade, com vistas a fornecer subsídios à gestão para tomada de decisões, alcance das metas e, conseqüentemente, manutenção ou ampliação da receita financeira prevista no convênio.

Para análise do desempenho físico e financeiro são disponibilizados relatórios com a produção apresentada pela Instituição (produção) e aprovada pelo Gestor SUS, conforme dados do TabWin. A diferença entre o apresentado e aprovado refere-se à glosa (não aprovado), que de forma geral, ocorre devido ao teto financeiro orçamentário previsto na Ficha de Programação Orçamentária (FPO) no SIA, que considera a orçamentação por Grupo para o MAC e por procedimento no FAEC/TRS (Terapia Renal Substitutiva).

O desempenho financeiro não permite a análise do cumprimento das metas, uma vez que a pactuação é feita baseada em metas físicas. Dessa forma, a avaliação do cumprimento das metas também deve considerar o desempenho físico da produção. É importante lembrar que a Média Complexidade possui componente de repasse pré-fixado, sendo assim, os valores

apresentados como aprovados não representam necessariamente o valor recebido pela Instituição. Para análise do desempenho considera-se:

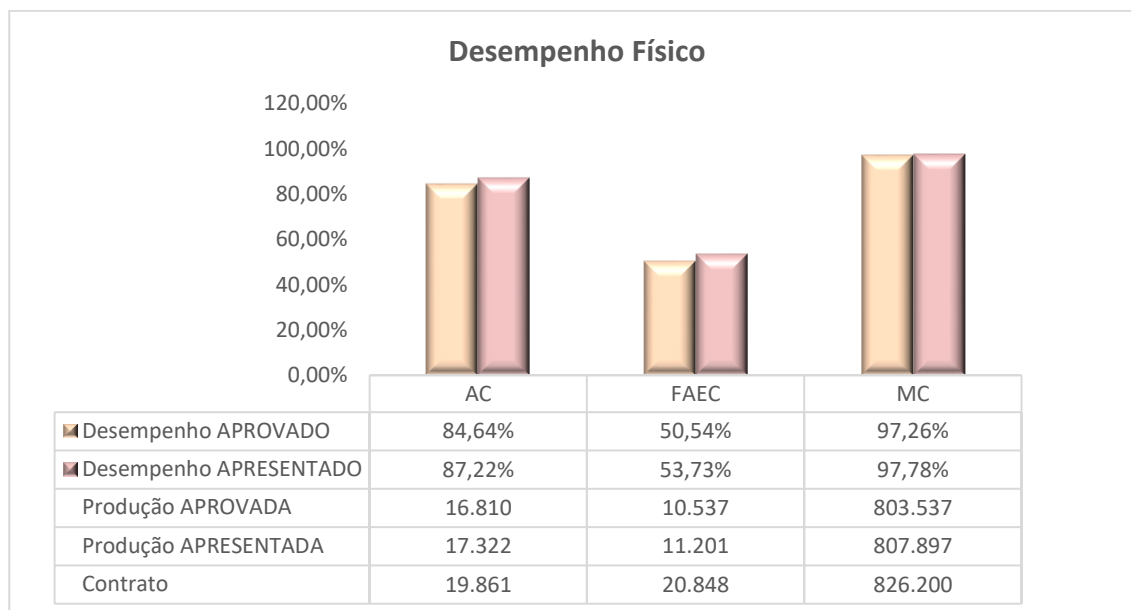
Média Complexidade (MAC) – pré-fixado:

- ✓ Desempenho entre 95% a 105% - indicativo de manutenção do repasse sem perda;
- ✓ Desempenho inferior a 95% - indicativo de corte no repasse.

Alta Complexidade (MAC) e FAEC - pós fixado:

- ✓ Associada à produção financeira, ou seja, o hospital recebe pelo que efetivamente produziu/apresentou e foi aprovado pelo gestor do SUS. Dessa forma, apenas com a produção de 100% é garantido o pagamento do teto estabelecido em contrato.

**GRÁFICO 2 – Desempenho físico consolidado dos componentes pré e pós-fixados, 2023**

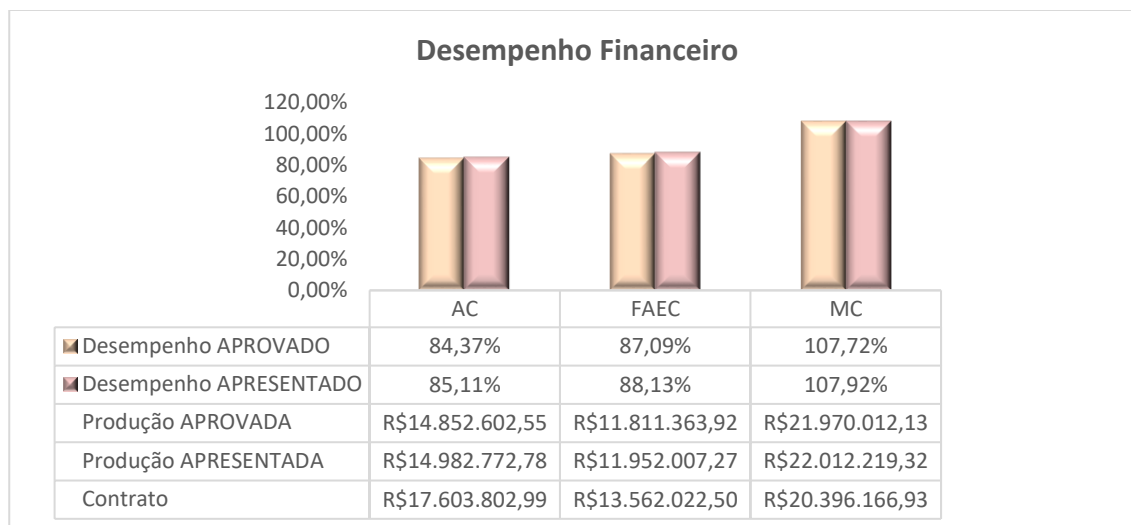


Fonte: Tabwin (Jan-Dez 2023) – Acesso em 22/04/2024 e IFC/HUCAM/EBSEERH.

Nota: Produção – equivale ao valor da produção hospitalar apresentada (faturada) no período.

Contrato – equivale à programação orçamentária, segundo modalidade de orçamentação parcial (pré-fixado – MC; pós – fixado – AC e FAEC), descrita no Contrato SUS.

**GRÁFICO 3 – Desempenho financeiro consolidado dos componentes pré e pós-fixados, 2023**



Fonte: Tabwin (Jan-Dez 2023) – Acesso em 22/04/2024 e IFC/HUCAM/EBSERH.

Nota:

Produção – equivale ao valor da produção hospitalar apresentada (faturada) no período.

Contrato – equivale à programação orçamentária, segundo modalidade de orçamentação parcial (pré-fixado – MC; pós – fixado – AC e FAEC), descrita no Contrato SUS.

Avaliando o desempenho físico consolidado (Gráfico 2), percebe-se que o Hucam-Ufes atingiu a meta física na Média Complexidade apenas, não conseguindo alcançar no demais. Entretanto, sugere-se a avaliação dos resultados da MC-MAC, que, embora interessantes em alguns meses, ficaram abaixo de 95% em outros, indicando a possibilidade de devolução do repasse pré-fixado relacionado à Média Complexidade, nas avaliações trimestrais. Ademais, a baixa produção pode impactar na renovação do convênio, com possível diminuição da meta baseada na série histórica dos últimos 12 meses.

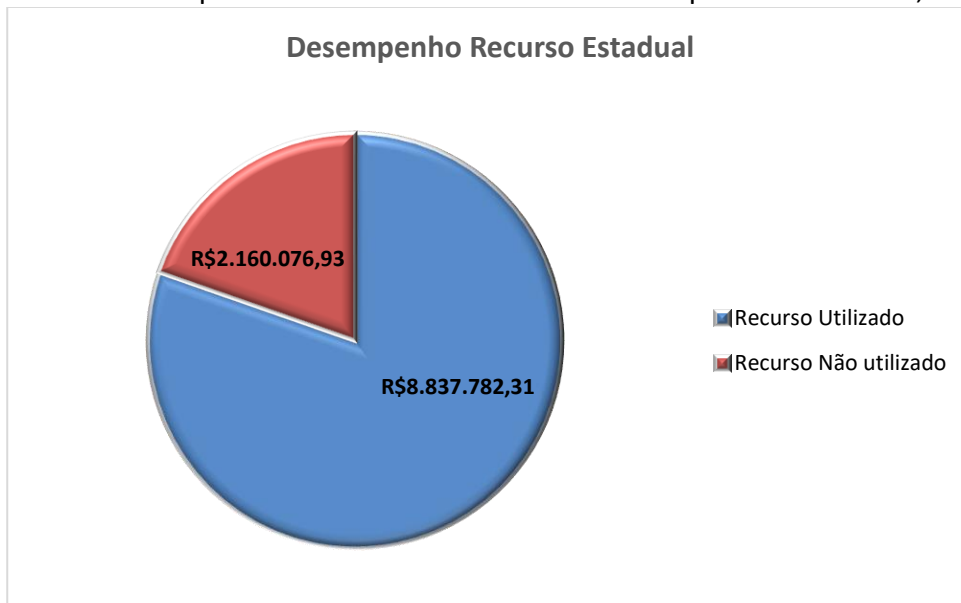
Avaliando o Gráfico 3, pode-se observar que o Hucam-Ufes ultrapassou o teto financeiro da média complexidade, indicando possível perda financeira, uma vez que a MC é pré-fixada. Na AC e FAEC percebe-se que a produção ficou abaixo do teto pactuado. O desempenho superior a 100%, é importante para a construção de série histórica de produção e comprovação junto ao Gestor SUS, da capacidade produtiva do hospital.

A diferença entre não atingir a meta física e atingir ou ultrapassar a meta financeira se dá pelo fato de faturar mais procedimentos com valores maiores do que os menores.

### 2.5.2 Componente Recurso Estadual (SESA-ES)

O Hospital possui contratualização de serviços subfinanciados e/ou não financiados pela tabela SUS, custeados pelo gestor SUS.

**Gráfico 4** – Desempenho financeiro consolidado do componente Estadual, 2023



Fonte: Relatório de Pagamento SESA (Jan-Dez 2023) e IFC/HUCAM/EBSEH.

Na avaliação dos serviços com Recurso Estadual, o Hucam-Ufes deixou de receber o recurso previsto de R\$ 2.160.076,93 devido ao não cumprimento de metas pactuadas para o exercício de 2023.

Ressalta-se que a cada renovação contratual deve-se ocorrer ajustes nas metas contratualizadas, baseados na série histórica e capacidade operacional da instituição. Entretanto, desde 2019 o Hucam-Ufes vem pleiteando a celebração de um novo convênio que contemple alterações de metas físicas e financeiras, conforme atual capacidade operacional da instituição, que até o momento não foi finalizado.

## 2.6 Avaliação do Selo Ebserh de Qualidade

Em 2019, o Hucam-Ufes deu início ao processo de busca pela qualificação e certificação de qualidade através do Programa e Selo Ebserh de Qualidade (SEQuali). Esse programa, instituído pela Portaria-SEI nº 23<sup>12</sup>, de 05 de novembro de 2018, e atualizado pela Portaria-SEI nº 04<sup>13</sup>, de 12 de fevereiro de 2019, tem como objetivo promover a cultura de melhoria

continua nos serviços prestados à população brasileira nas áreas assistencial, de ensino, pesquisa, inovação e extensão em saúde.

O Selo Ebserh de Qualidade (SEQuali) é uma forma de reconhecimento formal para os hospitais que alcançam os padrões estabelecidos no sistema de avaliação. Para alcançar essa certificação, o programa inclui etapas como avaliações internas, ciclos de melhoria e solicitação de avaliação externa.

A certificação (Selo Ebserh de Qualidade - SEQuali) é obtida quando o hospital atende aos requisitos mínimos de acordo com a Tabela 3.

**TABELA 3 – Condições para concessão e validade da certificação do SEQuali.**

SELO	CONDIÇÃO	PERIODICIDADE DE AVALIAÇÃO/ VALIDADE DA CERTIFICAÇÃO
<b>Bronze</b>	Será concedido o Selo Bronze para os hospitais que cumprirem <b>80% dos requisitos essenciais (RE)</b> do Manual de Requisitos do Programa Ebserh de Gestão da Qualidade e, no mínimo, <b>60% de todos os requisitos do Manual.</b>	2 anos
<b>Prata</b>	Será concedido o Selo Bronze para os hospitais que cumprirem <b>90% dos requisitos essenciais (RE)</b> do Manual de Requisitos do Programa Ebserh de Gestão da Qualidade e, no mínimo, <b>70% de todos os requisitos do Manual.</b>	2 anos
<b>Ouro</b>	Será concedido o Selo Bronze para os hospitais que cumprirem <b>100% dos requisitos essenciais (RE)</b> do Manual de Requisitos do Programa Ebserh de Gestão da Qualidade e, no mínimo, <b>80% de todos os requisitos do Manual.</b>	3 anos
<b>Diamante</b>	Será concedido o Selo Bronze para os hospitais que cumprirem <b>100% dos requisitos essenciais (RE)</b> do Manual de Requisitos do Programa Ebserh de Gestão da Qualidade e, no mínimo, <b>90% de todos os requisitos do Manual.</b>	3 anos

Fonte: Guia de Avaliação Externa do Programa Ebserh de Gestão da Qualidade – versão 02

É importante destacar que o Manual de Requisitos do Programa Ebserh de Gestão da Qualidade<sup>14</sup> passou por atualizações nos anos de 2021 e 2022. Essas atualizações resultaram em mudanças significativas na quantidade de requisitos essenciais e gerais, o que dificultou a comparação da evolução dos resultados ao longo do tempo. Além disso, o Guia de Avaliação Externa do Programa Ebserh de Gestão da Qualidade<sup>15</sup> também foi atualizado em 2022, alterando o percentual de adequação necessário para a concessão do Selo Ebserh de Qualidade. A partir dessa versão, para o selo bronze, é preciso atingir 80% de adequação nos requisitos essenciais e 60% em todos os requisitos do manual. Nas versões anteriores, esses percentuais eram de 100% e 80%, respectivamente.

Vale ressaltar que a avaliação interna visa não apenas avaliar, mas também engajar e conscientizar todos os participantes - profissionais, estudantes, professores, pesquisadores e gestores - sobre a importância de aprimorar os processos de trabalho. Essa ação estimula uma mobilização em prol do fortalecimento da cultura da melhoria contínua, através do constante aprendizado.

### 2.6.1 Resultados da 4ª Avaliação Interna da Qualidade (AVAQualis) no Hucam-Ufes

A 4ª Avaliação Interna da Qualidade foi realizada no período de 06 a 14/11/2023 e foi norteada pelo Manual de Requisitos do Programa Ebserh de Gestão da Qualidade<sup>14</sup>, versão 03, seguindo a cadeia de valor da rede Ebserh. Os avaliadores internos foram divididos em quatro equipes para avaliar os diferentes processos (Processos Gerenciais, Processos Primários e de Suporte da Jornada da Assistência à Saúde, Jornada do Ensino e Extensão, Jornada da Pesquisa e Inovação e Processos de Suporte à Organização) e para cada equipe foi designado um líder, conforme tabela 2.

**TABELA 4 – Distribuição dos avaliadores internos da qualidade por processos avaliados na 4ª AVAQualis, 2024.**

EQUIPE	AVALIADORES INTERNOS	PROCESSOS AVALIADOS
1	<p><b>Mayana Danielle Almeida Barbosa Fraga**</b>                      Juliana Lopes Fávero                      Tayana Fátima Ferreira Santos                      Andreatta Viviany Abreu de Souza                      Zerbinato Marcio Vilaca Da Fonseca</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos Gerenciais</li> <li>• Processos Primários da Jornada do Ensino e Extensão</li> <li>• Processos de Suporte à Jornada do Ensino e Extensão (<u>exceto</u> Gestão da Infraestrutura dos Espaços de Ensino)</li> <li>• Processos Primários da Jornada de Pesquisa e Inovação</li> <li>• Processos de Suporte à Jornada de Pesquisa e Inovação</li> <li>• Processos de Suporte Transversais aos Processos Primários</li> </ul>
2	<p>Andressa Tomazini                      Borghardt Juliana Galego                      Pansani  <b>Joana Olympia de Souza Stein**</b>                      Rayster Gonçalves Spalla                      Daniela Silva Lima                      Montemor Jamille Lima dos Santos                      Amanda Barbosa de Souza                      Ferreira Flavio Renato Machado Santos                      Nallia Quirina Trindade De Coimbra</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos Primários da Jornada de Assistência à Saúde</li> </ul>

3	Diego Jacobina Atalla <b>Cristiane Rodrigues Silva**</b> Maria Zilma Rios Edgar Andrade Lisboa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos de Suporte à Jornada do Ensino e Extensão – <u>apenas</u> a Gestão da Infraestrutura dos Espaços de Ensino</li> <li>• Processos de Suporte à Organização – Tecnologia da Informação, Logística Administrativa, Gestão da Infraestrutura, Gestão Patrimonial, Gestão da Informação em Sistemas Oficiais, Orçamento e Finanças</li> </ul>
4	<b>Fabília Barcellos Souza Moro**</b> Jhuly Keli Angeli Tania Mara Cappi Mattos Renato de Paula Freitas Juliany Dekleva Cosme Dalcolmo Tononi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos de Suporte à Organização - Ouvidoria, Gestão de pessoas, Comunicação, Tecnologias em saúde, Compras e Contratos, Suprimentos</li> <li>• Processos de Suporte à Jornada da Assistência à Saúde</li> </ul>

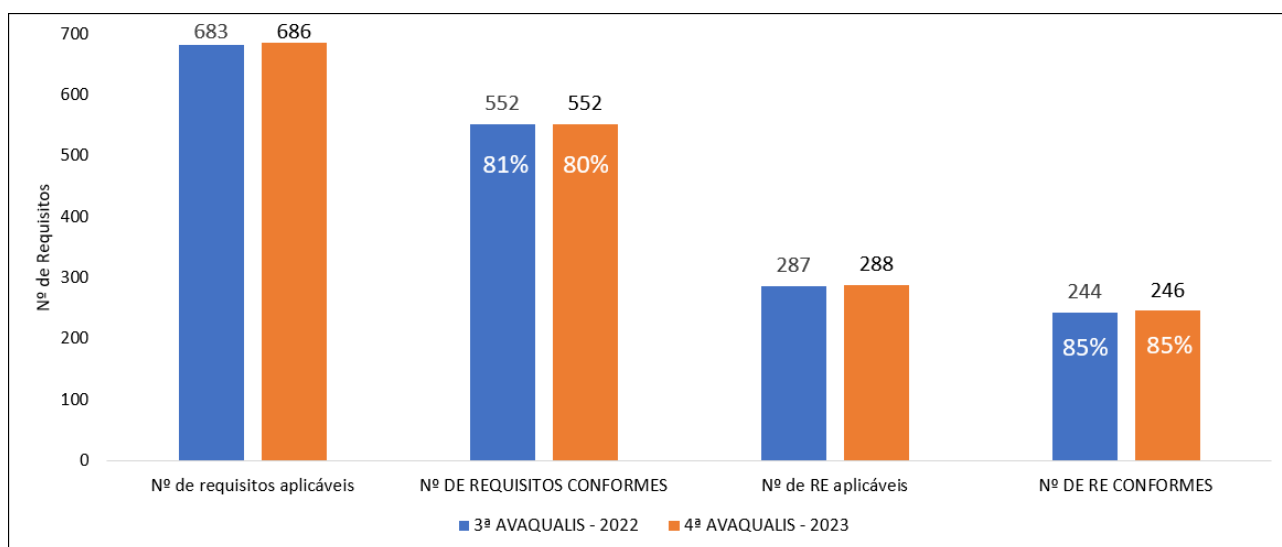
\*\* Líderes da equipe de avaliação

A avaliação documental ocorreu nos dias 06 e 07/11/2023 e utilizou-se como fonte institucional de informação: a intranet, o diretório da qualidade, repositório de indicadores e boletins de serviço. Já a avaliação presencial (*in loco*) foi realizada no período de 08 a 14/11/2023.

A avaliação foi realizada seguindo a metodologia do rastreador, que acompanha o percurso do paciente.

O Hucam-Ufes teve um índice de conformidade de 80% nos requisitos gerais do manual na 4ª AVAQualis, resultado inferior ao 81% obtido na avaliação anterior. Em relação aos requisitos essenciais, a conformidade foi de 85%, igual ao resultado anterior. Esses dados estão representados no Gráfico 5.

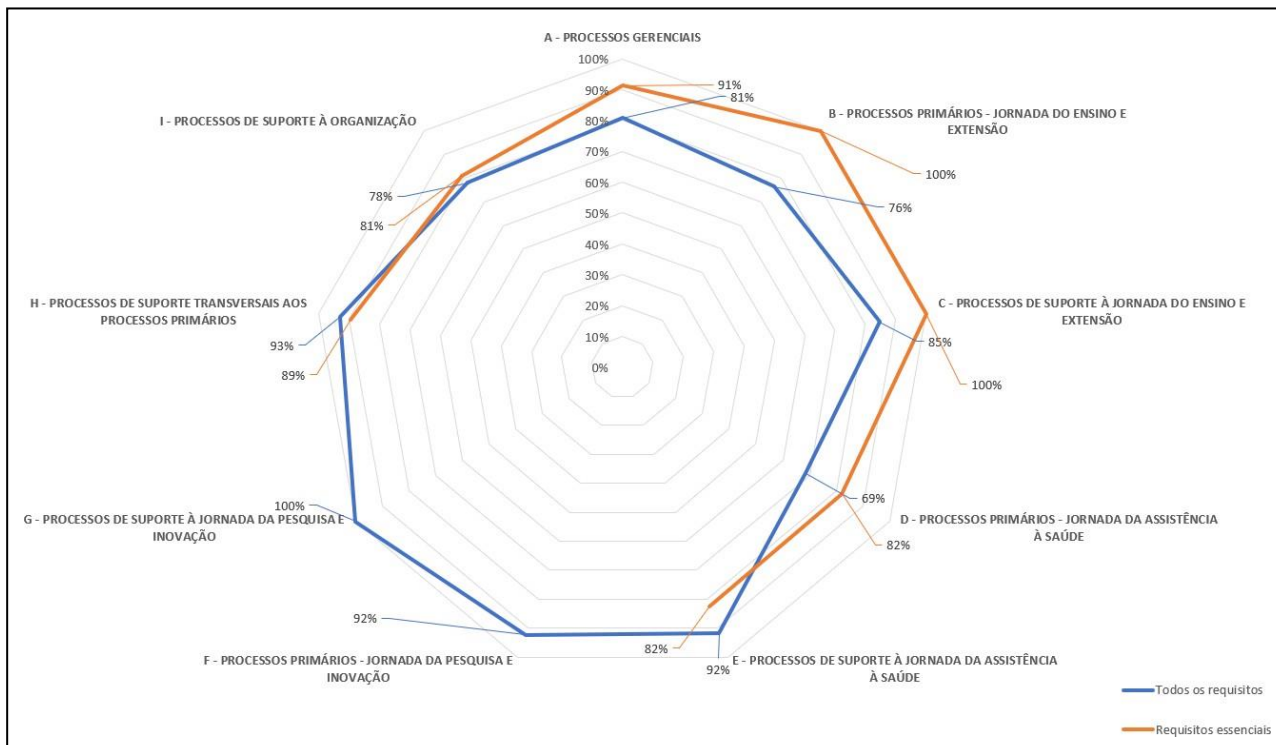
**GRÁFICO 5 – Comparação do cumprimento dos requisitos totais e essenciais contidos no Manual pelo Hucam-Ufes na 3ª e 4ª AVAQualis**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do relatório da 4ª Avaliação Interna da Qualidade do Hucam-Ufes, 2024.

No total, identificou-se 134 oportunidades de melhorias (requisitos não conformes), sendo 92 nos requisitos gerais e 42 nos essenciais.

**GRÁFICO 6 – Distribuição do percentual de conformidade dos requisitos na 4ª AVAQualis de acordo com os diferentes processos.**



Fonte: Relatório da 4ª Avaliação Interna da Qualidade do Hucam-Ufes, 2024.

**TABELA 4 – Distribuição do percentual de conformidade dos requisitos de acordo com o tipo de processo.**

TIPO DE PROCESSO	TODOS OS REQUISITOS	REQUISITOS ESSENCIAIS
A - PROCESSOS GERENCIAIS	81%	91%
B - PROCESSOS PRIMÁRIOS - JORNADA DO ENSINO E EXTENSÃO*	76%	100%
C - PROCESSOS DE SUPORTE À JORNADA DO ENSINO E EXTENSÃO	85%	100%
D - PROCESSOS PRIMÁRIOS - JORNADA DA ASSISTÊNCIA À SAÚDE	69%	82%
E - PROCESSOS DE SUPORTE À JORNADA DA ASSISTÊNCIA À SAÚDE	91%	82%
F - PROCESSOS PRIMÁRIOS - JORNADA DA PESQUISA E INOVAÇÃO	92%	Não há RE
G - PROCESSOS DE SUPORTE À JORNADA DA PESQUISA E INOVAÇÃO	100%	Não há RE
H - PROCESSOS DE SUPORTE TRANSVERSAIS AOS PROCESSOS PRIMÁRIOS	93%	89%
I - PROCESSOS DE SUPORTE À ORGANIZAÇÃO	78%	81%

Fonte: Relatório da 4ª Avaliação Interna da Qualidade do Hucam-Ufes, 2024.

Considerando que foi identificado pelos avaliadores internos processos implementados, mas com fragilidades, decidiu-se incluir também neste relatório tabelas detalhadas com os requisitos que ficaram em conformidade na 4ª AVAQualis, porém com recomendações de ajustes para garantir a conformidade no próximo ciclo avaliativo.

### **Requisitos essenciais (RE) não conforme priorizados pela alta gestão (COLEX) e Setor de Gestão da Qualidade para acompanhamento pela administração central da EBSEH.**

Os requisitos essenciais para o Plano de Melhoria da Qualidade 2024 ainda não foram priorizados, mas é esperado que aconteça na segunda quinzena de março de 2024.

#### **2.6.2 Conclusão da 4ª Avaliação Interna da Qualidade (AVAQualis) no Hucam-Ufes**

O resultado da 4ª AVAQualis poderá auxiliar os gestores / lideranças na priorização de metas de equipe para o ano de 2024. Contudo, é crucial contar com uma organização eficaz para realizar um planejamento detalhado e definir as prioridades dos requisitos que serão abordados. Além disso, é essencial engajar as equipes desde o início do planejamento e acompanhar a execução dos planos de ação de forma regular para garantir a efetivação das ações e adequação dos requisitos ao final do período avaliativo.

Destaca-se a importância de conhecer o Manual de Diretrizes e Requisitos do Programa e Selo Ebserh de Qualidade, disponível na intranet do Hucam-Ufes e no diretório da Qualidade. Além disso, é necessário reavaliar os requisitos pertinentes às suas unidades para assegurar que as evidências disponíveis sustentem a conformidade desses requisitos, visto que, durante as avaliações internas, foi identificada a necessidade de consolidar alguns processos. Ademais, é importante atentar para os requisitos que foram considerados em conformidade na 4ª AVAQualis, mas que possuem recomendações de ajustes para garantir a conformidade no próximo ciclo avaliativo.

O Setor de Gestão da Qualidade e a Unidade de Gestão da Qualidade e Segurança do Paciente estão disponíveis para esclarecer as dúvidas sobre a organização dos ciclos de melhoria. Abaixo estão os nossos canais de comunicação:

- Unidade de Gestão da Qualidade e Segurança do Paciente: ramal 7036 // email: [ugqsp.hucam-ufes@ebserh.gov.br](mailto:ugqsp.hucam-ufes@ebserh.gov.br)
- Setor de Gestão da Qualidade: ramal 7036 // email: [rosemeire.andreatta@ebserh.gov.br](mailto:rosemeire.andreatta@ebserh.gov.br)

## **2.7 Acordo Organizativo de Compromissos**

Com inserção integral e exclusivamente para o SUS no Estado do Espírito Santo, o Hucam-Ufes tem como objetivo, em nível local, contribuir para o alcance do propósito da Rede Ebserh, qual seja, saúde, ensino, pesquisa e inovação a serviço da vida e do SUS.

A instituição se destaca pela qualidade da assistência oferecida à população do Espírito Santo e como Centro de Referência para diagnóstico e tratamento de HIV/AIDS, Tuberculose Multirresistente, Transplante Renal, Cirurgia Geral e Cardíaca, Maternidade de Alto Risco, Terapia Intensiva Neonatal e de Adulto, Hemodinâmica e outros atendimentos de maior complexidade. Possui, ainda, vários programas e projetos que são referência no país, como o de Atenção à Saúde da Mulher, aos portadores de HIV/AIDS, Banco de Leite, aos dependentes químicos e às vítimas de violência sexual, realizando, também, cirurgias bariátricas.

Fundamental para a formação de profissionais da área de saúde, o Hucam-Ufes serve como campo de prática para os cursos de graduação em Medicina, Enfermagem, Odontologia, Farmácia, Nutrição, Fisioterapia, Terapia Ocupacional e Fonoaudiologia, além de programas de pós-graduação stricto sensu, Residência Médica e Residência Multiprofissional do Centro de Ciências da Saúde da Ufes. Dessa forma, configura-se como o principal local de aprendizagem e pesquisa para esses cursos.

O Hucam-Ufes desenvolve, ainda, pesquisas de relevância nacional e internacional contribuindo assim na formação de profissionais, no desenvolvimento de tecnologias e no atendimento às demandas de saúde da população.

Nesse contexto, é importante mencionar que o Acordo Organizativo de Compromissos é fundamental para concretizar o trabalho desenvolvido na instituição, proporcionando as condições necessárias para que o Hucam-Ufes possa desempenhar suas ações assistenciais, de ensino, pesquisa, inovação e extensão com qualidade e efetividade.

Além de fomentar o planejamento anual da aplicação de créditos orçamentários, o instrumento estabelece indicadores e metas, bem como regras claras e objetivas que qualificam os serviços prestados, resultando em melhorias para a vida de milhares de cidadãos capixabas e no aprimoramento da gestão do hospital.

## **2.8 Auditorias Internas**

### **2.8.1 Principais achados e recomendações**

As Auditorias Internas são um importante instrumento de apoio à Rede Ebserh, visto que avaliam a gestão, auditando os processos e resultados gerenciais, emitindo pareceres, relatórios e recomendações.

Essas auditorias objetivam a integridade, a adequação e a eficácia dos controles internos e das informações físicas, contábeis, financeiras e operacionais das unidades hospitalares.

Cabe ressaltar que Auditoria Interna monitora o Plano de Providência Permanente do Hucam-Ufes por intermédio do Sistema eAUD, módulo Auditoria, no qual são cadastradas as recomendações expedidas pela própria auditoria interna, pelos órgãos de controle interno e externo, pelo Conselho Fiscal, pelo Conselho de Administração e de outros órgãos ou entidades de regulação e fiscalização, conforme preconiza o art. 4º, Inciso II, alínea "d", da Instrução Normativa CGU nº 05/2021<sup>16</sup>.

Ao analisar as providências realizadas, verificou-se que a administração do Hucam-Ufes alcançou, ao final de 2023, a resolução de 90,5% dos apontamentos, superando o índice de resolutividade estabelecido pela Vice-Presidência da Ebserh, que é de 50%.

Dentre as recomendações emitidas pela auditoria interna, percebe-se avanços significativas do Hucam-Ufes em relação aos procedimentos e fluxos operacionais existentes no hospital, melhoria dos controles internos, aperfeiçoamento da transparência, dentre outras. Entretanto, para os próximos anos, faz-se necessário a realização de investimentos em novos projetos estruturantes para alavancar os serviços prestados na instituição para os próximos anos.

Dentre esses projetos, é importante destacar as negociações para a atualização da Contratualização SUS junto ao gestor local do SUS no Estado do Espírito Santo. O convênio vigente foi firmado em 2016 e, desde então, tem sido prorrogado mediante termos aditivos. Em 2024, a gestão conseguiu atualizar a base físico-financeira do instrumento, possibilitando um incremento financeiro de 54%. Entretanto, ainda é necessário atualizar as regras contratuais para contemplar o atual cenário da instituição e possibilitar a oferta de novos serviços.

### Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes da Universidade Federal do Espírito Santo – Hucam/Ufes.

Além do mais, o Hucam-Ufes foi contemplado no Programa de Aceleração do Crescimento do Governo Federal em R\$ 30 milhões. O recurso será aplicado na reforma de grande parte do térreo do hospital e viabilizará a ampliação do Pronto Socorro e dos leitos de UTI Adulto da instituição, qualificando a assistência e o ensino.

O hospital também foi incluído, em 2024, nas ações prioritárias da Bancada do Espírito Santo, possibilitando a indicação de recursos de investimento para a modernização do Hucam-Ufes.

A instituição busca viabilizar a construção do novo Centro de Pesquisas Clínicas. A obra será realizada em parceria com a Ufes e quando concluída, impactará positivamente no Desenvolvimento Científico e Acadêmico, possibilitando a ampliação e realização de novos projetos de pesquisa, expandindo as instalações e recursos para a graduação e, com isso, favorecendo a formação de qualidade associada a prestação de serviços à comunidade.

Tais ações atenderão aos objetivos estratégicos 2024-2028 da Rede Ebserh, garantindo a ampliação e qualificação do Hucam-Ufes na rede de atenção à saúde do SUS, aprimoramento das condições de ensino e dos cenários de práticas, qualificação do cuidado hospitalar e a implementação de melhorias na infraestrutura e nas condições de trabalho com foco na assistência, no ensino e na pesquisa.

Os novos desafios e ações estratégicas previstas pelo Hucam-Ufes resultarão em melhoria para a vida de milhares de cidadãos capixabas e aprimorará a gestão do hospital, instituição que realiza, anualmente, mais de 239 mil consultas, 973 mil exames, 9,3 mil internações e 9,1 mil cirurgias, além de ser campo de prática para 28 programas de residência médica e multiprofissionais.

Ademais, destaca-se que o Hucam-Ufes busca continuamente aprimorar as ações voltadas a saúde, ensino, pesquisa e inovação a serviço da vida e do SUS.

### **2.9 Painel de Contribuição da Rede Ebserh**

A análise dos desafios a serem superados pelo Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes considera o Painel de Contribuição da Ebserh disponível no Processo SEI nº 23477.022748/2023-67 e no seguinte endereço: [Plano de Negócios — Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares \(www.gov.br\)](#)

### 3 ESTRATÉGIA DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO CASSIANO ANTÔNIO MORAES

#### 3.1 Declaração de Visão do Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes

Como já referenciado anteriormente a Visão do Hucam-Ufes foi elaborada pelo Colegiado Executivo (COLEX) tendo como base teórica o Guia de Gestão Estratégica dos Hospitais da Rede Ebserh, sendo Coordenadas pelo Setor de Governança e Estratégia (SEGOV) e a Unidade Planejamento, Gestão de Riscos e Controles Internos UPLAG).

#### Visão do Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes

Ser protagonista na transformação de realidades em saúde, com excelência na assistência, no ensino, na pesquisa e na inovação

#### 3.2 Macroproblemas

	Descrição do Macroproblema	Causa Raiz do Macroproblema	Proposta de Solução
Sociedade (Assistência)	Práticas gerenciais desprovidas de planejamento e gestão sistematizados.	Atuação ineficiente dos gestores na condução dos processos assistenciais e no gerenciamento de pessoas.	Implementação de boas práticas da gestão de unidades assistenciais e de apoio da GAS.
Sociedade (Ensino)	Integração insuficiente entre o Centro de Ciências da Saúde (CCS/Ufes) e o Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes (Hucam-Ufes).	Deficiência na articulação entre docentes, discentes e preceptores.	Implementação da Política de Integração o entre o CCS/Ufes e o Hucam-Ufes.
Sociedade (Pesquisa e inovação)	Ambiente inadequado ao avanço na realização das pesquisas e inovação tecnológica.	Recursos insuficientes na viabilização das pesquisas e inovação tecnológica.	Conexão GEP-Hucam-Ufes: Estratégias Integradas de Pesquisa e inovação tecnológica.
Responsabilidade de Ambiental, Social e Governança	Insuficiência de práticas ambientais sustentáveis.	Ausência de diretrizes estratégicas institucional de sustentabilidade ambiental.	Implementação do Plano de Gestão Socioambiental.

<b>Desenvolvimento Institucional</b>	Integração ineficiente entre os Serviços.	Atuação deficitária dos Colegiados Gestores.	Integra Resgate do Macrocolegiado Gestor	Hucam-Ufes:
<b>Sustentabilidade Financeira</b>	Ineficiência no cumprimento de metas contratualizadas.	de Processos e fluxos da produção assistencial não sistematizados e dados não integrados.	Sustenta Estratégias de otimização da receita ambulatorial.	Hucam-Ufes:
<b>Desenvolvimento do Trabalhador</b>	Rotina diária estressante e relações interpessoais conflituosas.	Exposição a condições adversas no ambiente de trabalho.	Cuidados e estratégias para apoiar a saúde do trabalhador.	

### 3.3 Painel de Contribuição do Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes

O Painel de Contribuição do Hucam-Ufes que desmembra e apoia a implementação da estratégia da Rede, no sentido da solução dos macroproblemas identificados como restritores ao alcance dos objetivos estratégicos, vincula os projetos locais, distribuídos pelos sete pilares (ensino, pesquisa, assistência, responsabilidade ambiental, social e governança, desenvolvimento institucional, sustentabilidade financeira e desenvolvimento do trabalhador), responsáveis por sustentar as atividades necessárias para “fazer acontecer”, apresentando indicadores e metas a serem atingidas no horizonte de cálculo do PDE, que apontarão para o avanço na resolução dos referidos macroproblemas identificados.

Assim, cada projeto e cada indicador estão detalhados nas fichas de projetos, como também nas fichas de indicadores.

O Painel de Contribuição apresentado na Tabela 5, apresenta os Temas Estratégicos, os Objetivos Estratégicos da Rede; os Indicadores Locais vinculados as aferições para solução dos macroproblemas e efetividade dos projetos; as Metas acordadas para o período de 2024 a 2028, bem como os Projetos Locais responsáveis pela operacionalização do Plano.

**TABELA 5 - Painel de Contribuição do Hospital Universitário da Universidade Federal do Espírito Santo**

Tema Estratégico	Cód.	Objetivo Estratégico	Indicador Local	Metas					Projeto Local	Área Responsável
				2024	2025	2026	2027	2028		
Sociedade (Assistência)	OE02	Qualificar o cuidado hospitalar	Percentual de boas práticas de gestão implementadas nas unidades assistenciais e dos serviços de apoio da GAS.	NA	15%	50%	75%	90%	Implementação de boas práticas da gestão de unidades assistenciais e de apoio da GAS	Gerência de Atenção à Saúde (GAS)
	OE02	Qualificar o cuidado hospitalar	Percentual do alcance de conformidade dos Contratos Internos de Gestão (CIG).	NA	50%	75%	85%	90%	Implementação de boas práticas da gestão de unidades assistenciais e de apoio da GAS	Gerência de Atenção à Saúde (GAS)
Sociedade (Ensino)	OE05	Aprimorar as condições de ensino e os cenários de prática	Percentual de melhorias obtidas a partir da implementação da Política de integração entre o CCS/Ufes e o Hucam-Ufes.	NA	10%	30%	50%	90%	Implementação da Política de Integração o entre o CCS/Ufes e o Hucam-Ufes	Gerência de Ensino e Pesquisa (GEP).
	OE05	Aprimorar as condições de ensino e os cenários de prática	Percentual de ações de integração entre o CCS/Ufes e Hucam-Ufes pactuadas cumpridas.	NA	30%	50%	70%	90%	Implementação da Política de Integração o entre o CCS/Ufes e o Hucam-Ufes	Gerência de Ensino e Pesquisa (GEP).
Sociedade (Pesquisa)	OE09	Criar um ambiente favorável ao desenvolvimento em rede de pesquisa, inovação e avaliação de tecnologias em saúde	Taxa de participação e representatividade institucional em ações de						Conexão GEP-Hucam-Ufes: Estratégias Integradas de	Gerência de Ensino e Pesquisa (GEP).

Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes da Universidade Federal do Espírito Santo – Hucam/Ufes.

			pesquisa/ inovação tecnológica.						Pesquisa/ inovação tecnológica	
	<b>OE09</b>	<b>Criar um ambiente favorável ao desenvolvimento em rede de pesquisa, inovação e avaliação de tecnologias em saúde</b>	Nº de parcerias nacionais e internacionais de pesquisa e inovação.	NA	10%	15%	20%	30%	Conexão GEP-Hucam-Ufes: Estratégias Integradas de Pesquisa/ inovação tecnológica	Gerência de Ensino e Pesquisa (GEP).
<b>Responsabilidade Ambiental, Social e Governança</b>	<b>OE12</b>	<b>Promover sustentabilidade ambiental e responsabilidade social em Rede</b>	Percentual de práticas de sustentabilidade ambiental implementadas no âmbito do Hucam-Ufes	NA	15%	20%	40%	50%	Implementação do Plano de Gestão Socioambiental	Gerência Administrativa (GAD)
	<b>OE12</b>	<b>Promover sustentabilidade ambiental e responsabilidade social em Rede</b>	Percentual do alcance de conformidade dos projetos de sustentabilidade.	NA	15%	20%	40%	50%	Implementação do Plano de Gestão Socioambiental	Gerência Administrativa (GAD)
<b>Desenvolvimento Institucional</b>	<b>OE14</b>	<b>Desenvolver capacidade institucional em gestão hospitalar.</b>	Percentual de redução de queixas formalizadas por falta de integração entre os Serviços.	NA	10%	20%	30%	40%	Integra Hucam-Ufes: Resgate do Macrocolegiado Gestor	Superintendência
	<b>OE14</b>	<b>Desenvolver capacidade institucional em gestão hospitalar.</b>	Percentual de metas colegiadas alcançadas.	NA	10%	20%	30%	40%	Integra Hucam-Ufes: Resgate do Macrocolegiado Gestor	Superintendência
<b>Sustentabilidade Financeira</b>	<b>OE20</b>	<b>Ampliar e diversificar as fontes de financiamento</b>	Percentual de metas contratualizadas cumpridas	91%	92%	93%	94%	95%	Sustenta Hucam-Ufes: Estratégias de otimização da receita hospitalar e ambulatorial.	Gerência Administrativa (GAD)

Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes da Universidade Federal do Espírito Santo – Hucam/Ufes.

	<b>OE20</b>	<b>Ampliar e diversificar as fontes de financiamento</b>	Percentual de redução das perdas no faturamento.	91%	92%	93%	94%	95%	Sustenta Hucam-Ufes: Estratégias de otimização da receita hospitalar e ambulatorial.	Gerência Administrativa (GAD)
<b>Desenvolvimento do Trabalhador</b>	<b>OE23</b>	<b>Promover o engajamento e valorização dos trabalhadores</b>	Percentual de trabalhadores que indicaram melhora na sensação de bem-estar após inserção no Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT).	NA	40%	50%	60%	70%	Cuidados e estratégias para apoiar a saúde do trabalhador	Gerência Administrativa (GAD)
	<b>OE23</b>	<b>Promover o engajamento e valorização dos trabalhadores</b>	Percentual de aderência dos trabalhadores às práticas de autocuidado e qualidade de vida prescritas.	NA	40%	50%	60%	70%	Cuidados e estratégias para apoiar a saúde do trabalhador	Gerência Administrativa (GAD)

## **4 MONITORAMENTO**

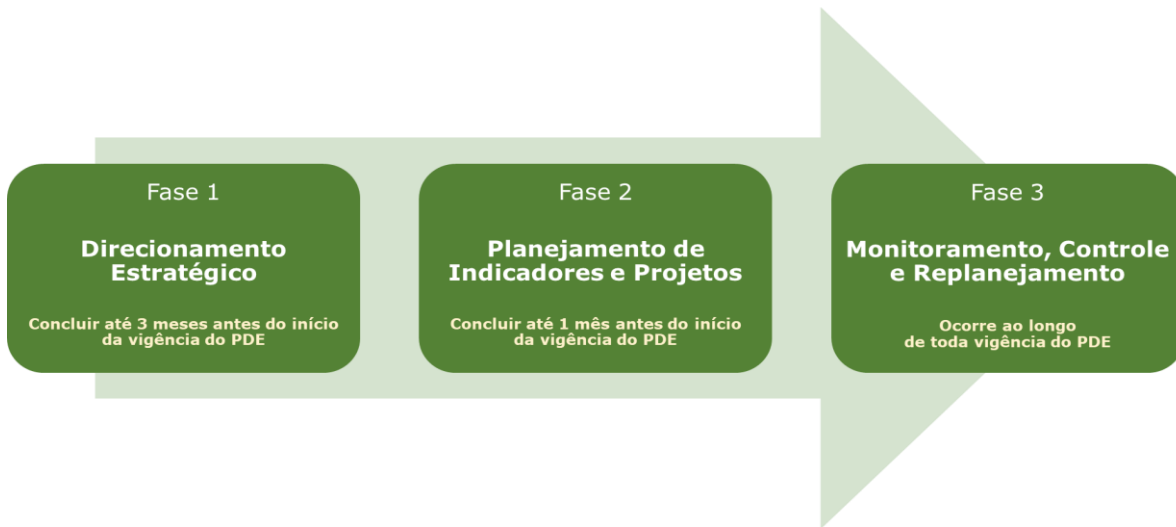
### **4.1 Modelo de Gestão do Plano Diretor Estratégico (PDE)**

O principal direcionador e referência estratégica de governança é o Plano Diretor Estratégico (PDE) do Hucam-Ufes para o período de 2024 a 2028, constituindo-se como seu principal instrumento de gestão. Para isso, utilizou-se o modelo de gestão seguindo as diretrizes do Guia de Gestão Estratégica dos Hospitais da Rede Ebserh<sup>3</sup>, responsável pelo desdobramento do planejamento estratégico da Rede para os Hospitais Universitários Federais (HUFs). A formulação estratégica envolveu basicamente duas fases: a de direcionamento estratégico com a etapa de análise situacional (Análise do PDE anterior; Definição da Visão e Identificação dos Macroproblemas); a de planejamento de Indicadores e projetos (Definição de Indicadores e Metas Locais, Definição de Projetos Locais e Publicação do Plano Diretor Estratégico), que culminou neste documento PDE 2024-2028 do Hucam-Ufes.

Este documento, se alinha ao Planejamento Estratégico da Rede, no momento em que são definidos indicadores e metas que apoiam os indicadores da Rede, bem como apresenta projetos locais que possibilita a solução dos macroproblemas identificados no âmbito da instituição, ao mesmo tempo que contribui para o alcance dos objetivos estratégicos da rede.

A terceira fase, relativa ao monitoramento, controle e replanejamento, consolida-se por meio do acompanhamento da efetividade dos projetos locais, por meio de indicadores e aferição de metas. Isso permite identificar se o que foi planejado está sendo realizado adequadamente, ou se, devido às mudanças ocorridas nos ambientes organizacionais, são necessários realinhamentos estratégicos e replanejamentos. A Figura 4 demonstra como este ciclo se estabelece no Hucam-Ufes.

**FIGURA 4- Fases da Metodologia de Gestão Estratégica dos Hospitais**



Os processos referentes a elaboração, execução e monitoramento do Plano Diretor Estratégico – PDE, como já relatado, envolveu vários atores. Os mesmos tiveram e terão funções e responsabilidades diferenciadas em todo processo. O Colegiado Executivo (COLEX) entidade máxima da instituição, é responsável pela condução estratégica, envolvendo a consolidação da cultura de governança estratégica, que envolve as áreas de ensino, pesquisa e inovação, assistência e administração. Já os gerentes de projetos, são aqueles que conduzirão os projetos que são responsáveis pela execução das estratégias planejadas, incluindo seu monitoramento, as mudanças necessárias e as possíveis melhorias e replanejamentos. Cabe aos gestores dos serviços e colaboradores do Hucam-Ufes, por meio de suas ações, alinhar-se ao planejado no PDE, estabelecendo uma relação de encadeamento entre o estratégico, tático e operacional.

## 4.2 Modelo de Comunicação

### 4.2.1 Contexto e Objetivos

O Plano Diretor Estratégico é o documento institucional que direciona planos e ações prioritárias para o Hucam-Ufes para o próximo quinquênio (2024-2028)

O objetivo maior é disseminar o conteúdo do documento em si, bem como o andamento de sua operacionalização por meio dos projetos locais e dos resultados alcançados a partir de sua implementação. Essa ação é necessária para levar as informações atualizadas acerca de todo o processo de planejamento e os seus reflexos na melhoria das condições de trabalho, na assistência prestada à população e no ensino em saúde ao conhecimento do público interessado.

### Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes da Universidade Federal do Espírito Santo – Hucam/Ufes.

Além da divulgação dos documentos e relatórios nos veículos institucionais como site e intranet, as publicações e campanhas também contarão com suporte dos meios digitais já disponíveis na Instituição para produção e distribuição de material informativo. Esta ação reforça também a importância de comunicar a estratégia de gestão para todos os níveis de planejamento dentro da estrutura organizacional do Hucam-Ufes, solidificando os valores organizacionais e a adoção de novas atitudes por parte da comunidade Hucam-Ufes.

No âmbito da Ebserh, a Comunicação será alinhada com as divulgações da Sede, sempre buscando apresentar como a atuação local está integrada e participa de maneira sinérgica para o alcance dos objetivos em Rede. A intenção é mostrar que a atuação do Hucam-Ufes é sistêmica, portanto, não isolada, e que o desempenho obtido na Instituição tem impacto no fortalecimento do Sistema Único de Saúde e nas ações de Ensino e Pesquisa.

#### 4.2.2 Mensagens-chave

Portanto, as mensagens-chave ou premissas na abordagem do Plano Diretor Estratégico são:

- Todas as ações desenvolvidas estão referenciadas na Missão e Valores da Rede Ebserh e Visão de Futuro do Hucam-Ufes.
- O PDE 2024-2028 foi formulado alinhado ao Mapa Estratégico da Rede Ebserh<sup>3</sup>;
- O êxito no alcance de metas depende do desempenho de todos os níveis de planejamento, ou seja, estratégico, tático e operacional.

#### 4.2.3 Público-alvo

- Colaboradores do Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes.
- Usuários do SUS.
- Comunidade acadêmica da Universidade Federal do Espírito Santo.
- Parceiros institucionais do Hucam-Ufes.

**TABELA 6 - Lista de Itens de Comunicação da Gestão Estratégica no Hospital**

<b>Objeto da Mensagem</b>	<b>Origem</b>	<b>Destino</b>	<b>Canal e Forma</b>	<b>Periodicidade</b>
<i>Divulgação do Mapa Estratégico</i>	<i>Unidade de Comunicação</i>	<i>Todo o público-alvo</i>	<i>Mural eletrônico, site, intranet e outros meios digitais e físicos</i>	<i>Anualmente</i>
<i>Divulgação do documento final do PDE 2024/2028</i>	<i>Setor de Governança/ Unidade de Comunicação e Supec/Ufes</i>	<i>Todo o público-alvo</i>	<i>Reportagem em Site, intranet, e e-mail aos colaboradores</i>	<i>Única vez, após finalização</i>
<i>Relatório de Acompanhamento de Indicador Local</i>	<i>Responsável pelo indicador</i>	<i>Gerente do Projeto</i>	<i>Documento em meio digital</i>	<i>Mensal</i>
<i>Relatório de Acompanhamento de Projeto Local</i>	<i>Gerente do Projeto</i>	<i>Setor de Governança</i>	<i>Documento em meio digital</i>	<i>Mensal</i>
<i>Relatório de Monitoramento do PDE (indicadores, metas e projetos locais)</i>	<i>Setor de Governança</i>	<i>Colegiado Executivo</i>	<i>Documento em meio digital Apresentação em Colegiado Executivo</i>	<i>Bimestral</i>
<i>Divulgação dos relatórios de monitoramento</i>	<i>Setor de Governança</i>	<i>Todo o público-alvo</i>	<i>Página do Plano Diretor Estratégico no site do Hucam</i>	<i>Bimestral</i>
<i>Publicação/Revisões/Atualizações no PDE</i>	<i>Setor de Governança/Unidade de Comunicação</i>	<i>Todo o público-alvo</i>	<i>Página do Plano Diretor Estratégico no site do Hucam, e reportagem no site, intranet e e-mail aos colaboradores</i>	<i>Sempre que deliberado pelo Colegiado Executivo</i>
<i>Campanha de cada Projeto</i>	<i>Comunicação</i>	<i>Colaboradores</i>	<i>Reportagem e produtos de comunicação social em Site, intranet, mural eletrônico e outros meios digitais e físicos</i>	<i>A definir com Gerente do Projeto (de acordo com necessidade dos indicadores)</i>

<i>Reunião de acompanhamento do PDE</i>	<i>Colegiado Executivo e Setor de Governança</i>	<i>Gerentes de projeto e responsáveis pelos indicadores</i>	<i>Reunião presencial</i>	<i>Bimestral</i>
---	--	---	---------------------------	------------------

### 4.3 Calendário

Estabelecer uma rotina por meio de um calendário é de significativa importância para promover uma cultura de execução, controle e avaliação do PDE. Nesse sentido, cria-se um senso de prioridade, determinando os momentos estratégicos que devem ser implementados e em que tempo. Isso estreita a relação entre o planejamento e sua operacionalização, além de possibilitar e proporcionar a transparência necessária ao processo de gestão estratégica do hospital.

Os momentos relativos ao acompanhamento e monitoramento dos projetos locais, indicadores e metas incluirão apresentações dos gestores contendo relatórios de desempenho e suas análises, promovendo também a interação e o engajamento entre os envolvidos nesse processo. Essa ação facilita os processos decisórios e a percepção da necessidade de realinhamento estratégico diante das possíveis mudanças nos ambientes de atuação do Hucam-Ufes. A tabela 7 apresenta o calendário para os projetos locais do PDE 2024-2028.

**TABELA 7 - Calendário para os Projetos Locais do PDE 2024-2028 do Hucam-Ufes**

<b>Tipo de Reunião</b>	<b>Principais envolvidos</b>	<b>Objetivo da Reunião</b>	<b>Frequência</b>
<i>Avaliação dos Projetos</i>	<i>Gerentes dos Projetos e Gestor do Portfólio e Colex</i>	<i>Integrar gestores e realizar alinhamento sobre o andamento de cada projeto do Portfólio do Hucam-Ufes</i>	<i>Trimestral</i>
<i>Avaliação do Portfólio de Projetos</i>	<i>Gerentes dos Projetos e Gestor do Portfólio e Colex</i>	<i>Apresentar o resultado do portfólio de projetos: planejado versus realizado</i>	<i>Mensal</i>
<i>Avaliação do desempenho Anual do Portfólio de Projetos e dos e Indicadores</i>	<i>Gerentes dos Projetos e Gestor do Portfólio e Colex</i>	<i>Apresentar o desempenho anual do Portfólio de Projetos e os resultados obtidos em relação aos indicadores.</i>	<i>Anual</i>

**REFERÊNCIAS**

---

- 1 - BRASIL. Lei 12.550, de 15 de dezembro de 2011. Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSEH; acrescenta dispositivos ao Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal; e dá outras providências. **Diário Oficial da União** - Seção 1 - 16/12/2011, p. 2.
- 2 - Brasil. Constituição (1988). **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.
- 3 - Empresa brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh). **Guia de Gestão Estratégica da Rede Ebserh**. 3.ed. Brasília. 2024.
- 4 - Empresa brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh). **Portaria-SEI nº 03**. Boletim de Serviço nº 1734, de 08 de fevereiro de 2024.
- 5 - Empresa brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh). **Guia de Desdobramento da Estratégia para os Hospitais da Rede Ebserh**. 2.ed. Brasília. 2020.
- 6 - Empresa brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh). **Portaria-SEI nº 51**. Boletim de Serviço nº 593, de 25 de março de 2024.
- 7 - Universidade Federal do Espírito Santo. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. **Contrato Nº 1.008/2013**. 2013.
- 8 - Empresa brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh). **Portaria-SEI nº 47**. Boletim de Serviço da Ebserh nº 1.201, de 26 de novembro de 2021.
- 9 - Empresa brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh). Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes. **Portaria SEI nº 176**. Boletim de Serviço nº 381, de 14 de junho de 2021.
- 10- Empresa brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh). Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes. **Portaria SEI nº 39**. Boletim de Serviço nº 357, de 12 de fevereiro de 2021.
- 11 - Empresa brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh). Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes. **Portaria nº SEI 249**. Boletim de Serviço nº 388, de 23 de julho de 2021.
- 12 - Empresa brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh). **Portaria nº SEI 23**. Boletim de Serviço
- 13 - Empresa brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh). **Portaria nº SEI 04**. Boletim de Serviço
14. Empresa brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh). **Manual de Requisitos do Programa Ebserh de Gestão da Qualidade**. Versão 02. Brasília. 2022.
- 15 - Empresa brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh). **Guia de Avaliação Externa do Programa Ebserh de Gestão da Qualidade**. Versão 2. Brasília. 2022.

### Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes da Universidade Federal do Espírito Santo – Hucam/Ufes.

- 16 – Brasil. Controladoria Geral da União. **Instrução Normativa CGU nº 05 de 27 de agosto de 2021.** Dispõe sobre o Plano Anual de Auditoria Interna, sobre o Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna e sobre o parecer de prestação de contas da entidade das unidades de auditoria interna governamental sujeitas à supervisão técnica do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. Brasília. 2021.

## ANEXOS

### Fichas dos Indicadores Locais

#### PILAR SOCIEDADE - ENSINO

		<b>Lista de Indicadores do Plano Diretor Estratégico 2024-2028</b>					Sigla do Hospital	Versão		
							Hucam-Ufes	1		
Nome do Indicador	Descrição e Justificativa	Periodicidade da coleta	Periodicidade da análise	Responsável pela coleta, validação e análise	Forma de Validação	Fórmula	Unidade de medida	Limite	Polaridade	Parâmetros
Percentual de melhorias obtidas a partir da implementação da Política de integração entre o CCS/Ufes e o Hucam-Ufes.	A integração ensino-serviço gera impactos positivos para a formação profissional, atenção à saúde e gestão dos serviços. As estratégias de aproximação entre docentes, discentes e profissionais de saúde são capazes de vencer os conflitos, potencializar interesses comuns e auxiliar no enfrentamento dos desafios presentes na organização dos processos de trabalho e impulsionar a realização de melhorias.	Trimestral	Trimestral	Tania Mara Cappi Mattos	Discussão com grupo de trabalho e outros atores pertinentes	Nº de melhorias obtidas a partir da implementação da Política de integração entre o CCS/Ufes e o Hucam-Ufes/Total de ações de melhorias planejadas X 100.	Percentual	90% até 2028	Maior e melhor	Referências do Projeto
Percentual de ações de integração entre o CSS/Ufes e Hucam/Ufes pactuadas cumpridas.	A integração entre os centros de formação superior na área da saúde e os hospitais universitários com seus modelos technoassistenciais auxilia no enfrentamento dos desafios presentes na organização dos	Trimestral	Trimestral	Tania Mara Cappi Mattos	Discussão com grupo de trabalho e outros atores pertinentes	Nº de ações de integração entre o CSS/Ufes e Hucam-Ufes pactuadas cumpridas/Total de ações de	Percentual	90% até 2028	Maior e melhor	Referências do Projeto

Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes da Universidade Federal do Espírito Santo – Hucam/Ufes.

processos de trabalho, na manutenção da qualidade da formação profissional, da atenção à saúde e da gestão do serviços.					integração pactuadas previstas x 100.				
---	--	--	--	--	---------------------------------------	--	--	--	--

Obs: o primeiro indicador está vinculado ao macroproblema e o segundo diretamente ao Projeto.

Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes da Universidade Federal do Espírito Santo – Hucam/Ufes.

**PILAR SOCIEDADE – PESQUISA E INOVAÇÃO**

	<b>Lista de Indicadores do Plano Diretor Estratégico 2024-2028</b>	Sigla do Hospital	Versão
		Hucam-Ufes	1

Nome do Indicador	Descrição e Justificativa	Periodicidade da coleta	Periodicidade da análise	Responsável pela coleta, validação e análise	Forma de Validação	Fórmula	Unidade de medida	Limite	Polaridade	Parâmetros
Taxa de participação e representatividade institucional em ações de pesquisa/ inovação tecnológica.	As pesquisas clínicas patrocinadas representam o acesso da população a tratamentos inovadores, exposição de estudantes e trabalhadores do Hucam-Ufes à experiências com pesquisas de alto rigor metodológico e impacto na saúde. Assim, aumentar a quantidade e a qualidade das pesquisas clínicas e inovação tecnológica aumenta a visibilidade institucional no cenário nacional e internacional, atraindo mais parcerias de pesquisa e financiamentos.	Anual	Anual	Thiago George Cabral Silva.	Reuniões com os membros do grupo e outros atores envolvidos no processo	$N^{\circ}$ de cartas de aceite para pesquisa patrocinada/ $N^{\circ}$ de Feasibility submetidos x 100.	Percentual	30% em relação ao ano de 2023	Maior e melhor	2023 encerrou com 17 Feasibilitys, 05 aceites e 02 estudos declinados.
$N^{\circ}$ de pesquisas e inovações realizadas com participação dos trabalhadores do Hucam-Ufes.	A participação e representatividade do quadro de trabalhadores dos diferentes serviços do Hucam-Ufes em ações de pesquisa e inovação favorece maior integração junto aos pesquisadores, troca de saberes e experiências, com consequente impacto no desempenho	Anual	Anual	Thiago George Cabral Silva.	Reuniões com os membros do grupo e outros atores envolvidos no processo	$N^{\circ}$ de profissionais do Hucam-Ufes envolvidos como membros das equipes ( $N^{\circ}$ de pesquisas e inovações realizadas com participação dos trabalhadores do Hucam-Ufes/ $N^{\circ}$ total de pesquisas e inovações realizadas no	Percentual	30% em relação ao levantamento de profissionais em 2023.	Maior e melhor	$N^{\circ}$ de profissionais do Hucam-Ufes envolvidos como membros das equipes em 2023 identificadas no diagnóstico situacional.

Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes da Universidade Federal do Espírito Santo – Hucam/Ufes.

	profissional e na assistência à saúde qualificada e atualizada.					Hucam-Ufes)				
--	---	--	--	--	--	-------------	--	--	--	--

Obs: o primeiro indicador está vinculado ao macroproblema e o segundo diretamente ao Projeto.

**PILAR SOCIEDADE – ASSISTÊNCIA**

	<p><b>Lista de Indicadores do Plano Diretor Estratégico 2024-2028</b></p>	Sigla do Hospital	Versão
		Hucam-Ufes	1

Nome do Indicador	Descrição e Justificativa	Periodicidade da coleta	Periodicidade da análise	Responsável pela coleta, validação e análise	Forma de Validação	Fórmula	Unidade de medida	Limite	Polaridade	Parâmetros
Percentual de boas práticas de gestão implementadas nas unidades assistenciais e dos serviços de apoio da GAS.	<p>indicador sinaliza o índice de implantação de práticas gerenciais planejadas e sistematizadas, que serão desenvolvidas através do projeto “Implementação de boas práticas da gestão de unidades assistenciais e de apoio da GAS.” Este índice proporcionará um retrato da implementação de dispositivos do Modelo de Gestão da Atenção Hospitalar, tais como as Unidades de Produção, o Painel de Indicadores e o Contrato Interno de Gestão.</p> <p>UPs – Unidades de Produção: agrupamento de serviços e/ou unidades dentro de um mesmo espaço de gestão, que são caracterizadas por serem interdisciplinares e multiprofissionais. As UPs organizam o processo de trabalho, ampliam o fluxo comunicativo nos hospitais e elaboram o planejamento das unidades.</p>	Mensal	Mensal	Cristiane Rodrigues Silva	Discussão com grupo de trabalho e outros atores pertinentes	<p>1 - Nº de UPs implantadas / nº de UPs previstas x 100; Nº de áreas que aderiram ao PI / Nº de áreas previstas para aderirem ao PI x 100; 2 - Nº previsto de UPs / áreas que aderiram ao PI / CIGs assinados: quantidade total de dispositivos (UP / PI / CIG) previstos pela GAS para serem instituídos até 2028.</p>	Percentual e Número Absoluto.	Percentual e Número Absoluto.	a 90% em 2028	NA

Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes da Universidade Federal do Espírito Santo – Hucam/Ufes.

	<p>PIs- Painéis de Indicadores: ferramenta visual que consolida um conjunto de indicadores previamente selecionados de forma colegiada para demonstrar o desempenho geral do hospital</p> <p>CIG – Contrato Interno de Gestão são instrumentos de pactuação de metas, indicadores e compromissos presentes no contrato SUS* no âmbito de Unidades de Produção. Os CIGs instrumentalizam a instituição na definição de diretrizes claras com foco em resultados. Deve-se frisar que, mais do que um simples dispositivo para desdobramento de metas, o CIG é uma ferramenta que possibilita a discussão do estado atual de contratualização dos hospitais.</p>									
<p>Percentual do alcance de conformidade dos Contratos Internos de Gestão (CIG).</p>	<p>Os gestores das Unidades assistenciais devem cumprir a pactuação das metas definidas no Contrato Interno de Gestão junto à Superintendência, caracterizando o impacto da gestão por resultados e subsidiando a contratualização com o gestor estadual. Justifica-se pela necessidade de replanejar mês a mês a compensação quando a meta não for atingida e até</p>	<p>Mensal</p>	<p>Mensal</p>	<p>Ducileni Mazocco Ardisson Uliana</p>	<p>Discussão com grupo de trabalho e outros atores pertinentes</p>	<p>Nº de metas cumpridas do CIG / Nº de metas pactuadas no CIG x 100.</p>	<p>Percentual</p>	<p>90% em 2028</p>	<p>Maior e melhor</p>	<p>NA</p>

Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes da Universidade Federal do Espírito Santo – Hucam/Ufes.

	repactuar metas muito ousadas. O CIG é uma ferramenta que possibilita a discussão do estado atual de contratualização dos hospitais.									
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Obs: o primeiro indicador está vinculado ao macroproblema e o segundo diretamente ao Projeto.

Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes da Universidade Federal do Espírito Santo – Hucam/Ufes.

**PILAR RESPONSABILIDADE AMBIENTAL, SOCIAL E GOVERNANÇA**

		<p><b>Lista de Indicadores do Plano Diretor Estratégico 2024-2028</b></p>					Sigla do Hospital	Versão			
							Hucam-Ufes	1			
Nome do Indicador	Descrição e Justificativa	Periodicidade da coleta	Periodicidade da análise	Responsável pela coleta, validação e análise	Forma de Validação	Fórmula	Unidade de medida	Limite	Polaridade	Parâmetros	
Percentual de práticas de sustentabilidade ambiental implementadas.	Este indicador sinaliza o índice de implantação de práticas ambientais sustentáveis planejadas e sistematizadas. Este índice proporcionará um retrato da implementação e acompanhamento das referidas práticas no Hucam-Ufes.	Trimestral	Trimestral	Maria Zilma Rios	Discussão com grupo de trabalho e outros atores pertinentes	Nº de práticas ambientais sustentáveis implementadas / nº de práticas ambientais sustentáveis planejadas x 100.	Percentual	40% até 2028	Maior e melhor	Definidos em cada Projeto de sustentabilidade ambiental aprovado junto ao Colegiado Executivo do Hucam-Ufes no que se refere aos objetivos, ações, metas e impactos esperados.	
Percentual do alcance de conformidade dos projetos de sustentabilidade.	A conformidade ambiental implica em adotar e medidas e práticas regulamentadas por leis, normativos regulamentações em vista de instituir ações voltadas à conservação dos recursos naturais e assim, minimizar o impacto ambiental nas operações da instituição.	Trimestral	Trimestral	Maria Zilma Rios	Discussão com grupo de trabalho e outros atores pertinentes	Nº de metas dos projetos de sustentabilidade alcançadas/Total de metas metas dos projetos de sustentabilidade planejadas x 100.	Percentual	40% até 2028	Maior e melhor	Definidos em cada Projeto de sustentabilidade ambiental aprovado junto ao Colegiado Executivo do Hucam-Ufes no que se refere aos objetivos, ações, metas e impactos esperados.	
<p>Obs: o primeiro indicador está vinculado ao macroproblema e o segundo diretamente ao Projeto.</p>											

**PILAR DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

	<b>Lista de Indicadores do Plano Diretor Estratégico 2024-2028</b>	Sigla do Hospital	Versão
		Hucam-Ufes	1

Nome do Indicador	Descrição e Justificativa	Periodicidade da coleta	Periodicidade da análise	Responsável pela coleta, validação e análise	Forma de Validação	Fórmula	Unidade de medida	Limite	Polaridade	Parâmetros
Percentual de redução de queixas formalizadas por falta de integração entre os serviços.	A organização do trabalho e o modelo de gestão convergem como os principais fatores relacionados ao ambiente de trabalho presentes no adoecimento dos trabalhadores na área da saúde. Contrariamente a essa realidade, a Política de Humanização propõe diretrizes e instrumentos fundamentais para a humanização do trabalho e cogestão em vista de se construir mudanças nos modelos de gerir e nas práticas de saúde que contribuam para tornar o atendimento mais eficaz e motivador para as equipes de trabalho nos diferentes serviços.	Mensal	Trimestral	Rodrigo Stenio Moll de Souza	Discussão com grupo de trabalho e outros atores pertinentes	Nº de queixas formalizadas por falta de integração entre os serviços/Total de reclamações recebidas na Ouvidoria/Hucam-Ufes.	Percentual	40% até 2028	Maior e melhor	NA

Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes da Universidade Federal do Espírito Santo – Hucam/Ufes.

<p>Percentual de metas colegiadas alcançadas.</p>	<p>A organização do trabalho e o modelo de gestão convergem como os principais fatores relacionados ao ambiente de trabalho presentes no adoecimento dos trabalhadores na área da saúde. Contrariamente a essa realidade, a Política de Humanização propõe diretrizes e instrumentos fundamentais para a humanização do trabalho e cogestão em vista de se construir mudanças nos modelos de gerir e nas práticas de saúde que contribuam para tornar o atendimento mais eficaz e motivador para as equipes de trabalho nos diferentes serviços.</p>	<p>Mensal</p>	<p>Trimestral</p>	<p>Rodrigo Stenio Moll de Souza</p>	<p>Discussão com grupo de trabalho e outros atores pertinentes</p>	<p>Nº de metas colegiadas alcançadas/Total de metas colegiadas planejadas x 100.</p>	<p>Percentual</p>	<p>40% até 2028</p>	<p>Maior e melhor</p>	<p>NA</p>
---	--	---------------	-------------------	-------------------------------------	--	--	-------------------	---------------------	-----------------------	-----------

Obs: o primeiro indicador está vinculado ao macroproblema e o segundo diretamente ao Projeto.

**PILAR SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA**

				<b>Lista de Indicadores do Plano Diretor Estratégico 2024-2028</b>			<b>Sigla do Hospital</b>		<b>Versão</b>	
							Hucam-Ufes		1	
Nome do Indicador	Descrição e Justificativa	Periodicidade da coleta	Periodicidade da análise	Responsável pela coleta, validação e análise	Forma de Validação	Fórmula	Unidade de medida	Limite	Polaridade	Parâmetros
Percentual de metas contratualizadas cumpridas.	Processo de mensurar as metas contratualizadas do Convênio/Termos Aditivos com o gestor SUS. Justificativa: O monitoramento do desempenho institucional permite avaliar os resultados alcançados e realizar os ajustes necessários para garantir o cumprimento das metas, visando a sustentabilidade financeira instituição.	Mensal	Mensal	Ducilene Mazocco	Reunião junto a Comissão de Acompanhamento da Contratualização	Nº de procedimentos realizados /Metas contratualizadas x 100.	Percentual	até 95% até 2028	Maior e melhor	Inexiste na Rede Ebserh e na literatura parâmetro pré-estabelecido. O Hucam-Ufes atualmente cumpre 91% geral do convênio.
Percentual de redução das perdas no faturamento.	Este indicador mede a porcentagem de diminuição nas perdas de faturamento ao longo do período de vigência do PDE, em comparação com o período anterior. Justificativa: O indicador fornece medidas do sucesso de estratégias implementadas para reduzir as perdas de faturamento no	Mensal	Mensal	Ducilene Mazocco	Reunião junto a Comissão de Acompanhamento da Contratualização	Nº de procedimentos faturados na competência referente ao bloco SIA-MAC MC/Meta pactuada no Convênio-Termo Aditivo referente ao bloco SIA-MAC MC x 100. Nº de procedimentos faturados na competência referente ao bloco SIA-MAC	Percentual	até 95% até 2028	Maior e melhor	Inexiste na Rede Ebserh e na literatura parâmetro pré-estabelecido.

Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes da Universidade Federal do Espírito Santo – Hucam/Ufes.

	<p>HUCAM. Essa redução é essencial para garantir o equilíbrio financeiro da instituição, tornando esse indicador necessário para avaliar o desempenho e identificar áreas de melhoria.</p>					<p>AC/Meta pactuada no Convênio-Termo Aditivo referente ao bloco SIA-MAC AC x 100.</p> <p>Nº de procedimentos faturados na competência referente ao bloco SIA-FAEC-Exceto TRS/Meta pactuada no Convênio-Termo Aditivo referente ao bloco SIA-FAEC-Exceto TRS x 100.</p> <p>Nº de procedimentos faturados na competência referente ao bloco SIA-FAEC-TRS/Meta pactuada no Convênio-Termo Aditivo referente ao bloco SIA-FAEC-TRS x 100.</p> <p>Nº de procedimentos faturados na competência referente ao bloco SIH-MAC MC/Meta pactuada no Convênio-Termo Aditivo referente ao bloco SIH-MAC MC x 100.</p> <p>Nº de procedimentos faturados na competência referente ao bloco SIH-MAC AC/Meta pactuada no Convênio-Termo Aditivo referente ao bloco SIH-</p>				
--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--

Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes da Universidade Federal do Espírito Santo – Hucam/Ufes.

						MAC AC x 100. Nº de procedimentos faturados na competência referente ao bloco SIH-FAEC/Meta pactuada no Convênio-Termo Aditivo referente ao bloco SIH-FAEC x 100.				
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Obs: o primeiro indicador está vinculado ao macroproblema e o segundo diretamente ao Projeto.

**PILAR DESENVOLVIMENTO DO TRABALHADOR**

	<b>Lista de Indicadores do Plano Diretor Estratégico 2024-2028</b>	Sigla do Hospital	Versão
		Hucam-Ufes	1

Nome do Indicador	Descrição e Justificativa	Periodicidade da coleta	Periodicidade da análise	Responsável pela coleta, validação e análise	Forma de Validação	Fórmula	Unidade de medida	Limite	Polaridade	Parâmetros
Percentual de trabalhadores que indicaram melhora na sensação de bem-estar após inserção no Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT).	Promover o engajamento e valorização dos trabalhadores é essencial para garantir o sucesso e a sustentabilidade de uma organização. Colaboradores engajados são mais produtivos, criativos e comprometidos com o crescimento do hospital. Além disso, colaboradores valorizados se sentem mais motivados, satisfeitos e dispostos a contribuir com o seu melhor para o Hucam-Ufes.	Antes e depois de cada ação do PQVT	Antes e depois de cada ação do PQVT	Vanessa Gomes Zechner	Discussão com grupo de trabalho e outros atores pertinentes	$N^{\circ}$ de trabalhadores que indicaram melhora na sensação de bem-estar após inserção no (PQVT)/Total de trabalhadores que relatam exposição a condições adversas no ambiente de trabalho x 100.	Percentual	até 70% até 2028	Maior e melhor	NA
Percentual de aderência dos trabalhadores às práticas de autocuidado e qualidade de vida prescritas.	Os profissionais de saúde estão expostos a um ambiente de trabalho estressante e desgastante, o que pode impactar negativamente em sua saúde física e mental. Além disso, a falta de cuidado consigo mesmo pode resultar em absenteísmo,	Antes e depois de cada ação do PQVT	Antes e depois de cada ação do PQVT	Vanessa Gomes Zechner	Discussão com grupo de trabalho e outros atores pertinentes	$N^{\circ}$ de trabalhadores que aderiram às práticas de autocuidado e qualidade de vida prescritas/Total de trabalhadores participantes dos projetos x 100.	Percentual	até 70% até 2028	Maior e melhor	NA

Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes da Universidade Federal do Espírito Santo – Hucam/Ufes.

<p>baixo desempenho e problemas de saúde crônicos. Portanto, é fundamental investir na promoção do autocuidado e qualidade de vida dos colaboradores, contribuindo para sua saúde e bem-estar, além de melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados no hospital. Um ambiente de trabalho saudável, com trabalhadores comprometidos com o autocuidado, resulta em uma equipe mais motivada, produtiva e engajada, o que reflete diretamente na qualidade do atendimento aos pacientes.</p>									
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Obs: o primeiro indicador está vinculado ao macroproblema e o segundo diretamente ao Projeto.

## Fichas dos Projetos Locais

### PILAR ENSINO

		Ficha de Projeto do Plano Diretor Estratégico	Código do Projeto	Sigla do HUF	Versão
				Hucam-Ufes	1
IDENTIFICAÇÃO					
<b>Nome do projeto:</b>	Implementação de boas práticas da gestão de unidades assistenciais e de apoio da GAS				
<b>Gerente do projeto:</b>	Cristiane Rodrigues Silva				
<b>Gerente do portfólio:</b>	Lucinete de Oliveira Souza/Pedro Paulo Modenesi Martins da Cunha				
<b>Área patrocinadora do projeto:</b>	Gerência de Ensino e Pesquisa (GEP).				
<b>Data de início do projeto:</b>	06/2024.				
<b>Data de término do projeto:</b>	12/2028.				
<b>Pilar estratégico:</b>	Ensino				
<b>Objetivo Estratégico do Tema</b>	Aprimorar as condições de ensino e os cenários de prática				
<b>1º indicador impactado pelo projeto</b>	Indicador do Macroproblema: Percentual de melhorias obtidas a partir da implementação da Política de integração entre o CCS/Ufes e o Hucam-Ufes.				
<b>2º indicador impactado pelo projeto</b>	Indicador do Projeto: Percentual de ações de integração entre o CCS/Ufes e Hucam-Ufes pactuadas cumpridas.				
<b>Macroproblema:</b>	Integração insuficiente entre o Centro de Ciências da Saúde (CCS/Ufes) e o Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes (Hucam-Ufes).				
<b>Causa raiz:</b>	Deficiência na articulação entre docentes, discentes e preceptores.				
<b>Objetivo do projeto</b>	Consolidar ações estratégicas de aprimoramento das relações institucionais no ensino da prática em saúde.				
Cód. da EAP	Macroatividade	Entregas previstas	Data de início	Data limite	
1	Construção da política de Integração entre CCS/Ufes e o Hucam-Ufes.	Política aprovada. Portaria publicada no Boletim de Serviço do Hucam-Ufes e no Site da Ufes.	17/06/2024	08/11/2024	
2	Validação da Política de Integração entre o CCS/Ufes e o Hucam-Ufes junto às instâncias envolvidas.	Política elaborada e validada junto às instâncias pertinentes.	11/11/2024	30/05/2025	
3	Avaliação diagnóstica dos espaços representativos de integração nos cenários de prática em saúde e na academia.	Relatório de avaliação diagnóstica com análise crítica validado.	05/06/2025	04/07/2025	
4	Planejamento das ações de melhoria e elaboração dos planos de demanda referenciados pela Política de Integração entre o CCS/Ufes e o Hucam-Ufes.	Ações de melhoria e planos de demandas aprovados junto aos envolvidos.	07/07/2025	03/10/2025	
5	Gestão dos planos de demandas e da implementação da Política de integração entre o CCS/Ufes e o Hucam-Ufes.	Processo de monitoramento e avaliação periódica dos planos de melhoria contínua e da implementação da Política de integração institucionalizados.	18/08/2025	31/12/2028	
<b>Versão: 1</b>		<b>Data da criação:</b> 17/04/2024 9:20	<b>Última atualização:</b> 17/04/2024 9:20		

#### PILAR PESQUISA E INOVAÇÃO

UFES Hospital Universitário EBSERH		Ficha de Projeto do Plano Diretor Estratégico	Código do Projeto	Sigla do HUF	Versão
				Hucam-Ufes	1
IDENTIFICAÇÃO					
<b>Nome do projeto:</b>	Conexão GEP-Hucam-Ufes: Estratégias Integradas de Pesquisa/Inovação tecnológica				
<b>Gerente do projeto:</b>	Rafael Gumiero de Oliveira				
<b>Gerente do portfólio:</b>	Lucinete de Oliveira Souza/Pedro Paulo Modenesi Martins da Cunha				
<b>Área patrocinadora do projeto:</b>	Gerência de Ensino e Pesquisa (GEP)				
<b>Data de início do projeto:</b>	06/2024.				
<b>Data de término do projeto:</b>	12/2024.				
<b>Pilar estratégico:</b>	Pesquisa e Inovação.				
<b>Objetivo Estratégico do Tema</b>	Criar um ambiente favorável ao desenvolvimento em rede da pesquisa, da inovação e da avaliação tecnológica em saúde.				
<b>1º indicador impactado pelo projeto</b>	Indicador do Macroproblema: Taxa de participação e representatividade institucional em ações de pesquisa/inovação tecnológica.				
<b>2º indicador impactado pelo projeto</b>	Indicador do Projeto: Nº de parcerias nacionais e internacionais de pesquisa e inovação.				
<b>Macroproblema:</b>	Ambiente inadequado ao avanço na realização das pesquisas e inovação tecnológica.				
<b>Causa raiz:</b>	Recursos insuficientes na viabilização das pesquisas e inovação tecnológica.				
<b>Objetivo do projeto</b>	Incrementar o número de pesquisas e inovação tecnológica no Hucam-Ufes.				
Cód. da EAP	Macroatividade	Entregas previstas	Data de início	Data limite	
1	Diagnóstico situacional do cenário de pesquisa e inovação no Hucam-Ufes.	Relatório de avaliação diagnóstica do cenário de realização de pesquisas e inovação tecnológica.	17/06/2024	31/10/2024	
2	Propagação das informações, cursos e atividades de pesquisa e inovação tecnológica no Hucam-Ufes.	Relatório das divulgações dos cursos, de captação dos certificados e de realização dos eventos científicos e de inovação tecnológica.	17/06/2024	30/12/2028	
3	Otimização dos trâmites dos processos e fluxos de pesquisa e inovação tecnológica.	Trâmites dos processos e fluxos revisados e aprimorados.	01/07/2024	29/11/2024	
4	Prospecção de novos estudos clínicos e de inovação tecnológica.	Relatório geral de estudos/projetos analisados e captados.	01/10/2024	30/12/2028	
5	Reestruturação do Núcleo de Avaliação de Tecnologia em Saúde (NATS) do Hucam-Ufes.	NATS reestruturado e em funcionamento.	02/09/2024	30/12/2028	
<b>Versão: 1</b>		<b>Data da criação:</b> 17/04/2024 09:20	<b>Última atualização:</b> 17/04/2024 09:20		

### PILAR ASSISTÊNCIA

UFES Hospital Universitário EBSEERH		Ficha de Projeto do Plano Diretor Estratégico	Código do Projeto	Sigla do HUF	Versão
				Hucam-Ufes	1
IDENTIFICAÇÃO					
<b>Nome do projeto:</b>	Implementação de boas práticas da gestão de unidades assistenciais e de apoio da GAS				
<b>Gerente do projeto:</b>	Cristiane Rodrigues Silva				
<b>Gerente do portfólio:</b>	Lucinete de Oliveira Souza/Pedro Paulo Modenesi Martins da Cunha				
<b>Área patrocinadora do projeto:</b>	Gerência de Atenção à Saúde (GAS)				
<b>Data de início do projeto:</b>	06/2024				
<b>Data de término do projeto:</b>	12/2024				
<b>Pilar estratégico:</b>	Assistência				
<b>Objetivo Estratégico do Tema</b>	Qualificar o cuidado hospitalar.				
<b>1º indicador impactado pelo projeto</b>	Indicador do Macroproblema: Percentual de boas práticas de gestão implementadas nas unidades assistenciais e dos serviços de apoio da GAS.				
<b>2º indicador impactado pelo projeto</b>	Indicador do Projeto: Percentual de alcance das metas pactuadas nos CIGs.				
<b>Macroproblema:</b>	Práticas gerenciais desprovidas de planejamento e gestão sistematizados.				
<b>Causa raiz:</b>	Atuação ineficiente dos gestores na condução dos processos assistenciais e gerenciamento de pessoas.				
<b>Objetivo do projeto</b>	Qualificar a atuação dos gestores das unidades assistenciais e de apoio da Gerência de Atenção à Saúde (GAS). Qualificar a atuação dos gestores das unidades assistenciais e de apoio da Gerência de Atenção à Saúde (GAS).				
Cód. da EAP	Macroatividade	Entregas previstas	Data de início	Data limite	
1	Diagnóstico situacional dos Serviços e atuação dos gestores das Unidades assistenciais e de Apoio da GAS.	Relatório de avaliação diagnóstica e análise crítica do cenário gerencial das Unidades organizacionais da GAS.	17/06/2024	01/11/2024	
2	Planejamento das ações de melhoria e dos planos de intervenção.	Ações de melhoria e planos de intervenção aprovados junto aos envolvidos.	04/11/2024	30/08/2028	
3	Monitoramento do processo e avaliação dos resultados.	Relatório periódico da gestão dos planos de melhoria e de intervenção.	04/11/2024	Contínuo	
4	Implantação de ferramentas do Modelo de Gestão da Atenção Hospitalar (MGAH) Ebserh.	Painel de Indicadores, Unidades de Produção e Contrato Interno de Gestão por unidade assistencial e/ou serviço de apoio e interfaces implantados.	10/03/2025	30/06/2028	
5	Gerenciamento do indicadores do Modelo de Gestão da Atenção Hospitalar (MGAH) Ebserh nos Serviços assistenciais.	Gerenciamento de indicadores estabelecidos e em execução	02/06/2025	30/12/2028	
Versão: 1		<b>Data da criação:</b> 19/04/2024 09:20	<b>Última atualização:</b> 19/04/2024 09:20		


#### PILAR RESPONSABILIDADE, AMBIENTAL, SOCIAL E GOVERNANÇA

		Ficha de Projeto do Plano Diretor Estratégico		Código do Projeto	Sigla do HUF	Versão
					Hucam-Ufes	1
IDENTIFICAÇÃO						
<b>Nome do projeto:</b>	Implementação do Plano de Gestão Sócioambiental					
<b>Gerente do projeto:</b>	Maria Zilma Rios					
<b>Gerente do portfólio:</b>	Lucinete de Oliveira Souza/Pedro Paulo Modenesi Martins da Cunha					
<b>Área patrocinadora do projeto:</b>	Gerência Administrativa					
<b>Data de início do projeto:</b>	06/2024					
<b>Data de término do projeto:</b>	12/2028					
<b>Pilar estratégico:</b>	Responsabilidade Ambiental, Social e Governança					
<b>Objetivo Estratégico do Tema</b>	Promover sustentabilidade ambiental e responsabilidade social em Rede					
<b>1º indicador impactado pelo projeto</b>	Indicador do Macroproblema: Percentual de práticas de sustentabilidade ambiental implementadas.					
<b>2º indicador impactado pelo projeto</b>	Indicador do Projeto: Percentual do alcance de conformidade dos projetos de sustentabilidade.					
<b>Macroproblema:</b>	Insuficiência de práticas ambientais sustentáveis.					
<b>Causa raiz:</b>	Ausência de diretrizes estratégicas institucional de sustentabilidade ambiental.					
<b>Objetivo do projeto</b>	Promover o desenvolvimento de estratégias de sustentabilidade institucional com foco na otimização de recursos e na consciência ambiental.					
Cód. da EAP	Macroatividade	Entregas previstas	Data de início	Data limite		
1	Constituição do Comitê achados de Sustentabilidade Ambiental (CPSA/Hucam-Ufes.	Comitê instituído e atuante. Atas de reuniões, lista de frequência dos participantes.	17/06/2024	Contínuo		
2	Avaliação Diagnóstica da situação atual do Hucam-Ufes quanto à sustentabilidade ambiental.	Relatório de avaliação diagnóstica conclusivo validado.	16/10/2024	29/11/2024		
3	Planejamento de estratégias de gestão ambiental.	Estratégias de gestão ambiental pactuadas e em execução.	11/12/2024	30/12/2028		
4	Implementação do Projeto de preservação da área verde do Hospital.	Projeto implementado. Práticas e rotinas de preservação das áreas verdes institucionalizadas.	10/03/2025	30/12/2028		
5	Implementação do Projeto de eficiência energética e consumo consciente de água e reaproveitamento.	Projeto implementado. Práticas e rotinas de eficiência energética e consumo consciente água institucionalizadas.	10/03/2025	30/12/2028		
6	Implementação do Projeto de redução do consumo de papel.	Projeto implementado. Práticas e rotinas de consumo racional de papel institucionalizadas.	01/04/2025	30/12/2028		
7	Monitoramento e avaliação dos Programas de sustentabilidade ambiental.	Relatório de gerenciamentos dos indicadores de desempenho dos Programas e dos planos de melhoria contínua implementados.	10/03/2025	Contínuo		
<b>Versão: 1</b>		<b>Data da criação:</b> 19/04/2024 09:20	<b>Última atualização:</b> 19/04/2024 09:20			

### PILAR DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

		Ficha de Projeto do Plano Diretor Estratégico		Código do Projeto	Sigla do HUF	Versão
					Hucam-Ufes	1
<b>IDENTIFICAÇÃO</b>						
<b>Nome do projeto:</b>	Integra Hucam-Ufes: Resgate do Macrocolegiado Gestor					
<b>Gerente do projeto:</b>	Rodrigo Stenio Moll de Souza					
<b>Gerente do portfólio:</b>	Lucinete de Oliveira Souza/Pedro Paulo Modenesi Martins da Cunha					
<b>Área patrocinadora do projeto:</b>	Superintendência					
<b>Data de início do projeto:</b>	06/2024					
<b>Data de término do projeto:</b>	12/2028					
<b>Pilar estratégico:</b>	Desenvolvimento Institucional					
<b>Objetivo Estratégico do Tema</b>	Desenvolver capacidade institucional em gestão hospitalar.					
<b>1º indicador impactado pelo projeto</b>	% redução de queixas formalizadas por falta de integração entre os Serviços.					
<b>2º indicador impactado pelo projeto</b>	% de metas colegiadas alcançadas.					
<b>Macroproblema:</b>	Integração ineficiente entre os Serviços.					
<b>Causa raiz:</b>	Atuação deficitária dos Colegiados Gestores.					
<b>Objetivo do projeto</b>	Integrar os gestores e lideranças do Hucam-Ufes no modelo de gestão participativa.					
Cód. da EAP	Macroatividade	Entregas previstas	Data de início	Data limite		
1	Histórico do funcionamento do Macrocolegiado Gestor do Hucam-Ufes.	Relatório conclusivo do histórico do funcionamento do Macrocolegiado Gestor com resultado da análise realizada.	17/06/2024	09/08/2024		
2	Avaliação diagnóstica do funcionamento dos Colegiados Gestores constituídos.	Relatório conclusivo do histórico do funcionamento dos Colegiados gestores.	12/08/2024	17/10/2024		
3	Formação de lideranças no exercício de gestão participativa.	Gestores e lideranças do Hucam-Ufes com conceitos metodologias da gestão participativa apropriado.	18/10/2024	31/12/2028		
4	Reestruturação do funcionamento do Macrocolegiado e dos Colegiados Gestores.	Plano de gestão dos Colegiados validados, sistematizados e referenciados no modelo de gestão participativa.	17/01/2025	31/12/2028		
5	Monitoramento do processo e avaliação dos resultados.	Processo de monitoramento e avaliação institucionalizados.	01/08/2025	31/12/2028		
<b>Versão: 1</b>		<b>Data da criação:</b> 19/04/2024 09:20	<b>Última atualização:</b> 19/04/2024 09:20			

### PILAR SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

		Ficha de Projeto do Plano Diretor Estratégico		Código do Projeto	Sigla do HUF	Versão
					Hucam-Ufes	1
IDENTIFICAÇÃO						
<b>Nome do projeto:</b>	Sustenta Hucam-Ufes: Estratégias de otimização da receita hospitalar e ambulatorial.					
<b>Gerente do projeto:</b>	Ana Keila Marques Brandão Silva					
<b>Gerente do portfólio:</b>	Lucinete de Oliveira Souza/Pedro Paulo Modenesi Martins da Cunha					
<b>Área patrocinadora do projeto:</b>	Gerência Administrativa (GAD)					
<b>Data de início do projeto:</b>	06/2024					
<b>Data de término do projeto:</b>	12/2028					
<b>Pilar estratégico:</b>	Sustentabilidade Financeira					
<b>Objetivo Estratégico do Tema</b>	Ampliar e diversificar as fontes de financiamento.					
<b>1º indicador impactado pelo projeto</b>	Indicador do Macroproblema: Percentual de metas contratualizadas cumpridas.					
<b>2º indicador impactado pelo projeto</b>	Indicador do Projeto: Percentual de redução das perdas no faturamento.					
<b>Macroproblema:</b>	Ineficiência no cumprimento de metas contratualizadas.					
<b>Causa raiz:</b>	Processos e fluxos da produção assistencial não sistematizados e dados não integrados.					
<b>Objetivo do projeto</b>	Sistematizar processos de trabalho e fluxos de informações integrados da produção assistencial hospitalar e ambulatorial.					
Cód. da EAP	Macroatividade	Entregas previstas	Data de início	Data limite		
1	Avaliação da série histórica da produção assistencial do Centro Cirúrgico e do Serviço de Hemodinâmica.	Relatório com análise diagnóstica comparativa dos procedimentos pactuados versus realizados, identificando os gargalos ao alcance das metas quali-quantitativas previamente estabelecidas.	17/06/2024	30/12/2024		
2	Avaliação da série histórica da produção assistencial do Ambulatório de Oftalmologia.	Relatório com análise diagnóstica comparativa dos procedimentos pactuados versus realizados, identificando os gargalos ao alcance das metas quali-quantitativas previamente estabelecidas.	17/06/2024	30/12/2024		
3	Diagnóstico da capacidade produtiva do Centro Cirúrgico e do Serviço de Hemodinâmica.	Relatório de avaliação diagnóstica da capacidade produtiva do Centro Cirúrgico e do Serviço de Hemodinâmica.	01/01/2025	30/12/2025		
4	Diagnóstico da capacidade produtiva do Serviço de Oftalmologia.	Relatório de avaliação diagnóstica da capacidade produtiva do Serviço de Oftalmologia	01/01/2025	30/12/2025		
5	Planejamento das ações de melhoria e planos de intervenção no Centro Cirúrgico, nos Serviços de Hemodinâmica e de Oftalmologia.	Ações de melhoria e planos de intervenção aprovados junto aos envolvidos.	01/01/2026	30/12/2027		
6	Monitoramento das ações implementadas e avaliação dos resultados.	Relatório periódico de monitoramento das ações implementadas e avaliações dos resultados obtidos.	01/01/2026	30/12/2028		
7	Acompanhamento das metas contratualizadas com o gestor do SUS.	Planilhas e relatórios de análise comparativa das metas alcançadas.	01/06/2026	30/12/2028		
<b>Versão: 1</b>		<b>Data da criação:</b> 17/04/2024 09:20	<b>Última atualização:</b> 17/04/2024 09:20			

### PILAR DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

		Ficha de Projeto do Plano Diretor Estratégico		Código do Projeto	Sigla do HUF	Versão
					Hucam-Ufes	1
IDENTIFICAÇÃO						
<b>Nome do projeto:</b>	Cuidados e estratégias para apoiar a saúde do trabalhador					
<b>Gerente do projeto:</b>	Vanessa Gomes Zechner					
<b>Gerente do portfólio:</b>	Lucinete de Oliveira Souza/Pedro Paulo Modenesi Martins da Cunha					
<b>Área patrocinadora do projeto:</b>	Divisão de Gestão de Pessoas (DivGP)					
<b>Data de início do projeto:</b>	06/2024					
<b>Data de término do projeto:</b>	12/2028					
<b>Pilar estratégico:</b>	Desenvolvimento do Trabalhador					
<b>Objetivo Estratégico do Tema</b>	Promover o engajamento e a valorização dos trabalhadores.					
<b>1º indicador impactado pelo projeto</b>	Indicador do Macroproblema: Percentual de trabalhadores que indicaram melhora na sensação de bem-estar após inserção no Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT).					
<b>2º indicador impactado pelo projeto</b>	Indicador do Projeto: Percentual de aderência dos trabalhadores às práticas de autocuidado e qualidade de vida prescritas.					
<b>Macroproblema:</b>	Rotina diária estressante e relações interpessoais conflituosas.					
<b>Causa raiz:</b>	Exposição a condições adversas no ambiente de trabalho					
<b>Objetivo do projeto</b>	Promover ações de autocuidado e de qualidade de vida no trabalho.					
Cód. da EAP	Macroatividade	Entregas previstas	Data de início	Data limite		
1	Diagnóstico situacional do cenário de saúde dos trabalhadores do Hucam-Ufes.	Relatório final de avaliação diagnóstica do cenário de saúde dos trabalhadores dos diferentes vínculos.	17/06/2024	30/08/2024		
2	Recrutamento de facilitadores para o PQVT.	Recrutamento realizado e facilitadores aptos para atuação no PQVT.	17/06/2024	01/08/2024		
3	Planejar as ações de promoção à saúde e bem-estar junto ao trabalhador no âmbito individual, coletivo e institucional.	Ações de promoção de saúde discutidas e aprovadas junto à equipe multiprofissional envolvida.	17/07/2024	30/08/2024		
4	Monitoramento das ações de promoção à saúde e bem-estar implementadas e avaliação dos resultados.	Relatórios de avaliações periódicas do processo e análise dos resultados alcançados.	02/09/2024	02/03/2025		
Versão: 1		Data da criação: 17/04/2024 09:20		Última atualização: 17/04/2024 09:20		