

# Planejamento Estratégico 2019-2022

## **Organização**

Assessoria Técnica do HCFMRP-USP

Superintendência HCFMRP-USP

Agradecimentos

*A todos os colaboradores do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.*

*Aos participantes das reuniões de trabalho deste Planejamento Estratégico.*

## Índice

1. Visão, Missão e Valores do HCFMRP-USP .....	4
2. Introdução.....	5
3. Metodologia do Planejamento Estratégico .....	6
4. Resultado das Oficinas de Trabalho .....	9
4.1 Análise do Ambiente Interno.....	9
4.2 Análise do ambiente Externo .....	11
5. Objetivos Estratégicos .....	19
6. Quadro sintético dos objetivos estratégicos e respectivas ações 2011-2014.....	22

## O HCFMRP-USP: Visão, Missão e Valores

### Visão

“Ser reconhecido nacional e internacionalmente como referência em atenção à saúde, geração de conhecimento, formação e capacitação profissional, para a valorização da vida.”

### Missão

“Desenvolver e praticar assistência, ensino e pesquisa em saúde, por meio da busca permanente da excelência, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população.”

### Valores

Ética

Humanismo

Competência pessoal

Pioneirismo e inovação

Responsabilidade social

Compromisso com a qualidade

Comprometimento institucional

## 1. Introdução

O HCFMRP-USP, por ser um hospital universitário e de grande porte, está inserido num cenário complexo e trabalha com grandes desafios para o desenvolvimento de suas atividades tanto de ordem econômica, financeira e administrativa quanto social, política e tecnológica, dentre os quais citamos:

- Garantir o financiamento das atividades hospitalares.
- Consolidar o HCFMRP-USP como prestador de assistência terciária.
- Aprimorar a gestão hospitalar administrativa e financeira e a busca contínua pelas modernas técnicas de gestão.
- Investimentos maciços na infraestrutura tendo em vista a obsolescência das atuais instalações e equipamentos.
- Fortalecer e ampliar as ações de Ensino e de Pesquisa no HCFMRP-USP e ampliar a captação de recursos para pesquisa.
- Manter a qualidade e excelência institucional, através da adesão a programas de certificações para as áreas e de acreditação hospitalar institucional.
- Garantir a qualidade e a oferta de seus serviços, sem causar impactos ambientais.
- Intensificar a humanização do atendimento.
- Fortalecer a qualificação profissional e promover a qualidade de vida no trabalho.
- Garantir a reposição de profissionais de acordo com as necessidades institucionais.
- Compatibilizar o teto financeiro do faturamento SUS em consonância com o atendimento médico hospitalar prestado.

A Administração do Hospital, ciente da magnitude dos desafios apontados e diante do compromisso com a melhoria do desempenho institucional e com a transparência dos objetivos organizacionais propõe Planejamento Estratégico para o período 2019 - 2022.

## 2. Planejamento Estratégico 2019 - 2022

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão e tem a função de estabelecer as diretrizes da organização para o alcance de sua visão, através da elaboração de Objetivos e Ações, promovendo assim o alinhamento dos recursos e esforços com foco nas questões estratégicas.

A construção, implantação e o acompanhamento de forma participativa proporcionam uma visão geral do conjunto, agiliza as decisões, melhora a comunicação institucional e fortalece a ideia que o planejamento não se resume em um momento específico, mas sim, um processo contínuo, onde os resultados dependem do compromisso e da participação de todos.

Com o Planejamento Estratégico espera-se um modelo de gestão com vistas ao desenvolvimento institucional e que possibilite: otimizar recursos para garantir a eficiência e eficácia no serviço prestado; proporcionar melhorias no ensino e pesquisa; prestar assistência integral e humanizada à população que dele se utiliza; garantir a qualidade dos serviços prestados e integrar as ações de forma participativa entre o HCFMRP-USP, FMRP-USP, FAEPA e demais unidades do Complexo Hospitalar. A expectativa com sua implementação é a adequação da capacidade de atendimento, considerando a demanda do SUS e aprimorar os mecanismos de gestão que propiciem a definição das diretrizes institucionais, bem como do acompanhamento e controle dos serviços.

### 3. Metodologia do Planejamento Estratégico

#### 3.1. Elaboração

A construção do Planejamento Estratégico de 2019 foi realizada em diversas reuniões de trabalho realizadas de julho a setembro de 2019, sendo as equipes divididas por perspectivas:

- Atenção à saúde
- Ensino e pesquisa
- Urgência e emergência
- Gestão de pessoas
- Gestão hospitalar
- Humanização

Os convidados das reuniões foram: diretores e coordenadores de área do HCFMRP-USP, representantes dos Departamentos Clínicos e Unidade de Pesquisa Clínica. Em todas foram apresentados e validados a Missão, Visão e Valores do HCFMRP-USP e análise de ambientes interno e externo.

De posse dos resultados, os responsáveis encaminharam os Objetivos Estratégicos e as respectivas Ações, seguindo as mesmas perspectivas. Estas informações foram compiladas no formulário elaborado utilizando a metodologia do 5W3H.

A nomenclatura desta metodologia indica as primeiras letras das palavras inglesas: *What* (O que), *Who* (Quem), *When* (Quando), *Where* (Onde), *Why* (Por que), *How* (Como) *How much* (Quanto) e *How many* (Quantos). O objetivo central da ferramenta é atribuir responsabilidades para a execução e controle de tarefas a serem realizadas em circunstâncias determinadas.

Para a compilação das informações será utilizado o *Business Intelligence* (BI) que promove o alinhamento das operações e projetos de uma instituição ao seu planejamento estratégico e propicia seu acompanhamento pela alta administração através de um Painel de Resultados.

A lista de presença dos participantes das reuniões, bem como o material elaborado nas discussões dos grupos de trabalho encontram-se anexados no Processo HCFMRP USP 8.256/19.

O produto deste trabalho foi submetido à Superintendência para análise, priorização e aprovação do portfólio de objetivos do Planejamento Estratégico 2019-2022.

Como fechamento será feita a divulgação institucional do Planejamento Estratégico 2019-2022.

### 3.2. Acompanhamento do Planejamento Estratégico

O acompanhamento será realizado da seguinte maneira:

Objeto	Ações Estratégicas	Objetivos Estratégicos
Periodicidade	Diária	Semestral
Responsáveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsáveis pelas Ações</li> <li>• Unidade de Gestão do PE - Assessoria Técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta direção</li> <li>• Responsáveis pelas Ações e Objetivos</li> <li>• Unidade de Gestão do PE - Assessoria Técnica</li> </ul>
Meio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Business Intelligence (BI)</li> <li>• Presencial ou por reuniões específicas</li> </ul>	Oficina de trabalho com apresentação do desenvolvimento/ resultados dos trabalhos pelos responsáveis das Ações e pelos Objetivos Estratégicos
Foco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restrições das ações</li> <li>• Marcos críticos e metas físicas dos projetos estratégicas</li> <li>• Entregas dos projetos estratégicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restrições sistêmicas dos objetivos</li> <li>• Indicadores e metas dos objetivos</li> </ul>

## **4. Resultados das Oficinas**

### **4.1. Análise do ambiente externo**

#### **OPORTUNIDADES**

- Captação de recursos para financiamento de projetos de interesse institucional, via editais de Agências de Fomento à Pesquisa, de Chamamento Público, Leis de Incentivo Fiscal, Editais Privados, entre outros
- Incorporação de novas tecnologias
- Atualização dos processos de gestão
- Articulação com gestores da RRAS para discussão de projetos de interesse institucional
- Articulação com gestores da RRAS visando integração com os níveis assistenciais primário e secundário
- Fortalecimento da imagem institucional através dos meios de comunicação
- Ampliar integração com os componentes do Complexo Hospitalar FMRP FAEPA HCFMRP-USP
- Fortalecer a segurança da informação tendo como base a Lei Geral de Proteção de Dados
- Reconhecimento da Instituição pela sociedade
- Uso da tecnologia da informação para ampliar a comunicação com o paciente
- Aprimorar os mecanismos para retenção de pessoas e talentos

#### **AMEAÇAS**

- Incompatibilidade da Tabela SUS com o custo dos procedimentos e com os valores praticados no mercado
- Falta de laudo de vistoria dos bombeiros
- Enxugamento da máquina pública
- Despesas de manutenção elevadas
- Normas reguladoras que sofrem constantes mudanças
- Retardo na incorporação de novas tecnologias gerando obsolescência em curto período
- Inexistência de complexo regulatório de SADT e transferências inter hospitalares
- Fragilidade da rede de serviços de saúde para receber as contrarreferências e alta segura dos pacientes
- Dificuldade de desospitalização e de seguimento de pacientes crônicos pelos níveis de menor complexidade
- Reestruturação do Sistema de triagem e agendamento de consultas pela CROSS

- Existência de dois complexos reguladores de urgência e emergência – estadual e municipal
- Sobrecarga da Rede de Urgência e Emergência que não consegue atender a demanda
- Metas políticas dissonantes entre Estado e Município
- Aumento da demanda assistencial
- Diminuição e imprevisibilidade orçamentária
- Baixa segurança dos dados informatizados (vulnerabilidade)
- Dificuldade da interoperabilidade dos sistemas próprios com os de outras instituições, como municípios
- Incompatibilidade do quadro de pessoal com as atividades hospitalares
- Ausência de política de RH para retenção de pessoas e talentos
- Judicialização excessiva
- Instabilidade econômica

#### **PONTOS FORTES**

- Projeto de Inovação Tecnológica
- Projeto de logística
- Parque tecnológico
- Parceria Institucional com a FAEPA, FMRP-USP e com a SES/SP
- Unidade de Pesquisa Clínica
- Elevada qualificação dos pesquisadores
- Estrutura Organizacional
- Complexo hospitalar de saúde
- Captação de recursos
- Segurança patrimonial e pessoal
- Programa de Segurança do Paciente
- Certificações de Qualidade
- Melhoria contínua nos processos de gestão
- Programas de Responsabilidade Ambiental
- Programas de Humanização
- Vocações alta complexidade
- Interação com os pacientes via tecnologia da informação, APP
- Incorporação de novas tecnologias, como cirurgia robótica
- Estratégias de gestão da clínica, como hospital-semana, PIC, NIR, LINCE, etc
- Boletim de elogios de funcionários
- Programa de Qualificação T&D

- Programa de benefícios - convênio escolar para filhos de funcionárias
- Programa de auxílio FAEPA para funcionários
- Equipe comprometida e qualificada
- Processo de Remanejamento Interno e Transferência de funcionários
- Serviço de Assistência Médica e Atendimento Especializado de Saúde dos Funcionários - SAESF
- Promoção de Saúde Ocupacional, com o Programa de Conservação Auditiva
- Política de Gestão de Pessoas, destacando Comissão Processante Permanente
- Procedimentos operacionais

#### **PONTOS A APRIMORAR**

- Taxa de alta ambulatorial e de contrarreferência
- Solicitações excessivas de exames
- Supervisão multiprofissional dos processos de atenção à saúde
- Comissão específica para integrar as ações de ensino e pesquisa
- Estrutura e gestão da coleta de exames laboratoriais
- Assimetria na utilização de salas para consulta
- Recursos humanos para assistência, ensino e pesquisa insuficientes
- Mapeamento e integração de processos
- Programas de Acolhimento e Orientação - Pacientes em atendimento
- Estruturação do Serviço de Anestesia
- Ampliar o número de leitos de Terapia Intensiva
- Estrutura física e de equipamentos para atendimento, ensino e pesquisa
- Acesso e fluxo interno dos pacientes
- Implantação de linhas de cuidado à saúde
- Capacitação de profissionais de saúde na implantação de processos de linhas de cuidado
- Liberação de laudos exames radiológicos e de patologia cirúrgica em tempo hábil
- Ampliar protocolos assistenciais (adesão, gerenciamento e atualização)
- Capacitar profissionais que assumem cargos de chefia em gestão e liderança
- Processo de capacitação profissional
- Processo de identificação, aprimoramento e integração de lideranças
- Ações concretas para divulgação da imagem institucional, inclusive internamente
- Mecanismos de segurança contra incêndio
- Política de retenção de pessoas e talentos
- Processos gerenciais
- Baixa remuneração dos profissionais – ausência de plano de carreira

- Ampliar as áreas assistenciais para atuar na modalidade de gestão equipes multiprofissionais, como o CIREP
- Manutenção preventiva e calibração de equipamentos
- Implantar Grupo de Controle Interno
- Incrementar certificação de qualidade – internacional
- Processos de inovação nas áreas de apoio e infraestrutura integrados a atenção à saúde
- Estruturação de serviço de captação de recursos
- Dificuldade de investir em novos recursos tecnológicos, não pertencentes à Tabela SUS

A seguir, apresentaremos o detalhamento dos Objetivos Estratégicos e as respectivas Ações estratégicas relacionados à Atenção à Saúde, Ensino e Pesquisa, Urgência e Emergência, Gestão Hospitalar, Gestão de Pessoas e Humanização.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	AÇÃO
<b>Atenção à Saúde</b>	Aprimoramento das estratégias de gestão da clínica	Construir a linha de cuidado da oncologia
		Consolidar a implantação do Sistema LINCE
		Fortalecer e integrar os NIR's
		Fortalecer mecanismos de desospitalização (hospital-semana)
		Fortalecer mecanismos de desospitalização - estudo para centralização das infusões no hospital-dia.
		Fortalecimento do conjunto de estratégias a garantir sensibilização para disseminação do Método Canguru
	Otimizar Exames de Patologia Clínica	Otimizar física do Laboratório Central de Patologia Clínica
		Otimizar o Laboratório de Microbiologia
		Agendamento da coleta de amostras ambulatoriais para exames laboratoriais
		Ampliação do horário de atendimento da Sala de Coleta Ambulatorial
		Automação da etiquetagem dos tubos de amostras
		Centralização dos exames e implantar a automação no Laboratório Central de Patologia Clínica
		Junção dos Laboratórios de Microbiologia do Campus e da U.E.
	Modernizar o Serviço de Patologia	Otimizar o sistema de arquivamento de lâminas e blocos de parafina, através da aquisição de scanner de lâminas
		Automação da etiquetagem de cassetes/ lâminas histológicas e automação pré-analítica das reações imuno-histoquímicas visando a agilidade de liberação de laudos.
	Fortalecer e ampliar as ações de qualidade e segurança no atendimento ao paciente	Incrementar o funcionamento do protocolo de tromboembolismo venoso (TEV) para garantir melhor adesão.
		Fortalecer utilização de protocolos clínicos
		Estabelecimento de Protocolos de Medicina Paliativa no HC-FMRP-USP
		Ampliar a utilização do protocolo de cirurgia segura extra Centro Cirúrgico

	Otimizar o uso de medicamentos garantindo segurança na terapia medicamentosa de pacientes	<p>Estudo para elaboração de projeto para dispensação de medicamentos por Dose Unitária no HCFMRP-USP</p> <p>Consolidar as ações de Farmácia Clínica em áreas críticas</p> <p>Padronizar a diluição de medicamentos injetáveis de acordo com formulações do mercado</p> <p>Padronizar diluição de nutrição parenteral de acordo com formulação de mercado</p>
<b>Ensino e Pesquisa</b>	Consolidação das avaliações atitudinais dos médicos residentes pela coordenação dos Programas de Residência Médica	Implantação do sistema de avaliação atitudinal on-line pela COREME do HCFMRP-USP
	Fortalecimento da prática institucional voltada para capacitação	Propiciar condições para capacitação à distância
	Ampliar a atuação do Centro Interescolar	Ampliar a atuação do Centro Interescolar
	Reestruturar a Unidade de Pesquisa Clínica	Reestruturar a Unidade de Pesquisa Clínica
<b>Gestão de Pessoas</b>	Promover melhoria de saúde, ambiente e segurança do trabalhador	Continuidade das atividades do Programa de Ergonomia implantado em 2009.
	Aprimoramento do processo de comunicação institucional	Incrementar o jornal de papel produzido no Campus em on line
		Ampliar a produção de conteúdo para o sistema de comunicação interna (TV)
	Melhorar a produtividade e as condições de trabalho	Elaborar e submeter para avaliação projeto de teletrabalho em jornada parcial para funcionários não médicos
Fortalecimento da prática institucional voltada para a capacitação e o comprometimento	Realizar eventos culturais que propiciem a integração dos servidores	
<b>Urgência e Emergência</b>	Adequar e modernizar os espaços físicos e infraestrutura	Otimizar a estrutura física da sala de urgência (criação da sala vermelha)
		Aprimoramento da Recepção (portaria principal)
		Otimizar a estrutura física da CME à legislação atual

<b>Urgência e Emergência</b>		Otimizar e ampliar a Unidade de AVC
		Criação de área física para o Setor de Rouparia e organização da logística do enxoval
		Criação de oficina de pequenos reparos
	Ampliação da segurança institucional	Modernização CFTV U.E
	Gestão de Fluxo	Sinalização da U.E
	Programa de reconhecimento aos funcionários	Implantar Programa de reconhecimento aos funcionários
	Introduzir e aprimorar práticas de governança clínica: Gestão da Qualidade	Definir e implantar Programa da Qualidade que melhor atenda ao contexto atual da Unidade de Emergência
	Aprimorar os resultados da Pesquisa de Satisfação do Usuário.	Divulgar e discutir os resultados da Pesquisa de Satisfação nos grupos de trabalho
	Aprimorar diretrizes da Política Nacional de Humanização	Executar ações previstas para obtenção do selo inicial Hospital Amigo do Idoso
	Introduzir e aprimorar práticas de governança clínica: Gestão da Segurança	
		Implantação do Protocolo de transporte intra hospitalar
		Supervisão médica das cirurgias realizadas
Introduzir e aprimorar práticas de governança clínica: Auditoria Clínica		Otimizar o gerenciamento das traqueostomias na UE
		Gerenciamento das Linhas de Cuidado prioritárias da RUE : -Trauma ; -AVC; -Infarto.
Adequar o Programa de Hospitalistas nas clínicas cirúrgicas		Incrementar o quadro para 08 médicos hospitalistas
<b>Gestão Hospitalar</b>	Inovação e Modernização do Sistema Administrativo e Assistencial (Projeto IRIS)	Modernização dos Sistemas Assistenciais
		Implantação do SAP em substituição aos sistemas administrativos
	Garantia da segurança da informação	Criar condições para garantia da privacidade e segurança da informação.

<b>Gestão Hospitalar</b>	Obter uma Certificação Internacional de Qualidade Hospitalar	Desenvolver as ações necessárias para a avaliação e a implantação institucional do Programa
	Automatizar e integrar a cadeia logística de abastecimento intra-hospitalar de medicamentos, materiais médicos e demais insumos	Realizar a adequada distribuição de materiais médico-hospitalares e medicamentos, ajustada à demanda e não ao consumo histórico, como efetuada atualmente.
	Informatizar os Processos de Trabalho da Divisão de Suprimentos	Redefinir Fluxos de Trabalho
		Eliminação de papéis nos Processos de Trabalho
	Aprimorar o processo de ressuprimento do HCFMRP	Criar e efetivar gestão estratégica de compras
	Aprimorar o controle de Bens Patrimoniais Móveis	Realizar o Inventário Físico e reclassificar todos os bens patrimoniais móveis da Instituição
		Intensificar Processos de Doações de bens excedentes
	Aprimorar a gestão de Órteses, Próteses e Materiais Especiais no HCRP (Continuação)	Implementar melhorias no Sistema de Controle de OPME tanto na movimentação quanto no consumo pelas disciplinas usuárias.
	Modernização do sistema de manutenção de Equipamentos Médicos	Modernização e digitalização de processos para manutenção de Equipamentos Médicos
		Elaboração de manual de priorização de execução de Manutenções Corretivas e Preventivas de Equipamentos Médicos
	Ampliar a segurança institucional	Implantar sistema de monitoramento no ambiente interno dos ambulatórios e no ambiente externo do HCFMRPUSP - Campus Universitário
	Modernização e adequação da infraestrutura do HCFMRP-USP Campus	Ampliar área de atendimento da Oficina de Pequenos Reparos - OPR da Hotelaria.
		Dar continuidade ao processo de substituição da infraestrutura da parte de recursos hídricos, com ênfase nesta primeira fase, no Poço Tubular Profundo nº 01 (ao lado Casa dos Estudantes da USP, proximidade do Museu do Café)
Implementar as obras autorizadas pela Administração		
Dar continuidade ao processo de substituição da infraestrutura da parte de climatização, com ênfase nesta primeira fase, nos Fan-Coils, acompanhado de automação		

<b>Gestão Hospitalar</b>		Assegurar o abastecimento de energia elétrica com qualidade, sem interrupções que possam ser causadas pelo sistema interno, nas subestações.
	Regularização de Serviços, no aspecto legal, perante as Normas Técnicas	Regularização de Serviços, no aspecto legal, perante as Normas Técnicas
	Aprimorar o sistema de faturamento do convênio SUS do HCFMRP-USP e aumentar o controle sobre insumos estratégicos, na sua importância e no seu custo.	Implementar o comunicado eletrônico de uso do OPME no faturamento SUS
		Revisar a lista de procedimentos do HCFMRP-USP
		Revisar lista de especialidades do HCFMRP-USP
		Dar transparência ao resultado de faturamento
Validação da produção junto as equipes assistenciais		
<b>Humanização</b>	Modernizar e adequar espaços físicos institucionais	Construir uma nova área física no HCFMRP-USP - Campus Universitário para abrigar o Morgue.
	Incorporar o conceito de humanização às práticas cotidianas do hospital a fim de torná-lo cada vez mais humanizado conforme preconiza a Política Nacional e Estadual de Humanização nos eixos: paciente, funcionário e ambiência	Formular o Plano Institucional de Humanização
	Projeto Cão Carinho (Cinoterapia CTI adulto)	Projeto Cão Carinho (Cinoterapia CTI adulto)
	Consolidar a política de humanização <b>voltada ao idoso</b>	Obtenção do Selo Intermediário de Hospital Amigo do Idoso.
	Ações de humanização na prática de enfermagem, áreas de apoio e equipe multiprofissional	Realização de oficinas de capacitação para os profissionais ligados diretamente na assistência ao paciente.