

BOOK

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2025-2030

GRUPO HOSPITALAR CONCEIÇÃO - GHC



Sumário

1. Introdução.....	5
2. Grupo Hospitalar Conceição	7
3. Processo Participativo e Comunicativo	9
4. Metodologia.....	11
5. Componentes do Planejamento Estratégico	12
5.1 Norteadores Estratégicos	12
5.2 Diretrizes Estratégicas.....	13
5.3 Perspectivas Estratégicas	14
6. Objetivos Estratégicos.....	15
7. Mapa Estratégico do GHC	16
8. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	17
9. Planos Táticos - Estratégicos.....	19
10. Indicadores Estratégicos.....	33
10.1 Indicadores por classificação.....	34



1. Introdução

O Planejamento Estratégico estabeleceu-se como uma metodologia organizacional estruturada a partir da necessidade de obter vantagens competitivas em cenários de alta incerteza. Esta abordagem sistemática de planejamento e definição de estratégias tem se mostrado fundamental no ambiente corporativo, sendo amplamente incorporada por instituições públicas e privadas, onde demonstra seu valor como ferramenta essencial para potencializar a eficiência operacional, garantir a sustentabilidade e aprimorar a qualidade dos serviços prestados, motivo pelo qual o Planejamento é considerado um dos principais instrumentos de governança.

No âmbito da saúde pública, instituições como o Grupo Hospitalar Conceição S.A. (GHC) enfrentam desafios complexos que exigem um planejamento estratégico estruturado e ferramentas eficientes para garantir o atingimento dos seus resultados. No contexto do Sistema Único de Saúde (SUS), é fundamental que esse planejamento seja realizado de maneira participativa, envolvendo não apenas gestores, mas também trabalhadores e usuários, de acordo com os princípios de controle social que norteiam o SUS. Dessa forma, o planejamento do GHC busca atender tanto à legislação das estatais quanto aos valores preconizados pelo SUS, assegurando a eficácia dos serviços prestados à população. Esse processo de planejamento é orientado pelas diretrizes do Ministério da Saúde e está alinhado às políticas públicas estabelecidas para o setor de saúde. No GHC, um modelo estruturado de gestão foi adotado, com a criação de Colegiados de Gestão, Colegia-

dos de Direção, Colegiados de Diretorias, Colegiados de Gerências e Colegiados de Equipe, em conformidade com as portarias que regulamentam esses órgãos. Esses colegiados desempenham um papel importante na definição das estratégias e na tomada de decisões, fortalecendo a gestão participativa e colaborativa. Para atender a essa demanda, o GHC adotou o *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de orientação e monitoramento do seu Planejamento Estratégico. Desenvolvido por Kaplan e Norton na década de 1990, o BSC possibilita traduzir a estratégia institucional em objetivos claros e mensuráveis, distribuídos em quatro perspectivas.

Com a adoção do BSC, o GHC busca fortalecer sua posição como referência em inovação, ensino e pesquisa, integrando suas metas organizacionais às ações práticas e promovendo alinhamento entre suas unidades hospitalares. Atuando também na atenção básica, o GHC adota uma visão sistêmica e integrada de desempenho, garantindo que suas estratégias atendam às necessidades da população com qualidade e eficiência. O uso do BSC reforça o caráter dinâmico do Planejamento Estratégico, exigindo revisões contínuas e um acompanhamento sistemático para assegurar que as metas intermediárias estejam alinhadas aos objetivos estratégicos. Mais do que um documento formal, o plano estratégico é um instrumento vivo, que retroalimenta decisões, impulsiona a inovação e adapta a organização às demandas internas e externas.

No contexto atual, marcado pelo aumento dos custos em saúde, pelo aumento da complexidade das doenças pela elevação da expectativa de vida,

pelas transformações climáticas, pela transformação digital, pela transformação das relações de trabalho e pela necessidade crescente do avanço na inovação, o BSC contribui para que o GHC mantenha o equilíbrio entre eficiência financeira, qualidade assistencial e sustentabilidade. Além disso, a ferramenta facilita o monitoramento de indicadores-chave de desempenho KPIs (Key performance indicator), permitindo maior transparência e agilidade na tomada de decisões.

Portanto, essa metodologia não apenas organiza e orienta os objetivos institucionais, mas também consolida uma cultura organizacional voltada para resultados, inovação e excelência no atendimento, assegurando a sustentabilidade e a relevância da instituição no sistema de saúde brasileiro.

O presente Book visa apresentar os resultados do projeto Planejamento Estratégico BSC do Grupo Hospitalar Conceição (GHC) 2025-2030 considerando o método *Balanced Scorecard* (BSC), o qual é representado por seus componentes a seguir:



Introdução



**Grupo Hospitalar
Conceição**



**Processo
Participativo e
Comunicativo**



Metodologia



**Componentes do
Planejamento
Estratégico**



**Objetivos
Estratégicos**



**Mapa
Estratégico**



**Objetivos de
Desenvolvimento
Sustentável**



**Planos Táticos
- Estratégicos**



**Indicadores
Estratégicos**

2. Grupo Hospitalar Conceição



O Grupo Hospitalar Conceição S.A. (GHC) é uma instituição pública vinculada ao Ministério da Saúde, reconhecida como uma das maiores redes públicas de saúde do Rio Grande do Sul. Fundado com a missão de prestar assistência integral e de qualidade à população, o GHC é composto por quatro grandes unidades hospitalares localizadas em Porto Alegre e uma unidade Hospitalar no Estado do Rio de Janeiro cada uma com especificidades que reforçam sua importância no sistema de saúde: Hospital Nossa Senhora da Conceição (HNSC) e seu anexo Centro de Oncologia e Hematologia (COH); Hospital Cristo Redentor (HCR); Hospital Fêmina (HF); Hospital Criança Conceição (HCC) e Hospital Geral de Bonsucesso (HGB).

Além disso, o GHC também atua na Atenção Primária à Saúde com 12 unidades na zona norte de Porto Alegre, Unidade de Pronto Atendimento Moacyr Scliar (UPA), além dos Centros de Atenção Psicossocial (CAPS) e Consultório na Rua. A instituição também dispõe de um Centro de Educação e Pesquisa.

O Grupo Hospitalar Conceição (GHC) é composto por:

5

Unidades Hospitalares

HNCS/RS HCC/RS
HCR/RS HGB/RJ
HF/RS

1

Unidade de Pronto Atendimento - UPA/RS

1

Centro de Educação e Pesquisa/RS

3

Centros de Atendimento Psicossocial/RS

12

Unidades de Atenção Primária à Saúde/RS

1

Consultório na Rua/RS

1

Central Logística e Abastecimento/RS

1

Oncologia e Hematologia/RS

**286**

Leitos de UTI

**14.256**

Agentes públicos, incluindo temporários e servidores federais

**50**

Salas de bloco cirúrgico

**1.556**

Leitos clínicos e cirúrgicos/ Retaguarda/ Emergência/SR

**1.842**

Leitos oferecidos à população

3. Processo Participativo e Comunicativo

O Planejamento Estratégico 2024-2030 do GHC foi construído de forma colaborativa e participativa, alinhado às boas práticas de governança e gestão hospitalar. Sua consolidação pela Gerência de Governança, Riscos e Conformidade reforça o compromisso institucional com a excelência assistencial, a inovação, o ensino, a pesquisa e a sustentabilidade.

O processo teve início com a elaboração do Pacto pela Assistência à Saúde (PACAS), que envolveu o grupo condutor, o grupo executor, os colegiados de equipe (Colequis) e as instâncias de gestão. Nessa etapa, foram propostos objetivos estratégicos, indicadores e metas para acompanhamento ao longo do período de vigência do Planejamento.

Na sequência, foram realizadas Pré-Conferências com trabalhadores, gestores, representantes das unidades e diretorias, usuários, Conselhos Gestores e Locais e Conselhos Municipais de Saúde dos municípios atendidos pelo GHC. Esses encontros ampliaram a participação social e possibilitaram a discussão e a definição das diretrizes institucionais para o período de 2024 a 2030.

Os debates contemplaram temas relacionados à qualificação da assistência, à infraestrutura, às capacitações e às estratégias de melhoria do atendimento. As propostas resultantes desse processo buscaram alinhar as decisões institucionais às necessidades da população e aos princípios do Sistema Único de Saúde (SUS).



2.500

Trabalhadores

Participaram pessoalmente

Dessa forma, o Planejamento Estratégico reafirmou o compromisso do GHC com uma gestão participativa, sustentável, inovadora e humanizada, voltada aos usuários e trabalhadores da instituição.

Considerando que o Planejamento é um processo dinâmico, sujeito a monitoramento, avaliação e atualização, em 2026 foi realizado o Seminário de Planejamento Estratégico com os gestores do GHC. O encontro avaliou a execução da estratégia institucional, os desafios decorrentes das mudanças no contexto organizacional e das novas demandas do SUS, bem como os ajustes necessários para manter o alinhamento às diretrizes do Ministério da Saúde.

As discussões subsidiaram a atualização do Mapa Estratégico e a inclusão de um novo Objetivo Estratégico, em resposta aos novos desafios institucionais e ao fortalecimento do papel do GHC no Sistema Único de Saúde.



4. Metodologia

O GHC adotou o *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta central de seu planejamento estratégico. Isto permite traduzir os objetivos institucionais em ações práticas, desdobrando metas estratégicas e monitorando indicadores de desempenho nas quatro perspectivas: Sociedade, Processos Internos, Sustentabilidade e Inovação & Crescimento.



Sociedade



Processos Internos



**Inovação &
Crescimento**



Sustentabilidade

5. Componentes do Planejamento Estratégico

5.1 Norteadores Estratégicos

Os norteadores estratégicos do Grupo Hospitalar Conceição (GHC) são as diretrizes fundamentais que guiam todas as ações e decisões da instituição, orientando-a para o cumprimento de sua missão e a concretização de sua visão de futuro. Esses norteadores

formam os pilares que sustentam as práticas, os valores e os objetivos do GHC, promovendo alinhamento estratégico em suas atividades e garantindo a prestação de serviços de excelência em saúde pública.

MISSÃO

Oferecer atenção em saúde 100% SUS, integral e universal, promovendo ensino, pesquisa e inovação, gestão eficiente e participativa.

VISÃO

Ser uma instituição pública reconhecida pela excelência no cuidado, formação, pesquisa e inovação e pelo compromisso ético e político com o direito à saúde.

VALORES

Compromisso com os usuários, democracia, transparência, participação, diversidade, ciência, inovação, formação, ética, universalidade, integralidade, equidade, sustentabilidade, responsabilidade, solidariedade e valorização do trabalho e do trabalhador.

5.2. Diretrizes Estratégicas

As diretrizes estratégicas do Planejamento Estratégico do GHC são formuladas a partir dos norteadores estratégicos - visão, missão e valores. Abaixo estão listadas as 11 diretrizes que serviram de base para a construção do Mapa Estratégico e dos objetivos estratégicos do GHC:



1. GHC 100% SUS porta aberta;
2. Mais Acesso, organização da linha de cuidado e qualificação do cuidado - Atenção à saúde;
3. Mais respostas às demandas, organização de fluxos e processos ágeis e qualificação das ofertas - Administrativo Financeiro, Inovação, Gestão do Trabalho e Educação;
4. Atenção e gestão humanizadas;
5. Formação, pesquisa e inovação;
6. Participação Social, Inclusão e Diversidade;
7. Agente em defesa e na organização do SUS;
8. Saúde Digital e Conectividade;
9. Sustentabilidade;
10. Mais Governança e Integridade;
11. Qualificação da Ambiência.



5.3. Perspectivas Estratégicas



Sociedade:

Indica se a organização está obtendo êxito com as estratégias definidas, implantadas e executadas com base nos resultados oferecidos à sociedade.



Processos Internos:

Indica as formas nas quais o valor deve ser criado para a sociedade e como a demanda desta sociedade deve ser satisfeita por meio dos processos.



Inovação & Crescimento:

Indica o posicionamento da organização no fomento ao desenvolvimento das pessoas por meio da qualificação dos profissionais, promovendo a cultura organizacional e estabelecendo a infraestrutura necessária, seja em suas instalações físicas ou na sua estrutura tecnológica.



Sustentabilidade:

Indica os movimentos que a organização está trilhando, levando em conta os princípios do desenvolvimento sustentável: o social, o ambiental e o econômico.

6. Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos que compõem o Mapa Estratégico, fundamentado na metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), foram concebidos com base nos Norteadores Estratégicos, Missão, Visão e Valores, e nas Diretrizes Estratégicas do Grupo Hospitalar Conceição. Em 2026, o Mapa Estratégico foi atualizado com a inclusão do Objetivo Estratégico 9, em resposta aos novos desafios institucionais atribuídos ao GHC pelo Ministério da Saúde, decorrentes da ampliação de suas responsabilidades, da implementação de políticas públicas prioritárias e do fortalecimento do papel do GHC no Sistema Único de Saúde.

Os objetivos estão distribuídos entre as quatro perspectivas estratégicas do *Balanced Scorecard*, Sociedade, Processos Internos, Sustentabilidade e Inovação & Crescimento.



7. Mapa Estratégico do GHC

O Mapa Estratégico do Grupo Hospitalar Conceição é composto pelos seguintes itens:

Norteadores Estratégicos:

Missão, Visão, Valores

Perspectivas Estratégicas:

Sociedade, Processos Internos, Inovação & Crescimento e Sustentabilidade

Objetivos Estratégicos

MAPA ESTRATÉGICO DO GRUPO HOSPITALAR CONCEIÇÃO - 2025 A 2030

Sociedade



- OE01 - Ampliar o acesso e aprimorar a qualidade e segurança do cuidado com o foco na atenção à saúde do paciente, adotando uma abordagem humanizada.

Processos Internos



- OE03 - Aumentar a eficiência nas respostas às demandas da assistência, implementando processos ágeis, dinâmicos e sustentáveis.
- OE08 - Reforçar a governança e garantir a conformidade em todos os processos da operação.

Inovação & Crescimento



- OE02 - Impulsionar a expansão da formação, pesquisa e inovação na saúde.
- OE05 - Implementar soluções de saúde digital e fortalecer a conectividade no sistema de saúde, visando aprimorar o acesso, eficiência e qualidade dos serviços.
- OE06 - Qualificar a ambiência das instalações de saúde, promovendo um ambiente acolhedor, por meio de melhorias na infraestrutura, organização dos espaços, segurança, limpeza, conforto e acessibilidade.
- OE09 - Estruturar e implementar projetos estratégicos alinhados às diretrizes do Ministério da Saúde e às necessidades do Sistema Único de Saúde.

Sustentabilidade



- OE04 - Promover a integração das políticas públicas de saúde com foco na equidade, universalidade e participação social.
- OE07 - Promover práticas e políticas que garantam o equilíbrio entre o desenvolvimento econômico, social e ambiental, assegurando a sustentabilidade das atividades da instituição.

MISSÃO

Oferecer atenção em saúde 100% SUS, integral e universal, promovendo ensino, pesquisa e inovação, gestão eficiente e participativa.

VISÃO

Ser uma instituição pública reconhecida pela excelência no cuidado, formação, pesquisa e inovação e pelo compromisso ético e político com o direito à saúde.

VALORES

Compromisso com os usuários, democracia, transparência, participação, diversidade, ciência, inovação, formação, ética, universalidade, integralidade, equidade, sustentabilidade, responsabilidade, solidariedade e valorização do trabalho e do trabalhador.

8. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) formam uma agenda global estabelecida pela Organização das Nações Unidas (ONU), composta por 17 objetivos interconectados e 169 metas, voltados aos principais desafios de desenvolvimento enfrentados pela sociedade no Brasil e no mundo. Juntos, eles representam um apelo à ação para erradicar a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima, e garantir paz e prosperidade para todas as pessoas.

Em 2026, a Diretoria Executiva aprovou o Plano de Gestão Socioambiental (PGSA), que ampliou as ações vinculadas ao Objetivo Estratégico OE07, em especial no Plano Tático "Implementar a Agenda A3P (Agenda Ambiental na Administração Pública)", com o objetivo de qualificar as práticas sustentáveis e tornar mais eficiente a gestão dos recursos institucionais.

Com a aprovação do PGSA e a incorporação dessas novas ações ao Planejamento Estratégico, três ODS passaram a integrar a agenda institucional: ODS 11 - Cidades e Comunidades Sustentáveis; ODS 13 - Ação contra a Mudança Global do Clima; ODS 17 - Parcerias e Meios de Implementação.

A seguir, estão ilustrados os 14 dos 17 ODS aos quais o Planejamento Estratégico 2024–2030 do GHC está alinhado, com ações voltadas ao alcance das respectivas metas globais.



Os ODS nos quais o GHC contribui com alguma meta, são:

ODS02

Fome Zero e Agricultura Sustentável: Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável.

ODS03

Saúde e Bem-Estar: Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todas e todos, em todas as idades.

ODS04

Educação de Qualidade: Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todas e todos.

ODS05

Igualdade de gênero: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.

ODS06

Água potável e saneamento: Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todas e todos.

ODS07

Energia limpa e acessível: Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todas e todos.

ODS10

Redução das desigualdades: Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles.

ODS11

Cidades e Comunidades Sustentáveis: Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.

ODS12

Consumo e produção responsáveis: Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.

ODS13

Ação Contra a Mudança Global do Clima : Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos

ODS14

Vida na água: Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.

ODS15

Vida Terrestre: Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade.

ODS16

Paz, Justiça e Instituições Eficazes: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.

ODS17

Parcerias e Meios de Implementação: Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

9. Planos Táticos - Estratégicos

Os Planos Táticos no contexto do *Balanced Scorecard* (BSC) representam etapas intermediárias que conectam os objetivos estratégicos da organização às ações práticas necessárias para alcançá-los. Eles detalham o planejamento estratégico, traduzindo-o em iniciativas e atividades específicas voltadas para o horizonte de médio prazo.

Esses planos desempenham um papel importante ao assegurar que a organização permaneça alinhada às suas metas de longo prazo, enquanto permite ajustes e avaliações regulares no médio prazo, garantindo a flexibilidade e a eficiência das ações.



Apresentaremos a seguir os Objetivos Estratégicos de cada Perspectiva e seus Planos Táticos.



Perspectiva **Sociedade**



Grupo Hospitalar Conceição

Objetivo Estratégico - OE 01



Ampliar o acesso e aprimorar a qualidade e segurança do cuidado com o foco na atenção à saúde do paciente, adotando uma abordagem humanizada.

PLANOS TÁTICOS:

01 - Aumentar acesso e promover resolutividade cirúrgica.

02 - Garantir o acesso integrado e oportuno dos pacientes da Atenção Primária aos serviços especializados do SUS, assegurando a realização de consultas e exames, a fim de contribuir para o Programa Mais Acesso a Especialistas/MS.

03 - Aprimorar o atendimento ao paciente crítico, com foco na estrutura, processos e pessoas.

04 - Aprimorar o cuidado e a atenção ao paciente oncológico.

05 - Oferecer serviço de qualidade promovendo a prevenção, diagnóstico, tratamento e promoção da saúde da mulher.

06 - Aprimorar a atenção à saúde da pessoa idosa e gerenciar problemas clínicos crônicos.

07 - Implementar ações para qualificar o desenvolvimento infantil, com foco especial no atendimento ao paciente prematuro.

08 - Recuperar a capacidade plena da filial HGB, melhorando a ambiência com foco na segurança do paciente e qualificação do cuidado.



Perspectiva

Processos Internos



Grupo Hospitalar Conceição

Objetivo Estratégico - OE 03



Aumentar a eficiência nas respostas às demandas da assistência, implementando processos ágeis, dinâmicos e sustentáveis.

PLANOS TÁTICOS:

01 - Reduzir o tempo entre a realização do exame e emissão do laudo de exames de tomografia e ressonância (mantidos os volumes de produção atual).

02 - Implementar ferramentas de automação da gestão das agendas de exames ambulatoriais.

03 - Ampliação de acesso a exames de endoscopia e colonoscopia.

04 - Implantar Núcleo de Qualidade na GISADT.

05 - Aprimorar requisitos de sustentabilidade a serem considerados nos ETP's de objetos a serem contratados pela GISADT.

06 - Implementar ferramenta de gestão de Exames de Imagem.

07 - Estruturar a Regulação Assistencial Interna da Unidade HGB.

Objetivo Estratégico - OE 08



Reforçar a governança e garantir a conformidade em todos os processos da operação.

PLANOS TÁTICOS:

- 01 - Reestruturar e fortalecer a área de Comunicação Social ampliando a sua atuação e alcance.
- 02 - Fortalecer as práticas de Gestão de Riscos.
- 03 - Estabelecer diretrizes e parâmetros para implementação, desenvolvimento e aperfeiçoamento da Governança de Tecnologia da Informação.
- 04 - Implementar o Plano de Trabalho da Comissão de Ética e Conduta.
- 05 - Implementar as boas práticas da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13709/2018).
- 06 - Disseminar as Políticas/ Manuais de Integridade do GHC.
- 07 - Padronizar os processos da nova filial HGB promovendo integração, eficiência e conformidade.



Perspectiva

Inovação & Crescimento

Objetivo Estratégico - OE 02



Impulsionar a expansão da formação, pesquisa e inovação na saúde.

PLANOS TÁTICOS:

01 - Qualificar a formação e promover a educação permanente.

02 - Qualificar a formação de gestores, educadores e lideranças no GHC.

03 - Desenvolver o Programa de Formação Políticas Públicas de Saúde e Participação Social, Diversidade e Inclusão para trabalhadores do GHC.

04 - Desenvolver o Programa de Preparação para Aposentadoria.

05 - Ofertar formações e educações permanentes para as áreas assistenciais.

06 - Fortalecer a inovação, pesquisa e desenvolvimento tecnológico.

07 - Criar linhas de pesquisa e grupos de pesquisas institucionais.

08 - Qualificar pesquisadores do GHC.

09 - Ofertar educações permanentes sobre inovação para a comunidade do GHC.

10 - Proporcionar o registro e a viabilidade de novas ideias em inovação.

11 - Assessorar a elaboração de projetos de desenvolvimento tecnológico e inovação.

Objetivo Estratégico - OE 05



Implementar soluções de saúde digital e fortalecer a conectividade no sistema de saúde, visando aprimorar o acesso, eficiência e qualidade dos serviços.

PLANOS TÁTICOS:

01 - Implementar o processo de interoperabilidade dos prontuários eletrônicos dos usuários da Atenção Primária à Saúde no município de Porto Alegre, promovendo a integração e o compartilhamento seguro de informações entre os sistemas de saúde.

02 - Disponibilizar o Relatório de Atendimento Clínico (RAC) e o Sumário de Alta no padrão internacional de Registro Eletrônico de Saúde (RES) para integração com todos os sistemas hospitalares do município de Porto Alegre interessados em utilizar a plataforma eletrônica de saúde do GHC.

03 - Implantar a ferramenta WhatsApp Empresarial para o agendamento de consultas e exames, visando facilitar o acesso e melhorar a experiência dos usuários do SUS.

04 - Dar suporte ao uso de teleconsultas nos Ambulatórios de Especialidades.

05 - Desenvolver um aplicativo para permitir que os usuários consultem seus prontuários eletrônicos.

06 - Monitorar oferta de cuidado integrado (OCI) nas áreas de cardiologia, mastologia, urologia, oftalmologia e oncologia.

07 - Ampliar a prática de checagem beira-leito para todas as unidades de internação do GHC.

08 - Implementação de Receituário Eletrônico.

09 - Transformação Digital da Gestão Assistencial por meio da Implantação do AGHU.

Objetivo Estratégico - OE 06

Qualificar a ambiência das instalações de saúde, promovendo um ambiente acolhedor, por meio de melhorias na infraestrutura, organização dos espaços, segurança, limpeza, conforto e acessibilidade.



PLANOS TÁTICOS:

01 - Construção do Centro de Apoio ao Diagnóstico e Terapia - CADT.

02 - Construção do Centro de Atendimento ao Paciente Crítico e Cirúrgico - CAPCC - Fase 1 - Psiquiatria.

03 - Construção do Centro de Atendimento ao Paciente Crítico e Cirúrgico - CAPCC - Fase 2 - Subestação de Energia - SE05.

04- Implantar novo Hospital Materno Infantil.

05 - Implantar Novo Sistema de Gestão Logística.

Objetivo Estratégico - OE 09



Estruturar e implementar projetos estratégicos alinhados às diretrizes do Ministério da Saúde e às necessidades do Sistema Único de Saúde.

PLANOS TÁTICOS:

01 - Estruturação e Implantação da Empresa Subsidiária do GHC.

02 - Estruturação e Implantação do Hospital Regional de Pronto Socorro de Pelotas.

03 - Garantir o acesso integrado e oportuno dos pacientes da Atenção Primária aos serviços especializados do SUS, assegurando a realização de consultas e exames, a fim de contribuir para o Programa Mais Acesso a Especialistas/MS.



Perspectiva **Sustentabilidade**

Objetivo Estratégico - OE 04

Promover a integração das políticas públicas de saúde com foco na equidade, universalidade e participação social.



PLANOS TÁTICOS:

01 - Formação contínua para conselheiros gestores e locais sobre participação social.

02 - Realização de campanha e comunicação antirracista para todos os empregados.

03 - Elaboração de Manual de Letramento Racial para todos os gestores do GHC.

04 - Realizar as atividades de formação do Humaniza nas portas de entrada.

05 - Capacitação contínua para os voluntariados.

06 - Organização geral do Plano de Investimentos do GHC.

07 - Participação do Programa Nacional Pró-Equidade.

08 - Elaboração da Política de Pessoas com Deficiência e Mobilidade.

09 - Elaboração da Política de Equidade de Gênero.

10 - Revisão dos Regimentos das Comissões de Políticas Afirmativas.

11 - Ampliação de vagas para o Programa Jovem Aprendiz.

Objetivo Estratégico - OE 07

Promover práticas e políticas que garantam o equilíbrio entre o desenvolvimento econômico, social e ambiental, assegurando a sustentabilidade das atividades da instituição.

PLANOS TÁTICOS:

01 - Fortalecer a gestão do trabalho.

02 - Implementar práticas de cuidado da saúde do trabalhador.

03 - Implementar sistema de folha de pagamento.

04 - Aplicar pesquisa de clima organizacional.

05 - Implementar a Agenda A3P - Agenda Ambiental na Administração Pública a fim de qualificar as práticas sustentáveis e a gestão eficiente de recursos.

06 - Realizar dimensionamento permanente do quadro de pessoal.

07- Aprimorar a gestão das relações de trabalho, com foco na prevenção e redução do passivo trabalhista.



10. Indicadores Estratégicos

Um indicador é uma medida quantitativa ou qualitativa que fornece informações sobre o desempenho, a eficiência ou a eficácia de uma atividade, processo, sistema ou organização.

Eles são utilizados para avaliar o progresso em direção a objetivos específicos, bem como para monitorar mudanças ao longo do tempo.

Os indicadores são escolhidos de acordo com os objetivos específicos que se desejam alcançar. Devem ser mensuráveis, alcançáveis, relevantes no tempo e específicos.

Todos os Indicadores do GHC, possuem uma Ficha de Qualificação, que representa a identidade do indicador, constando todas as informações relevantes sobre um indicador de desempenho ou resultado.

Seu objetivo é garantir a clareza, uniformidade e padronização na definição, acompanhamento e análise do indicador. Essa ficha ajuda as equipes a entenderem exatamente o que o indicador representa, como ele é medido e qual é o seu papel na gestão de processos ou resultados.

Elementos que compõe a ficha de qualificação dos indicadores do GHC:

1. Nome do Indicador:

Identificação clara e única do indicador.

2. Conceituação:

Informações que definem o indicador e a forma como ele se expressa, se necessário agregando elementos para a compreensão de seu conteúdo.

3. Método de Cálculo:

Fórmula utilizada para calcular o indicador, definindo precisamente os elementos que a compõem.

4. Polaridade:

Refere-se ao sentido de evolução do indicador em direção à meta, a exemplo: quanto maior melhor, quanto menor melhor.

5. Vinculação:

Refere-se ao objetivo estratégico ao qual o indicador está associado.

6. Fonte de Dados:

Áreas institucionais responsáveis pela produção dos dados utilizados no cálculo do indicador; Sistemas de informação a que correspondem.

7. Unidade de Medida:

Forma como o indicador será mensurado (porcentagem, número absoluto, tempo, etc.).

8. Medida de Desempenho:

Acesso, eficácia, execução, efetividade, eficiência e economicidade.

10.1 Indicadores por classificação

Os indicadores referentes ao exercício de 2026, acompanhados pela gestão do GHC, estão classificados em cinco tipologias, conforme apresentado a seguir:



01. PRODUÇÃO	
INDICADORES	VINCULAÇÃO OBJETIVO ESTRATÉGICO
Consultas/Atendimentos/Acompanhamentos - GHC	OE 01
Número de Internações Realizadas - GHC	OE 01
Procedimentos Cirúrgicos - GHC	OE 01

02. CONTRATUALIZAÇÃO	
INDICADORES	VINCULAÇÃO OBJETIVO ESTRATÉGICO
Incidência de pacientes com lesão por pressão (todo hospital) - GHC	OE 01
Incidência de quedas de pacientes internados - GHC	OE 01
Taxa densidade de incidência infecção corrente sanguínea associada ao cateter venoso central em UTI adulto GHC	OE 01
Taxa de mortalidade institucional GHC	OE 01
Taxa de ocupação de leitos de UTI adulto - HNSC, HCR e HF	OE 01
Taxa de ocupação hospitalar GHC	OE 01
Tempo médio de permanência em leitos de UTI adulto HNSC, HCR e HF	OE 01

Indicadores destacados em laranja se repetem em duas classificações

03. ASSISTENCIAIS GERAIS

INDICADORES	VINCULAÇÃO OBJETIVO ESTRATÉGICO
Incidência de pacientes com lesão por pressão (todo hospital) - GHC	OE 01
Incidência de quedas de pacientes internados GHC	OE 01
Média de permanência hospitalar GHC	OE 03
Taxa densidade de incidência infecção corrente sanguínea associada ao cateter venoso central em UTI adulto GHC	OE 01
Taxa de mortalidade institucional	OE 01
Taxa de ocupação de leitos de UTI adulto - HNSC, HCR e HF	OE 01
Taxa de ocupação hospitalar GHC	OE 01
Tempo médio de permanência em leitos de UTI adulto HNSC, HCR e HF	OE 01

Indicadores destacados em laranja se repetem em duas classificações

04. SEGURANÇA DO PACIENTE

INDICADORES	VINCULAÇÃO OBJETIVO ESTRATÉGICO
Incidência de pacientes com lesão por pressão (todo hospital) - GHC	OE 01
Incidência de quedas de pacientes internados GHC	OE 01

Indicadores destacados em laranja se repetem em duas classificações

05. ADMINISTRATIVOS

INDICADORES	VINCULAÇÃO OBJETIVO ESTRATÉGICO
Execução Orçamentária do Investimento	OE 08
Número de atividades promovidas pela Gerência de Participação Social e Diversidade: Comissões de políticas afirmativas, voluntariado e jovens aprendizes	OE 04
Percentual de Absenteísmo GHC	OE 06
Percentual de participação em reuniões promovidas pelas Comissões de Políticas Afirmativas	OE 04
Percentual de participação em reuniões promovidas pelos Conselhos Gestores	OE 07
Tempo médio de ouvidorias do GHC	OE 08

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL 2026 – DIRETORIA EXECUTIVA

DIMENSÕES	INDICADORES	VINCULAÇÃO OBJETIVO ESTRATÉGICO
Econômico Financeiro	Custo Paciente dia	OE 08
	Índice de endividamento total	OE 08
	Índice de liquidez corrente	OE 08
Atuação em Políticas Públicas	Número de cirurgias eletivas nas unidades hospitalares do GHC	OE 01
	Número de consulta, atendimentos e acompanhamentos nas unidades hospitalares, pronto atendimento e de atenção primária à saúde	OE 01
	Número de internações nas unidades hospitalares do GHC	OE 01
Governança Corporativa	Avaliação da Diretoria-Executiva	OE 03
	Indicador de governança (IG-SEST)	OE 08
	Tempo médio de Ouvidorias do GHC	OE 08





Autores

Diretoria:

Diretor-Presidente: Gilberto Barichello

Diretor Administrativo e Financeiro: João Constantino Pavani Motta

Diretora de Atenção à Saúde: Rosana Reis Nothen

Diretora de Inovação, Gestão do Trabalho e Educação: Quelen Tanize Alves da Silva

Gerências dos Hospitais:

Atenção Primária à Saúde: Gerusa Bittencourt

Participação Social e Diversidade: Eduardo Russomano Freire

Unidades de Internação do HNSC: Gabriel Kinchescki Hey

Administração do HNSC: Alvarim de Souza Severo

Unidades de Internação do HCR: Fernanda Zanoto Kraemer

Administração do HCR: Carlos Roberto da Silva Xavier

Unidades de Internação do HF: Carolina de Castro Pereira

Administração do HF: Cláudio Roberto Ramos Silva

Unidades de Internação do HCC: Laís Gonçalves Garcia

Administração do HCC: Diego Monroe Kurtz

Gerências de Áreas Corporativas do GHC:

Serviços Auxiliares de Diagnóstico e Tratamento: Carolina Gasperin

Projetos: José Jorge Branco

Assessoria Jurídica: Maicon Barbosa da Silva

Tecnologia da Informação: Marco Antônio Fisch

Gestão de Pessoas: Alex Borba dos Santos

Financeiro: Janice de Freitas Cardoso

Governança, Riscos e Conformidade: Leandro Pires Barcellos

Engenharia e Manutenção: Elifas Marion Kerller Simas

Suprimentos: Neury João Moretto

Ensino e Pesquisa: Alcindo Antônio Ferla

Licitações: Paulo César Salvamoura Pires

Outras Unidades:

Unidade de Pronto Atendimento Moacyr Scliar: Valquíria Inês Pacheco Martins

Auditoria e Ouvidoria:

Auditoria Interna do GHC: Jerri Eddie Xavier Coelho

Ouvidoria Geral: Jonas Luís Ribeiro

Corregedoria:

Corregedor: Vitto Giancristoforo dos Santos

Assessoria de Comunicação Social:

Coordenadora: Denise Mantovani

Gerência de Governança, Riscos e Conformidade (GGRC), responsável pela coordenação e elaboração da adaptação do material construído no PACAS à metodologia BSC:

Gerente: Leandro Pires Barcellos

Coordenadora de Governança e Conformidade:
Daniela Oliveira da Silva

Colaboradora da área de Governança e Conformidade: Rozelaine Eduardo Ziegelmann

Colaboradora da área de Governança e Conformidade: Mônica Caravantes Kloeckner

Coordenador do Escritório de Indicadores:
Cândido Berté

Equipe Escritório de Indicadores:
André dos Santos Poll
Simara Roberta Träsel Nader

Consultoria Fundação Universidade Empresa de Tecnologia e Ciências – FUNDATEC – Estruturação e adaptação do Planejamento Estratégico Situacional (PES) atual à metodologia Balanced Scorecard – BSC:

Consultor: Cláudio Dreyssig

Construção Coletiva do Pacto Pela Assistência a Saúde – PACAS

Grupo Condutor

Coordenador: Gilberto Barichello

Coordenador Adjunto: Leandro Barcellos

Secretária Executiva: Iti Guimarães

Consultora: Lisiane Possa

Indicações diretores: Andressa Schuler, Angelise Martins, Carlos Eduardo Antoniete de Souza, Claudete Miranda, Denise Mantovani, Douglas Gava de Bona Sartor, Fernanda Zanoto Kraemer, Gabriel Messerschmidt, Georges Peres de Oliveira,

Ian Souza, Iti Guimarães, Leandro Barcellos, Marcos Sergio Munari, Maria Luisa Santos, Neusa Azevedo, Rosmari Iung Silveira, Rozelaine Ziegelmann, Sanjaya Ribeiro Aquino, Sirlei Cardoso e Thanize Prates.

Referências Gestão do Trabalho: Alice C. Boaventura, Aline Zeller Branchi, Cláudia R. Z. Bielenki, Jactiane Anzanello, Kamila Pena, Leonirce Beninca, Lucas R. Mentz, Maikon Leiria, Rafaela de S. Nascimento, Roberta K. Prestes, Sandra Helen Meyer, Suzana N. da Rosa, Thiago Souza de Freitas, Virgínia C. Carmona.

Grupo Executor

Alex Santos
Alexandra Kruel
Andrea Rodrigues de Araujo
Andrea Schardosin da Cunha
Audrien de Abreu Maciel
Carlos Augusto Descovi
Douglas Gava de Bona Sartori
Elisa Cristina Wendland Santos
Fabiana Grings das Chagas
Fernanda Zanoto Kraemer
Gabriel Kinchesck Hey
Gabriela Garcia de Oliveira
Georges Peres de Oliveira
Giovani Selistre
Leandro Fonseca
Leda Fernandes Bertamoni
Livia Ramalho Arsego
Marcos Sergio Munari
Maria Elisa S dos Santos Kuppe
Patricia Nerys Kaminski
Paulo Cesar Machado de Jesus
Pedro da Luz
Renata Zardin Flores
Ruth Agostini
Silvana de Oliveira Dornelles
Suzana Evald Scheffer
Thais Guimaraes
Thanize Prates
Thiago Souza de Freitas
Viviane Domingues Santander



MINISTÉRIO DA
SAÚDE





MINISTÉRIO DA
SAÚDE

