

FUNDAÇÃO SAÚDE

Relatório de Gestão - 2014



GOVERNO DO
Rio de
Janeiro

FUNDAÇÃO

SAÚDE

Sumário

Primeira Parte

Relatório Mês a Mês

----- 04

Segunda Parte

Relatório por Perspectiva

Processos Internos ----- 13

Financeira ----- 30

Pessoas ----- 40

Clientes e Mercado ----- 50

Principais Atividades 2014

Janeiro



APOSTILA DO SECRETÁRIO DE ESTADO CHEFE
DE 13 DE JANEIRO DE 2014

DECRETO DE 08/01/2014 - D.O. DE 09/01/2014 - Tendo em vista o que consta do Processo nº E-12/001/23/2014, fica esclarecido que **CLARISSE LOPES DE CASTRO LOBO** foi nomeada para exercer a função de Diretor Executivo da Fundação Saúde do Estado do Rio de Janeiro, com validade a contar de 01 de janeiro de 2014.

Id: 1616257

Nos primeiros dias do ano de 2014, a diretora executiva, Clarisse Lobo, assumiu a gestão da entidade com o desafio de implantar a excelência nas unidades hospitalares incorporadas pela Fundação Saúde.

Ela traz em sua bagagem profissional a expertise adquirida após 27 anos no Instituto Estadual de Hematologia Arthur Siqueira de Cavalcanti (HEMORIO), que é referência na rede pública de saúde do Estado do Rio de Janeiro.

Primeira Parte

Relatório Mês a Mês



Janeiro - Fevereiro - Março



VISITA ÀS UNIDADES / IDENTIFICAÇÃO DO CENÁRIO

Relatório de Execução de Metas - atraso de 4 meses

Planejamento Estratégico - parcial na sede e entre as unidades só Hemorio

Termos de Referência - desatualizados



CONCURSO 01 - 2014 - Inscritos: 2.469 / Aprovados: 387

Publicação do edital do concurso público (01/2014) destinado ao preenchimento de empregos públicos de nível técnico, médio e superior. O processo seletivo é organizado pela Fundação Bio-Rio, da UFRJ



REALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Concluído o 1º Realinhamento Estratégico da FS



NOVA DIREÇÃO DO IECAC

PROJETO INFARTO AGUDO DO MIOCÁRDIO

Janeiro - Fevereiro - Março

ITEM	REALINHAMENTO ESTRATÉGICO ATUAL (2014-2015)
MISSÃO	Gerenciar unidades públicas de saúde em consonância com a Secretaria de Estado de Saúde
VISÃO	Ser reconhecida por disponibilizar o melhor modelo de gestão de unidades de saúde do Estado do Rio de Janeiro, no âmbito do SUS
VALORES	Integração, Comprometimento, Respeito, Eficiência e Transparência
METAS	• <u>16 Metas Estratégicas</u> • 43,8% Clientes e Mercado • 56,2% Gestão de Unidades

Janeiro - Fevereiro - Março

Planejamento Estratégico da Sede da FS

PERSPECTIVA	DIRETRIZ	META
PROCESSOS INTERNOS	Gestão de Unidades	1 - Aprovar e liberar em até 10 dias o TR/PB após seu recebimento na DTA a partir de mai/14
	Imagem	2 - Cumprir 100% dos prazos de divulgação e/ou envio das informações pertinentes (mai/14) 3 - Obter a ISO 9001 até out/14
	Gestão Interna	4 - Obter 60% da satisfação dos funcionários em relação à transparência da gestão da FS até outubro de cada ano
CLIENTES E MERCADO	Gestão de Unidades	5 - Implantar 10% da Gestão do Conhecimento até dez/14 6 - Concluir o PE de ao menos 3 unidades de gestão plena até out/14 7 - Implantar ao menos 3 inovações incrementais nas unidades de gestão plena (mai/14) 8 - Manter anualmente atualizado 100% do contrato de gestão e os TR's das unidades 9 - Ter ao menos 2 unidades de gestão plena participando do PQRio a partir de mai/14
	Gestão Interna	10 - Aumentar em 100% o número de unidades gerenciadas pela FS a partir de dez/14 11 - Implementar pesquisa de satisfação dos clientes internos e externos em 100% das unidades de gestão plena até out/14
PESSOAS E FINANCEIRO	Gestão de Unidades	12 - Reter 90% do capital intelectual de cada unidade a partir de mai/14 13 - Pactuar junto à SES o PECS até dez/14 14 - Manter o turn over menor que 10% ao ano
	Imagem	15 - Homologar a aquisição de insumos, serviços e equipamentos em até 90 dias após a abertura do processo a partir de mai/14 16 - Pactuar o repasse do faturamento mensal das unidades de gestão plena (mai/14)

Abril - Maio - Junho



REGULARIZAÇÃO NA ENTREGA DOS RELATÓRIOS DE EXECUÇÃO DE METAS

Os prazos passaram a ser cumpridos em 100%
Relatórios passaram a ser mais dinâmicos e concisos
Transparência na gestão e na prestação de contas (cumprimento dessa cláusula contratual concernente a esse tema)



REALINHAMENTO DE AÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM O IECAC e IEDE

Realizado o levantamento dos pontos críticos do realinhamento e traçados planos de melhoria para o alcance das metas.



CONCURSO 2/2014

O certame previa o preenchimento de 286 vagas para empregos de nível médio e superior. O edital contemplou vagas para empregos já esgotados no concurso n° 01/2011 e empregos que não tiveram número suficiente de candidatos aprovados no concurso n° 01/2014.

Inscritos: 19.680 - Aprovados: 1.216

Julho - Agosto

Pactuação do Novo Contrato de Gestão da Secretaria Estadual de Saúde e Fundação Saúde.



- Feito um Termo de Referência (TR) por unidade (4 Gestão Plena e 13 de Gestão compartilhada)
- Realizadas reuniões com a SES para ajuste do orçamento e TRs e pactuação com as respectivas Subsecretarias
- Elaborado um plano de trabalho com metas e indicadores específicos para cada unidade de saúde.

Setembro - Outubro - Novembro

Planejamento Estratégico das Unidades

Representantes das três unidades (IEDE, IECAC e HEMORIO) reuniram-se para traçar o planejamento estratégico referente ao período de 2014-2015. Os princípios organizacionais das unidades foram reavaliados, tendo como propósito básico a promoção da assistência, do ensino e da pesquisa.

O plano de ação da unidade foi revisto com foco nas metas vinculadas aos segmentos e às políticas prioritárias do Sistema Único de Saúde (SUS).

Entre as metas estabelecidas pelas unidades está o aprimoramento do atendimento especializado, oferecendo assistência humanizada e de qualidade aos pacientes. Na área de ensino e pesquisa, as unidades têm como foco a obtenção da certificação (ou recertificação) em hospital de ensino e a expansão das parcerias e intercâmbios.



SETEMBRO

IEDE

Alcance das metas = 62,8%



OUTUBRO

HEMORIO

Alcance das metas = 50,8%



NOVEMBRO

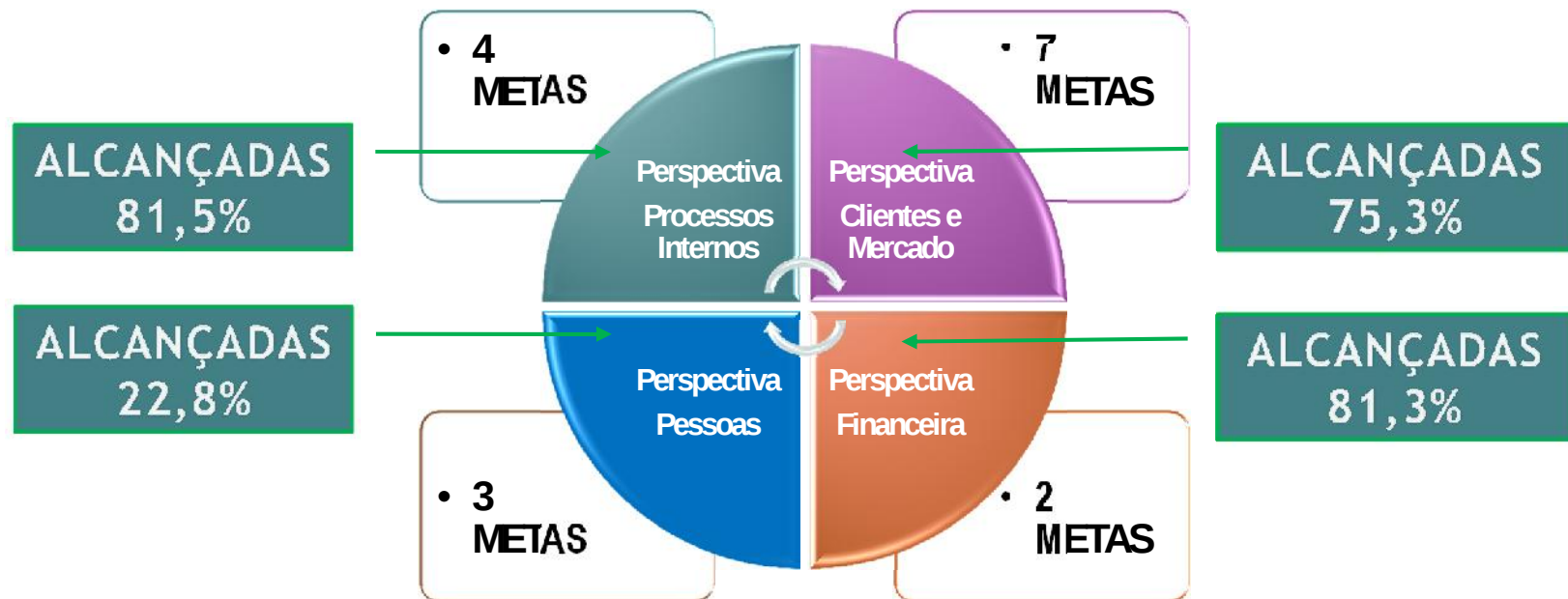
IECAC

Em desdobramento

Setembro - Outubro - Novembro

Planejamento Estratégico da Sede da FS Acompanhamento das Metas

Alcance Global = 63,5%



Segunda Parte

Relatório por Perspectiva



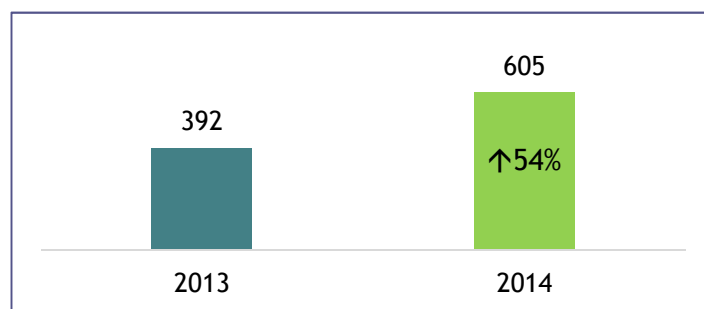
Perspectiva Processos Internos



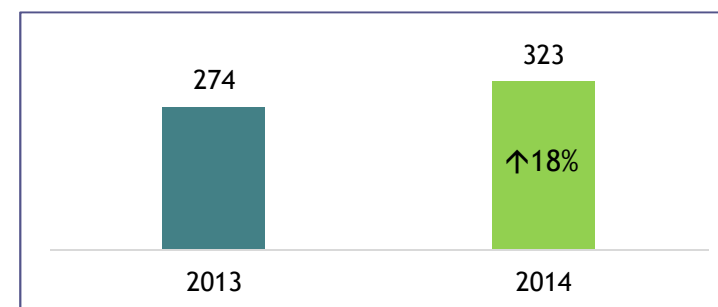


Evolução das Unidades IECAC

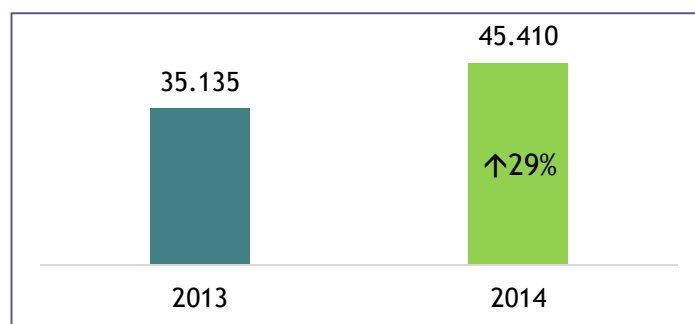
CIRURGIA



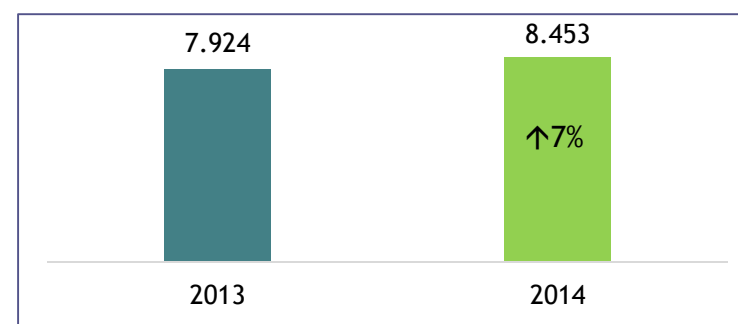
SERVIÇO ARRITMIA



AMBULATÓRIO



ECOCARDIOGRAMA

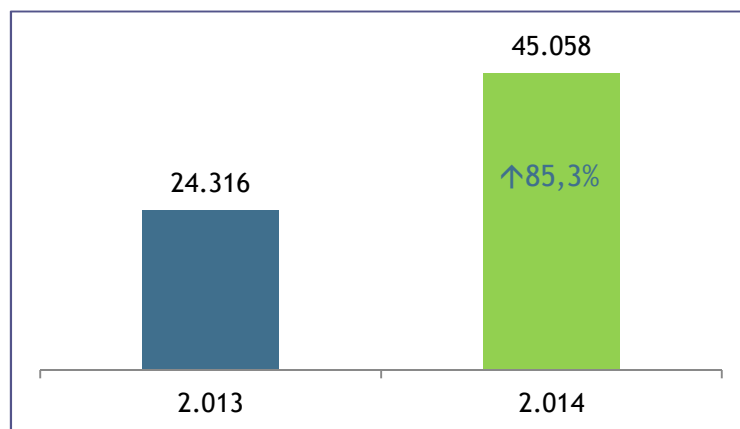




Evolução das Unidades IEDE

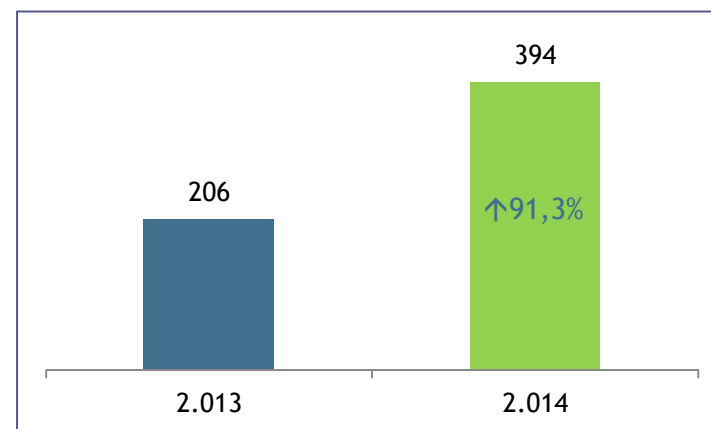
AMBULATÓRIO

(Serviços de Endocrinologia, Metabologia, Diabetes e Psiconeurologia)



SAÍDAS CLÍNICAS E CIRÚRGICAS

(altas e óbitos)

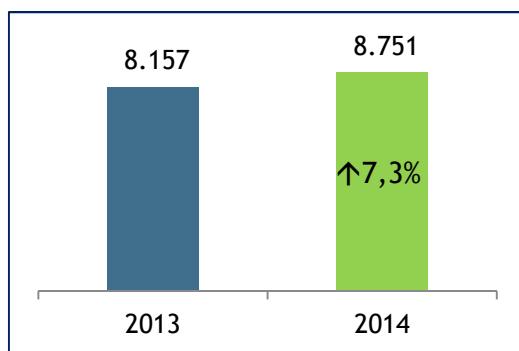


De Janeiro a Outubro de 2014, foi registrado apenas 1 óbito no IEDE.

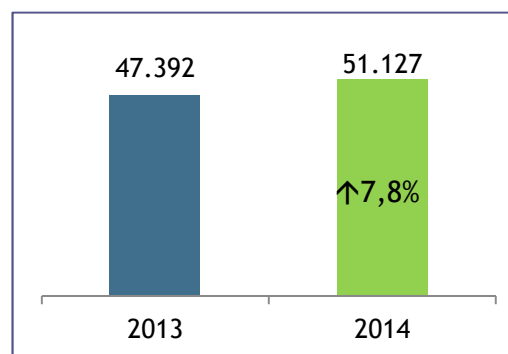


Evolução das Unidades HEMORIO

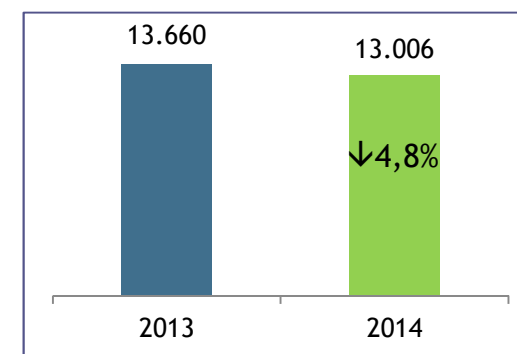
QUIMIOTERAPIA



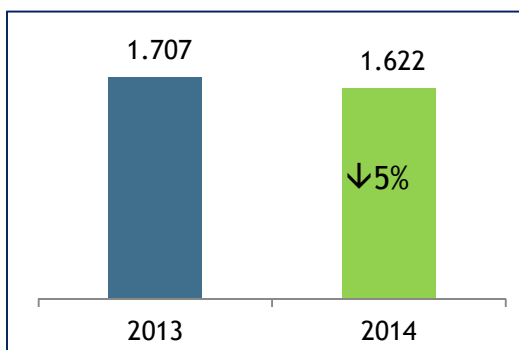
AMBULATÓRIO



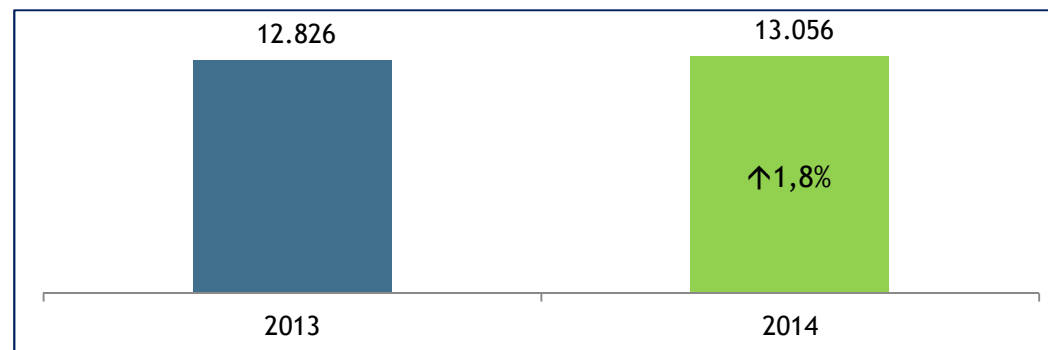
EMERGÊNCIA E SPA



SAÍDAS CLÍNICAS

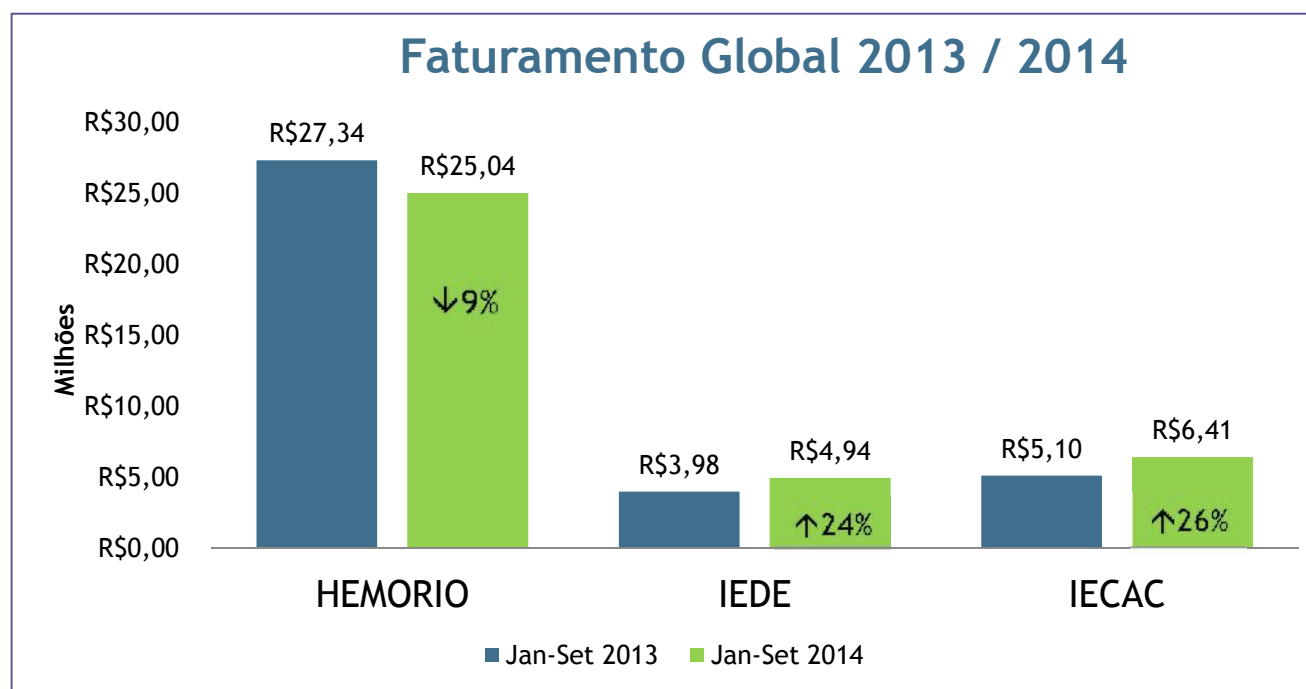


PROCEDIMENTOS HEMOTERÁPICOS





Evolução das Unidades Faturamento

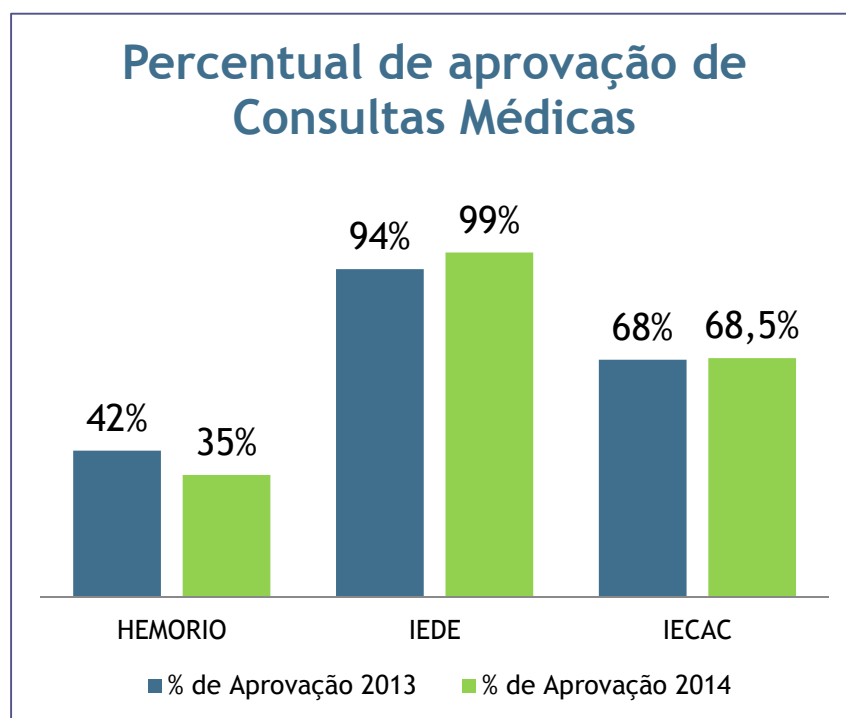


Melhora no Faturamento Total do IEDE e IECAC.

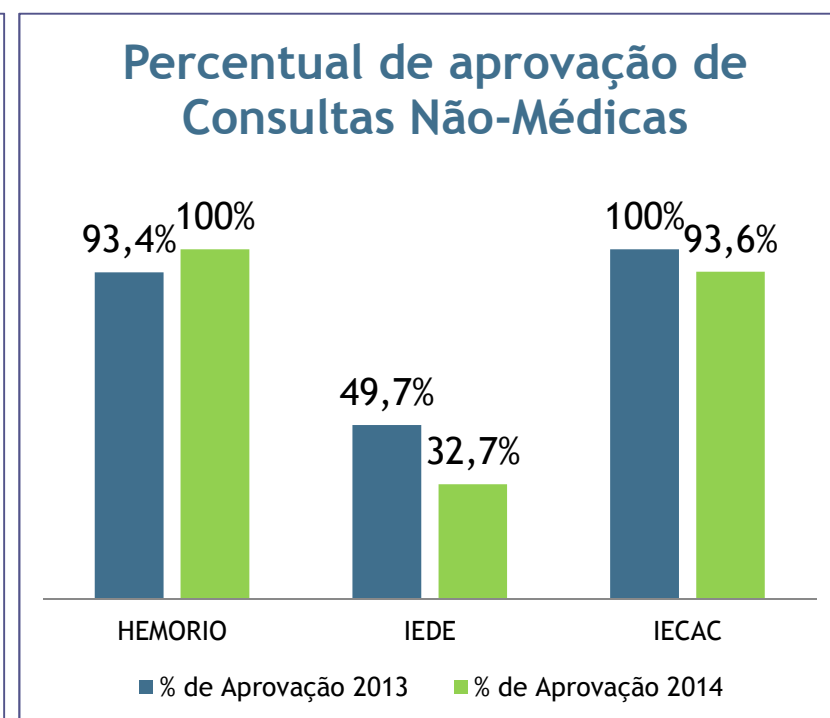
Queda no faturamento do HEMORIO (parada de realização dos Transplantes de Medula Óssea), os quais foram retomados em outubro/2014.



Evolução das Unidades Faturamento



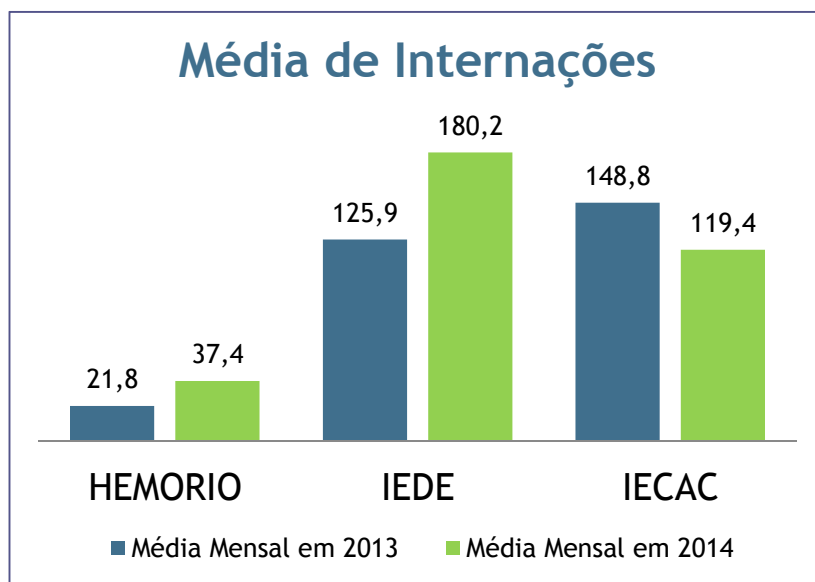
O percentual de aprovação do HEMORIO diminuiu devido ao teto orçamentário aumentando o número de glosas.



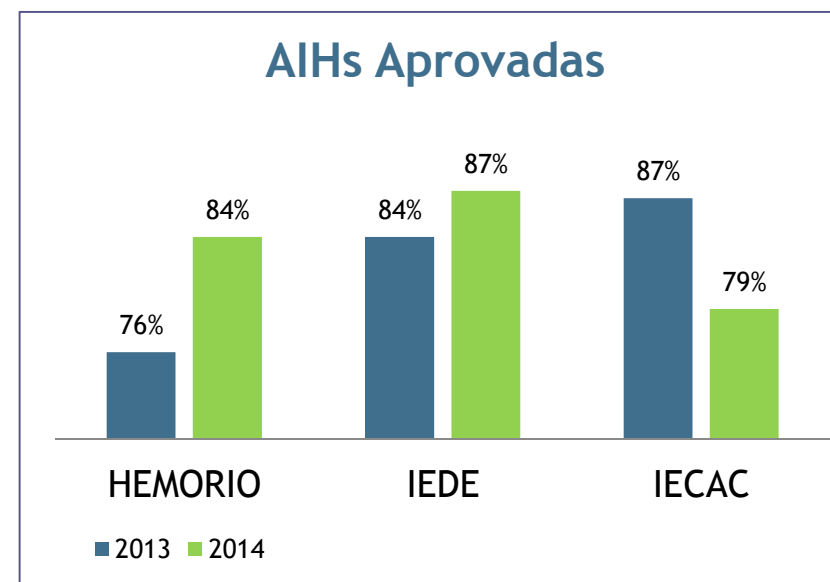
O percentual de aprovação do IEDE diminuiu devido ao teto orçamentário aumentando o número de glosas.



Evolução das Unidades Internações



A diminuição das internações no IECAC, em 2014, se deve ao fato do aumento de média de permanência em função da gravidade do quadro clínico e fechamento de leitos pela CCIH.



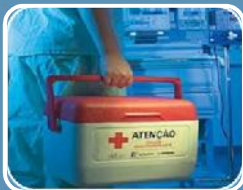
O percentual de aprovação no IECAC diminuiu devido à apresentação de procedimentos não autorizados, os quais o IECAC não tem habilitação. Foram abertos processos para habilitação.



Evolução das Unidades CET



Inauguração da OPO Sul



217 Captações, em 2014
No ranking nacional, passou de 22º para 2º lugar



Realização de 1.126 transplantes de órgãos e tecidos no RJ

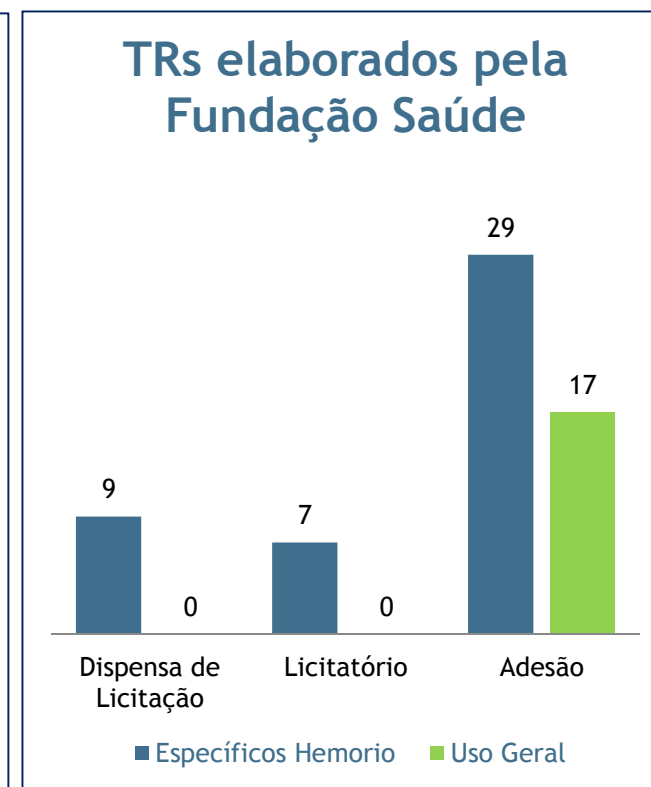
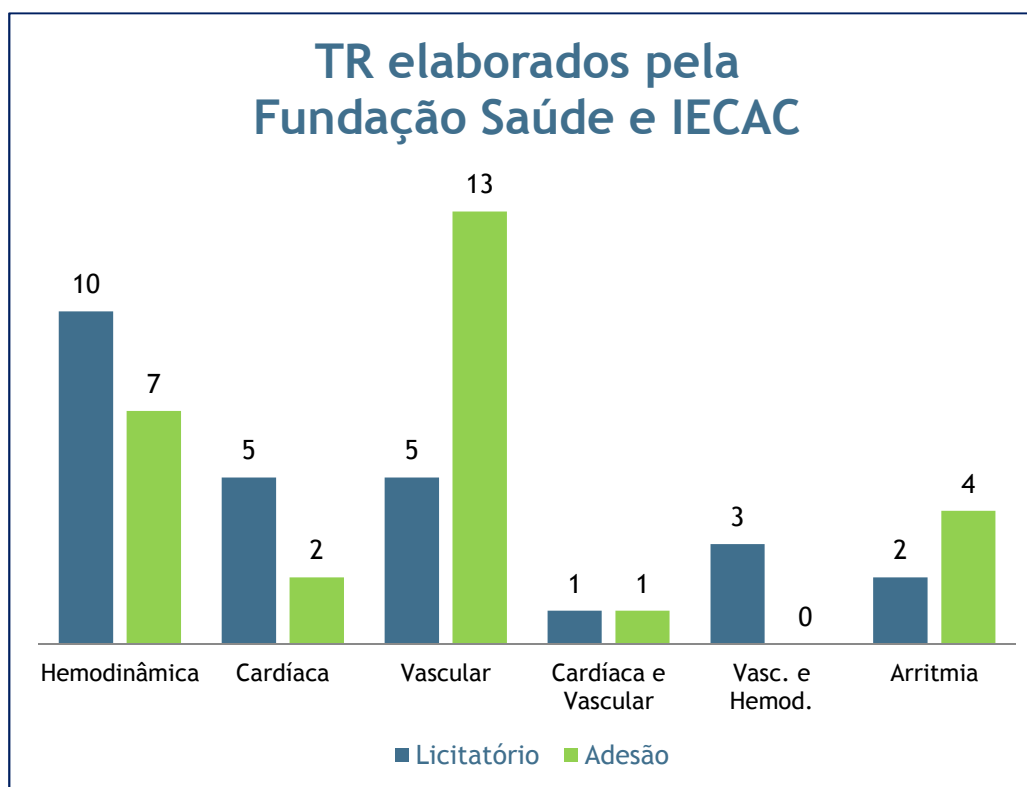


A fila caiu cerca de 70% nos últimos seis anos
de 7.580 para 2.369 pacientes na espera



Evolução das Unidades

Termos de Referência e Projetos Básicos

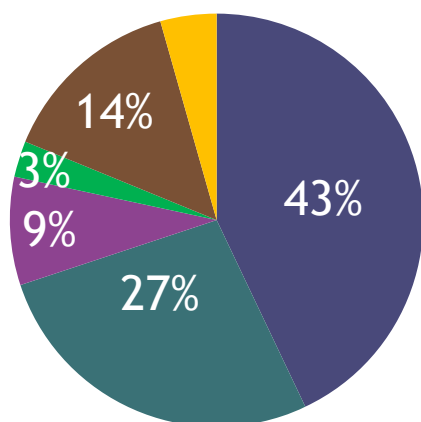




Evolução das Unidades - IECAC

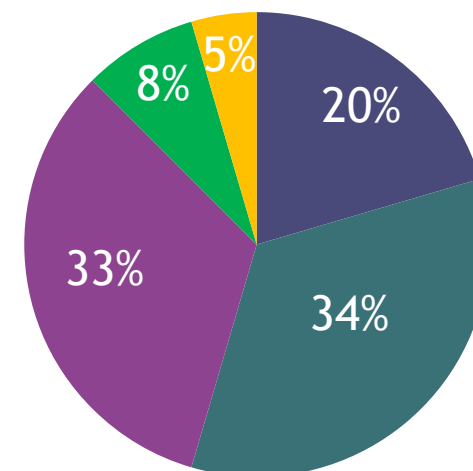
Termos de Referência e Projetos Básicos

Itens para Licitação



- Hemodinâmica
- Cardíaca
- Vascular
- Cardíaca e Vascular
- Vasc. e Hemod.
- Arritmia

Itens para Adesão





Evolução das Unidades - IECAC

Termos de Referência e Projetos Básicos

Tempo em dias decorrido para aprovação e liberação dos TR/PB pela DTA

Número de TR/PB aprovados e liberados	
Entre 01 e 15 dias	2
Entre 16 e 35 dias	8
Entre 36 e 45 dias	2
Superior a 46 dias	4
MÉDIA	33 DIAS



Evolução das Unidades Ações

Prêmio de Qualidade Rio - PQRio:

O IECAC foi premiado com **Medalha de Bronze** e as unidades LACENN e IETAP receberam **Menção Honrosa** e o IEDE recebeu o **Certificado Compromisso com Excelência da Gestão**;





Evolução das Unidades Ações

- Implantação do Método de Gerenciamento de Leitos - KANBAN no IEDE e IECAC;
- Criação do NAQH-Núcleo de Acesso e Qualidade Hospitalar - IECAC;
- Normatização (Elaboração dos POPs) do IECAC;
- Transferência do Ambulatório do IECAC e readequação técnica para atendimento a demanda.





Evolução das Unidades Ações

- Implantação dos Comitês de Segurança do Paciente no IEDE e IECAC;
- Criação da Comissão de Farmacoterapia da Fundação Saúde (CFT) com membros das unidades e da DTA/FS;
- Criação de cadastro de fornecedores de medicamentos de uso restrito para as unidades sob a gestão plena da Fundação Saúde;
- Início da Operação da Unidade de Curativo Domiciliar do HEMORIO.





Evolução das Unidades Ações

- Retomada do transplante de medula óssea no HEMORIO;
- Atualização e organização das unidades sob gestão plena da Fundação Saúde junto ao CNES;
- Estruturação do Núcleo Interno de Regulação (NIR) no IEDE e IECAC;
- Manutenção da Rede de Urgência e Emergência (RUE) no IECAC com resolução das pendências apontadas em 2013.

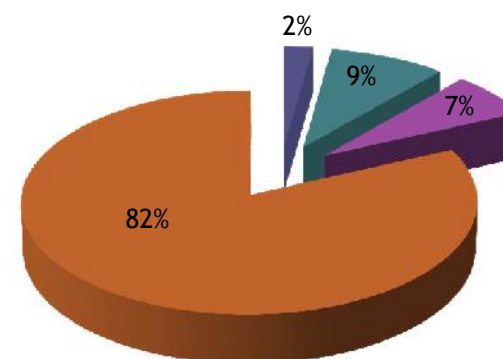




Mapeamento de Processos



Documentos Elaborados



- Manual da Qualidade
- Procedimentos Estratégicos
- Procedimentos Administrativos
- Procedimentos Operacionais Padrão (POPs)

Dos 44 documentos elaborados, 36 são referentes aos POPs.



Auditoria Interna



AUDITORIAS:

- Cálculos das Folhas de Pagamento, proventos e dos descontos, dos encargos sociais e o seu efetivo recolhimento.
- TRs e Projetos Básicos
- Prestações de Contas à AGE, TCE e aos Conselhos.
- Inspeções de controles internos e bens patrimoniais
- Iniciado em agosto/2014 um levantamento de todos os processos que tiveram incidência de multa e juros referente à previdência social para a restituição e/ou compensação junto à Receita Federal do Brasil



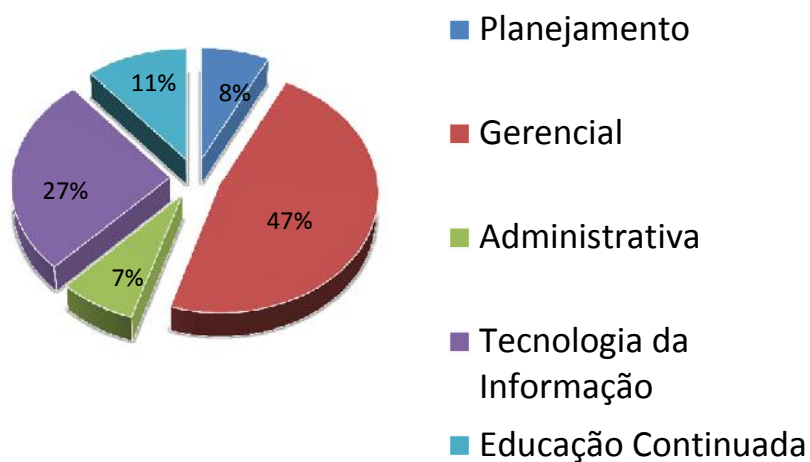
Perspectiva Financeira





Ações da Diretoria Administrativa Financeira

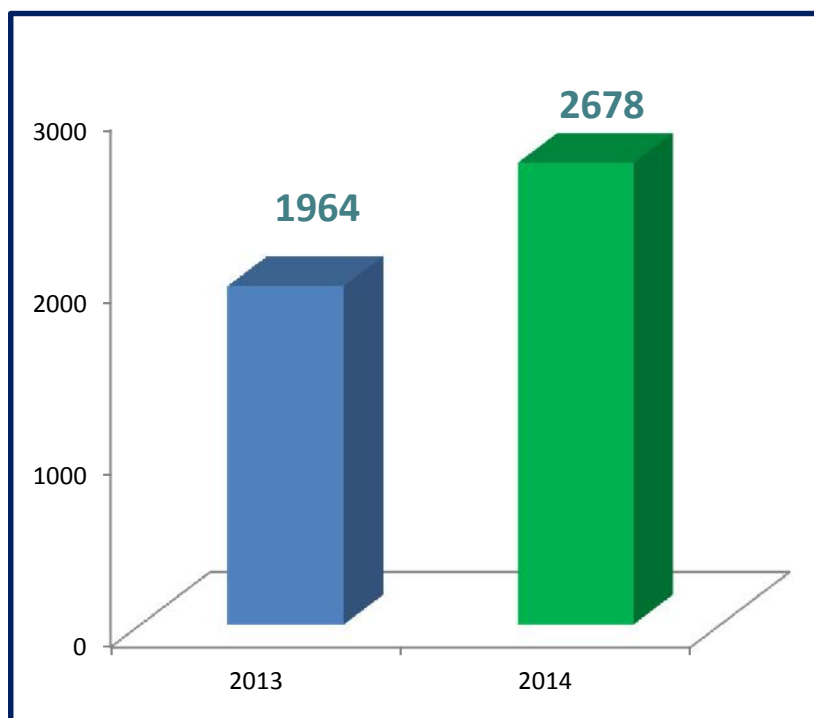
Participação das Ações da
DAF - Diretoria Administrativa
Financeira



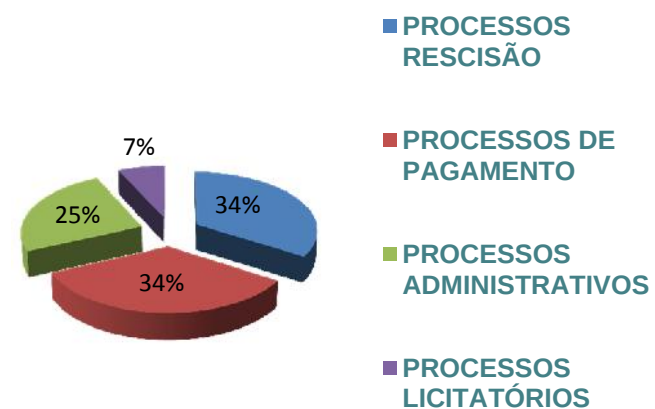
- Realizadas 143 ações em conjunto com as Unidades de Saúde Incorporadas, de acordo com os Contratos de Gestão nº 005/2013 e nº 010/2014;
- Estas ações foram agrupadas por ações correlatas e de objetivos comuns, em consonância com as áreas de atuação.



Processos Abertos



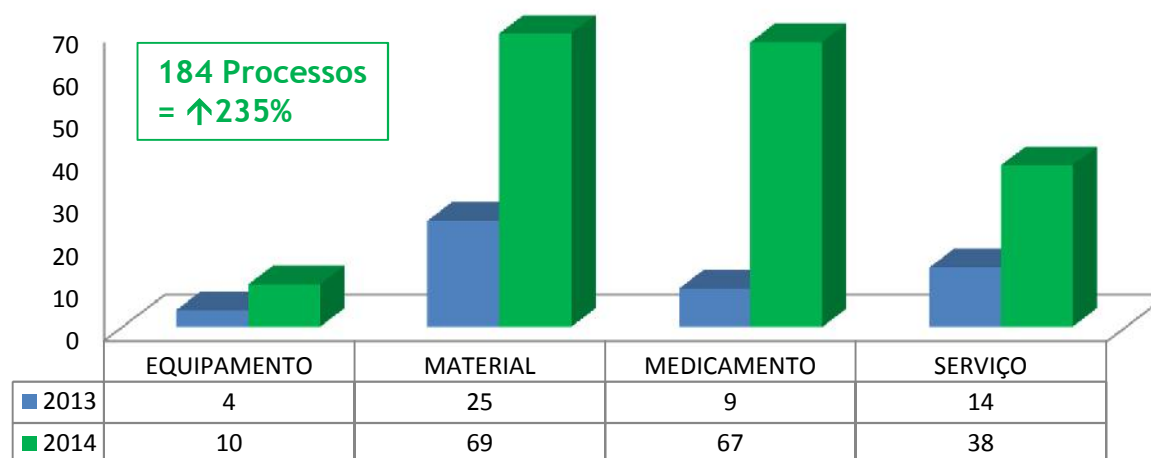
Participação por tipo de processos abertos - 2014





Processos de Aquisição de Bens e Serviços

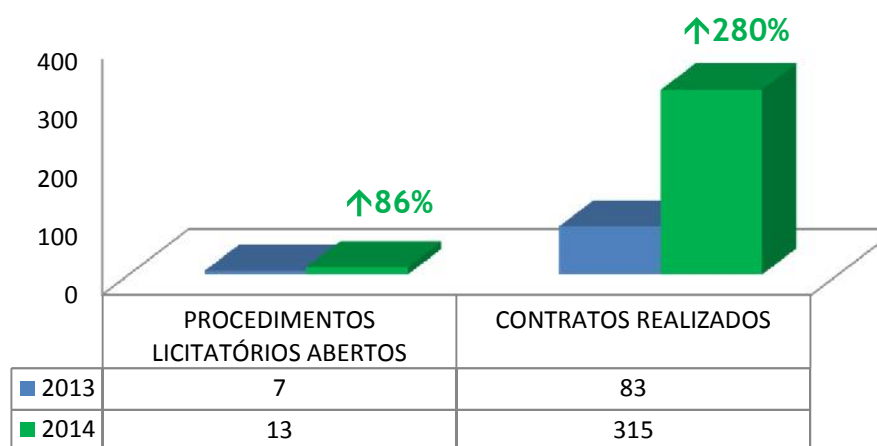
Quantidade de Processos - Jan a Out de 2013 e 2014





Procedimentos Licitatórios Abertos e Contratos Realizados

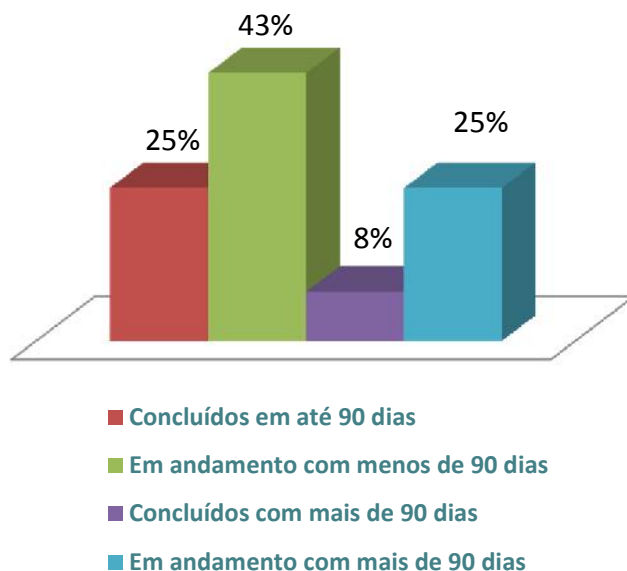
Procedimentos e Contratos – Janeiro a Outubro de 2013 e 2014





Processos de Aquisição de Bens e Serviços

Acompanhamento dos Processos de Aquisição de Bens e Serviços, no prazo de 90 dias



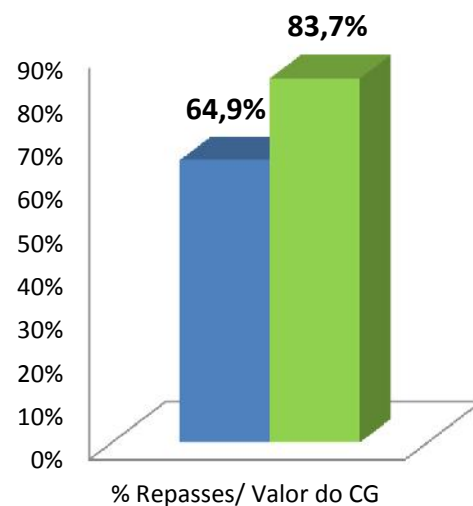
- Os processos concluídos levaram em média 58 dias desde a abertura do processo até a homologação;
- Dos concluídos, 76% dos processos foram concluídos dentro dos 90 dias corridos, e já existem 25% com mais de 90 dias em andamento;
- Principais motivos da não conclusão em até 90 dias: dificuldade na adesão; dificuldade na pesquisa de preço; dificuldade no recebimento da documentação da empresa; atendimento ao parecer jurídico mais de uma vez; revisão do TR; e aprovação de marca e análise de documentação;
- Dos 114 processos, 9 processos não cumpriram o prazo de até 90 dias corridos, representando 8% dos processos;
- Foram cancelados 24 processos, representado 17% dos processos acompanhados neste período.



Comparativo dos Contratos de Gestão - Visão Financeira

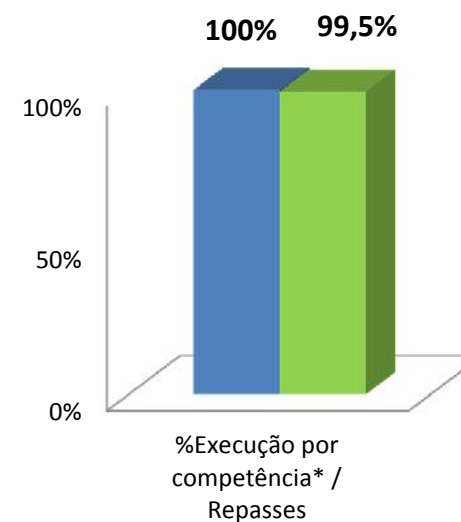
Execução Financeira dos Contratos de Gestão

■ CG 005/2012 e CG 006/2012 ■ CG 005/2013



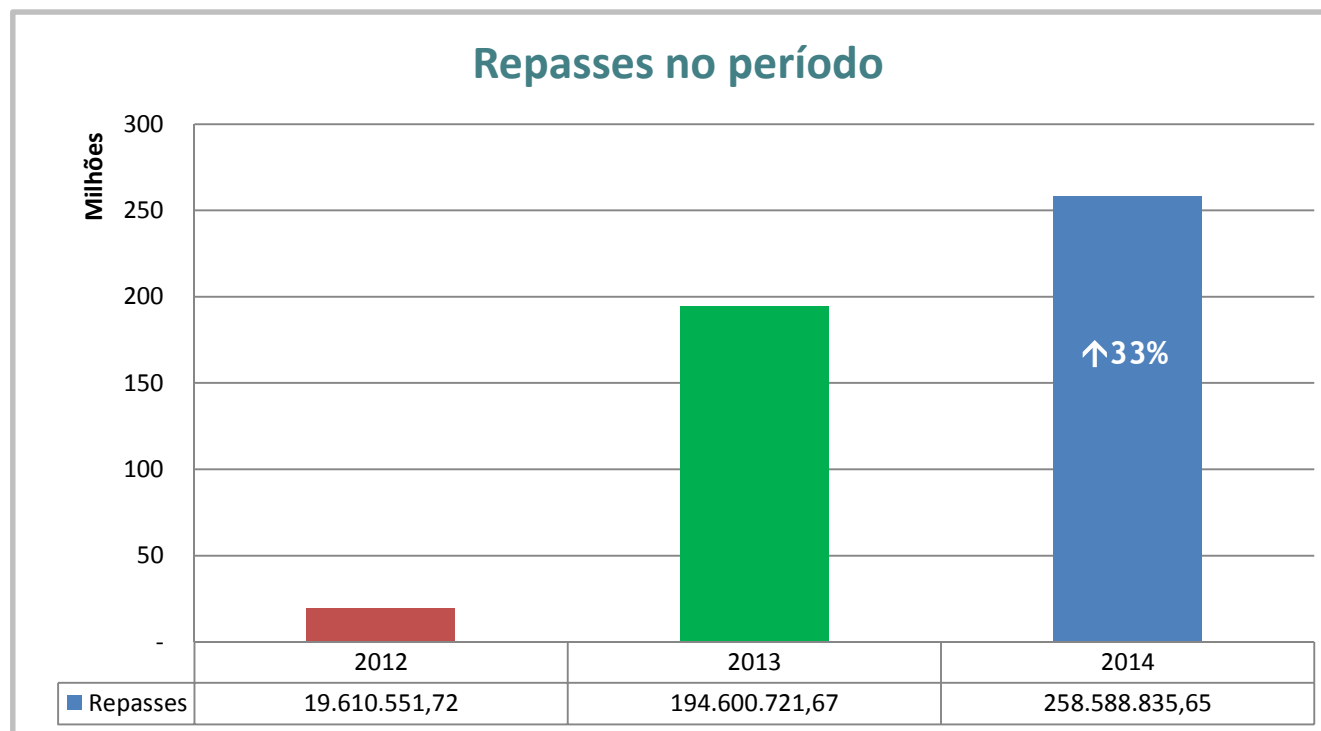
Execução Financeira do Recurso Repassado

■ CG 005/2012 e CG 006/2012 ■ CG 005/2013





Repasse Financeiros

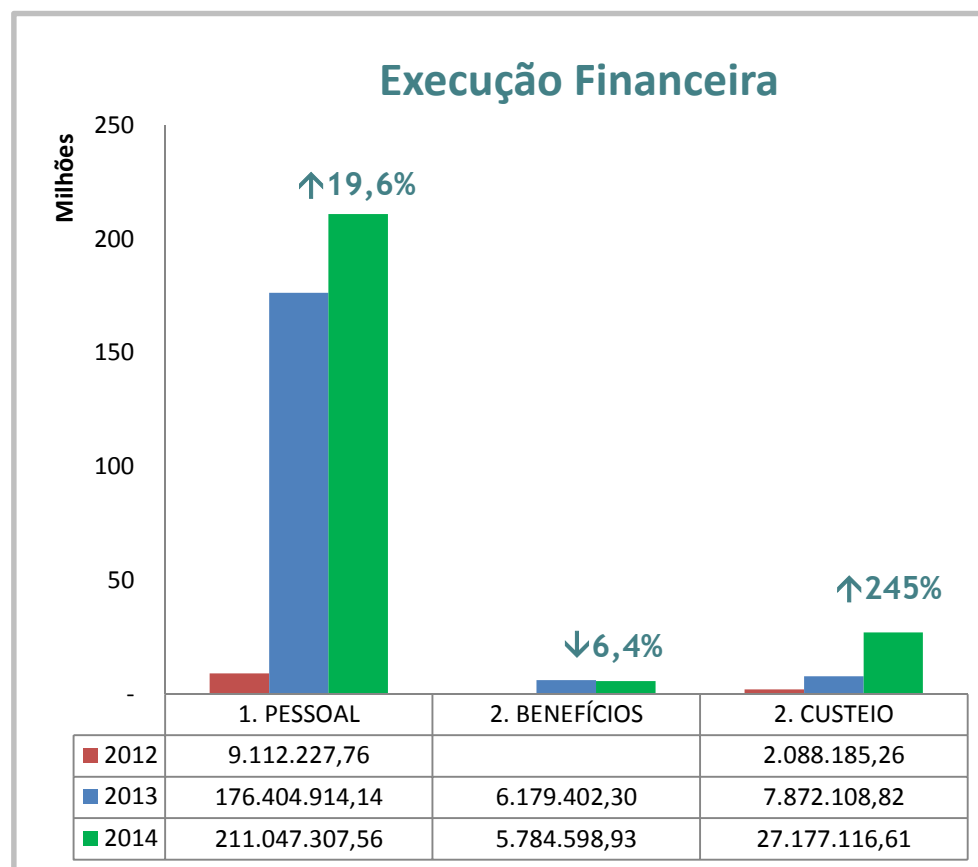




Execução Financeira

Verifica-se um aumento significativo de 245% na execução, significando maior abastecimento de insumos aos Institutos sob gestão da FS.

O recurso gasto em investimento foi para equipar o IECAC e aumentou 564% (R\$ 1.042.990,00) em 2014 comparado com 2013.





Participação de Despesa

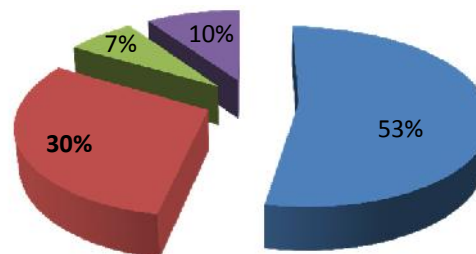
■ GESTÃO PARCIAL

■ GESTÃO PLENA

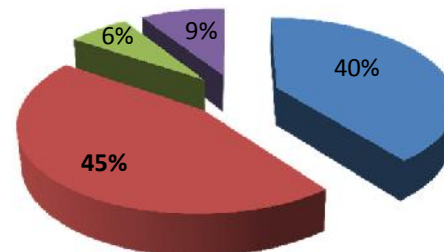
■ SEDE

■ TERMO DE COOPERAÇÃO

PARTICIPAÇÃO DA DESPESA EXECUTADA
POR TIPO DE UNIDADE DE SAÚDE - 2013



PARTICIPAÇÃO DA DESPESA EXECUTADA
POR TIPO DE UNIDADE DE SAÚDE - 2014

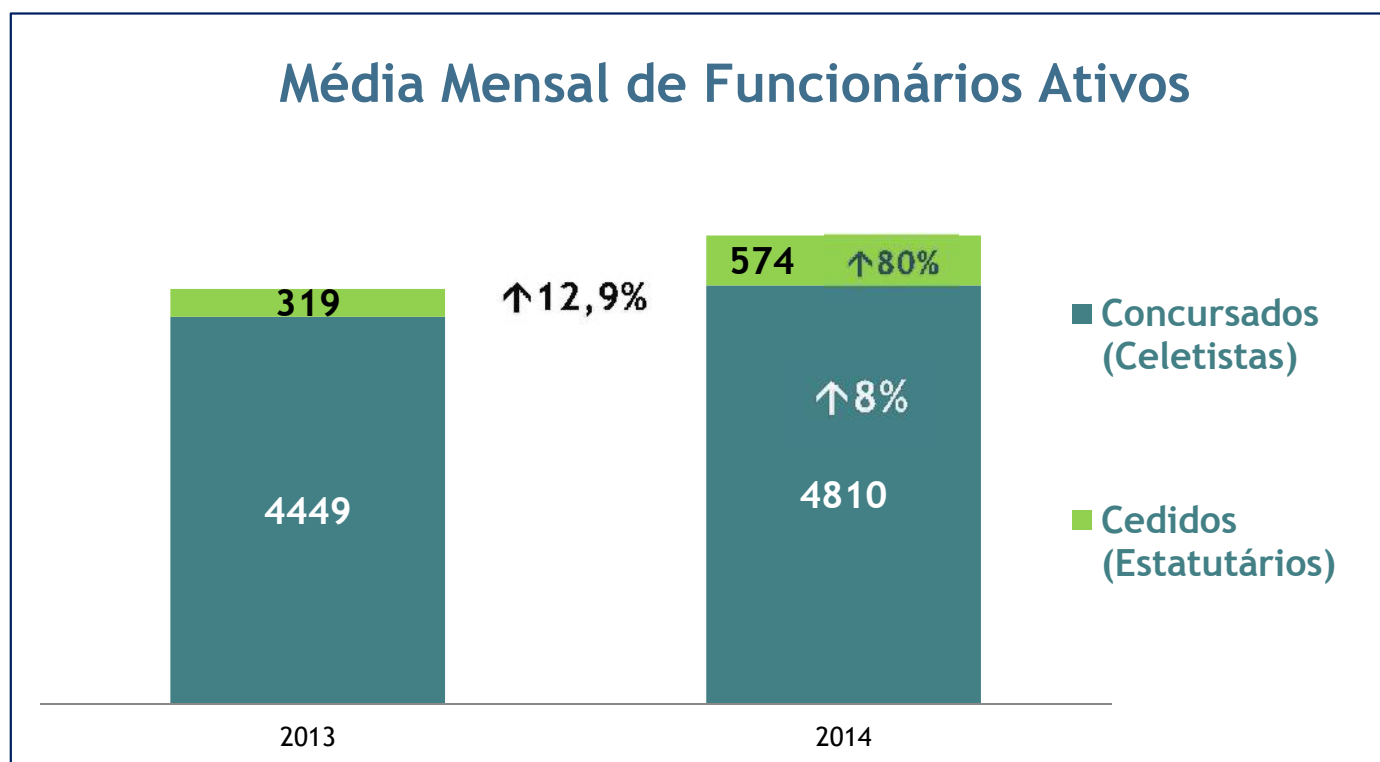


Perspectiva Pessoas





Funcionários Ativos



Dentre os funcionários cedidos houve um crescimento de 79,7% devido a migração dos funcionários estatutários das unidades sob gestão plena (IECAC, HEMORIO, e IEDE).



Funcionários - Quadro atual Por unidades

Quadro de RH lotado nas Unidades sob gestão (Plena, Progressiva ou Cooperação Técnica) da FS Atualizado em 22/12/2014

Unidade	Nível	Fundacionista	Estatutários Cedidos	TOTAL	Total por Unidade
Central Estadual de Regulação (CER)	Médico	75	0	75	75
Central Estadual de Transplante (CET)	Médico	36	0	36	61
	Superior	25	0	25	
Centro Psiquiátrico do Rio de Janeiro (CPRJ)	Médico	17	0	17	57
	Médio/Técnico	16	0	16	
	Superior	24	0	24	
Câmara de Resolução de Litígios de Saúde (CRLS)	Médico	4	0	4	22
	Superior	18	0	18	
Hospital Estadual Carlos Chagas (HECC)	Médico	130	0	130	742
	Médio/Técnico	375	0	375	
	Superior	237	0	237	
Hospital Estadual Eduardo Rabello (HEER)	Médico	23	0	23	180
	Médio/Técnico	103	0	103	
	Superior	54	0	54	
Instituto Estadual de Hematologia Arthur de Siqueira Cavalcanti - HEMORIO	Médico	141	63	204	1236
	Médio/Técnico	554	36	590	
	Superior	383	59	442	
HEMORIO - CEOMA-TN/RJ	Médico	1	0	1	5
	Superior	4	0	4	



Funcionários - Quadro atual Por unidades

Quadro de RH lotado nas Unidades sob gestão (Plena, Progressiva ou Cooperação Técnica) da FS Atualizado em 22/12/2014

Unidade	Nível	Fundacionista	Estatutários Cedidos	TOTAL	Total por Unidade
Hospital Estadual Rocha Faria (HERF)	Médico	100	0	100	668
	Médio/Técnico	408	0	408	
	Superior	160	0	160	
Hospital Estadual Santa Maria (HESM)	Médico	21	0	21	72
	Médio/Técnico	31	0	31	
	Superior	20	0	20	
Hospital Federal do Andaraí	Médico	4	0	4	53
	Médio/Técnico	33	0	33	
	Superior	16	0	16	
Hospital Federal de Bonsucesso	Médico	6	0	6	39
	Médio/Técnico	18	0	18	
	Superior	15	0	15	
Hospital Federal Cardoso Fontes	Médico	10	0	10	48
	Médio/Técnico	23	0	23	
	Superior	15	0	15	
Hospital Federal de Ipanema	Médico	10	0	10	57
	Médio/Técnico	32	0	32	
	Superior	15	0	15	



Funcionários - Quadro atual Por unidades

Quadro de RH lotado nas Unidades sob gestão (Plena, Progressiva ou Cooperação Técnica) da FS Atualizado em 22/12/2014

Unidade	Nível	Fundacionista	Estatutários Cedidos	TOTAL	Total por Unidade
Hospital Federal da Lagoa	Médico	3	0	3	37
	Médio/Técnico	19	0	19	
	Superior	15	0	15	
Hospital Federal dos Servidores do Estado do RJ	Médico	13	0	13	58
	Médio/Técnico	30	0	30	
	Superior	15	0	15	
Instituto Estadual de Cardiologia Aloysio de Castro (IECAC)	Médico	120	155	275	925
	Médio/Técnico	297	70	367	
	Superior	187	96	283	
Instituto Estadual de Diabetes e Endocrinologia Luiz Capriglione (IEDE)	Médico	80	53	133	395
	Médio/Técnico	126	26	152	
	Superior	73	37	110	
Instituto Estadual São Sebastião (IESS)	Médico	26	0	26	79
	Médio/Técnico	18	0	18	
	Superior	35	0	35	
Instituto Estadual do Tórax Ary Parreiras (IETAP)	Médico	26	0	26	71
	Médio/Técnico	28	0	28	
	Superior	17	0	17	



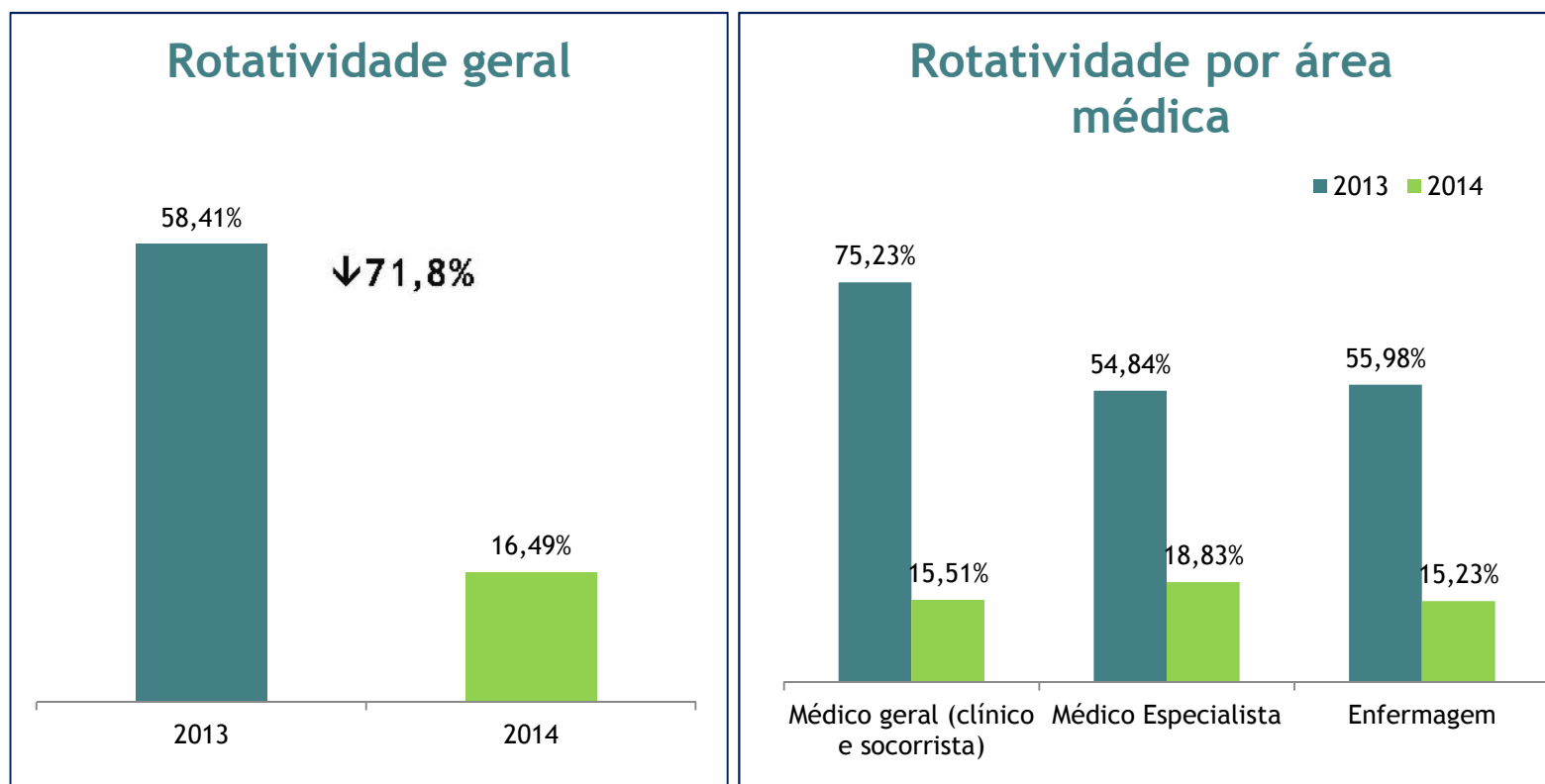
Funcionários - Quadro atual Por unidades

Quadro de RH lotado nas Unidades sob gestão (Plena, Progressiva ou Cooperação Técnica) da FS Atualizado em 22/12/2014

Unidade	Nível	Fundacionista	Estatutários Cedidos	TOTAL	Total por Unidade
Instituto Nacional de Traumatologia e Ortopedia Jamil Haddad (INTO)	Médico	33	0	33	256
	Médio/Técnico	136	0	136	
	Superior	87	0	87	
Laboratório Central Noel Nutels (LACEN)	Médio/Técnico	19	0	19	28
	Superior	9	0	9	
Núcleo de Assessoria Técnica (NAT)	Médico	13	0	13	44
	Superior	31	0	31	
PAM CAVALCANTE	Médico	3	0	3	8
	Médio/Técnico	5	0	5	
PAM COELHO NETO	Médico	2	0	2	6
	Médio/Técnico	4	0	4	
SEDE - MEDICINA DO TRABALHO	Médico	3	0	3	20
	Médio/Técnico	8	0	8	
	Superior	9	0	9	
Total Geral		4647	595	5242	5242

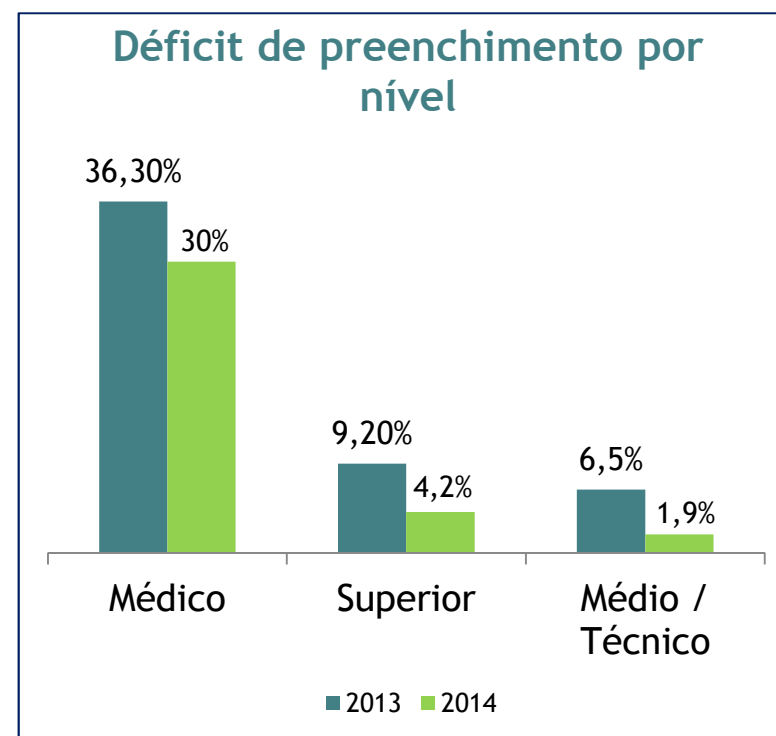
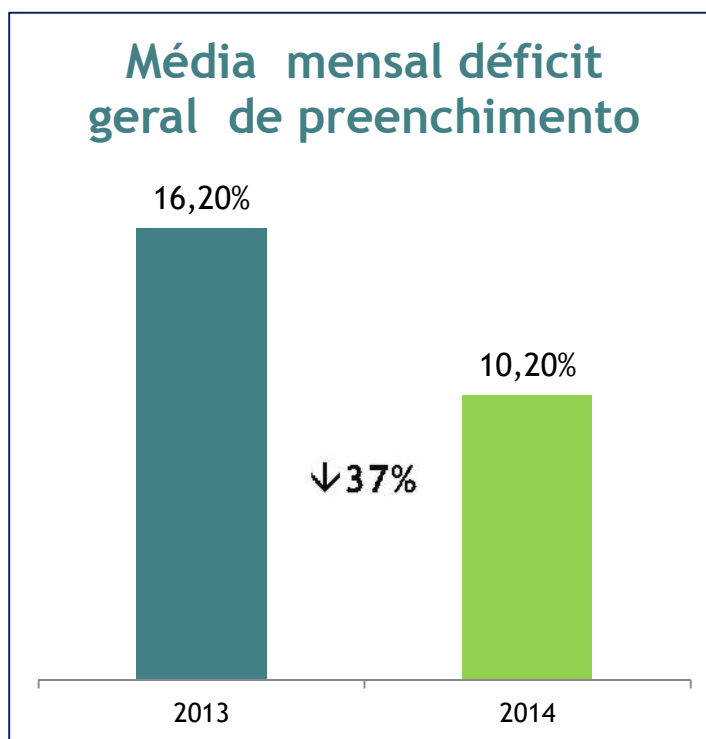


Rotatividade





Preenchimento de Vagas



A categoria Médico é a que teve a menor redução, indicando a dificuldade de preenchimento das vagas.



Convocações / Concurso

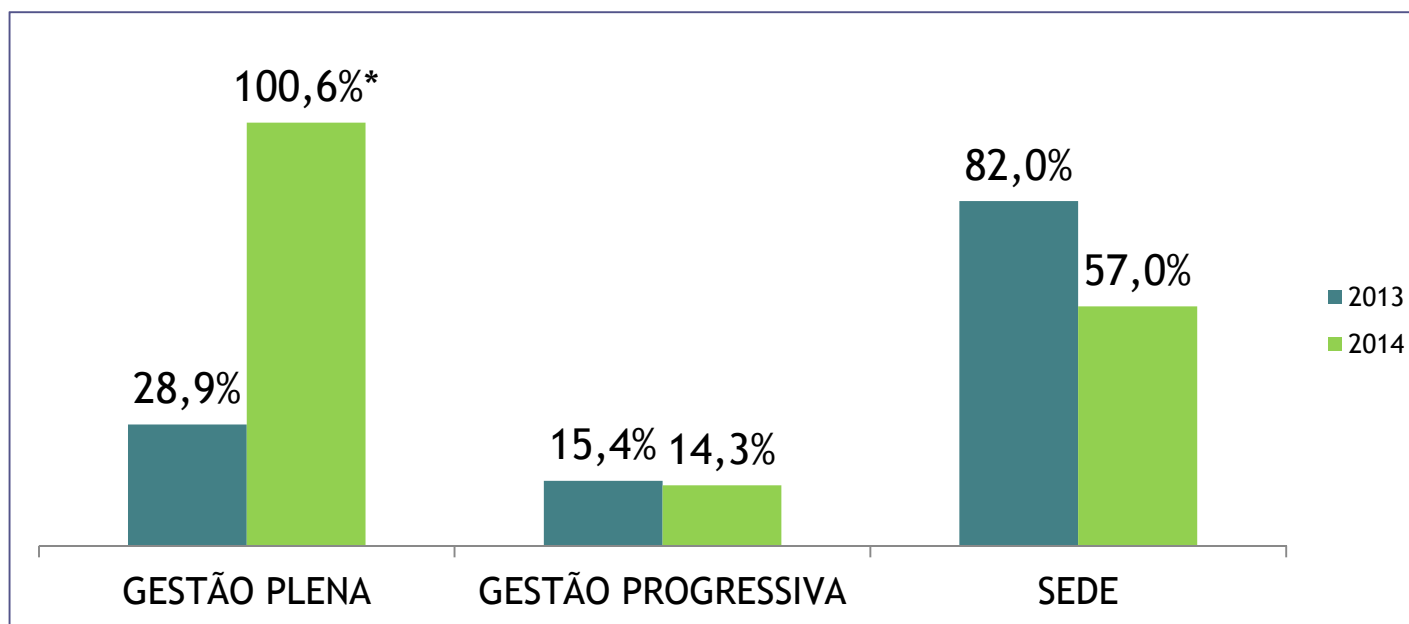
	Concurso Nº 01/2011	Concurso Nº 01/2014	Concurso Nº 02/2014
Inscritos	125.532	2.469	19.680
Aprovados	52.816	387	1.216
Convocados	5.329	238	217
• <i>Período de Jan/13 a Out/2014</i> • <i>Antes de jan/13, pelo concurso 01/2011 foram convocados 7.450 candidatos. Este concurso foi prorrogado até mar/14.</i>			

Foram realizadas 74 convocações em 2014, compreendendo 1.663 candidatos aprovados em todos os concursos, sendo que em 2013 foram chamados 4.121 candidatos em 70 convocações.

Em 2014 os fluxos de reposição foram revistos, inclusive arbitrando data de corte para folha de apagamento, evitando o pagamento de multas. Assim, o tempo de reposição é de até 30 dias.



Capacitação



2013: O percentual de capacitação de profissionais ficou em 21%.

2014: O índice geral está em 59%.

* O percentual acima de 100% indica um número maior de pessoal capacitado do que lotado nas unidades, devido a rotatividade.

Perspectiva Clientes e Mercado

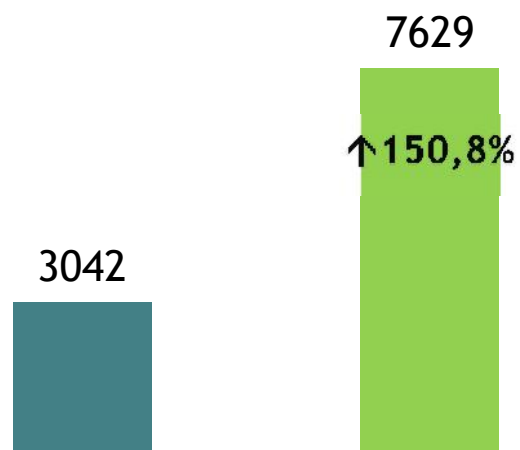




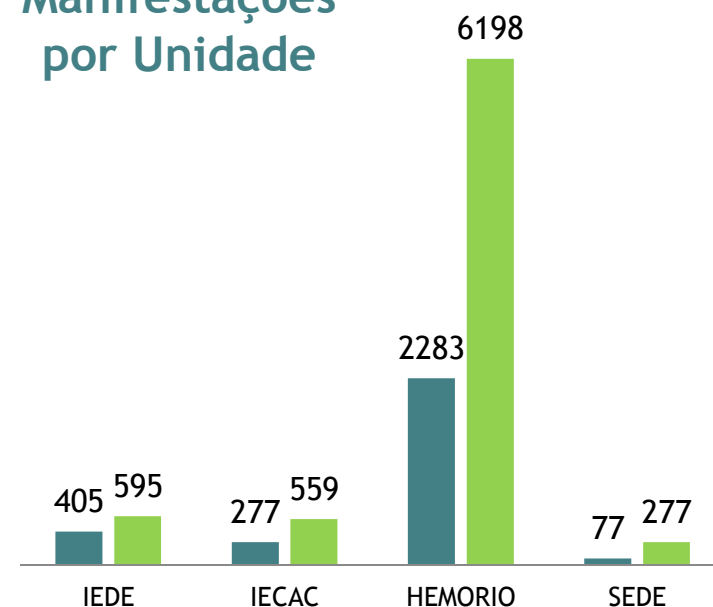
Clientes e Mercado

Ouvidoria - Manifestações

Total de Manifestações Registradas



Manifestações por Unidade

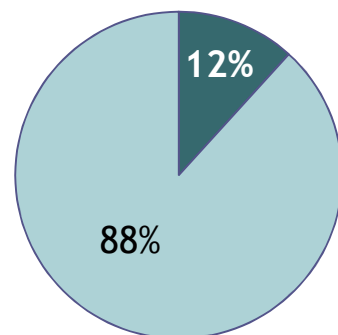


Observa-se que em todas as unidades houve um crescimento no número de manifestações, com destaque para o HEMORIO (171,5%) maior em número absoluto e para SEDE (259,7%).

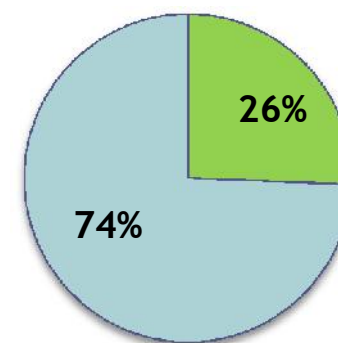


Clientes e Mercado Ouvidoria - Resolutividade

**Índice de Resolutividade
2013 - 88%**



**Índice de Resolutividade
2014 - 74%**



A média da resolutividade reduziu, entretanto houve um aumento de 150% da demanda.



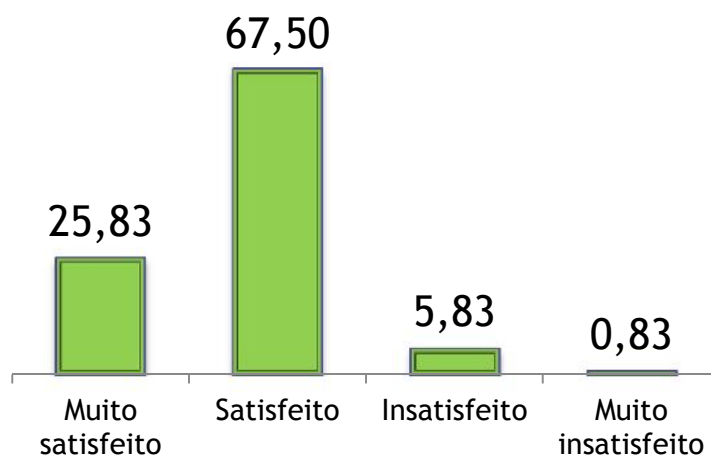
Clientes e Mercado

Pesquisa de Satisfação

IECAC

93,3% de SATISFAÇÃO dos pacientes

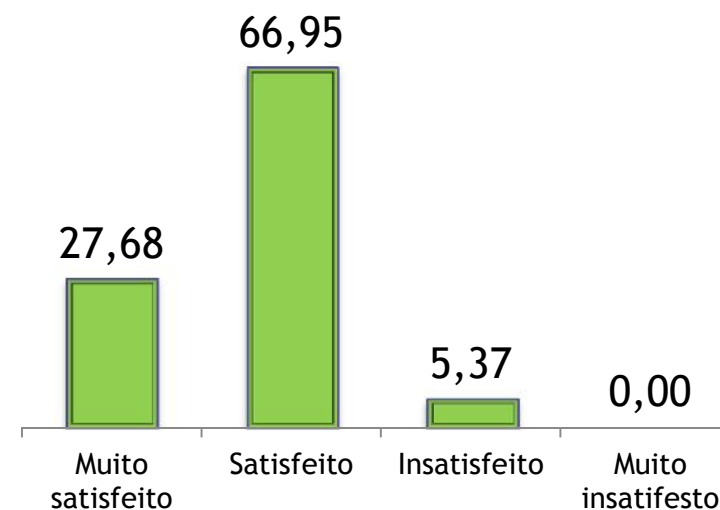
Avaliação Geral do IECAC (%)



IEDE

94,6% de SATISFAÇÃO dos pacientes

Avaliação Geral do IEDE (%)



Fonte: UERJ

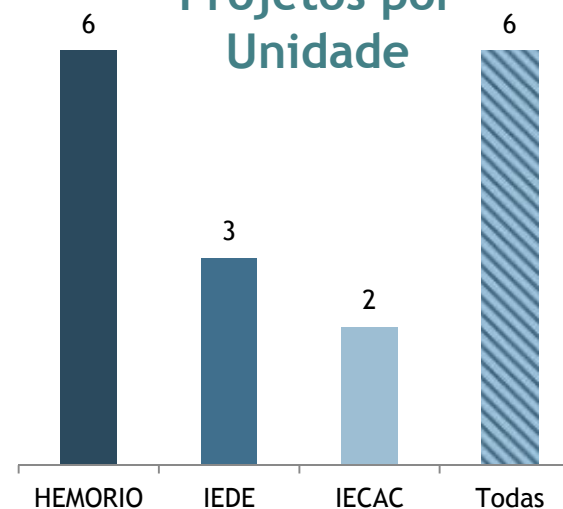


Clientes e Mercado Projetos

Projetos analisados em 2014



Projetos por
Unidade



Ao todo foram propostos e analisados 17 projetos, distribuídos em Assistenciais, Treinamento e administrativos.

Atualmente 82% dos projetos estão em andamento.



Clientes e Mercado Ensino e Pesquisa



LINHA DE CUIDADOS DO INFARTO AGUDO DO MIOCÁRDIO

Status Atual: Publicação do DOERJ do GT e Organização das Portas de Entrada.



PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO-SENSU

Status Atual: Termo Aditivo para convênio das instituições (FS e UFRJ) encaminhado.



PÓS-GRADUAÇÃO LATO-SENSU

Status Atual: Em elaboração das ementas do curso e parcerias com universidades



HABILITAÇÃO JUNTO AO AMERICAN HEART ASSOCIATION (ACLS/BLS e PALS)

Status Atual: Iniciando junto à American Heart Association, para 2015



HOSPITAIS DE ENSINO

Status Atual: Hemorio = Certificado & IECAC = Aguarda visita



Clientes e Mercado Jurídico

PARECERES JURÍDICOS	2013	2014	RESULTADO
Licitações e Contratos	76	115	↑ 51,3%
Trabalhistas	124	180	↑ 45,2%



Clientes e Mercado Comunicação

COMUNICAÇÃO EXTERNA MÍDIAS POSITIVAS	2013	2014	RESULTADO
Inserção (IEDE, IECAC e SEDE)	30	36	↑ 20%
Inserção Hemorio	Sem dados	878	-

COMUNICAÇÃO INTERNA	2013	2014	RESULTADO
Programas Sociais	-	04	-
Promoção de Eventos	02	04	↑ 100%
Informes às unidades	-	63	-
Atualização da Inter/Intranet	69	214	↑ 210%
Comunicação Visual	88	129	↑ 47%