

PARECER Nº 01/2022 – CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Avaliação das Metas do Exercício de 2021

MARÇO/2022

O Plano Diretor Estratégico da Empresa estabeleceu os objetivos de longo prazo da organização divididos nos três focos estratégicos abaixo.

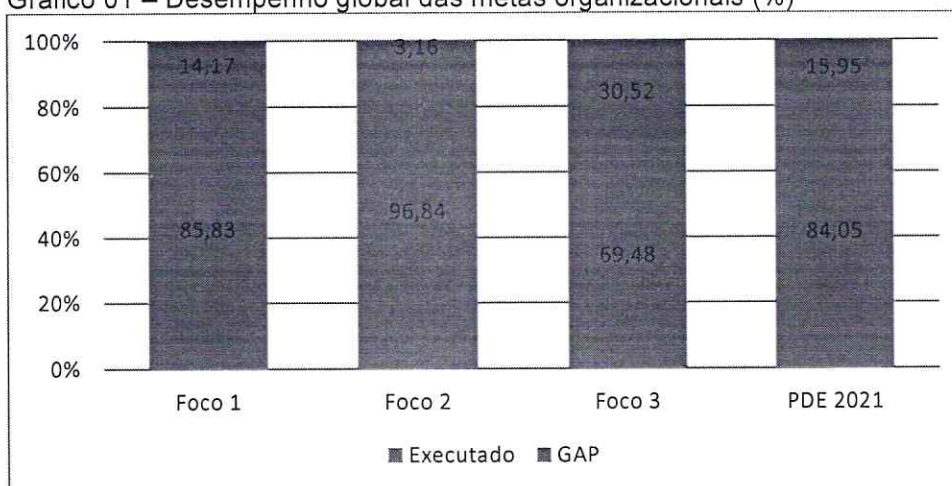
- **FOCO I - Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás.**
- **FOCO II - Sustentabilidade econômica, social e ambiental.**
- **FOCO III - Modelo de gestão e governança adequados aos desafios da Empresa.**

Cada um dos objetivos possui indicadores e metas com horizonte temporal até 2027 e revisão anual.

Considerando o total de metas estabelecidas para o exercício de 2021, a Hemobrás apresentou um desempenho global de 84,05%.

O Gráfico abaixo apresenta o desempenho por foco estratégico, além do global.

Gráfico 01 – Desempenho global das metas organizacionais (%)



De forma geral os indicadores tiveram bom desempenho, com exceção para os indicadores relativos ao projeto hemoderivados. A seguir os resultados serão detalhados e suas respectivas justificativas apresentadas. A tabela a seguir apresenta o desempenho de cada indicador do PDE 2021:



Hemobrás
Empresa Brasileira de Hemoderivados e Laboratório

Plano Diretor Estratégico - Monitoramento de Metas 2021

Indicadores Estratégicos		Fórmula	Resp.	Unidade de Medida	Executado 2020	Meta 2021	Executado 2021	Desempenho 2021 (%)
1. Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás								
Objetivo 1.1 Implantar a infraestrutura e a tecnologia da fábrica de hemoderivados								
Percentual de implantação da infraestrutura da fábrica de hemoderivados	Média ponderada dos indicadores das obras	DDI/GEA	%		76,21	81,5	81,3	99,75
Percentual de conclusão de sistemas, equipamentos e treinamentos da transferência de tecnologia para produção de hemoderivados	Média ponderada dos indicadores de desenvolvimento das fases de TT	DDI/GITP	%		31	49	31	63,27
Percentual de implantação do laboratório de Controle de Qualidade	Média arit. do percentual de desenvolvimento de implantação dos testes de controle de qualidade	DPEI/GCQ	%		-	20,6	20,6	100,00
Objetivo 1.2 - Implantar a infraestrutura e a tecnologia da fábrica de recombinante								
Percentual de implantação da infraestrutura da fábrica de recombinante	Média arit. dos indicadores de execução das obras	DDI/Buriti	%		3,8	63	54	85,71
Percentual de conclusão das instalações/qualif. dos equipamentos e treinamentos da TT para produção do recombinante	Média dos indicadores de desenvolvimento das fases de TT	DDI/Buriti	%		-	70	28	40,00
Percentual de operacionalização da Fase 2A	Percentual concluído = (duração real/duração) * 100	DPEI/Buriti			-	80	67	83,75
Objetivo 1.3 - Realizar a gestão do plasma e o fornecimento de produtos hemoderivados e fator VIII Recombinante								
Quantidade Fator VIII recombinante distribuído.	Σ unidades internacionais - UI distribuídas ao SUS.	DPEI/GPH	*MM - UI		720	760	760	100,00
2. Sustentabilidade econômica, social e ambiental.								
Objetivo 2.1 - Gerar resultados financeiros e econômicos relevantes para os sócios e para a sociedade								
Faturamento Fator VIII	Somatório das faturas emitidas com a venda de Fator VIII r.	PR/GA	R\$ MM		781,9	990,08	990,08	100,00
Margem EBTIDA Total	Resultado líquido do período, acrescido dos tributos sobre o lucro, das despesas financeiras líquidas das receitas financeiras e das depreciações, amortizações e exaustões - INSTRUÇÃO CVM Nº 527	PR/GA	%		16,69	26,16	27,73	106,00

Handwritten signature



Hemobrás

Percentual de proteção cambial do passivo em moeda estrangeira.	Valor protegido/passivo total	DAF/GA	%	-	25	25	100,00
Prazo médio do recebimento de vendas	Média do tempo entre a emissão das notas e o seu efetivo pagamento	DAF/GA	Dias	-	60	58	103,33
Objetivo 2.2 - Gerir os recursos ambientais de forma sustentável							
Percentual de cumprimento das metas ambientais e de segurança	Média do % de execução dos indicadores de sustentabilidade ambiental e segurança	PR/ASMS	%	61,84	85	77,65	91,35
3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa							
Objetivo 3.1 - Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa							
Percentual de implantação do modelo de gestão	Média arit. dos percentuais de implantação das perspectivas	PR	%	-	58,3	10,63	18,23
Percentual de Mapeamento dos processos da cadeia de valor	Número de processos mapeados/42	PR	%	-	83,33	72,5	87,00
Índice de maturidade de Processos – CMM.	Aferição utilizando o modelo CMM	PR	Índice	-	Nível 2	Nível 2	100,00
Índice de maturidade de Projetos – MMGP	Aferição utilizando o modelo MMGP (escala de 1 a 5)	PR/GPP	Índice	-	1,92	1,64	85,42
Índice de maturidade da gestão de riscos (AUDIN)	Índice avaliado pela AUDIN	PR/GCGR	Nível	Bás.	Bás.	Intermd.	100,00
Objetivo 3.2 - Ter um corpo funcional engajado, qualificado e em quantitativo suficiente							
Índice de favorabilidade do clima organizacional	Número de respostas favoráveis segundo a escala de Likert/total de respostas	PR/GGP	%	51	50	44,42	88,84
Índice de favorabilidade do clima organizacional - Bloco de Desenvolvimento	Número de respostas favoráveis segundo a escala de Likert/total de respostas	PR/GGP	%	37	41	34,78	84,83
Objetivo 3.3 - Suprir as demandas de tecnologia da informação da Empresa, de acordo com as boas práticas do mercado							
Percentual de execução das necessidades levantadas no PDTI	Número de aquisições ou serviços realizados 2021 / aquisições ou serviços planejados no PDTI 2021	DAF	%	-	100	43,46	43,46

Foco 1 - Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás

Objetivo 1.1 Implantar a infraestrutura e a tecnologia da fábrica de hemoderivados

Obras

Indicador Estratégico	Meta anual	Executado 2021	Desempenho 2021 (%)
Percentual de implantação da infraestrutura da fábrica de hemoderivados	81,5	81,3	99,75%

O indicador acima é composto por uma média ponderada de um conjunto de indicadores relativos a cada um dos contratos de execução de obras a serem executados no ano. A tabela abaixo apresenta esse detalhamento de escopo.

Indicadores Estratégicos	Fórmula	Meta anual	Situação 31 de Dez
Percentual de implantação da infraestrutura da fábrica de hemoderivados	Média ponderada dos indicadores de execução de obras	81,5	81,3%
Percentual de conclusão da Infra Operacional B04 - Parte A (Instalações Internas + HVAC) - Fase 2 A (Buriti) - Contrato 15/2020	Valor agregado/Total Contratado	100%	100%
Percentual de conclusão da Infra Operacional B04 - Parte B (Automação HVAC, inclui B05 e B06) - Fase 2 A (Buriti) - Contrato 18/2020	Valor agregado/Total Contratado	93%	64%
Percentual de conclusão das obras de implantação predial geral (civil global) - Contrato 12/2019	Valor agregado/Total Contratado	100%	100%

As obras do bloco B04, destinado ao processo de rotulagem, embalagem e inspeção visual, foram concluídas conforme o previsto. A implantação do HVAC e automação para os bloco B04, B05 e B06, atingiu 64 % de execução. É importante destacar que as frentes de trabalho destinadas a operacionalização do bloco B04 foram priorizadas, não afetando o cronograma geral do projeto de implantação da linha de embalagem (fase 2A do projeto Buriti). O percentual de conclusão da implantação predial geral atingiu 100% , conforme estava previsto para o ano.

Além dos contratos em execução, haviam metas relacionadas à definições estratégicas do projeto e assinatura de contratos relativos às demais frentes remanescentes de obras para conclusão da fábrica. A tabela a seguir apresenta cada uma dessas metas.

Indicadores Estratégicos	Fórmula	Meta anual	Situação 31 de Dez
Percentual de conclusão da contratação de obras (HVAC + Salas Limpas + frio de processo e equipamentos)	Orçamento = 50% Edital publicado = 75% Contrato Assinado = 100%	100%	75%
Percentual de conclusão da contratação pacote utilidades industriais comuns	Orçamento = 50% Edital publicado = 75% Contrato Assinado = 100%	100%	30%
Percentual de conclusão da contratação de Gerenciamento e Fiscalização de Obras e instalações	Orçamento = 50% Edital publicado = 75% Contrato Assinado = 100%	100%	100%
Percentual de conclusão da definição da Estratégia para recuperação de dano ambiental (erosão terreno adjacente) + Destino de efluentes da fábrica	Definido = 100% Outros casos = 0%	100%	-

As duas primeiras contratações previstas representam o principal remanescente de obras para a fábrica de hemoderivados. Estavam previstas para maio/2021 e agosto/2021 respectivamente. A primeira terminou o ano com o edital publicado e a segunda em fase de elaboração de orçamento.

O principal fator explicativo para esse atraso foram as restrições de equipe da engenharia da Hemobrás que tiveram que se concentrar nas obras em andamento. Havia a previsão de chegada novos funcionários por meio de terceirização mas não foi concretizada em 2021. O contrato foi assinado em dezembro de 2021 e os colaboradores comessaram a chegar em 2022. Ressalta-se que, em 2021, ocorreu a contratação de uma gerenciadora que já vem apoiando no gerenciamento das obras e na elaboração de projetos e orçamentos para as novas contratações. Com isso estima-se que essas frentes apresentem avanços em 2022.

Em relação a recuperação do dano ambiental, a estratégia definida no primeiro semestre de 2021 está sendo reavaliada pela Diretoria. Foram realizadas reuniões com o Governo do Estado de Pernambuco e posteriormente solicitada a contratação de um estudo técnico para avaliação de risco. Após a conclusão dess estudo, será definida a estratégia.

Transferência de Tecnologia

Indicador	Meta anual	Executado 2021	Desempenho 2021 (%)
Percentual de conclusão de sistemas, equipamentos e treinamentos da transferência de tecnologia para produção de hemoderivados	49	31	63,27%

Esse indicador se refere ao desenvolvimento da transferência de tecnologia para a produção de hemoderivados e é composto por um conjunto de indicadores que visam captar as diversas frentes de trabalho e entregas do projeto. O projeto é dividido nas seguintes fases:

- Fase I: qualificação da hemorede;
- Fase II: logística do plasma;
- Fase III: embalagem;
- Fase IV: utilidades farmacêuticas;
- Fase V: envase asséptico;
- Fase VI: fracionamento do plasma e produção de albumina;
- Fase VII: purificação de imunoglobulina;
- Fase VIII: purificação de fatores de coagulação.

Cada uma das fases tem três frentes básicas de trabalho acompanhadas por indicadores específicos conforme pode ser observado a seguir:

- **Construção e instalação de sistemas:** Evolução de cada Sistema [Contrato (10%) + QProj. (20%) + FAT (40%) + entrega (10%) + SAT (10%) + Qualif. (10%)]. Evolução global: $\sum (\% \text{ de evolução cada sistema}) / N$ N = nº total de Sistemas;
- **Construção e instalação de equipamentos:** Evolução de cada OE: [Contrato (10%) + QProj. (20%) + FAT (30%) + entrega (10%) + SAT (10%) + Qualif. (20%)]. Evolução global: $\sum (\% \text{ de evolução cada OE}) / N$ N = nº total de OE's;
- **Formação técnica por meio de treinamentos no transferidos de tecnologia:** $\{[(N^\circ \text{ PF feitos} / N^\circ \text{ PF previstos}) \times 10\%] + [(N^\circ \text{ treinamentos feitos} / N^\circ \text{ treinamentos previstos}) \times 90\%]\} / 100\%$ PF = Planos de formação.

Legenda: QProj = qualificação de projeto; FAT = factory acceptance test; SAT: site acceptance test.

Dessa forma, a evolução de cada fase é mensurada pela média da evolução dessas três frentes de trabalho e a evolução global da transferência de tecnologia é verificada pela média ponderada das fases com seus respectivos pesos proporcionais ao valor de cada fase no total da transferência de tecnologia. A tabela abaixo apresenta as metas de cada fase para o ano de 2021.

Indicadores Estratégicos	Fórmula	Meta anual	Situação 31 de Dez
Percentual de conclusão das instalações e sistemas de embalagem (fase III Hemoderivados)	Média aritmética do percentual de avanço em sistemas, equipamentos e treinamentos relativos a fase III de Hemoderivados	65%	53%
Percentual de conclusão das instalações e sistemas de utilidades farmacêuticas (fase IV Hemoderivados)	Média aritmética do percentual de avanço em sistemas, equipamentos e treinamentos relativos a fase IV de Hemoderivados	83%	53%
Percentual de conclusão das instalações e sistemas de envase asséptico (fase V Hemoderivados)	Média aritmética do percentual de avanço em sistemas, equipamentos e treinamentos relativos a fase V de Hemoderivados	72%	38%

Percentual de conclusão das instalações e sistemas de fracionamento de plasma e purificação de albumina (fase VI Hemoderivados)	Média aritmética do percentual de avanço em sistemas, equipamentos e treinamentos relativos a fase VI de Hemoderivados	40%	27%
Percentual de conclusão das instalações e sistemas de purificação de IgG (fase VII Hemoderivados)	Média aritmética do percentual de avanço em sistemas, equipamentos e treinamentos relativos a fase VII de Hemoderivados	-	-
Percentual de conclusão das instalações e sistemas de purificação de fatores de coagulação (fase VIII Hemoderivados)	Média aritmética do percentual de avanço em sistemas, equipamentos e treinamentos relativos a fase VIII de Hemoderivados	-	-

Em relação ao desempenho das atividades ligadas à transferência de tecnologia para a produção de hemoderivados, os indicadores de operacionalização das fases de TT não apresentaram avanços em relação ao ano de 2021. Esse desempenho é decorrente de:

- Atraso nas contratações para aquisição de equipamentos: estavam previstas as aquisições de equipamentos para produção de hemoderivados. A meta previa a assinatura desses contratos e a qualificação de projeto de uma parte deles. Ocorreram avanços na elaboração de documentos e nas negociações técnicas e comerciais, mas nenhum contrato foi assinado e as previsões mais atuais são também para o início de 2022;
- Atraso na contratação das instalações de sistemas remanescentes da transferência de tecnologia. Prevista inicialmente para ocorrer em jan/21, a contratação ainda não foi concretizada e tem previsão para ocorrer no início de 2022;
- Reprogramação de treinamento no exterior devido à pandemia.

Os principais fatores explicativos desse desempenho são:

- Falta de pessoal: as equipes dedicadas ao projeto hemoderivados estão bastante reduzidas e a chegada de reforços por meio de mão-de-obra terceirizada que estava prevista para ocorrer no início de 2021 só começou a se efetivar no início de 2022.
- Quantidade de frentes de trabalhos: existem dois projetos de capital de tamanho considerável e elevada complexidade sendo executados simultaneamente. Com a restrição de equipe em 2021, poucos colaboradores conseguiram se dedicar exclusivamente ao projeto hemoderivados, tendo que se dividir em múltiplas frentes de trabalho.
- Questionamentos constantes de órgãos de controle durante o processo de contratação, inserindo etapas de prestação de esclarecimentos durante o processo. Embora seja salutar e aumente a segurança da administração, essa atuação preventiva dos órgãos de controle, aumenta o prazo do processo de contratação.

Laboratório de Controle de Qualidade

A implantação do laboratório de controle de qualidade avançou conforme o planejado para o ano nas cinco frentes de testes previstas, conforme pode ser observado na tabela a seguir.

Indicadores Estratégicos	Fórmula	Meta anual	Situação 31 de Dez
Percentual de implantação do laboratório de Controle de Qualidade	Média aritmética do percentual de desenvolvimento de implantação dos testes de controle de qualidade	20,6%	20,6%
Percentual de implantação dos testes de liberação de Plasma e PMH	ações executadas/planejadas	6,7%	6,7%
Percentual de implantação dos testes de monitoramento de áreas limpas e gases	ações executadas/planejadas	64,4%	64,4%
Percentual de implantação dos testes de liberação de MP para formulação	ações executadas/planejadas	5,0%	5,0%
Percentual de implantação dos testes para qualificação de PWWFI/Vapor	ações executadas/planejadas	47,3%	47,3%
Percentual de implantação dos testes de liberação de produtos químicos CIP	ações executadas/planejadas	41,4%	41,4%

Objetivo 1.2 - Implantar a infraestrutura e a tecnologia da fábrica de recombinante

Indicadores Estratégicos	Meta Anual	Executado 2021	Desempenho 2021 (%)
Percentual de implantação da infraestrutura da fábrica de recombinante	63	54	85,71%
Percentual de conclusão das instalações/qualif. dos equipamentos e treinamentos da TT para produção do recombinante	70	28	40,00%
Percentual de operacionalização da Fase 2A	80	67	83,75%

O projeto Buriti alcançou diversos marcos importantes no ano de 2021, tendo finalizado os projetos de engenharia e iniciando as obras do novo bloco produtivo de Recombinantes, o bloco B07. Paralelamente, na Fase 2A (embalagem do produto),

foram recebidas as três máquinas de embalagem no site de Goiana. As máquinas de inspeção a vácuo e inspeção visual foram instaladas no bloco B04 e a linha de embalagem foi posicionada no final do ano. Os testes de qualificação destes equipamentos ocorrerão em 2022, propiciando a aceitação destes equipamentos e posterior execução das etapas produtivas de embalagem nas instalações da Hemobrás, concluindo a Fase 2A de transferência de tecnologia.

Para as Fases 3 e 4, em 2021 foi concluído o planejamento dessas fases junto ao parceiro privado. Foram realizadas sessões de planejamento (Planning Sessions) envolvendo a participação de diversas áreas da Hemobrás e Takeda, com intuito de gerar e identificar os objetivos das fases, premissas, riscos, problemas conhecidos, e o mais importante o início da construção dos cronogramas das Fases 3 e 4, com a definição das atividades, responsabilidades, durações e predecessoras, etc.

As obras civis do B04 (Bloco de embalagem, compartilhado entre os Projetos Recombinantes e Hemoderivados) foram 100% concluídas, bem como a estrutura interna (infraestrutura farmacêutica). A licença de operação do B04 foi solicitada em fevereiro e emitida em setembro de 2021. No ano de 2022, será concluída a etapa de validação do EMS. Os blocos B05 e B06, também compartilhados com o projeto Buriti, estão ocupados e encontram-se em operação.

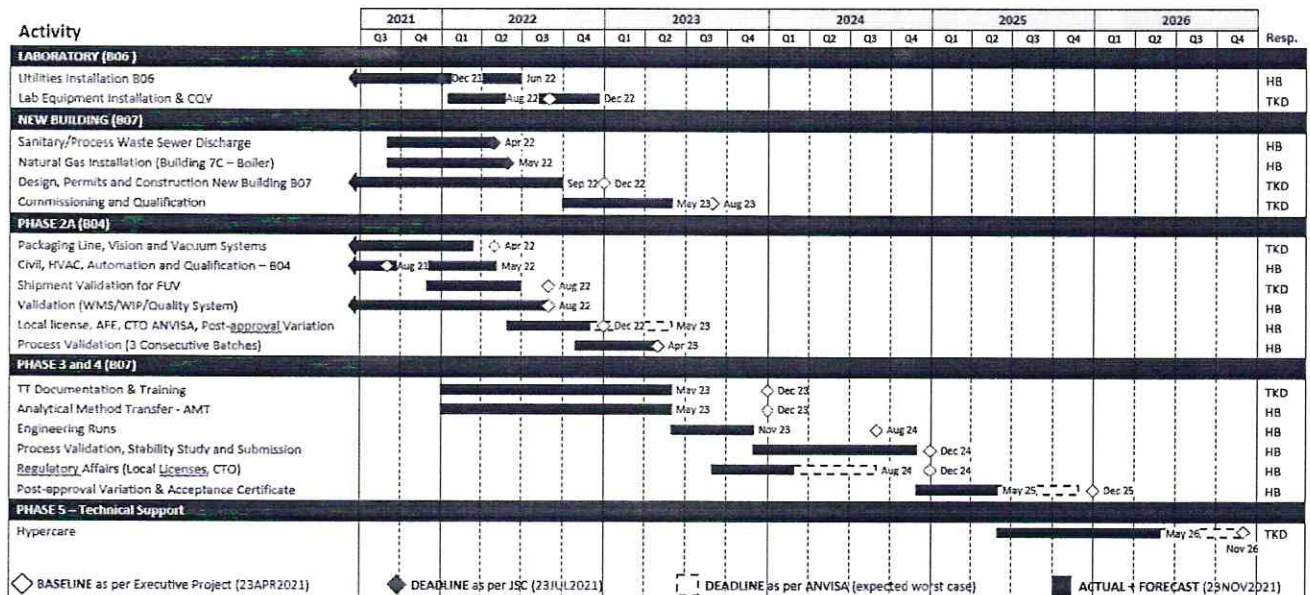
Em relação às atividades da EPCMV (IPS/Tessler) as obras do Bloco B07, que contempla os blocos B7A (etapas de formulação/envase e embalagem primária/secundária do produto final), B7C (caldeira), B7F (geradores) além das utilidades farmacêuticas e o bloco B7B para a produção do BDS estão em andamento. A mobilização ocorreu no início do ano, seguida pela construção dos canteiros definitivos de obra. No ano de 2021 houve a retirada dos equipamentos do bloco B21 em junho, o bloco foi demolido no mês de julho, iniciando a terraplanagem do terreno. Em relação ao projeto detalhado (DD – Detail Design) do bloco de recombinantes, foi concluído o marco de 30% do DD no mês de fevereiro e o marco de 90% foi finalizado em julho. Após esta etapa foram iniciados os trabalhos da empresa construtora, responsável pelas obras civis do empreendimento.

No mês de agosto foi iniciado o posicionamento das estacas, sendo estas finalizadas em outubro, 62 colunas foram erguidas e um sistema de paredes pré-fabricadas (em concreto) permitirão o fechamento do prédio (parte externa/Shell) até fevereiro de 2021. Em 30 de dezembro de 2021 foi concluído o DD100%.

De forma geral, o projeto Buriti apresentou avanços significativos, tanto nas atividades de construção do novo bloco, como em atividades de operacionalização em curso na fase 2A.

Após a aprovação do PDE em 2021, ocorreram alterações no cronograma do projeto decorrentes da conclusão do projeto detalhado e contratações posteriores para

execução dos serviços. Sendo assim, o cronograma atual do projeto pode ser observado a seguir.



Objetivo 1.3 - Realizar a gestão do plasma e o fornecimento de produtos hemoderivados e fator VIII Recombinante

Indicadores Estratégicos	Meta Anual	Executado 2021	Desempenho 2021 (%)
Quantidade Fator VIII recombinante distribuído.	760	760	100%

Houve o cumprimento da pauta de 760MM de UI de fator VIII recombinante distribuídos para todos os estados brasileiros, mesmo com o desafio gerado pela COVID 19.

Sobre o gerenciamento do plasma, não haviam indicadores e metas previstos para 2021, mas foram ações estabelecidas para a retomada do gerenciamento do plasma pela Hemobrás, com destaque para:

- Contratação de empresa para fracionamento do plasma brasileiro no exterior;
- Retomada das auditorias de Hemocentos, com 6 auditorias realizadas;
- Exportação de 109,2 mil litros de plasma para fracionamento pela empresa contratada;
- Conclusão das negociações com o Ministério da Saúde para assinatura do contrato e envio de proposta definitiva de fornecimento;

- Estabelecimento do cronograma de entregas ao SUS com início da distribuição em abril/2022.

O contrato com o Ministério da Saúde foi assinado em março/2021.

Foco 2 - Sustentabilidade econômica, social e ambiental

Objetivo 2.1 - Gerar resultados financeiros e econômicos relevantes para os sócios e para a sociedade

Indicadores Estratégicos	Meta 2021	Executado 2021	Desempenho 2021 (%)
Faturamento Fator VIII	990,08	990,08	100%
Margem EBTIDA Total	26,16	27,73	106%
Percentual de proteção cambial do passivo em moeda estrangeira.	25	25	100%
Prazo médio do recebimento de vendas	60	58	103%

As metas financeiras propostas para 2021 foram alcançadas, destaca-se também que houve a redução do passivo em moeda estrangeira, conforme planejado. O cumprimento das metas financeiras foi viabilizado pela distribuição de fator VIII recombinante no âmbito do contrato com o Ministério da Saúde, garantindo também a geração de resultados positivos.

Cabe ressaltar que, até 2021, a distribuição de fator VIII recombinante foi a única fonte de recursos da Hemobrás para custeio, gerando um nível extremo de concentração da carteira: cliente único, produto único e fornecedor único. As negociações de preço ocorrem uma única vez no ano e são cruciais para o atingimento da meta financeira do ano seguinte.

Em que pese o atingimento das metas estabelecidas, é importante destacar que a situação financeira da empresa apresenta riscos consideráveis devido à concentração supracitada, tornando ainda mais importante a retomada do faturamento com a gestão do plasma em bases financeiras sustentáveis, que deve ser efetivada a partir do início da distribuição de hemoderivados em abril/2022, iniciando o processo de redução da concentração do faturamento.

Objetivo 2.2 - Gerir os recursos ambientais de forma sustentável

Indicadores Estratégicos	Meta anual	Executado 2021	
Percentual de cumprimento das metas ambientais e de segurança	85	77,65	91,35%

O indicador de cumprimento das metas ambientais leva em conta elementos específicos como: índice de resíduos recicláveis, emissão atmosférica significativa e quantidade de resíduo não reciclável percapita gerado. O desempenho foi impactado pelos fatores abaixo:

- Os resíduos oriundos das embalagens dos equipamentos instalados e a organização/desfazimento de imprestáveis do almoxarifado de obras antigas.
- Operação de mais um bloco na unidade fabril;
- Abastecimento de água do canteiro para construção da fábrica de recombinantes (bloco 07).

Foco 3 - Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.

Objetivo 3.1 – Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa

Indicadores Estratégicos	Meta anual	Executado 2021	Desempenho 2021 (%)
Percentual de implantação do modelo de gestão	58,3	10,63	18,23%
Percentual de Mapeamento dos processos da cadeia de valor	83,33	72,5	87%
Índice de maturidade de Processos – CMM.	Nível 2	Nível 2	Nível 2
Índice de maturidade de Projetos – MMGP	1,92	1,64	85,42%
Índice de maturidade da gestão de riscos (AUDIN)	Bás.	Intermediário	100%

O desempenho da Implantação do modelo de gestão foi prejudicado, em razão, principalmente, da indisponibilidade de agenda das áreas responsáveis, pois as

mesmas foram fortemente demandadas por outras prioridades estratégicas definidas pela Empresa.

Quanto ao mapeamento de processos, cabe esclarecer que na 1ª revisão da Cadeia de Valor, ocorrida no final do 2020, reduziu o total de processos de 42 para 40, bem como o total de processos alvo, passou de 35 para 29, ou seja, levando em conta a dinâmica deste tipo de projeto e as considerações apresentadas, o resultado obtido foi o pactuado ao longo de 2021.

Os indicadores de maturidade de gestão de risco e processos conseguiram atingir as metas propostas, ambos já encontram-se nos níveis pretendidos para 2022.

A maturidade da Hemobrás na gestão de projetos ainda encontra-se em estágio inicial, em 2022 será contratada empresa especializada para adequar os processos dos projetos de transferências de tecnologia de acordo com as boas práticas do mercado.

Objetivo 3.2 - Ter um corpo funcional engajado e qualificado

Indicadores Estratégicos	Meta 2021	Executado 2021	Desempenho 2021 (%)
Índice de favorabilidade do clima organizacional	50	44,42	88,84%
Índice de favorabilidade do clima organizacional - Bloco de Desenvolvimento	41	34,78	84,83%

O nível de satisfação e engajamento do corpo funcional é medido a partir do resultado do Clima Organizacional que avalia 8 aspectos da gestão empresarial: 1. Relacionamentos Organizacionais; 2. Planejamento do Trabalho; 3. Infraestrutura do Ambiente de Trabalho; 4. Qualidade, saúde, Segurança, e Meio-Ambiente; 5. Liderança e Superiores; 6. Desenvolvimento Profissional; 7. Imagem da Empresa; e 8. Remuneração. A partir do resultado obtido será criado plano de ação para a melhoria dos fatores que apresentaram baixa aderência.

Objetivo 3.3 - Suprir as demandas de tecnologia da informação da Empresa, de acordo com as boas práticas do mercado

Indicadores Estratégicos	Meta 2021	Executado 2021	Desempenho 2021 (%)
Percentual de execução das necessidades levantadas no PDTI	100	43,46	43,46%

Em 2021 os esforços de TIC foram voltados no atendimento ao usuário, na manutenção e segurança da rede, bem como na fiscalização dos contratos vigentes. O desempenho do indicador foi prejudicado, pois o PDTI foi elaborado buscando atender todas as demandas mapeadas no PDG da Empresa, porém pela dinâmica da execução dos projetos e processos e devido à uma equipe reduzida não foi possível um melhor desempenho.

Considerações Finais

As metas financeiras e operacionais foram cumpridas com destaque para a retomada da gestão do plasma e o aproveitamento do plasma estocado na Hemobrás. Quando à governança, as metas foram cumpridas em parte, destacando-se o avanço na maturidade em gestão de riscos, mas ainda é necessário evoluir nas demais frentes ligadas à processos, projetos e tecnologia da informação, além de manter uma trajetória de melhoria na gestão de riscos.

Em relação aos projetos estratégicos as metas foram cumpridas em parte. Destaca-se a conclusão das obras civis, a entrega do bloco B04 e os avanços globais observados no projeto Buriti que teve uma aceleração considerável nos investimentos em obras e equipamentos. Ficaram pendentes de avanços uma série de contratações necessárias para o avanço do projeto hemoderivados, que impediram a retomada do principal remanescente de obras e das instalações de equipamentos e sistemas já adquiridos. Esse escopo não retomado é essencial para a conclusão do projeto hemoderivados e representa um risco relevante para conclusão da fábrica nos prazos do planejamento estratégico e nos prazos firmados com o transferidor de tecnologia.

Por fim, diante do exposto, conclui-se que a instituição deverá adotar prioritariamente as seguintes medidas:

1. Intensificar as ações necessárias para a retomada e avanço das obras remanescentes e das instalações de equipamentos e sistemas para produção de hemoderivados, viabilizando o cumprimento dos compromissos contratuais;
2. Garantir as condições necessárias para o início da distribuição de fator VIII recombinante embalado pela Hemobrás até maio de 2023;
3. Garantir as condições necessárias para o início das etapas de qualificação do bloco B07, destinado a produção de fator VIII recombinante;
4. Adotar um programa de atuação junto à hemorrede para suprir a demanda de fracionamento de plasma.

Recife, 16 de março de 2022



Hemobrás
Empresa brasileira de hemoderivados e biotecnologia

Documento assinado digitalmente
gov.br Paulo César Ferreira Junior
Data: 21/03/2022 09:41:36-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Paulo César Ferreira Junior
Conselheiro – Presidente

Documento assinado digitalmente
gov.br Ana Paula Teles Ferreira Barreto
Data: 16/03/2022 18:28:10-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Ana Paula Teles Ferreira Barreto
Conselheira – Vice Presidente



Elton da Silva Chaves
Conselheiro

Documento assinado digitalmente
gov.br FREDERICO NICOLAS ANTONINO DE SOUZA
Data: 16/03/2022 18:33:20-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Frederico Nicolas Antonino de Souza
Conselheiro



Lenir Santos
Conselheira



Leonardo Moura Vilela
Conselheiro



Pedro Canisio Binsfeld
Conselheiro