



**Dados do trabalho:**

**Código de identificação: 903**

**A) TÍTULO DA IDEIA/PROJETO**

**Título:**

PROSPECÇÃO COM AÇÃO

**B) Tema:**

Gestão Estratégica

**C) Categoria a que concorre:**

-Categoria: CATEGORIA SERVIDOR - Experiências e iniciativas de sucesso realizadas com auxílio técnico/ financeiro.

**D) RESUMO DA IDEIA/PROJETO**

**Resumo:**

O setor público nos últimos anos, principalmente o Governo do Estado de Minas Gerais, não tem medido esforços e investimentos na modernização da sua gestão. Cada vez mais, entregar ao cidadão um produto ou serviço com a qualidade que lhe é requerida e ao mesmo tempo com custos também adequados, tem se tornado uma obsessão por parte destes órgãos. Isto se deve a dois fatores principais: por um lado a necessidade de otimização dos recursos disponíveis e por outro a exigência e consciência cada vez maior por parte do cidadão contribuinte. É neste contexto que foi concebido o Projeto “Prospecção com Ação”. Um projeto que ao longo de nove meses já conseguiu otimizar cerca de R\$ 5.537.000,00, sem o comprometimento dos serviços prestados pela Fhemig, muito pelo contrário, contribuindo para a agregação de valor a estes serviços. Composto por dezesseis integrantes, o projeto teve sua origem no Planejamento Estratégico da Instituição, ocasião em que foram identificados desafios para comporem uma carteira de projetos especiais, da qual este faz parte. Focalizado na otimização dos recursos públicos, amparado por um arcabouço metodológico e permeado por um simbolismo, que faz analogia entre o projeto e o setor de mineração, conectando o conceito da mineração ao da gestão dos recursos públicos e mobilizando os integrantes do projeto para a



ação.

Prospecção com Ação significa não apenas identificar potenciais melhorias relacionadas à otimização de despesas, mas também agir de maneira inteligente na origem das falhas que impedem um melhor desempenho de suas focalizações. Além do montante de recursos até então otimizado, o projeto foi capaz de demonstrar o seu potencial de mobilização, integração e disseminação de uma nova cultura de se fazer mais com menos. Os resultados apresentados aqui de forma bem objetiva não deixam dúvidas quanto à melhoria da assistência prestada pela instituição e do seu ambiente organizacional, que convergem em última instância na satisfação do cidadão

## **E) ESCOPO DA IDEIA/PROJETO**

### **1) Caracterização da situação anterior:**

A Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais – FHEMIG é uma instituição prestadora de serviços de saúde, em níveis secundário e terciário, vinculada à Secretaria de Estado da Saúde - SES, formando uma rede predominantemente hospitalar e integralmente disponibilizada ao Sistema Único de Saúde – SUS. A Rede FHEMIG possui a Administração Central, com 04 diretorias e 03 Assessorias, estruturadas em torno da Presidência, caracterizada principalmente por ser o ponto de formulação e difusão das diretrizes institucionais. Presente na capital e nas cidades do interior do Estado: Sabará, Três Corações, Ubá, Patos de Minas, Juiz de Fora, Bambuí, Betim e Barbacena. Composta de 20 Unidades Assistenciais e o MG Transplantes, subdivididos em grupamentos afins, denominados Complexos, assim distribuídos: Complexo de Urgência e Emergência, com quatro hospitais: Hospital João XXIII, Hospital Cristiano Machado, Hospital Maria Amélia Lins e Hospital Infantil João Paulo II; Complexo de Especialidades, com uma maternidade de alto risco – Maternidade Odete Valadares, um hospital de referência em oncologia – Hospital Alberto Cavalcanti e um de infectologia – Hospital Eduardo de Menezes; Complexo de Saúde Mental, com três hospitais psiquiátricos: Hospital Galba Veloso, Instituto Raul Soares e Centro Hospitalar Psiquiátrico de Barbacena, uma unidade de atendimento a dependente químico – Centro Mineiro de Toxicomania e um Centro Psicopedagógico de atendimento a crianças e adolescentes – Centro Psiquiátrico de Atendimento à Adolescência e Infância; Complexo de Reabilitação e Cuidado do Idoso, com 4 hospitais de atendimento especializado – Casa de Saúde Santa Isabel, Casa de Saúde Padre Damião, Casa de Saúde São Francisco de Assis e Casa de Saúde Santa Fé; Complexo de Hospitais Gerais, com 4 unidades hospitalares – Hospital Júlia Kubitschek, Hospital Regional Antônio Dias, Hospital Regional João Penido e Hospital Regional de Barbacena; e o MG Transplantes, responsável pela captação de órgãos e logística dos transplantes do Estado de Minas Gerais. Esta organização por si só remete ao conceito de trabalho em rede. Ao se organizar dessa forma, é pressuposto que o fluxo interno da informação, em cada complexo, fortaleça a aprendizagem entre suas unidades e amplie a especialização, tendo como consequência a melhoria da qualidade assistencial. A FHEMIG é a maior rede hospitalar pública do Brasil, com orçamento anual, em 2012, de aproximadamente um bilhão de reais.

Considerando a representatividade e complexidade desta Fundação no setor saúde mineiro, no ano de 2011 foram realizadas revisão e atualização do Planejamento Estratégico 2011-2014. Revisitaram-se as variáveis críticas de impacto significativo na instituição, nos cenários externo e interno e de negócios. Esta atualização apresenta um conjunto de objetivos da instituição com foco em sua atividade fim, de forma a potencializar seus recursos para consolidar a missão institucional e atender aos interesses do povo de Minas Gerais. Para organizar as diretrizes institucionais, foram lançados quatro importantes temas estratégicos, visando à consecução das políticas de governo do Estado de Minas Gerais (PMDI 2011 -2030): 1. Atender aos interesses da população e às necessidades dos municípios; 2. Buscar a plena satisfação dos cidadãos; 3. Maximizar o potencial de nossos servidores; 4. Direcionar os processos à criação de valor.



Para atender a estas diretrizes, as diretorias da Administração Central – ADC, as vinte unidades assistenciais e o MG Transplantes estavam frente a novos desafios, principalmente no que tange a superar seus gargalos institucionais e atuar para o alcance de melhores resultados mensuráveis.

O fato da instituição contar com 12.728 servidores no ano de 2011 que desenvolvem muitos processos complexos, torna-se cada vez mais necessária a utilização de técnicas e métodos que possibilitem uma avaliação eficiente dos setores. A Gestão Orçamentária, como uma ferramenta de controle e gerenciamento, já é um grande passo para se entender como os preciosos recursos são alocados no sistema, mas ela por si só pode não refletir integralmente o uso responsável e inteligente destes. Acreditamos que podemos ir além de simplesmente alocar e gerenciar o recurso: podemos potencializar o seu uso por meio do fortalecimento do senso de responsabilidade coletivo. Desse modo, é imprescindível ter a capacidade ou até mesmo habilidade de fazer o uso mais adequado do que se tem à disposição, a fim de alcançar um resultado de qualidade para a nossa sociedade.

No período que antecedeu o planejamento atual, os mecanismos de controle e gestão dos resultados foram aprimorados, tal e qual prescrito no Planejamento Estratégico de 2008. A Instituição investiu na implantação de um Sistema Integrado de Gestão Hospitalar - SIGH - desenvolvido em ambiente web, com módulos independentes, centralizado em base única, que consolida informações das vinte e uma unidades da rede hospitalar. Atende aos módulos de Prontuário, Atendimento, Enfermagem, Bloco Cirúrgico, Exames, Farmácia, Hotelaria, Custos, Gestão, Central de Material Esterilizado, Comissão de Controle de Infecção Hospitalar, Faturamento e Protocolos Clínicos. A Instituição avançou consideravelmente com esse sistema ao promover a informatização dos processos de atendimento do paciente, gerando informações consistentes, disponíveis para todos os níveis gerenciais, em tempo real. Este sistema já está sendo implantado na rede e tem sido referência para outras instituições, dada a sua estrutura robusta e inovadora.

Em face da importância do uso responsável dos recursos públicos, a Fundação possui uma estrutura para apuração e gestão dos custos, gerenciada pelo Observatório de Custos, que fornece subsídio para a otimização do uso dos recursos disponíveis para melhor funcionalidade e qualidade dos produtos e serviços ofertados. Ao mesmo tempo contamos com os sistemas corporativos do Estado – SIAD, SIAF e Business Objects – BO, que contribuem decisivamente para as análises imprescindíveis dos relatórios gerenciais, controle de estoques, empenhos e liquidações, com informações e dados consistentes e fidedignos que possibilitam uma visualização das destinações dos recursos.

Em resumo, pode-se inferir que a situação anterior a este projeto, apresentava mecanismos mais avançados de coleta e disposição de dados em informação para a melhor tomada de decisão. A revisão do Planejamento Estratégico visou aproveitar este ponto forte no atual cenário de maneira a potencializar o uso destes mecanismos para obtenção de melhores resultados, dando origem ao objetivo estratégico: Otimizar custos, que inspirou a concepção do Projeto Prospecção com Ação.

“Os controles organizacionais direcionam a utilização da estratégia, indicam como comparar os resultados reais com aqueles esperados e sugerem ações corretivas a serem tomadas quando a diferença entre eles é inaceitável”.(Hitt Michael,2008)

## **2) Descrição do trabalho:**

Para traduzir o cumprimento da estratégia da Instituição, além da constante revisão dos processos de trabalho, definição de indicadores e metas celebrados nos Acordos Externos e Internos de Resultados de 1ª e 2ª etapas, a instituição construiu uma carteira de Projetos especiais, Portfólio Premium, em julho de 2011, onde ações estruturadas e de elevado impacto na instituição e seu entorno são contempladas. Figura 1

Estes projetos que apóiam e potencializam as estratégias da Instituição propiciam inovações aos processos de renovação interna da FHEMIG, alinhando-a as diretrizes formuladas e aos objetivos estabelecidos pela Secretaria de Estado da Saúde – SES e pelo governo do Estado de Minas Gerais.



Dentre os constituintes desta carteira destaca-se o Projeto Prospecção com Ação, que tem como objetivo identificar oportunidades e promover melhorias na gestão do recurso público, otimizando operações e resultados, evitando desperdícios, apoiando e fortalecendo as ações das unidades de negócios, racionalizando custos e despesas com mudanças nos processos. Orientado pela busca do conhecimento e estudo dos processos de trabalho e a alocação de recursos, tal projeto propiciará que a Fundação utilize melhor seus recursos, garantido que estes sejam destinados prioritariamente e com qualidade à atividade fim da instituição.

Uso de simbolismo no Projeto

Ao longo das últimas décadas, teóricos organizacionais e pesquisadores do campo da estratégia têm utilizado metáforas com várias finalidades. Para fins pedagógicos, ou seja, para simplificar os fenômenos abstratos e não apenas para tornar mais compreensíveis argumentos complexos, mas também porque metáforas podem criar novos significados e conexões entre conceitos. (LAMBERG; PARVINEN, 2003). O simbolismo “Prospecção com Ação” conecta o conceito da Mineração ao conceito da gestão dos recursos públicos mobilizando os integrantes do projeto para a ação.

No campo da mineração, dois profissionais possuem posições de destaque: o geólogo, responsável pela prospecção de evidências minerais e o minerador cuja atividade é explorar tais evidências de forma a agregar valor ao processo (ação). No projeto Prospecção com Ação, diferentemente da mineração, os profissionais são ao mesmo tempo “geólogos” e “mineradores”. Como geólogos, em um primeiro momento os membros saem a campo em busca de indícios que possam ajudar a esclarecer como, porque e onde devemos operar para que possamos colher os resultados e como mineradores exploram as oportunidades identificadas na fase da prospecção necessárias para alcançarmos a nossa visão. Metaforicamente o projeto visa “transformar dados brutos em verdadeiras jóias”.

O projeto foi organizado conforme a Figura 2, e instituídos os seguintes conceitos e atribuições:

Patrocinador – dirigente máximo do projeto: acompanhar o desenvolvimento do projeto, analisar resultados, viabilizar recursos estratégicos e redirecionar atividades;

Prospecção Líder – servidor responsável pela condução do projeto: estabelecer as diretrizes, aprovar as estratégias a serem adotadas e avaliar resultados; quando necessário, adequar as estratégias;

Prospecção de Campo – servidor responsável pelo gerenciamento das despesas de todas as contas definidas no projeto: garantir que as informações do lançamento das despesas sejam disponibilizadas para todas as pessoas envolvidas, garantir que os dados referentes às despesas realizadas em cada mês estejam disponíveis para os gestores de pacotes nas datas pré-estabelecidas, fornecer informações técnicas referentes às questões financeiras para solução de problemas envolvendo a elaboração e o controle;

Prospecção de Processo – servidor responsável por fornecer o apoio metodológico a ser aplicado no mapeamento de processos: oferecer consultoria interna aos gestores de pacote e donos de conta, coordenar e monitorar o cumprimento dos planos de ação, promover reuniões mensais de avaliação, elaborar relatórios mensais de avaliação dos resultados do projeto;

Líderes de Pacotes – servidores responsáveis por conduzir gestores de conta ao alcance da melhoria de suas contas pré-definidas: estabelecer a meta de gasto do pacote sob sua responsabilidade, aprovar e acompanhar os planos de ação referentes ao seu pacote, apresentar os resultados mensais de seu pacote ao especção Líder;

Donos de Contas – responsáveis por mapear a estrutura das contas que lhes forem designadas no programa, propor e implementar ações que visem melhoria e/ou estabilização dentro dos parâmetros definidos: levantar informações relativas ao conteúdo de cada conta, esclarecendo aos gestores de pacote a natureza dos lançamentos efetuados, elaborar e executar plano de ação para o cumprimento da meta de redução, disponibilizar aos gestores as informações referentes aos gastos mensais de cada variável, prestar eventuais esclarecimentos aos gestores quanto a metodologia de trabalho e demais informações necessárias ao acompanhamento dos gastos mensais, apresentar aos gestores de pacote os resultados mensais de redução de custos, melhorias operacionais e execução do cronograma estabelecido no plano de ação;

Contas – São os elementos contábeis específicos que constituem os pacotes;



Pacote – Agrupamento definido no projeto de contas contábeis homogêneas em relação à natureza do lançamento que as originaram. Sendo estes: Diamante, Rubi, Esmeralda, Topázio.

Principais Fases de Implantação:

Inicialmente foi utilizada uma linha de corte, tendo como critério metodológico a curva ABC para definição das maiores despesas da instituição que integrariam as contas do projeto. Chegou-se a um montante de R\$ 138.041.775,78 a ser prospectado.

Definiu-se a meta de 8% de otimização, no valor de R\$ 11.503.481,32, em um ano de projeto.

Em seguida as contas foram agrupadas em pacotes:

Pacote Diamante: R\$ 4.253.964,92

&#61692; Locação de serviço de apoio administrativo

&#61692; Locação de serviço de conservação e limpeza

&#61692; Serviços de conservação e limpeza

Pacote Rubi: R\$ 3.503.871,44

&#61692; Material médico e hospitalar

&#61692; Medicamentos

&#61692; Material de laboratório e produtos químicos

&#61692; Artigos para limpeza e higiene

Pacote Esmeralda: R\$ 1.887.063,17

&#61692; Reparos de bens imóveis

&#61692; Reparo de equipamento e instalação de material permanente

&#61692; Serviço de saúde prestado por pessoa jurídica

&#61692; Serviço técnico da Informação

&#61692; Locação de máquina e equipamentos

&#61692; Locação de veículos

Pacote Topázio: 1.355.100,47

&#61692; Fornecimento de alimentação

&#61692; Produtos alimentícios

O passo seguinte foi definir o número e perfil dos integrantes necessários para as equipes de trabalho; tendo como premissas básicas a experiência, proatividade e interesse. Todos os membros são servidores alocados nas diversas diretorias e assessorias da Administração Central e esta é uma atividade cumulativa em suas atividades diárias.

Foi disponibilizada às equipes, como recurso de trabalho, a “Caderneta de Campo”, um guia para a busca e sistematização das informações necessárias para atingirmos os resultados. Este instrumento remete à ferramenta utilizada pelo geólogo em seus trabalhos de exploração no campo e detalha as etapas e ferramentas a serem utilizadas para a identificação das principais oportunidades de intervenção.

Finalmente, foi estabelecida uma agenda com patrocinador e prospectores para a verificação das ações desenvolvidas, análise de resultados e correção de rumos

### 2.1) Rede de Governo:

Rede de Atendimento em Saúde



### **3) Objetivos propostos e resultados visados:**

Redução de custos

O projeto possui como linhas principais de ação identificar oportunidades e promover melhorias na gestão do recurso público, otimizando operações e resultados, evitando desperdícios, apoiando e fortalecendo as ações das unidades de negócio, racionalizando custos e despesas através das melhoria dos processos.

Em resumo:

- Otimizar custos;
- Otimizar operações e resultados;
- Evitar desperdícios;
- Apoiar e fortalecer a ação das unidades de negócio;
- Racionalizar custos e despesas;
- Trabalhar os processos;
- Gestão inteligente.

Como objetivo secundário é esperado a identificação de novas oportunidades de melhorias que fogem ao escopo deste projeto, mas não do alcance das demais diretorias da FHEMIG.

Como meta esse projeto visa otimizar um montante de R\$ 11.503.481,32.

### **4) Resultados obtidos:**

Os resultados esperados são:

- Aprimoramento dos métodos e processos de trabalho para resultados;
- Qualificação dos profissionais;
- Potencialização do trabalho dentro da rede FHEMIG;
- Melhoria na gestão de contratos;
- Responsabilização dos gestores de contratos;
- Melhoria do controle de estoques;
- Otimização de R\$ 11.503.481,32, em recursos.

As melhorias decorrentes das ações implementadas pelos gestores de contas proporcionaram à Instituição os seguintes resultados:

Pacote Topázio:

Controle do Serviço de Nutrição e Dietética – SND, da Administração Central, com redução financeira no pagamento anual do contrato da empresa que fornece as refeições de: R\$ 48.602,00 /anual;



## Governo do Estado de Minas Gerais

Proposta de terceirização do SND do Hospital Maria Amélia Lins, com valor financeiro anual passível de otimização: R\$ 129.542,33;

Centralização das compras dos produtos alimentícios na Administração Central, com redução do número de itens de gêneros alimentícios e otimização de R\$ 724.096,93;

Capacitação dos profissionais aprimorando o controle dos estoques e planejamento de compras;

Alinhamento dos dados das ferramentas BO, Almoxarifado Virtual, SIAD;

Visualização de possibilidades de melhorias nos sistemas corporativos;

Construção de um mecanismo de controle dos estoques - Relatório sinalizador, com datas de validade de todos os itens, para acompanhamento do controle das validades, evitando perdas desnecessárias.

**Pacote Esmeralda:**

Implantação do Indicador de Planilha de cadastro e ficha vida de todos os equipamentos das unidades assistenciais com metas até dezembro de 2012, possibilitando o gerenciamento dos riscos dos equipamentos disponíveis ao paciente;

Adequação dos quantitativos necessários para atendimento da demanda dos contratos de hemodiálise para oito unidades da rede, culminando na otimização de R\$ 99.953,69;

Revisão dos quantitativos dos contratos de exames diagnósticos, com otimização de R\$ 1.016.767,56;

Revisão dos contratos da tecnologia da informação: implantação de sistemas valor otimizado: R\$ 309.167,05; redundância da rede IP da PRODEMGE, valor otimizado: R\$ 901.573,80; licenças dos sistemas corporativos, valor otimizado: R\$ 121.500,00.

**Pacote Diamante:**

Parametrização do serviço de conservação e limpeza nos hospitais HJXXIII, CSSI, HJK por m2;

Estudo e revisão do quantitativo do contrato de trabalhadores mirins na administração central, com possibilidade de otimização de valor financeiro de R\$ 151.200,00.

**Pacote Rubi**

Controle sistematizado e centralizado da distribuição das cotas E das baixas especiais de medicamentos e materiais médicos hospitalares em todas as atas de menor preço, otimizando um valor de R\$ 1.933.549,17;

Revisão de valores contratados de oxigênio líquido e gasoso para as unidades assistenciais, realizada nova licitação com redução dos preços do m<sup>3</sup> de 02, otimizando R\$ 382.730,28;

Racionalização da padronização dos materiais de higiene e limpeza, com redução de 236 itens, impactando na



melhoria do controle e planejamento das aquisições

Como pode ser observado pelos resultados acima descritos, a abrangência do impacto do projeto não se restringe a apenas otimizar custos, mas também a outros objetivos estratégicos da instituição, a seguir:

&#61692; Aprimorar métodos e processos para resultados

&#61692; Qualificar em função das necessidades da rede e da estratégia

&#61692; Excelência na gestão do recurso público

&#61692; Difundir e projetar o modelo FHEMIG;

### **5) Público-alvo do projeto:**

Os resultados alcançados com as melhorias dos processos internos, gestão de risco, gestão ambiental, controles eficazes dos contratos e dos gastos, parametrizações baseadas em evidências, possibilidades de parcerias internas e externas propiciam a excelência na gestão e otimização do recurso público e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade da assistência.

A otimização de recursos disponíveis produz impacto direto no orçamento da instituição e no orçamento do estado. O recurso não gasto pode ser realocado em outras necessidades latentes da sociedade.

Desta forma, os cidadãos mineiros usuários do SUS são os principais beneficiários do projeto, nosso público-alvo.

#### **5.1) Municípios/regiões beneficiados:**

Municípios

##### **Cidade:**

-BambuÍ

-Barbacena

-Belo Horizonte

-Betim

-Juiz de Fora

-Patos de Minas

-Três Corações

-Ubá

#### **6) Ações e etapas da implementação:**





### **6.1) Ações e Atividades desenvolvidas:**

As etapas de implementação do Projeto foram:

- 1 - Identificação das principais contas, organização em pacotes e preparação de metodologia de acompanhamento
- 2 - Nomeação dos componentes do projeto: escolha dos profissionais para o trabalho em equipe, validação dos nomes pelo patrocinador e entrega da carta convite;
- 3 - Capacitação dos donos de conta: realizada reunião inicial com todos os participantes, objetivando explanação do projeto, seus objetivos, responsabilidades e competências de cada integrante, metas e resultados esperados.
- 4 - Diagnóstico da situação das contas: inicialmente os donos de contas fizeram uma análise preliminar para identificação de pontos nevrálgicos, com potencial de mudança para melhorias;
- 5 - Elaboração de mapa de raciocínio das contas analisadas: o Mapa de Raciocínio fornece o caminho percorrido pelos donos de conta para a identificação das oportunidades de melhorias;
- 6 - Apresentação de proposta com meta de melhoria da conta: após análise preliminar via Mapa de Raciocínio, os responsáveis pelas contas propuseram uma meta factível a ser atingida;
- 7 - Compressibilidade: A partir das metas propostas chegou-se a um montante final de recursos a serem otimizados (avaliação do montante proposto);
- 8 - Elaboração de plano de ação: os membros dos pacotes elaboraram planos de ação para atingir suas respectivas metas;
- 9 - Monitoramento via caderneta de campo.

#### **COMO UTILIZAR ESTA FERRAMENTA**

Assim como os geólogos, nossos gestores de pacote vão a campo a procura de evidências e indícios de oportunidades de melhorias em suas respectivas contas. As evidências e indícios são importantes, pois ao serem identificadas com clareza aumentam a probabilidade de sucesso nas intervenções necessárias nas contas integrantes deste projeto.

Um roteiro para a busca de evidências foi elaborado de maneira a auxiliar gestores de pacote e responsáveis pelas contas. Tal roteiro é composto por quatro evidências que o dono de conta deverá seguir em busca das oportunidades de melhorias em suas respectivas contas:

##### **1. Caracterização da Conta.**

Aqui os donos de conta terão possibilidade de se familiarizar com a mesma. A coleta de dados, sua disposição e organização são informações básicas para que se possa inferir qualquer tipo de intervenção.

##### **2. Processo.**

Nesta evidência as pessoas terão possibilidade de entender como é o fluxo que dá origem a conta. Seus principais gargalos, responsabilidades e formatação.

##### **3. Infraestrutura.**

Ao entender onde e como se acomodam os componentes da conta, é possível entender um pouco sobre alguns fatores que impactam o desempenho da conta.

##### **4. Equipe**

Neste item, os donos de conta terão a possibilidade de identificar quais são os envolvidos e como eles gerenciam a conta.

Este roteiro foi elaborado para que seja realizada a prospecção inicial da conta, possuindo como parâmetros os quatro indícios citados anteriormente. Deve ficar claro para os donos de conta que o roteiro é apenas uma referência a ser seguida. Neste sentido, o gestor pode e deve expandir seu campo de visão no domínio de cada um deles, não se esquecendo, porém de seu foco inicial.

Com o auxílio da caderneta, os donos de conta terão maior capacidade de elaborar de maneira mais objetiva o Mapa de Raciocínio e chegar a hipóteses mais prováveis de serem estudadas. A ferramenta foi elaborada para que sua construção esteja de acordo com as considerações a seguir.

Item do componente da conta: identificar os itens que compõem cada conta;



Critério: descrever os critérios que compõem o item;

Avaliação: o dono de conta deverá descrever suas conclusões relativas à sua coleta de dados sobre os respectivos critérios;

Recomendações para Mapa de Raciocínio: o dono de conta deverá identificar lacunas que possam ser melhoradas, oportunidades de melhorias e hipóteses que devam ser pesquisadas. Esta ferramenta serve como referencial e ponto de verificação do diagnóstico inicial das contas.

#### **AÇÕES E ATIVIDADES DESENVOLVIDAS OU EM DESENVOLVIMENTO**

##### **Pacote Topázio**

Fornecimento de alimentação/Produtos alimentícios

1. Análise do controle de acesso da entrada no refeitório (Serviço de Nutrição e Dietética) aos servidores do prédio da Administração Central - Catraca em funcionamento, implantação de voucher;

2. Proposta de terceirização do SND do Hospital Maria Amélia Lins;

3. Compras centralizadas na Administração Central via registro de preços, dos produtos alimentícios, para suprir todas as unidades da rede FHEMIG;

4. Treinamento dos profissionais das diversas diretorias e assessorias da administração central na ferramenta Business Objects – BO;

5. Análise de estoques no SIAD - construção de um mecanismo de controle dos estoques - Relatório sinalizador.

##### **Pacote Esmeralda**

Reparos de bens imóveis/reparo de equipamentos e instalação de material permanente/serviço de saúde prestado por pessoa jurídica/serviço técnico da informação/Locação de máquina e equipamentos/Locação de veículos

1. Organização dos serviços de manutenção das unidades;

2. Análise dos contratos de hemodiálise e exames diagnósticos, com adequação de quantitativo;

3. Revisão dos contratos da tecnologia da Informação.

##### **Pacote Diamante**

Locação de serviço de apoio administrativo/ Locação de serviço de conservação e Limpeza/Serviços de conservação e limpeza

1. Estudo de implantação do parâmetro de m2 para contratação do serviço de conservação e limpeza nos hospitais HJXXIII, CSSI, HJK;

2. Estudo e revisão do quantitativo do contrato de trabalhadores mirins na administração central;

##### **Pacote Rubi**

Material médico e hospitalar/ Medicamentos/material de laboratório e produtos químicos/ Material de Higiene e Limpeza

1. Análise das aquisições, estoques e baixas especiais de medicamentos e material médico-hospitalar e orientação às unidades quanto aos procedimentos corretos;

2. Revisão de valores contratados de oxigênio líquido e gasoso para as unidades assistenciais, com realização de nova licitação;

3. Revisão da padronização dos materiais de higiene e limpeza.



**6.2) Prazo para implementação do projeto:**

De 6 meses a 2 anos

**6.3) Unidade(s) Administrativa(s) Executora(s):**

A unidade administrativa responsável pela implementação do projeto é a Diretoria de Desenvolvimento Estratégico – DIEST - da Administração Central da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais.

**6.4) Parcerias do projeto:**

Com parceria

**Descrição:**

O projeto tem como parceiros internos:

As equipes das Diretorias e Assessorias da Administração Central: além dos integrantes do projeto serem servidores efetivos, lotados na ADC, todas as equipes da alta direção colaboram na disponibilização e análise de dados solicitados pelos donos de contas, assim como acatam as sugestões de mudanças de fluxos e processos, visando melhoria dos serviços prestados;

As equipes das Unidades Assistenciais: disponibilizam dados, acatam sugestões de mudanças que impactam na melhoria da qualidade da assistência;

Como parceiro externo a FHEMIG firmou um contrato com uma empresa de consultoria em gestão estratégica, que fornece suporte metodológico para a implementação do projeto.

**7) Recursos utilizados**

**7.1) Recursos humanos**

Interno: O projeto está sendo desenvolvido por uma equipe multidisciplinar da alta direção da Administração Central da Fundação, com a participação de dezesseis profissionais que acumulam as atividades inerentes aos cargos e funções que ocupam com as atividades de desenvolvimento e implementação do projeto. Esta interação tem promovido o enriquecimento e o compartilhamento do conhecimento e como consequência a potencialização dos resultados, e o efetivo crescimento pessoal e profissional dos integrantes.

Externo: CONSULTOR EXTERNO - TECSYSTEM

**7.2) Recursos Financeiros**



Interno: Os recursos financeiros utilizados até a presente data somam um montante de R\$ 10.000,00 com o pagamento da empresa de consultoria contratada.

Externo: NÃO HÁ

### **7.3) Recursos materiais**

Interno: Os recursos materiais usados são computadores para registros das ações, além de veículos para visitas as unidades assistenciais quando necessário.

Externo: NÃO HÁ

### **7.4) Recursos tecnológicos**

Interno: Bases de dados institucionais e governamentais: Almoarifado virtual, SIGH-CUSTOS, BO, SIAD e SIAF.

Externo: NÃO HÁ

### **7.5) Valor total estimado para implementação do projeto**

**Valor:**

10.000,00

## **8) Mecanismos de avaliação do projeto proposto:**

### **9) Obstáculos identificados na implementação do projeto:**

Há obstáculos

#### **9.1) Soluções a serem adotadas para a superação dos principais obstáculos identificados:**

##### **OBSTÁCULOS IDENTIFICADOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO**

O tempo, como já era esperado pela equipe gestora do projeto é o principal obstáculo deste projeto. A disponibilidade dos membros do grupo para desenvolvimento das tarefas é de certa forma comprometida, uma vez que estes são



profissionais com atribuições estratégicas na instituição.

Outro ponto de destaque se relaciona em parte à cultura organizacional. Algumas ações propostas para melhoria dos processos de responsabilidade de outras diretorias, muitas vezes são interpretadas como indicações de “problemas não resolvidos” por estas.

#### **SOLUÇÕES ADOTADAS OU A SEREM ADOTADAS PARA A SUPERAÇÃO DOS PRINCIPAIS OBSTÁCULOS IDENTIFICADOS**

No que se refere à cultura organizacional têm sido realizadas reuniões focais com as diretorias para compartilhar os processos que precisam de melhorias. Nestas reuniões é realçado que o resultado do projeto não é uma conquista de 16 pessoas, mas um processo de construção coletiva de nosso Planejamento Estratégico.

A indisponibilidade de tempo por parte dos participantes é contornada em seu limite pela indicação de outros membros para substituir aqueles que estão impossibilitados de participar do projeto.

#### **10) Rodapé:**

#### **11) Referencias Bibliográficas:**

FHEMIG – Atualização Estratégica 2011-2014

FHEMIG- Relatório de Gestão – 2011

FHEMIG - Cartilha do Planejamento aos Resultados. Acesso site:

<http://www.fhemig.mg.gov.br/pt/publicacoes/pecas-graficas> em 07.07.2011

Hitt, M.A.; Ireland, R.D.; Hoskisson, R.E. Administração Estratégica 2ª edição São Paulo 2008 Lamberg, J.-A., & Parvinen, P. (2003). The river metaphor for strategic management. European Management Journal, 21(5)

MIRANDA FILHO, C. R. de. Sistemas de custos na administração pública: uma análise das proposições teóricas atuais à luz da realidade institucional – o caso da secretaria da fazenda do estado da Bahia. Dissertação Mestrado em Administração. Universidade Federal da Bahia (UFBA). Salvador. 2003.