



MANAGEMENT | ANALYTICS | INSIGHTS | SOLUTIONS

MAiS Eficiência do Gasto Público

Caso na SESA-ES

Março 2019

Agenda

1

A MAiS

2

Nossa Abordagem

3

Caso na Saúde Pública do Espírito Santo

4

Diagnóstico na Educação do Estado de São Paulo

5

Produto MAiS Eficiência do Gasto Público



Sobre a MAiS

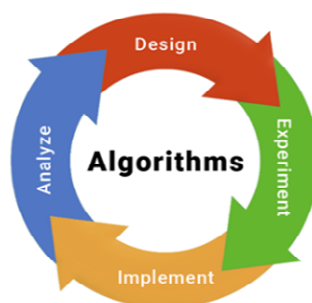


MANAGEMENT | ANALYTICS | INSIGHTS | SOLUTIONS



Método de Gestão

Com base no método PDCA e na Gestão por Resultados buscamos auxiliar nossos clientes a criar um sistema eficiente de gestão por metas.



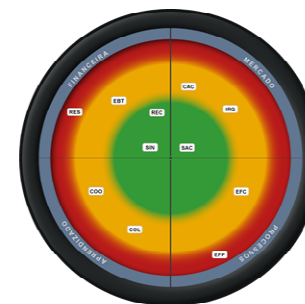
Análise de Dados via Algoritmos

Para automatizar o Planejamento, desenvolvemos algoritmos próprios que analisam os dados, identificam as oportunidades de ganhos e permitem facilmente realizar o acordo de metas.



Geração de Insights

E com o acúmulo de conhecimento em nossos algoritmos, passamos a minerar os dados dos Planos de Ação e a sugerir Ações (Insights) que viabilizem o alcance das metas.



Soluções via software

Nosso software busca perenizar os ganhos de uma Consultoria de Resultados, tornando-os contínuos através da padronização de boas práticas e análises.

+ de R\$ 600 Milhões economizados para nossos clientes em 3 Anos

+ de 80 Prefeituras em 7 Estados

+ 5 Estados Atendidos Diretamente



Nossa Experiência em Governo Estaduais e Municipais

Jaraguá do Sul



Gravatal



Garuva



São Francisco do Sul



Três Rios



Limeira



São Carlos



Santana da Boa Vista



Iracemápolis



Governo do Pará



Santo Amaro da Imperatriz



Araquari



Itajaí



Itaperuna



Paulínia



Corumbataí



Caruaru



Petrolina



Governo ES



GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO

Paraty



Clevelândia



Rolândia



São José



Itirapina



Brotas



Bragança Paulista



Governo SP



Governo RJ



UNICAMP



Nossa Experiência em Governo Estaduais e Municipais

Governos Estaduais

São Paulo

Rio de Janeiro

Mato Grosso

Pará (47 Municípios)

Espírito Santo

Rondônia

Prefeituras

Araquari - SC

Jaraguá do Sul - SC

Bragança Paulista - SP

Limeira - SP

Brotas - SP

Paraty - RJ

Caruaru - PE

Paulínia - SP

Clevelândia - PR

Petrolina - PE

Corumbataí - SP

Rolândia - PR

Garuva - SC

Santana da Boa Vista - RS

Gravatal - SC

Santo Amaro da Imperatriz - SC

Iracemápolis - SP

São Carlos - SP

Itajaí - SC

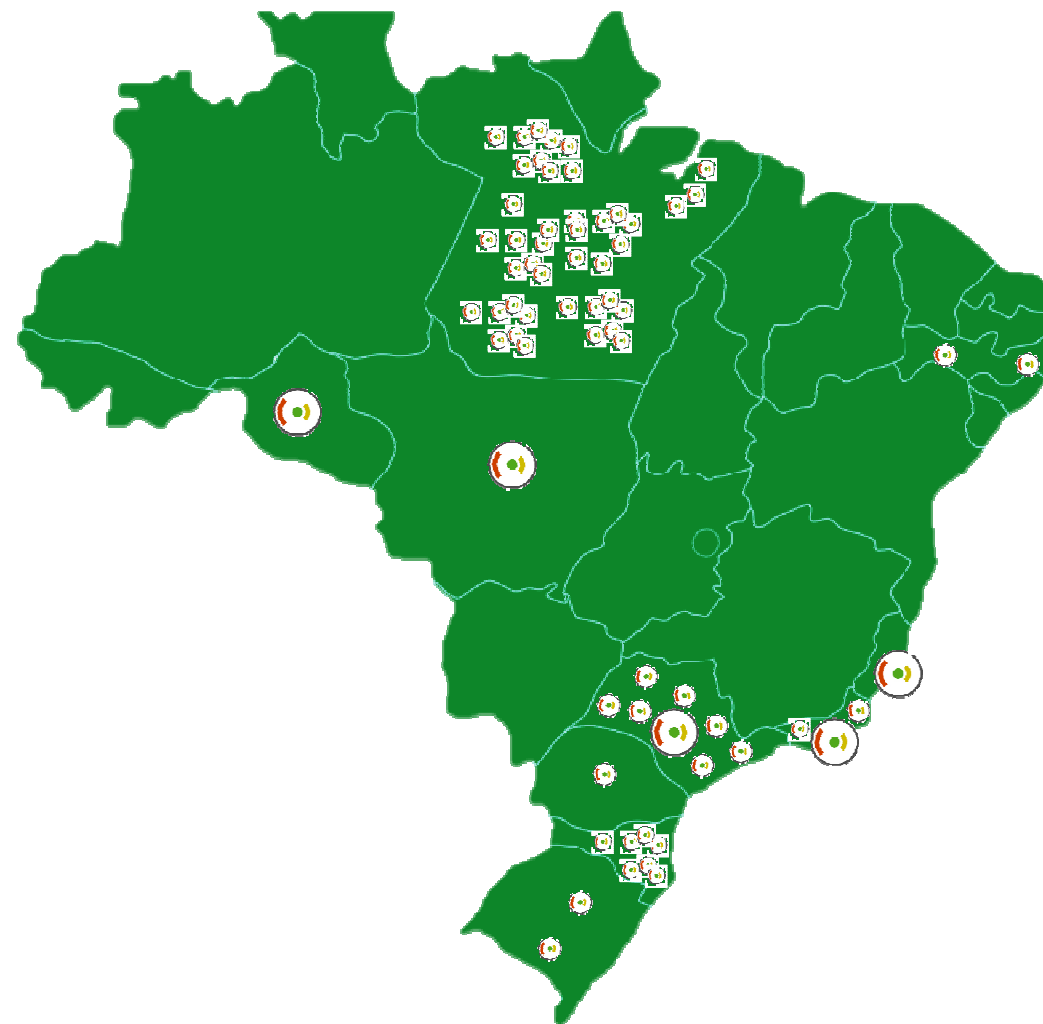
São Francisco do Sul - SC

Itaperuna - RJ

São José - SC

Itirapina - SP

Três Rios - RJ





MAiS na Mídia: Revista Exame - Projeto 90 municípios no Pará

BRASIL | GESTÃO PÚBLICA

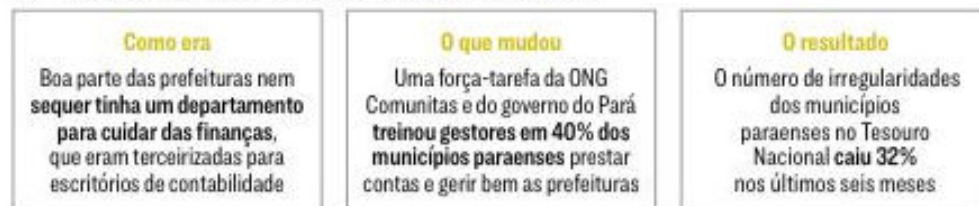
UMA FORÇA NAS FINANÇAS

Antes do programa Municípios Sustentáveis, do governo do Pará e da organização social Comunitas, as prefeituras paraenses estavam entre as mais mal geridas do país

Os problemas nas prefeituras paraenses em 2016 em relação à média nacional (em % do total)



A mudança promovida pelo programa Municípios Sustentáveis



Fontes: Comunitas e Firjan



UM PENTE-FINO NAS PREFEITURAS

Os municípios do Pará, que estão entre os mais mal geridos do Brasil, passam por um choque de gestão — lições que poderiam ser replicadas em milhares de cidades do país

LEO BRANCO, DE BELÉM

38 | www.exame.com



Caso – Equilíbrio Fiscal Coletivizado para 7 Municípios

Problema

Falta de eficiência no gasto público, descontrole das contas e falta de fiscalização da tributação



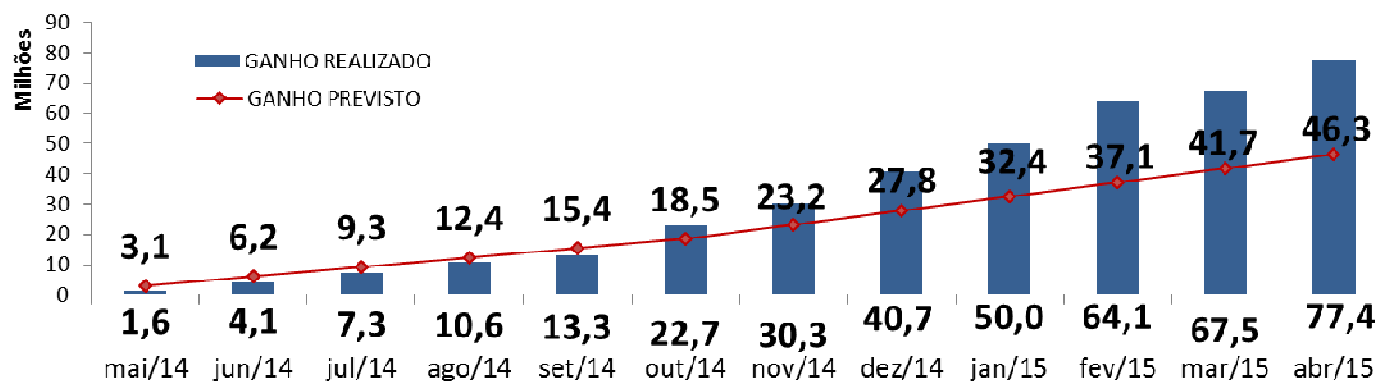
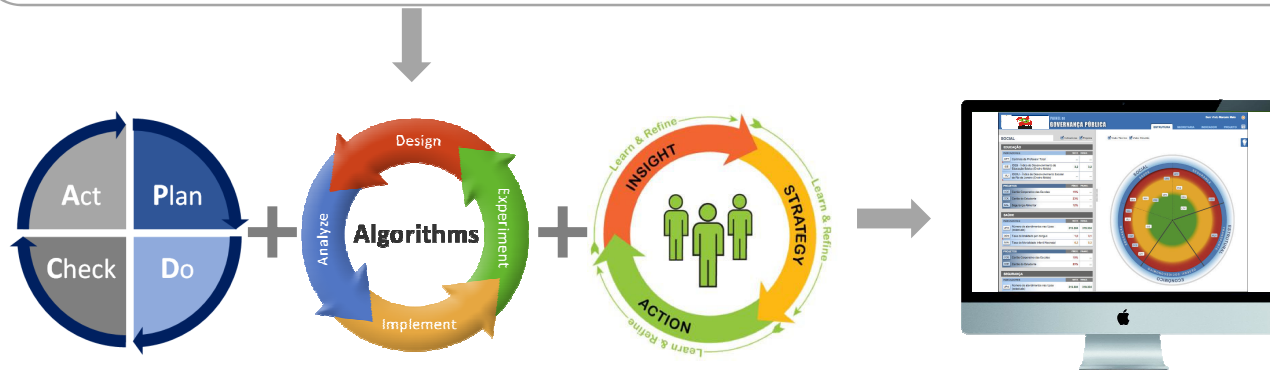
Solução MAiS

União de 7 municípios em um projeto coletivizado com foco na melhoria das contas analisadas e acompanhamento indicadores via software



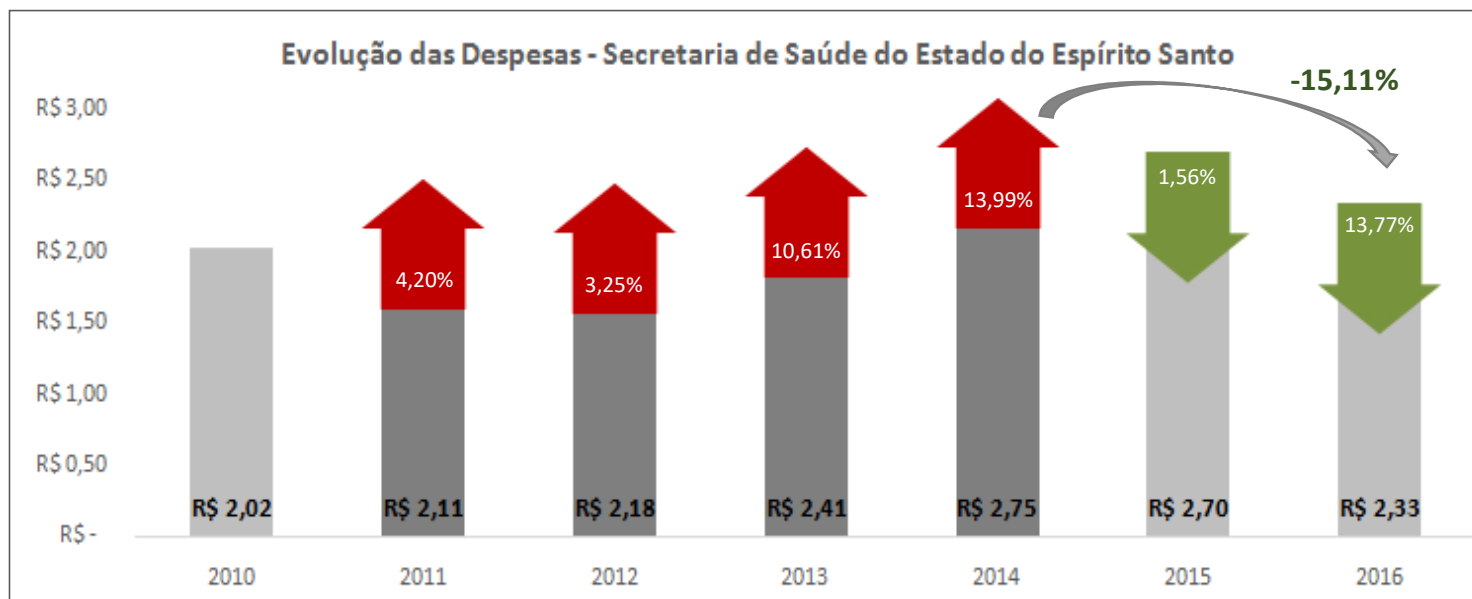
Resultado

A meta inicial representava um ganho de R\$ 34 MM e foi reformulada para R\$ 46 MM. O ganho realizado foi de **167% da meta final** e **226% da meta inicial**

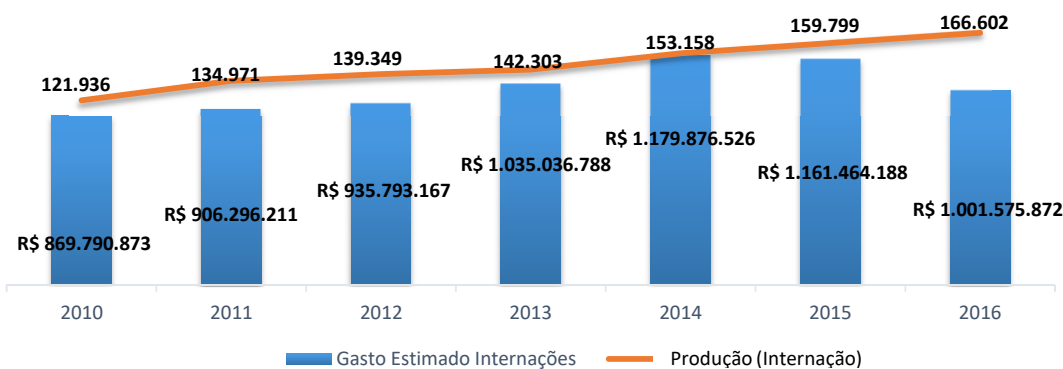




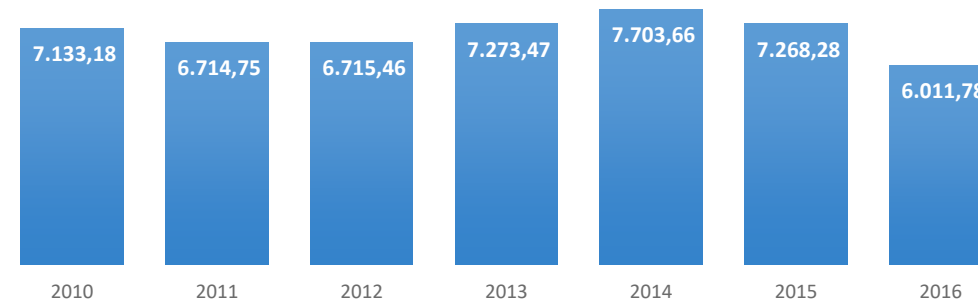
Caso – Ganho de Eficiência para Saúde do Espírito Santo



Gastos Vs Produção (Internação)



Eficiência: Gasto Internações / Produção

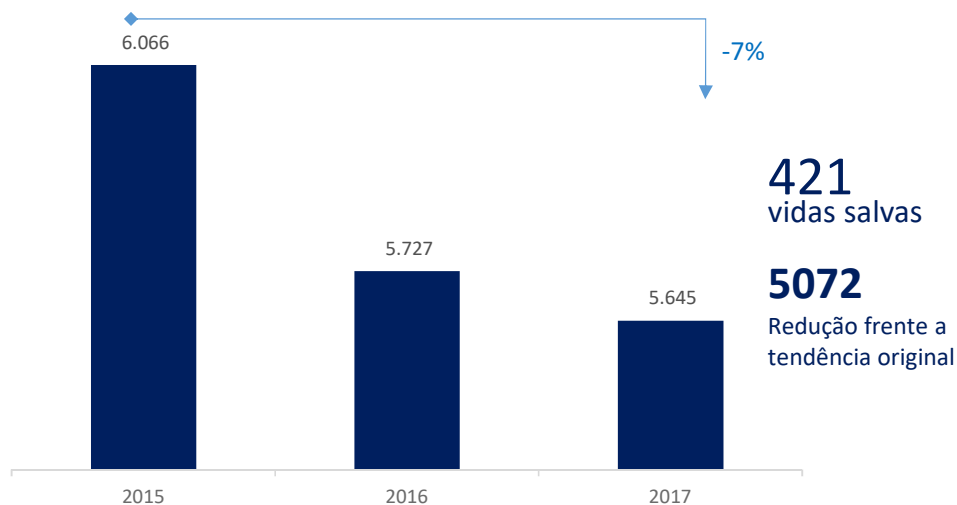


Fonte: Portal da Transparência ES e CNES



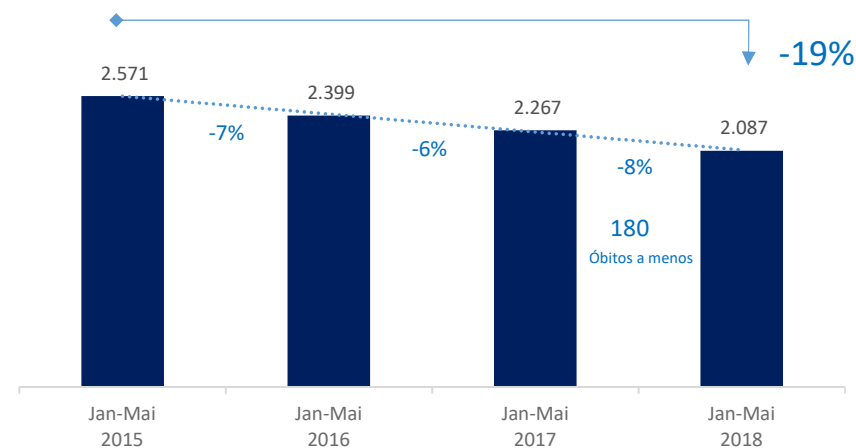
Caso – Movimento Paulista de Segurança do Trânsito

Total Geral Estado de São Paulo
(JAN – DEZ)



- Até 2017 houve 7 % de redução no número de óbitos em todo o Estado de São Paulo
- Foram 421 vidas poupadas no período

Total Geral Estado de São Paulo
(JAN – MAI)



- Até maio/2018 tem-se contabilizados 2.087 óbitos em todo o Estado de São Paulo
- 2018 apresenta o melhor resultado para o período JAN-MAI, sugerindo uma tendência de queda
- Há uma redução de 19 % para o mesmo período se comparado a 2015 (484 óbitos a menos)
- E 8% de redução, quando comparado a 2017 (180 óbitos a menos que o ano passado)



MAiS na Mídia

O poder dos algoritmos na identificação de gastos públicos excessivos

Big Data permite o acesso ao volume brutal de informações disponíveis na web para prospectar mercados e até ajudar governos na gestão de recursos públicos



[saiba mais](#)



Resultados incríveis alcançados por meio da parceria técnica da MAiS com a Comunitas.



Nosso especialista Alexandre Simões Estrela, sócio da MAiS, fez um depoimento para nossa parceira Comunitas dando um recado para os prefeitos de nossas cidades: não adianta acreditar que o planejamento estratégico feito no início do governo não precisará de acompanhamento ou alterações.

Municípios brasileiros superam condição crítica com apoio da MAiS



confira a matéria completa

<http://www.comunitas.org/porta/comunitas-na-exame-choque-de-gestao-no-para-e-exemplo-para-cidades-brasileiras/>

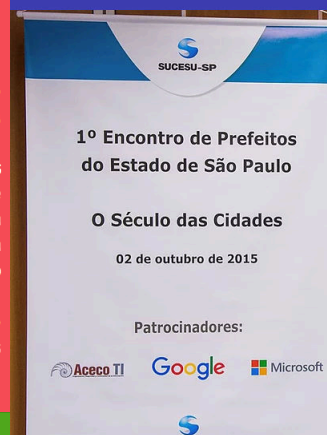
MAiS atua na Prefeitura de Caruaru desenvolvendo importante projeto de EQF

A MAiS está entrando no quarto mês do projeto de Equilíbrio Fiscal na Prefeitura de Caruaru, Pernambuco, como parceira técnica da Comunitas.

O projeto vem se desenvolvendo da melhor maneira e os ganhos com a eficiência dos gastos e o aumento de arrecadação de receitas para o município começam a aparecer. Motivo de satisfação para o cliente e as equipe da Comunitas e da MAiS envolvidas no projeto. Estamos no caminho certo para bater a meta!

Nosso diretor técnico, Pedro Chiappini, conduziu o workshop realizado no decorrer do projeto com a equipe de gestores da Prefeitura de Caruaru.

1º ENCONTRO DE PREFEITOS DO ESTADO DE SÃO PAULO



Agenda

1

A MAiS

2

Nossa Abordagem

3

Caso na Saúde Pública do Espírito Santo

4

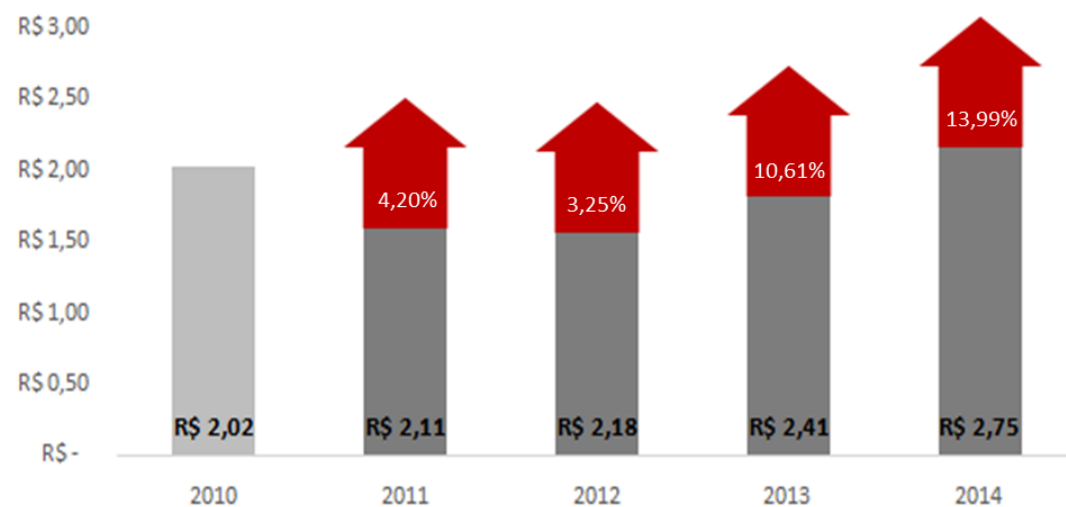
Diagnóstico na Educação do Estado de São Paulo

5

Produto MAiS Eficiência do Gasto Público



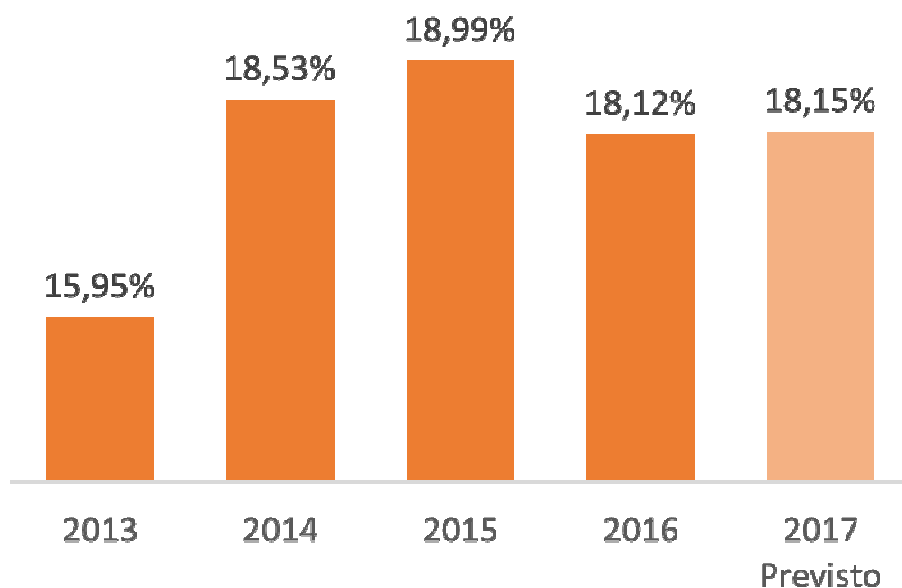
Evolução do Gastos no ES



Análises dos % recursos próprios aplicados na Saúde

De 2013 a 2016 observa-se um aumento no percentual de investimento em saúde no ES, ocupando o 2º lugar no ranking nacional, atrás apenas do AM. O resultado acumulado previsto de 2017 é de **18,15%**.

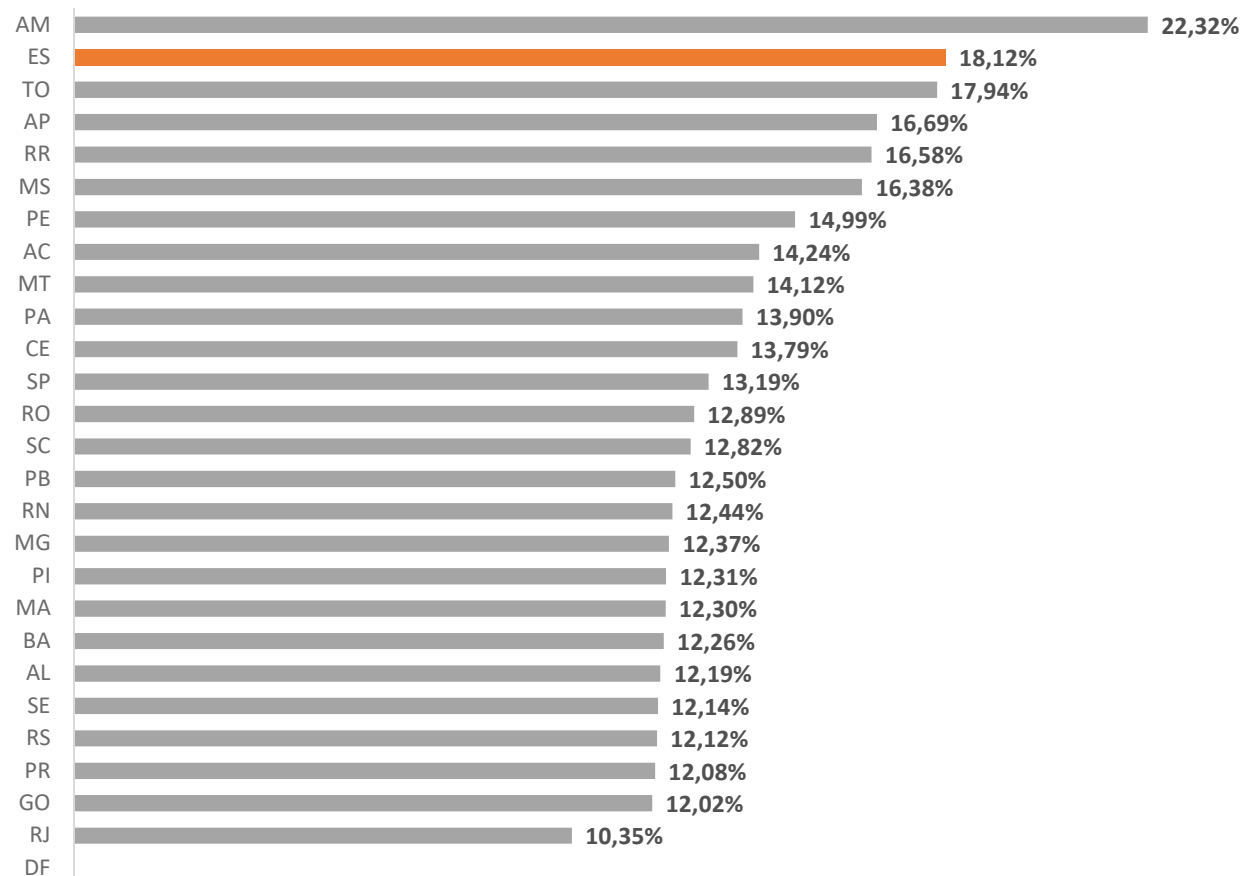
Histórico % aplicado na Saúde



	2016 (5º Bimestre)	2016 (6º Bimestre)	2017 (5º Bimestre)	2017 Previsto (6º Bimestre)
Receita Corrente Líquida	R\$ 7.502,88	R\$ 9.136,55	R\$ 7.748,63	R\$ 9.435,82
Recurso Estadual	R\$ 1.313,00	R\$ 1.655,54	R\$ 1.369,18	R\$ 1.713,00
	17,50%	18,12%	17,67%	18,15%

Fonte: SIOPS

% por estado em 2016



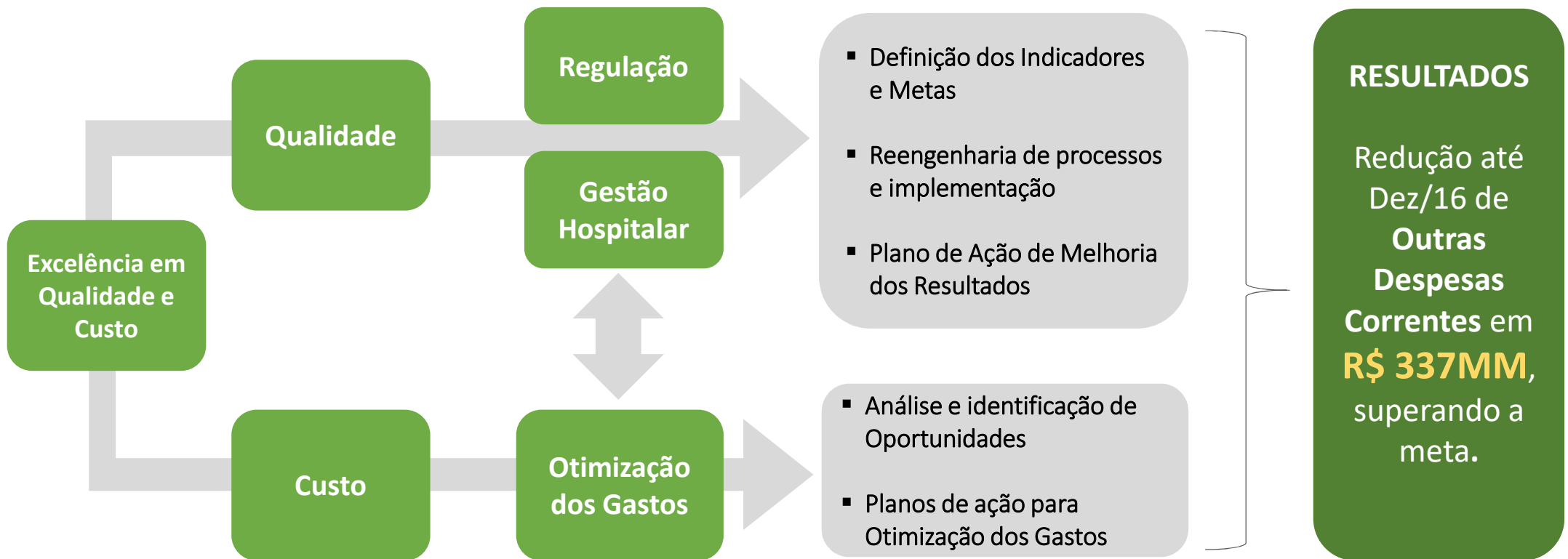


Caso – Ganho de Eficiência para Saúde do ES



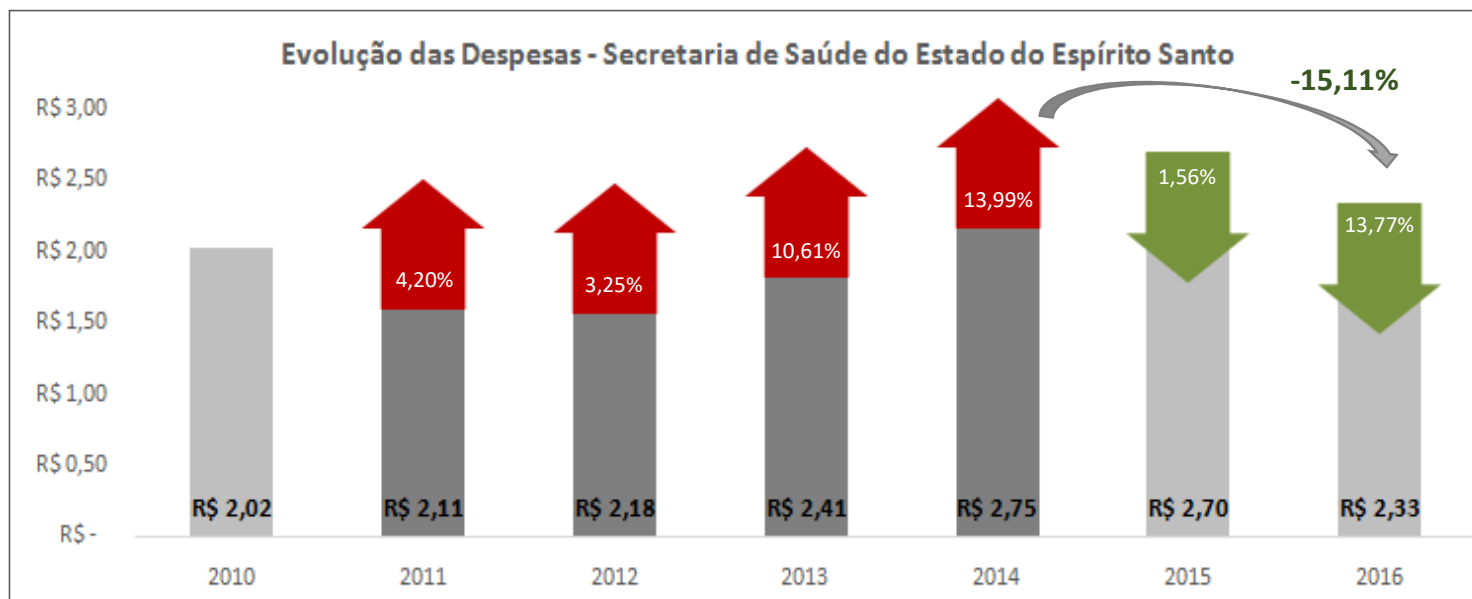
O projeto na Secretaria de Saúde Estadual do Espírito Santo teve como objetivo **apoiar o Estado a alcançar a Excelência em Qualidade e Custo**, trabalhando a redução dos gastos no curto prazo e a estruturação da Regulação da Gestão dos Hospitais no médio e longo prazos. **Os resultados de 2015 e 2016 superaram a meta!**

Solução MAiS

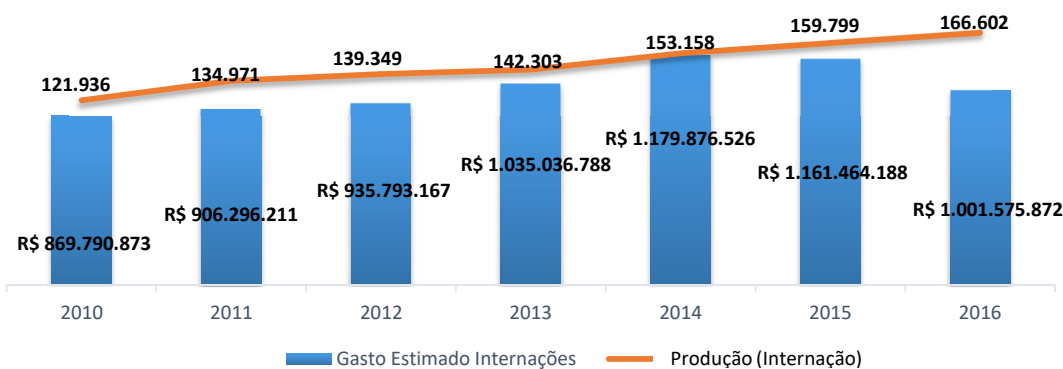




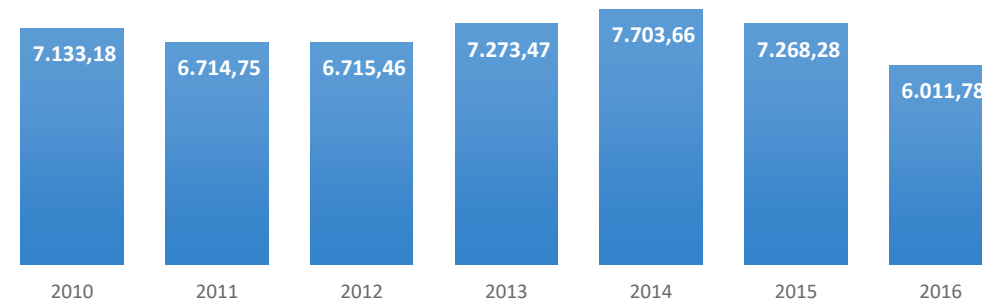
Caso – Ganho de Eficiência para Saúde do Espírito Santo



Gastos Vs Produção (Internação)



Eficiência: Gasto Internações / Produção



Fonte: Portal da Transparência ES e CNES



Metodologia para aumento da Eficiência dos Gastos

Princípio:

1) Controle Cruzado

- As despesas ficam sob monitoramento de duas entidades: instituição e especialista externo.

2) Foco no Desdobramento

- Ocorre o desdobramento dos gastos até os níveis de realização das contas analisadas.

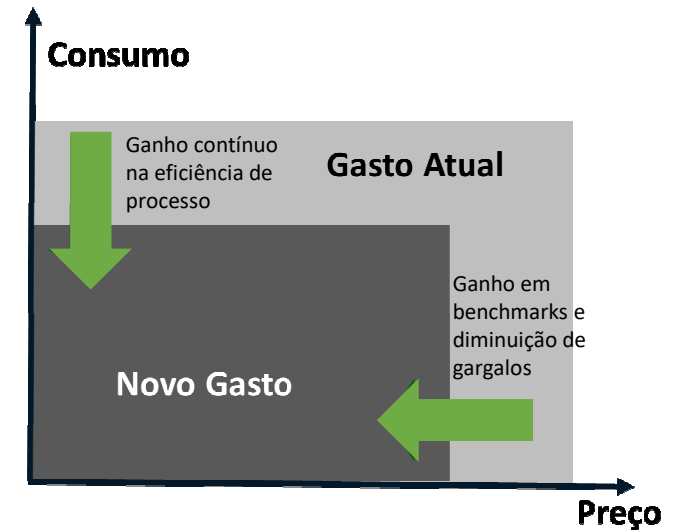
3) Acompanhamento Sistêmico

- O esforço é direcionado de acordo com as comparações sistemáticas e controle detalhado das despesas.

Gerenciamento por Entidades (Setores, Alas ou Andares)

Gerenciamento horizontal por pacote

	Andar 1	Andar 2	Andar 3	Andar 4	Andar 5
Medicamentos	●	●	●	●	●
Mat Med	●	●	●	●	●
Hotelaria	●	●	●	●	●
Limpeza	●	●	●	●	●
Manutenção Equipamentos	●	●	●	●	●
Pessoal	●	●	●	●	●
Etc...	●	●	●	●	●



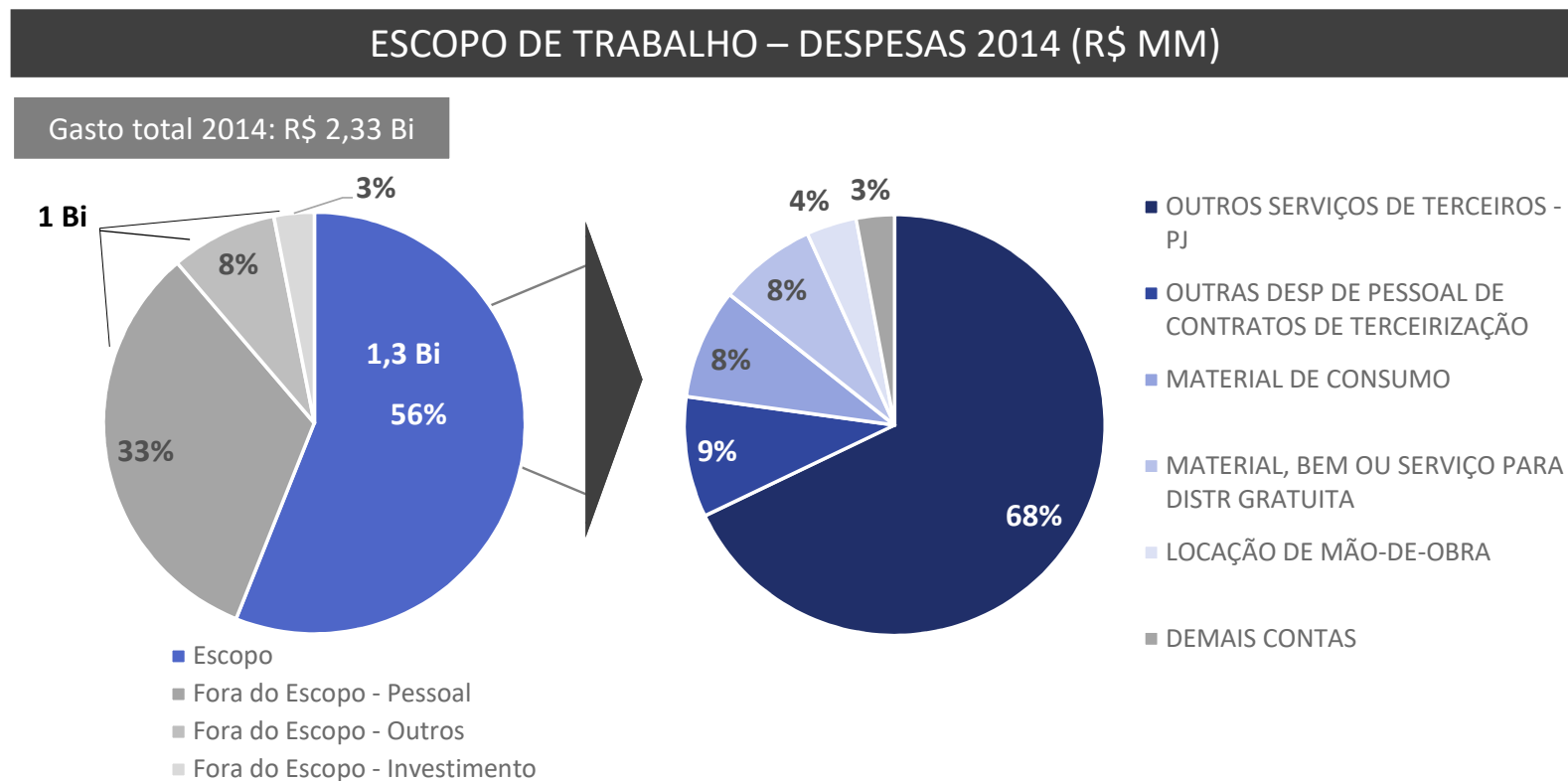
Curto Prazo: ganhos em reformulação de contratos e redesenho básico de processos ineficientes.

Longo Prazo: ganhos contínuos com reengenharia de processos e redefinição do padrão de consumo.



Melhoria dos Gastos na SESA-ES - Escopo de Atuação

Em 2014 os gastos da Secretaria de Saúde somaram R\$ 2,33 Bi. O escopo de trabalho engloba R\$ 1,3 Bi em Outras Despesas Correntes



Fonte: Contabilidade SESA – Jan a Dez 2014



O impacto da ineficiência da Regulação

Com base na Matriz de Despesas por unidade gestora analisamos a correlação entre os processos e as Entidades e Processos:

R\$ MM									
PROCESSO	REG	HRAS	HIMABA	HMSA	HABF	DEMAIS	TOTAL		
CONTRATUALIZAÇÃO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	687,87		
COOPERATIVAS, SADT:		6,35	8,78	4,30	6,56	9,67	165,83		
SADT		5,39	0,57	2,81	0,94	19,35	148,79		
REGULAÇÃO		16,94	11,29	15,19	13,34	6,85	139,86		
LIMPEZA		4,97	6,45	3,00			75,52		
ADICIONAIS		2,75	2,42				29,68		
DESENVOLVIMENTO		0,85	0,62				1,76		
CONCESSÃO		0,34	0,52				0,01		
BENEFÍCIOS		0,60	1,09				0,33		
FROTA		0,24	0,11	0,21			3,49		
VIAGENS		0,03	0,12	0,04			2,03		
TOTAL		0,00	0,00	0,00	0,00		1,89		
TOTAL	958,72	52,15	46,63	44,47	38,48	32,00	30,19	75,23	1.307,06

Contratualização,
Cooperativas, SADT:
R\$ 976 MM

Regulação
Gestão Hospitalar

Mat Med,
Alimentos,
Conserv.Limp.Vig:
R\$ 271MM

Compras
Gestão Hospitalar

Contratualização,
Cooperativas, SADT:
R\$ 976 MM

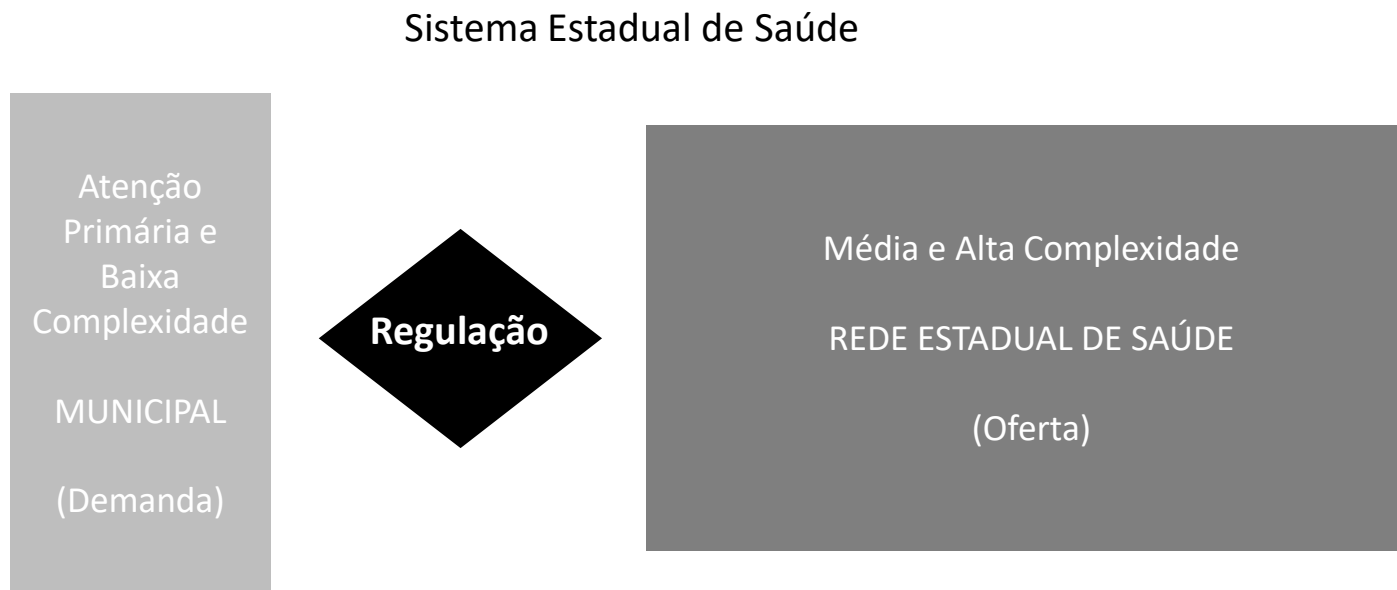
Regulação
Gestão Hospitalar

Mat Med,
Alimentos,
Conserv.Limp.Vig:
R\$ 271MM

Compras
Gestão Hospitalar



Eficiência da Regulação

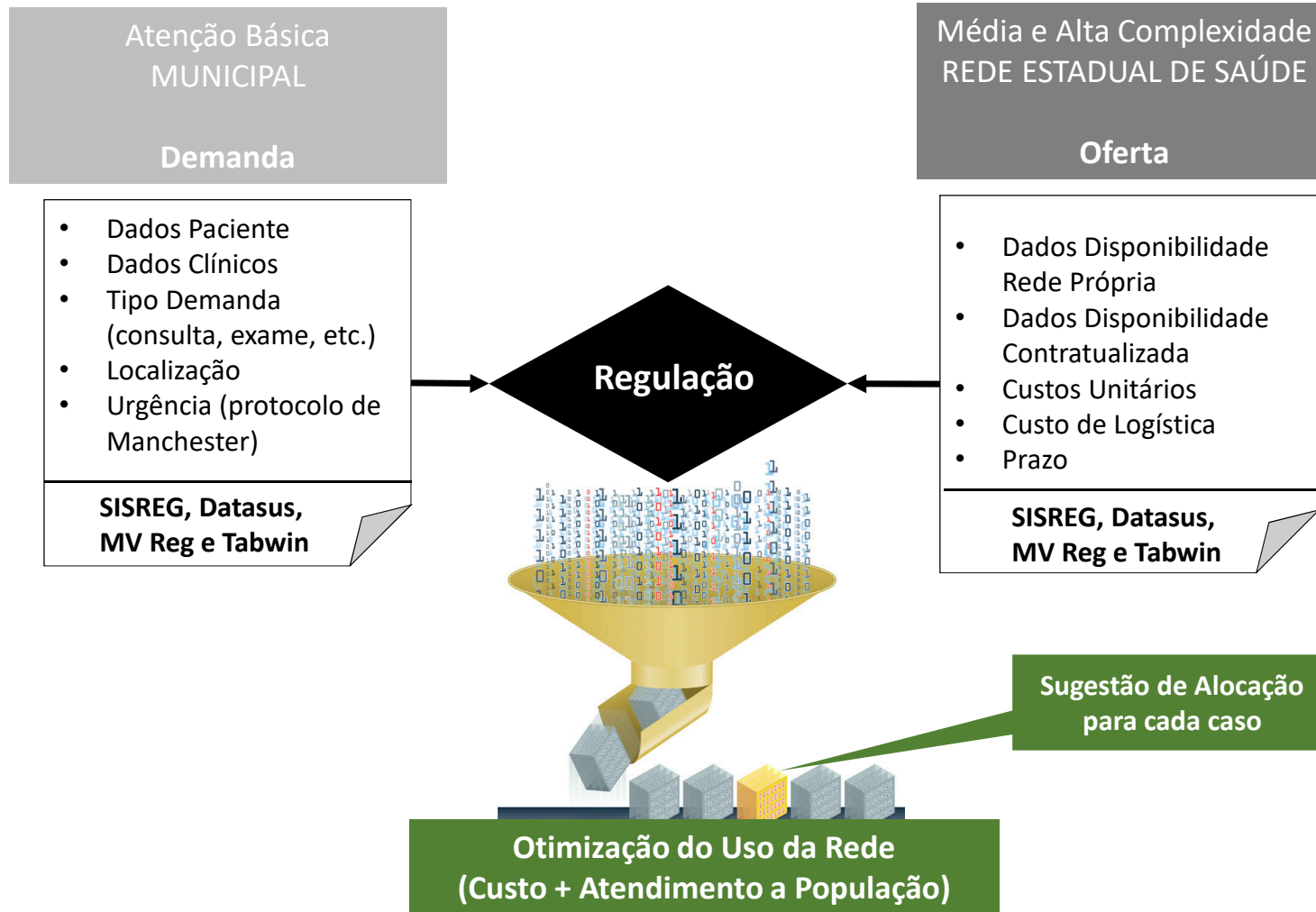


Principais Sintomas dos Problemas (Disfunções) – Exemplos do ES:

- Demora na realização de Consultas e Exames: entre 6 meses e 3 anos
- Absenteísmo em Consultas e Exames 44% em Vitória
- Urgências em 48hs (referência SUS é de 24hs)



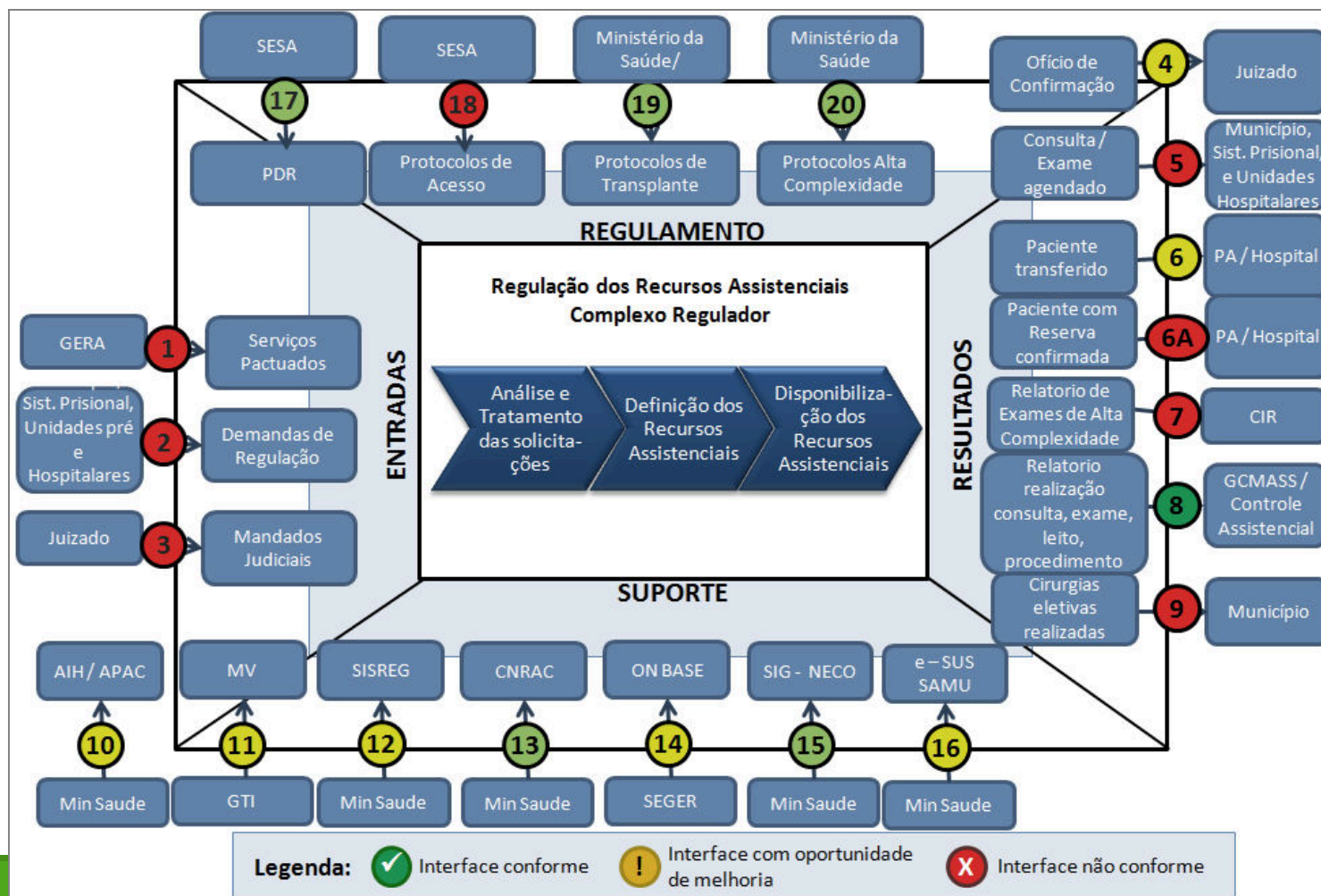
Como melhorar a eficiência da Regulação





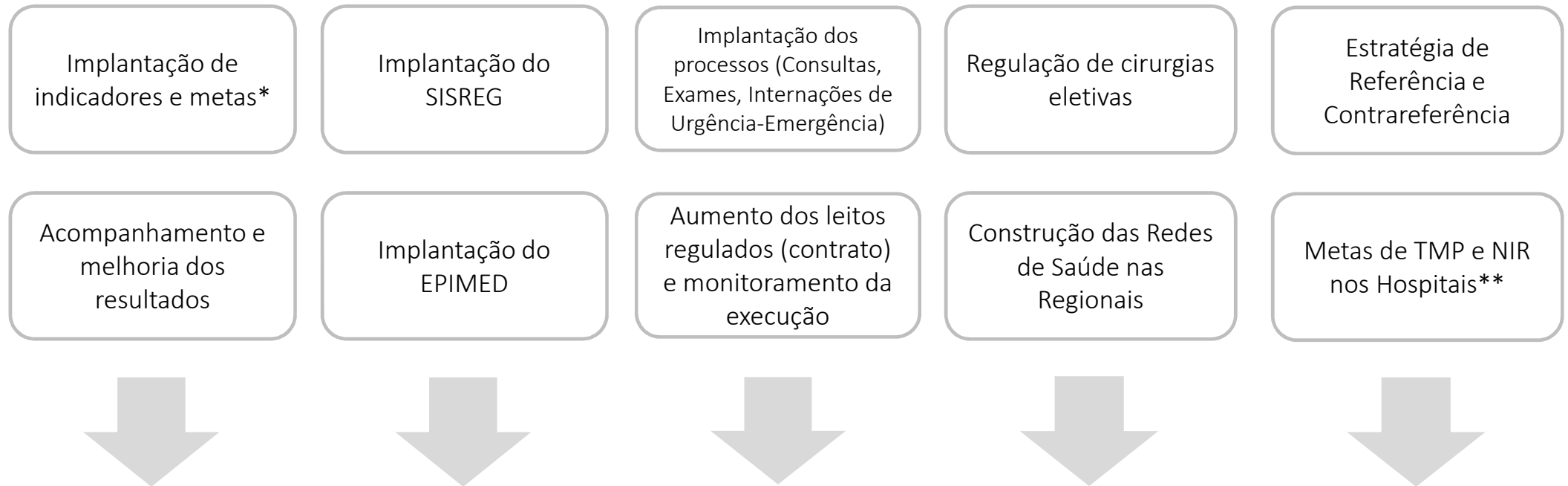
RESULTADOS

Diagrama de Escopo e Interfaces do Processo





Abordagem pragmática do processo de Regulação



Otimizar recursos para atendimento de mais pacientes em menos tempo, melhorando a percepção da população e diminuindo o gasto com compra de leitos privados

*Tempo para Internações, Tempo para Consultas, Tempo para Exames, Absenteísmo, Despesas

**TMP: Tempo Médio de Permanência

** NIR: Núcleo Interno de Regulação





3. Redução do Tempo Médio de Permanência / Internação

TMI ou TMP: Quantidade total de dias de internação dos Pacientes em um período sobre o total de pacientes do período

Tempo Médio de Internação (TMP ou TMI)



Quanto Menor Melhor
Benchmark ANAHP: 4,1



TOH: Quantidade de Leitos Utilizados em um período sobre o total de leitos disponíveis

Taxa de Ocupação Hospitalar (TOH)



Ideal em torno de 85%



Capacidade de Atendimento do Hospital



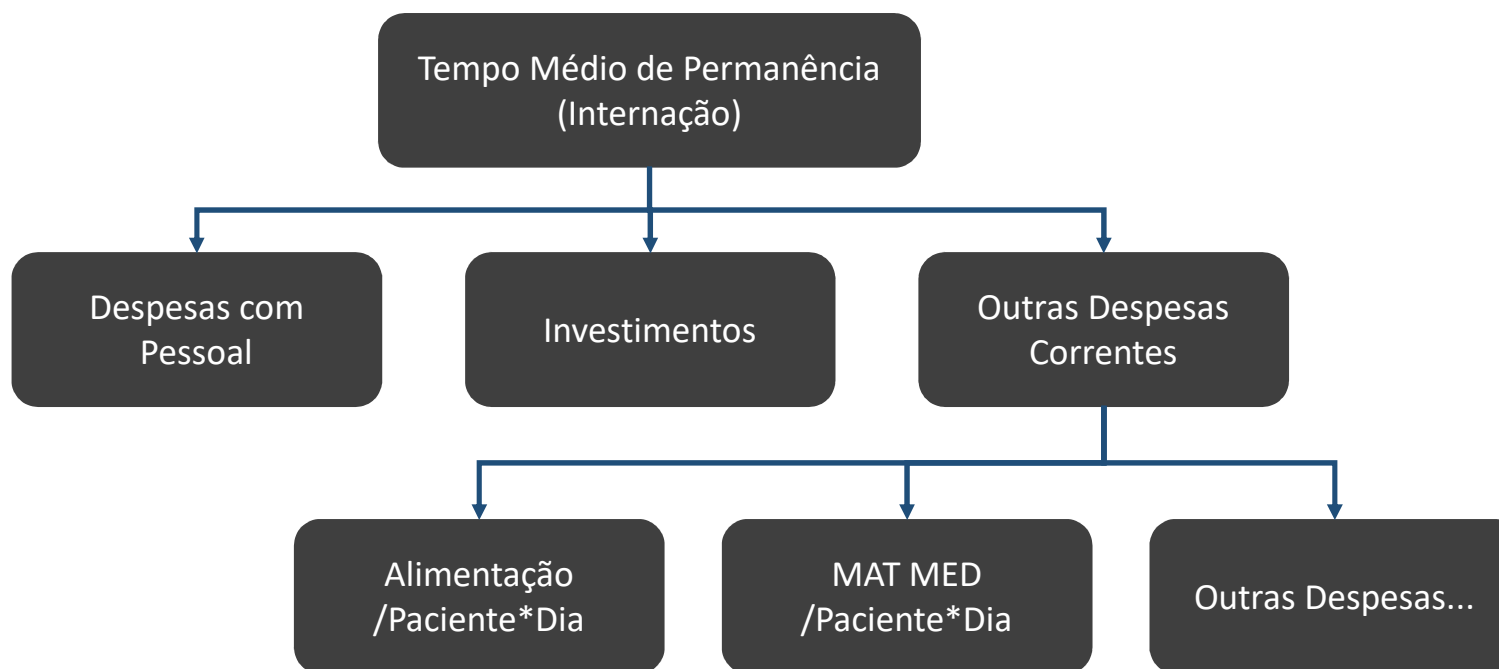
Quanto Maior Melhor

TMI x TMP = Capacidade do Hospital
Esta é a Alavanca para aumento de Receitas, uma vez que os primeiros dias de um paciente tem um faturamento significativamente maior que os demais dias



Árvore de Indicadores de TMP / TMI

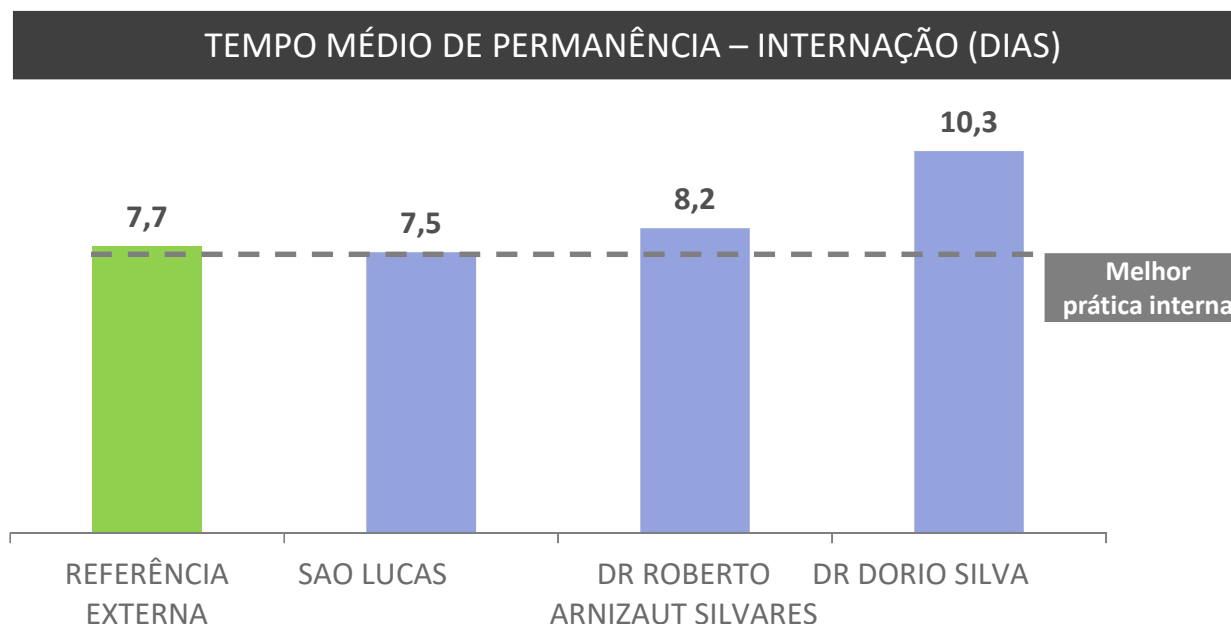
A partir do desdobramento do TMP em gastos de mesma natureza define-se indicadores que são os gatilhos para a obtenção de ganhos





Tempo Médio de Permanência como alavanca de redução de gastos

Considerando que os gastos nas Unidades Hospitalares são influenciados diretamente pelo Tempo Médio de Permanência (TMP), a variabilidade mostra as oportunidades que podem ser traduzidas em redução de despesas



**Análises preliminares. Dados em processo de validação.*

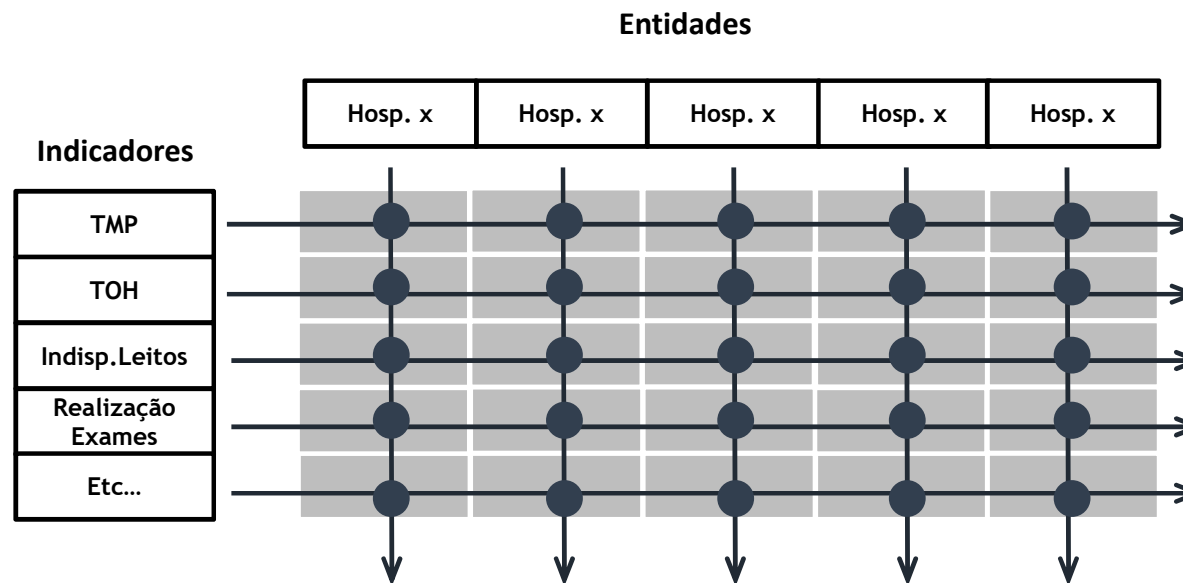
*** Referência externa: dados estatísticos do Hospital do Servidor Público Municipal (SP) – média de set a nov/2014*

Fonte: MV – SESA – jan a dez 2014.



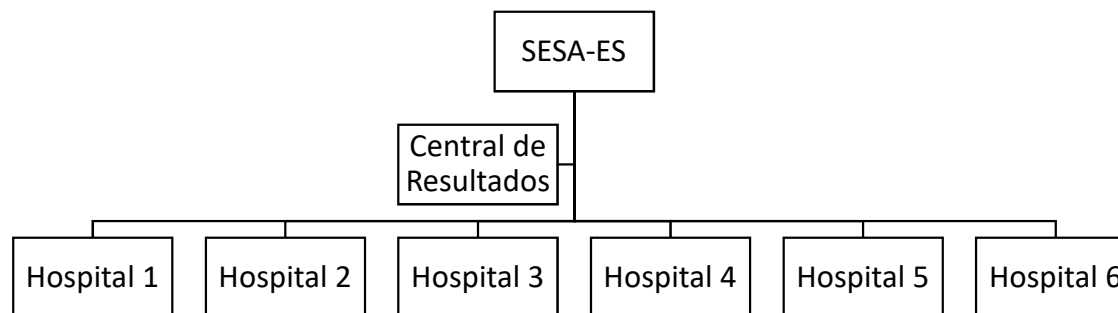
A visão matricial dos resultados dos indicadores proporcionarão:

- ✓ Aumento de sinergia entre os hospitais (melhores práticas);
- ✓ Aumento da cobrança por resultados pelos gestores;
- ✓ Desenvolvimento de Especialistas na gestão dos resultados;
- ✓ Redução de tempo na implementação do Ciclo de Gestão.





Inovações do Projeto: Central de Resultados



CENTRAL DE RESULTADOS

Equipe de funcionários de carreira selecionados e treinados durante o projeto de implantação

Nova estrutura, centralizada, que roda os ciclos de reunião de resultados e padroniza as melhores práticas

Equipe multidisciplinar que alia Conhecimento Gerencial com Conhecimento Técnico de Saúde



INOVAÇÕES DO PROJETO. 2- Solução Completa (Administrativo e Saúde)

Epimed

Central de Resultados (SESA-ES)



Visão Saúde (Competência Técnica)

TMP (Tempo Médio de Permanência)

- Aprofundamento do TMP por Grupo de Patologias ou Traumas

TOH (Taxa Ocupação Hospitalar)

- Análise da TOH pelo tipo de tratamento e pela previsão média de permanência por patologia

Indisponibilidade de Leitos

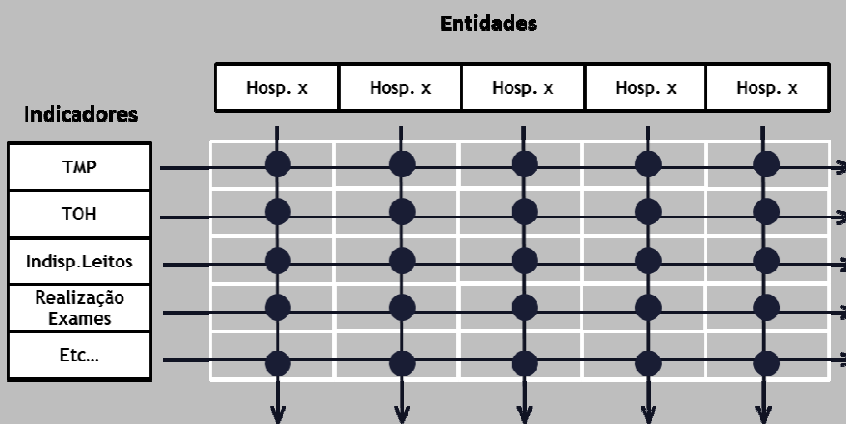
- Gestão dos leitos considerando a previsão de liberação, com base estatística, por tipo de tratamento

Realização de Exames

- Validação da procedência dos tipos de exame e quantidade, por tipo de tratamento

...

Visão Administrativa (Competência Gerencial)

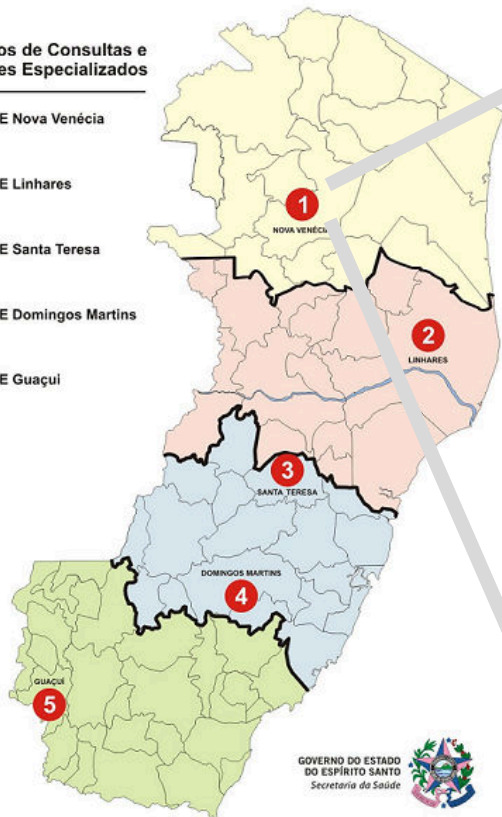




3. Caso – Rede Cuidar no ES – Gestão Integrada das Redes de Saúde

Centros de Consultas e Exames Especializados

- 1 CCEE Nova Venécia
- 2 CCEE Linhares
- 3 CCEE Santa Teresa
- 4 CCEE Domingos Martins
- 5 CCEE Guaçu



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria da Saúde



Estado

Maior
Integração
entre APS e
AAE

Município

Cidadão



NOVO MODELO

Aumento da resolutividade

APS como ordenadora do processo.

Regionalização do atendimento

Redução dos gastos com aumento da qualidade



Importância da Gestão integrada da Rede

A gestão garante que o modelo funcione, integrando as diversas instâncias em torno de **indicadores** que permitam avaliar os **resultados** para os cidadãos e os gastos, e implementar as **decisões e ações** para **melhorar continuamente**

Fortalecer a Capacidade de Planejamento, Gestão e Controle

Indicadores

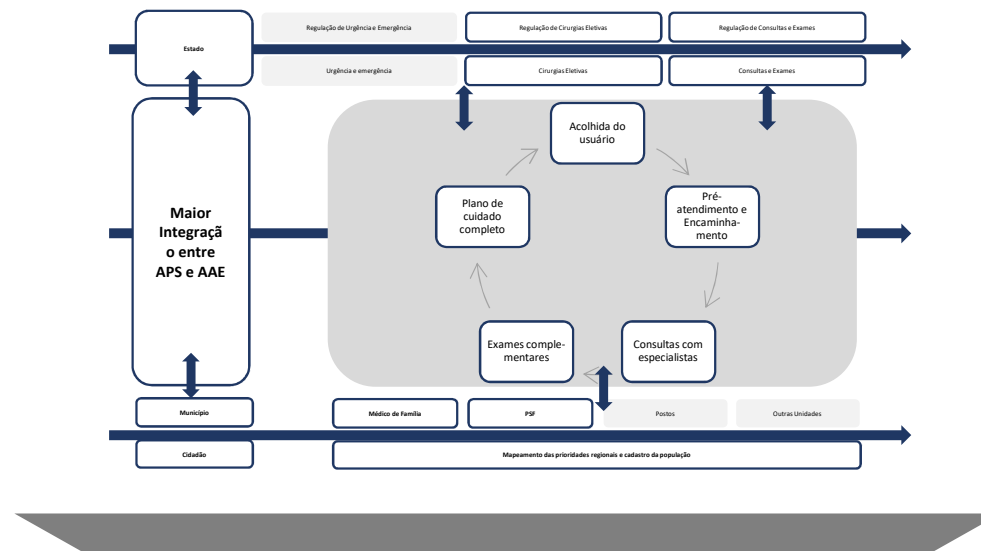
Metas

Planos de Ação

Processos

Governança

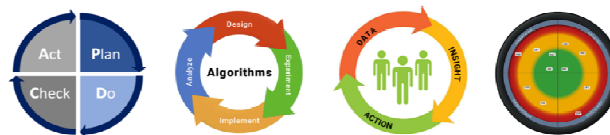
Novo Modelo integrado de Atenção à Saúde com foco na prevenção e promoção



Redução dos Óbitos e Agravos (Qualidade)

Redução das Filas (Acesso)

Maior Eficiência dos Gastos



Gestão com método, capacidade analítica e monitoramento integrado via software



Central de Resultados - Indicadores por Tema

Rede Cuidar

15 Indicadores

Financeiro

25 Indicadores

Regulação

7 Indicadores

Gestão Hospitalar

28 Indicadores

Vigilância

7 Indicadores

- ✓ Metas pactuadas para 2018
- ✓ Referências internas e externas de eficiência
- ✓ Planos de Ação elaborados

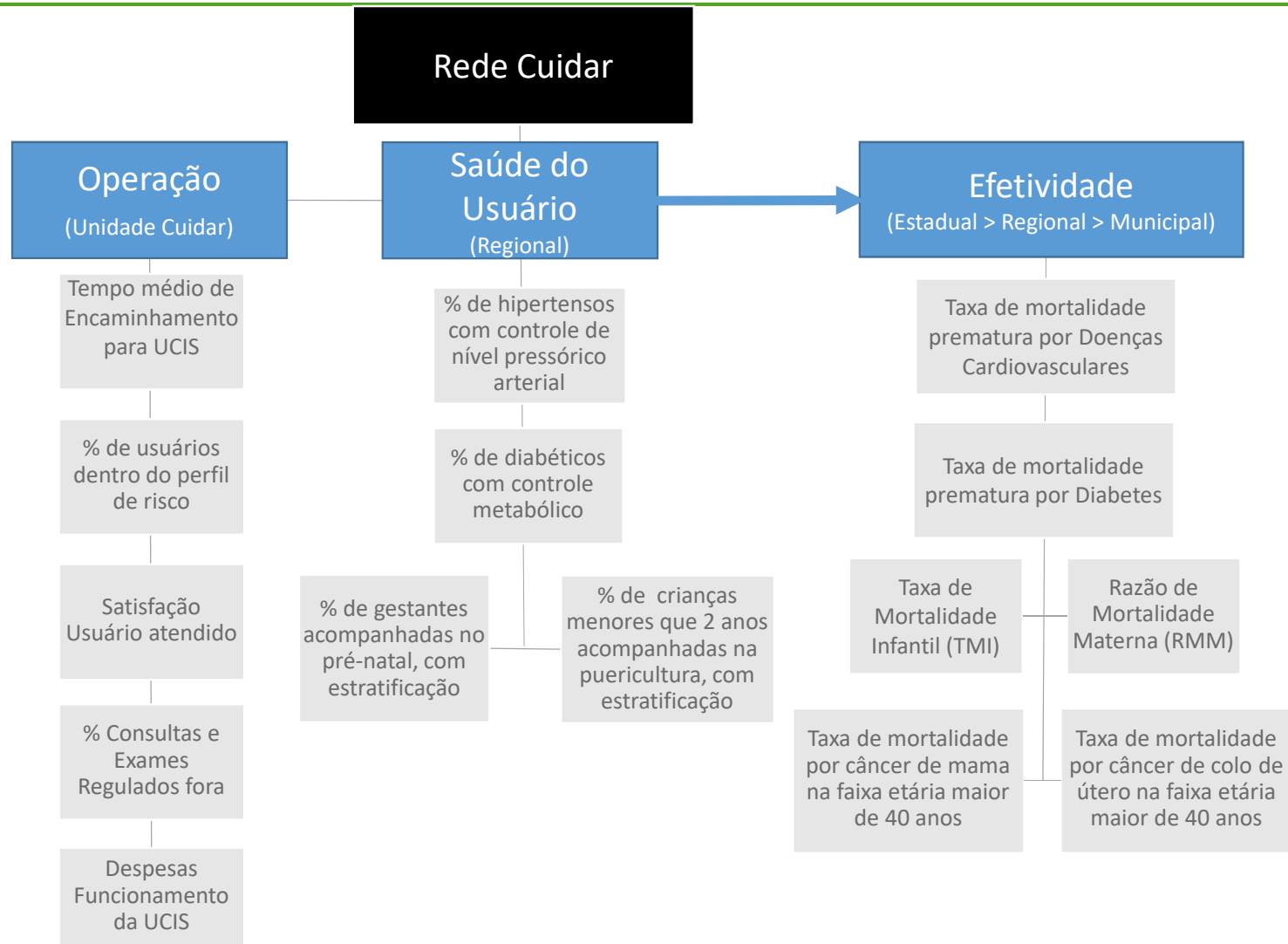
82 Indicadores

39 Ações Planejadas

16 Gestores Capacitados

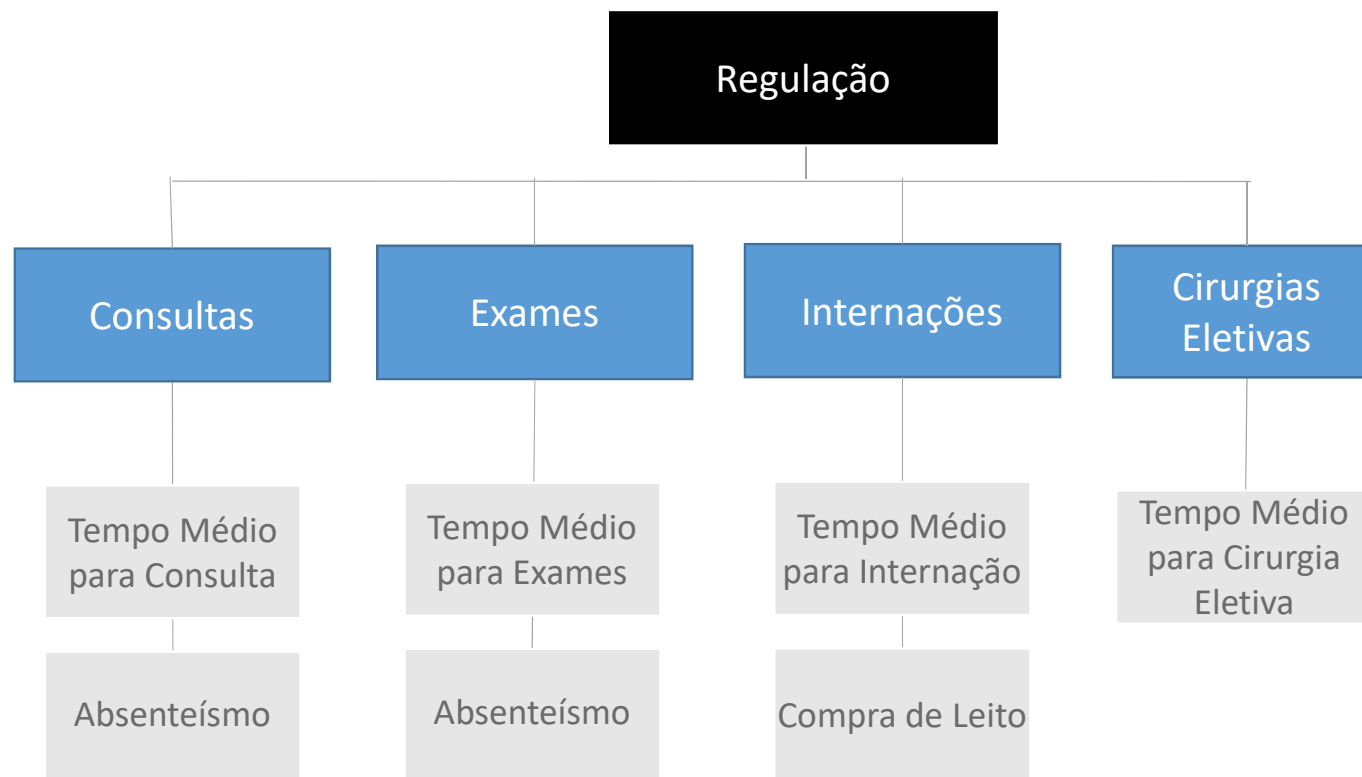


Rede Cuidar- Indicadores prioritários





Indicadores- Regulação

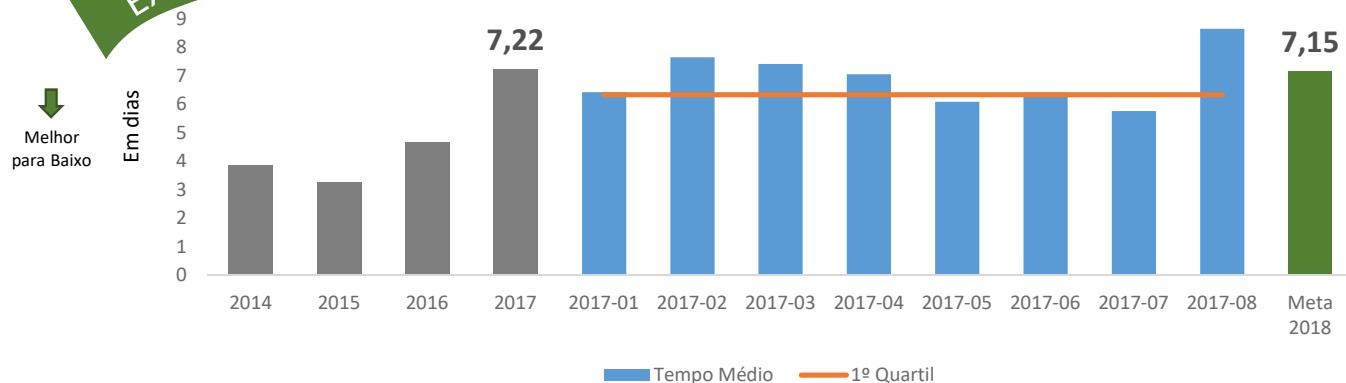




Metas – Regulação de Leitos

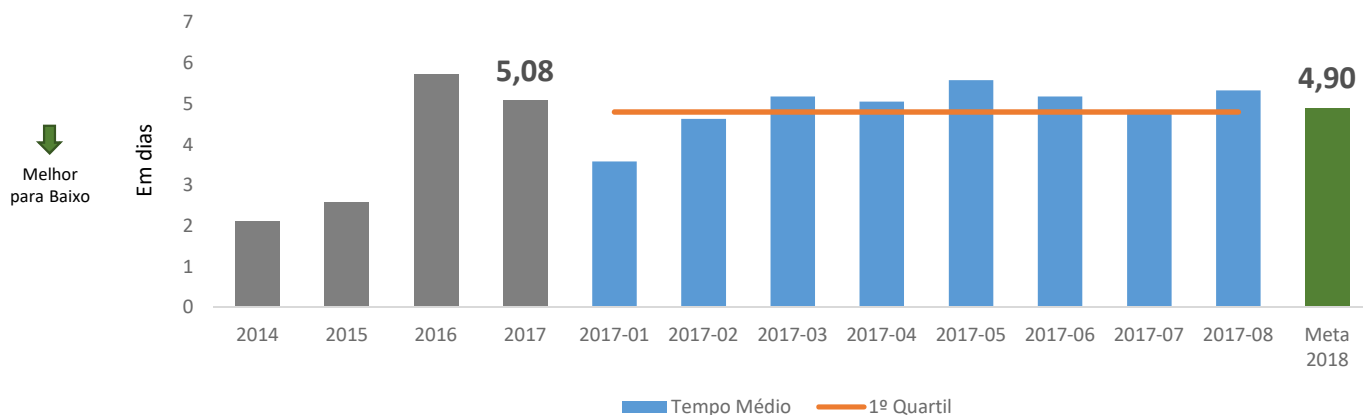
Exemplo

Tempo Médio para Internação - Cardiologia Adulto



Foram avaliadas as séries históricas das 15 principais especialidades reguladas. Calculou-se a tendência para 2018 e selecionou-se o 1º quartil de 2017 para referência à meta. A meta foi negociada para cada especialidade, compondo o tempo médio total.

Tempo Médio para Internação - Geral



Meta 2018



3,5% de
Melhoria

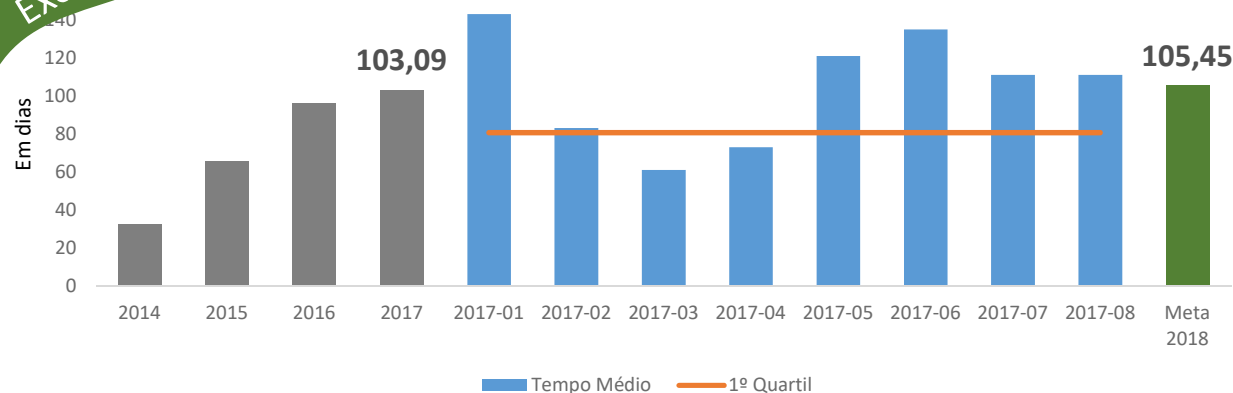


Metas – Regulação de Consultas

Exemplo

↓
Melhor
para Baixo

Tempo Médio para Consulta - Cardiologia



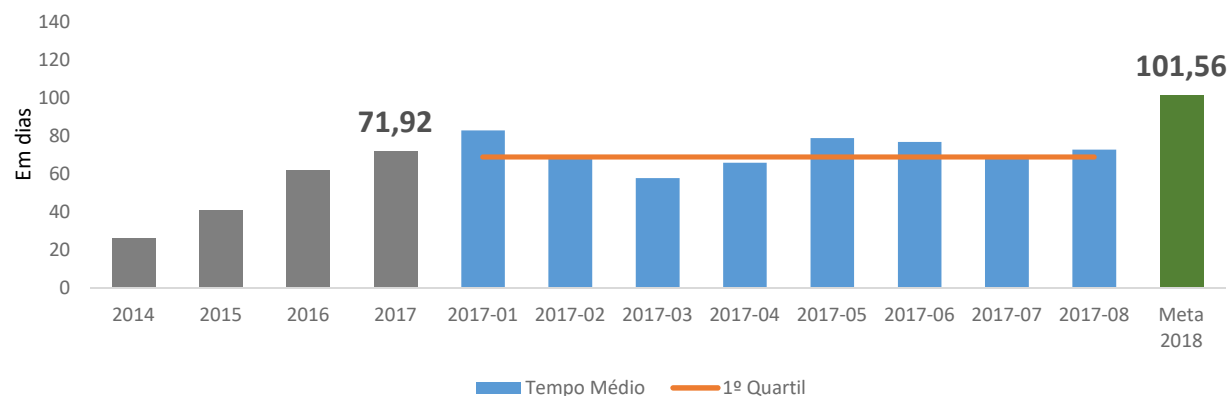
Foi identificado um padrão em que especialidades que passaram a regular 100% dobram o tempo médio na fila de um ano para o outro.

Em 2017, passaram a regular 100%:

Dermatologia
Endocrinologia
Oftalmologia
Ortopedia
Urologia

Tempo Médio para Consultas - Geral

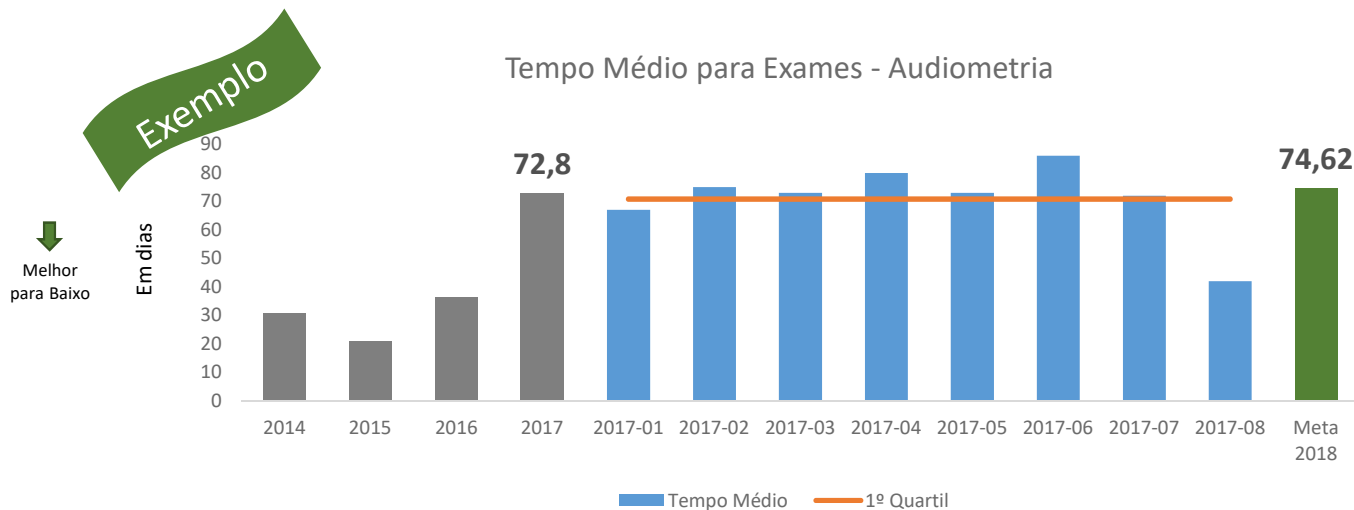
↓
Melhor
para Baixo



Meta 2018



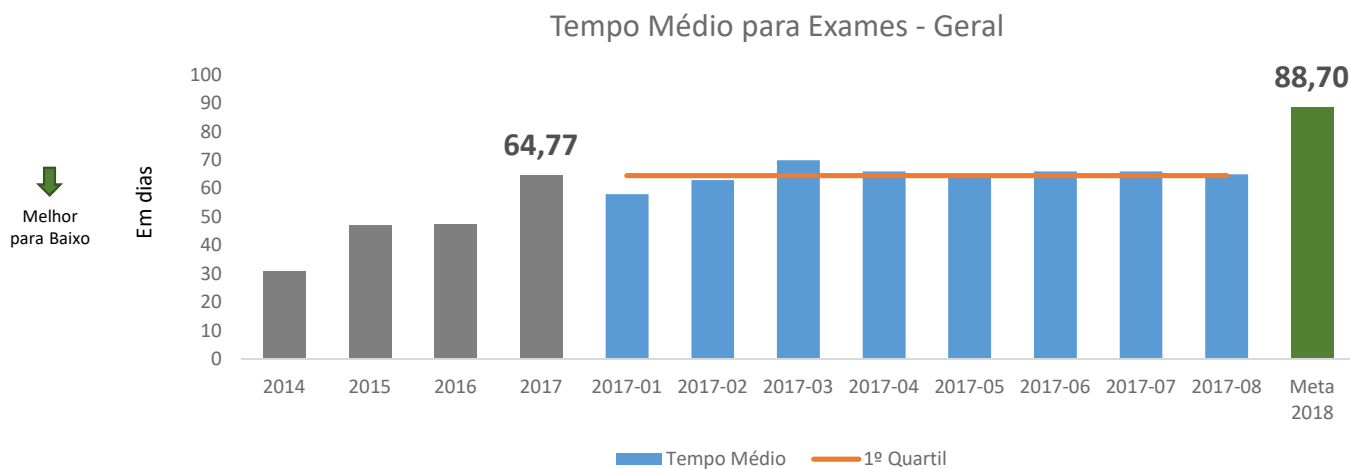
Metas – Regulação de Exames



Foi identificado um padrão em que especialidades que passaram a regular 100% dobram o tempo médio na fila de um ano para o outro.

Em 2017, passaram a regular 100%:

- Audiometria
- Endoscopia
- Neurologia
- Oftalmologia

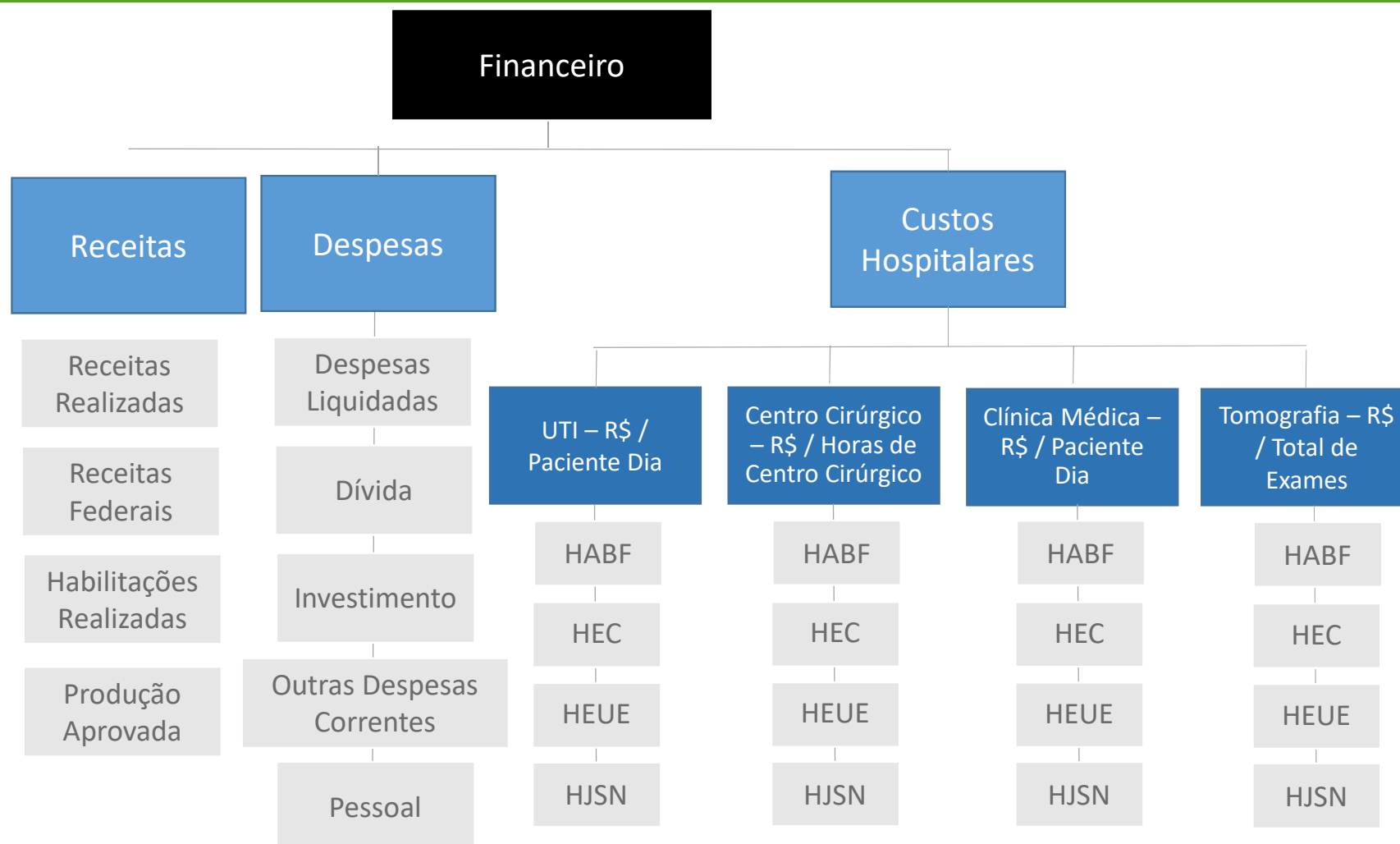


Meta 2018





Indicadores- Financeiro



Metas – Financeiro - Receitas

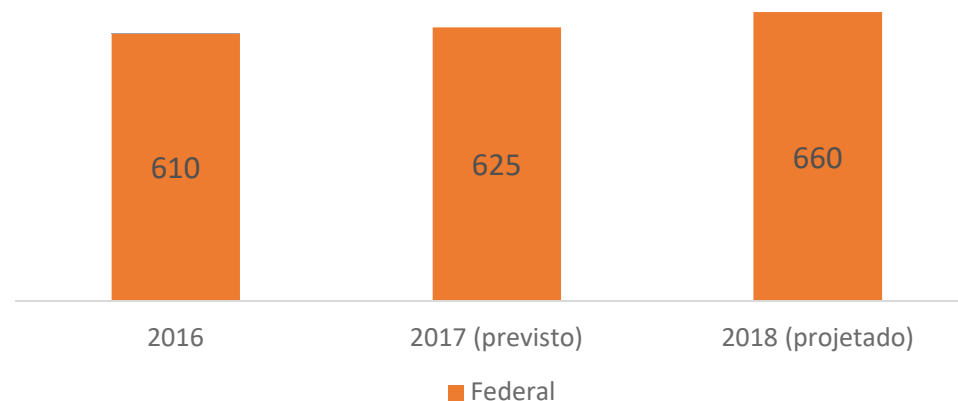
Foram avaliadas as receitas realizadas em 2016 e 2017 para projeção de 2018.

A meta foi definida com base na melhoria do % de recurso federal.

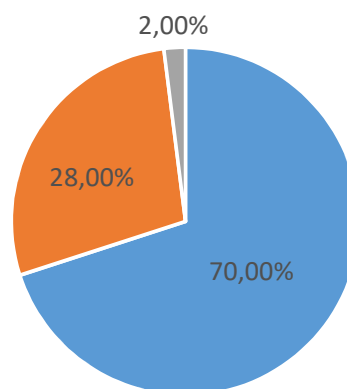
A estratégia para aumento da receita federal visa articulação com:

- Farmácia
- Habilitações
- Produção Extra Teto
- Vigilância
- SAMU

Receita Federal (R\$ em milhões)



Meta Receitas 2018 (%)



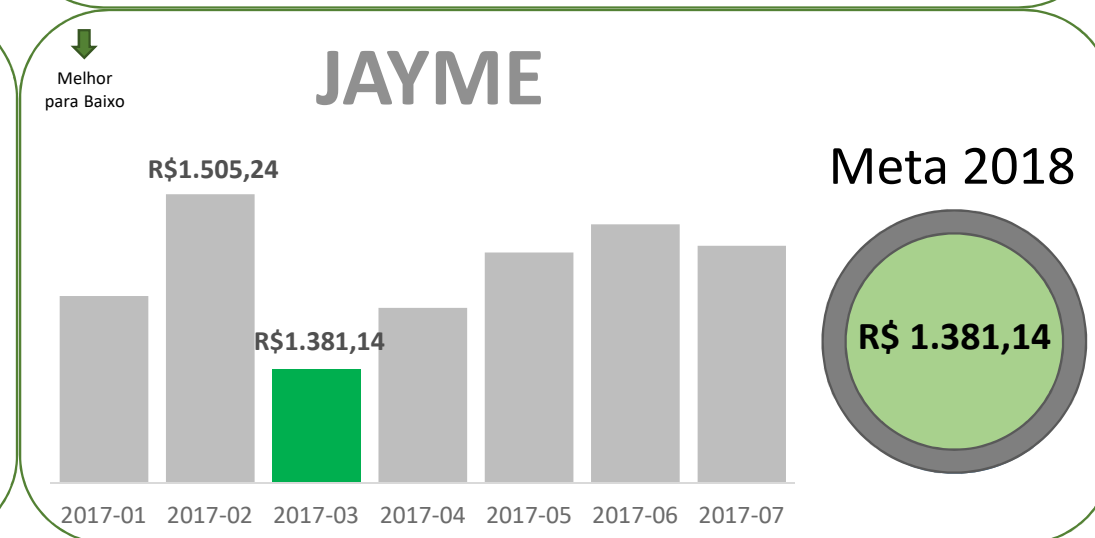
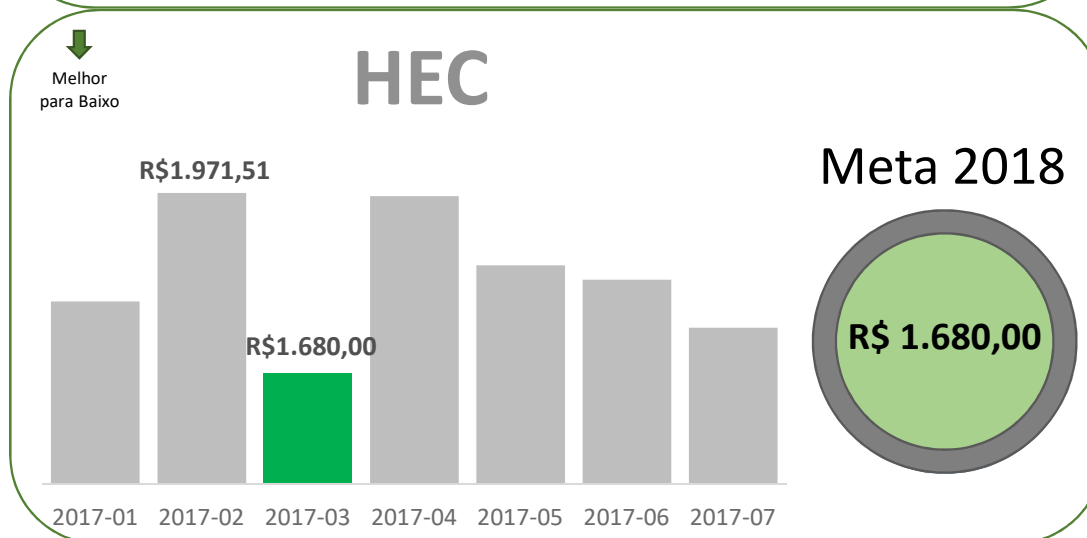
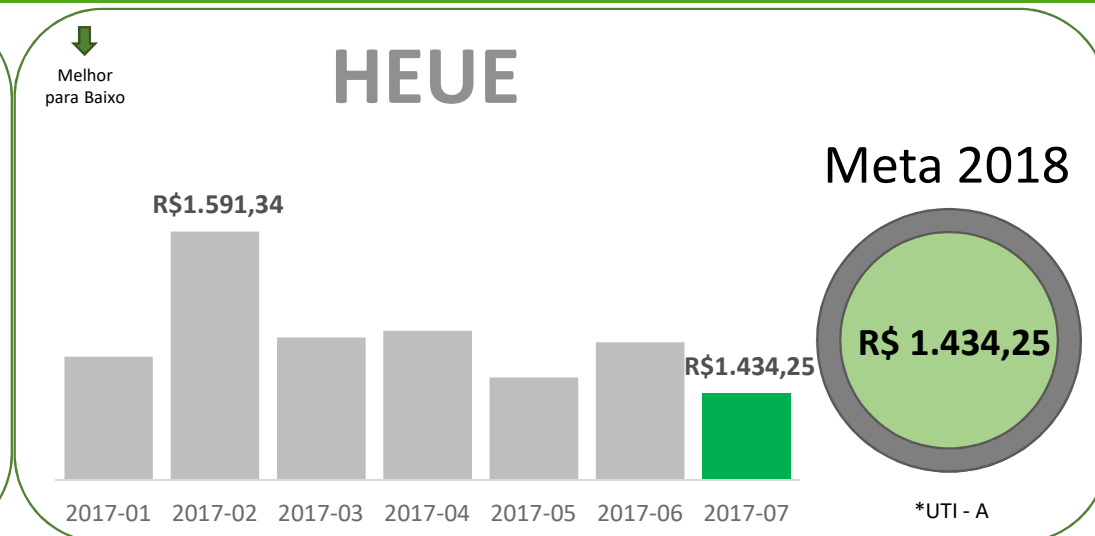
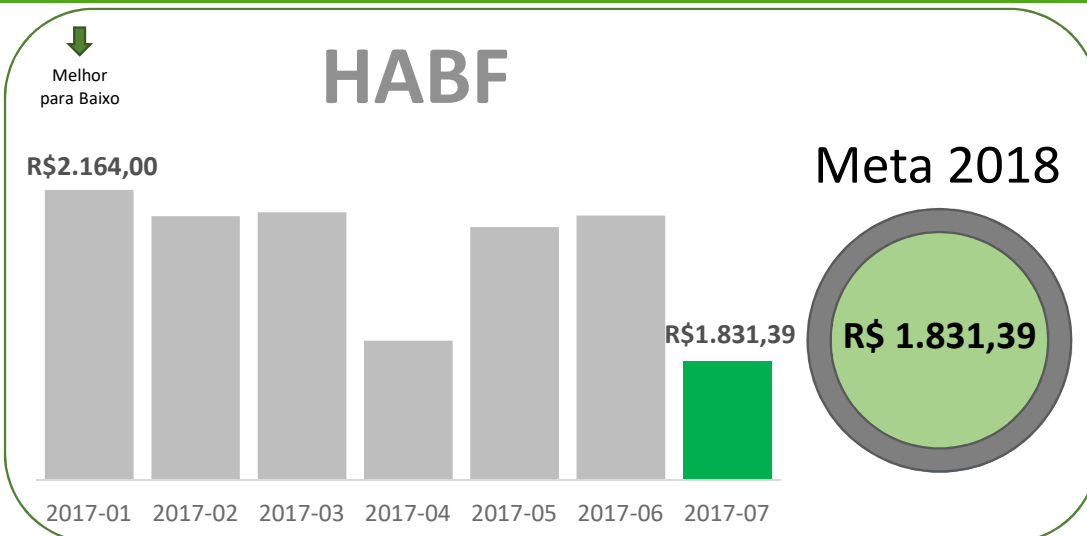
Meta 2018



- Estadual
- Federal
- Operações de Crédito Internas



Metas – Financeiro – Custos Hospitalares – Diária UTI Adulto



*Foram avaliadas as séries históricas, e selecionado como meta o mês de melhor eficiência
Fonte: KPIH – extraído em 10/11/2017



Metas – Financeiro – Custos Hospitalares – Horas de Centro Cirúrgico



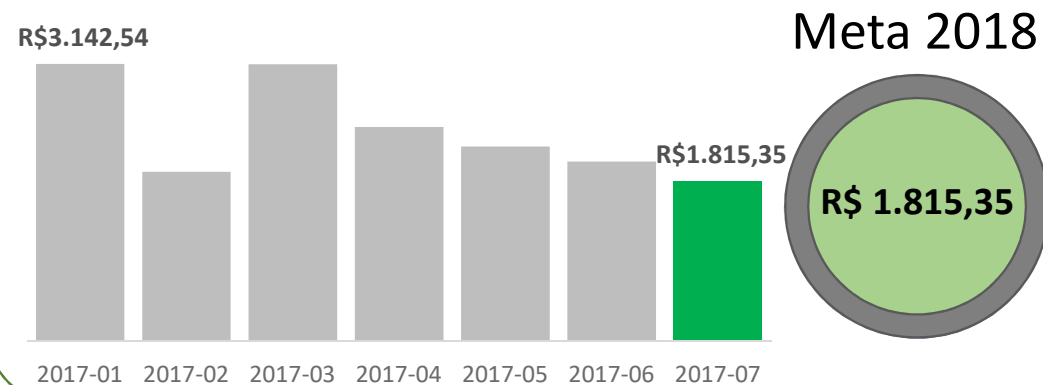
Melhor
para Baixo

HABF



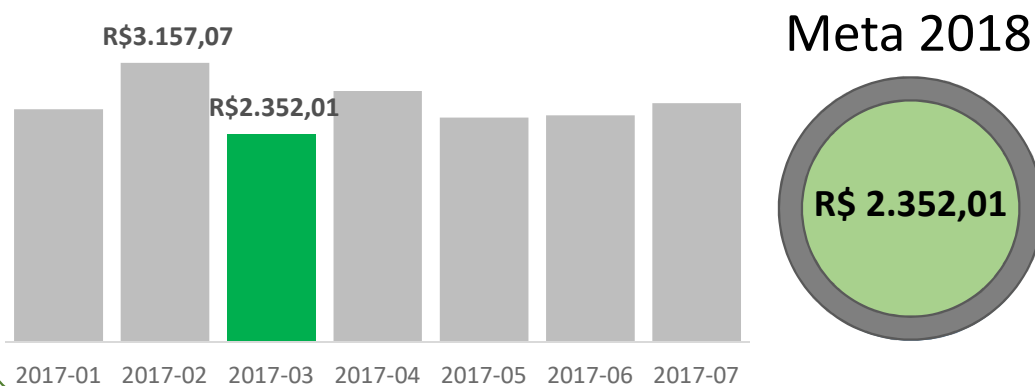
Melhor
para Baixo

HEUE



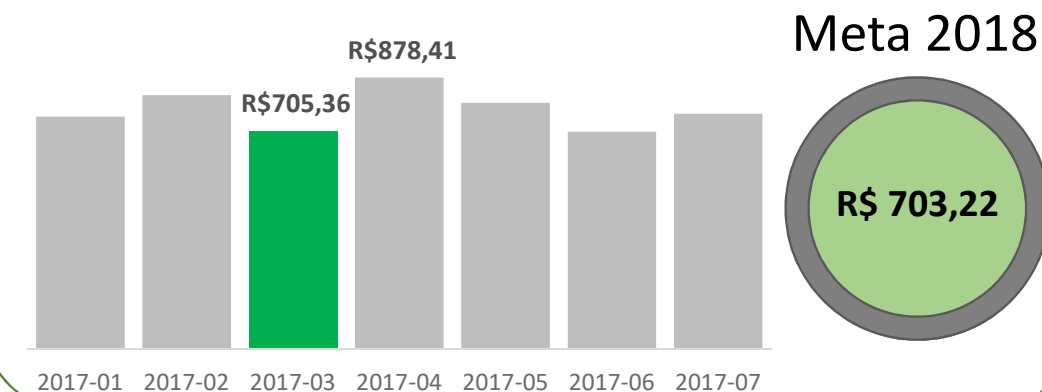
Melhor
para Baixo

HEC



Melhor
para Baixo

JAYME



*Foram avaliadas as séries históricas, e selecionado como meta o mês de melhor eficiência
Fonte: KPIH – extraído em 10/11/2017

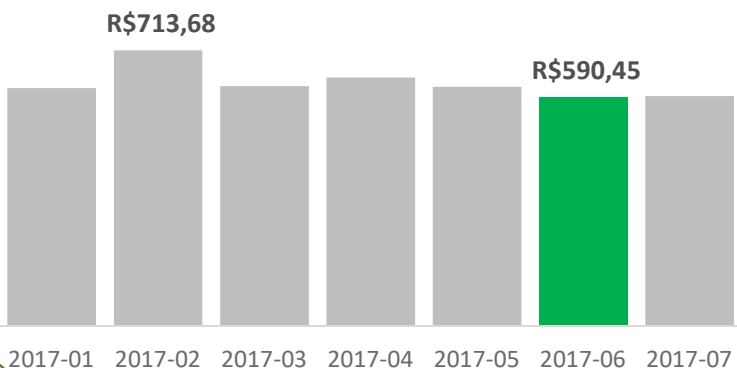


Metas – Financeiro – Custos Hospitalares - Paciente Dia Clínica Médica

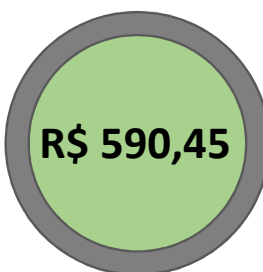


Melhor
para Baixo

HABF

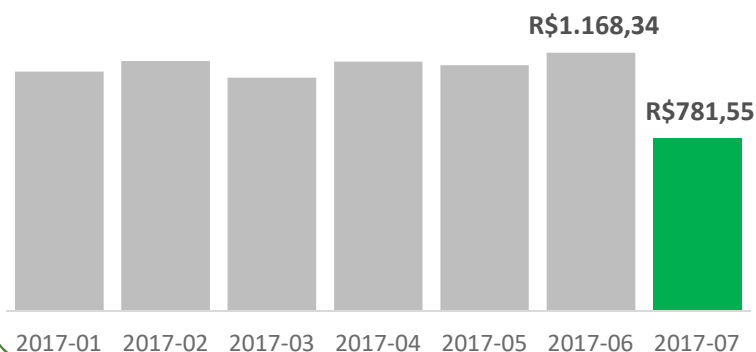


Meta 2018

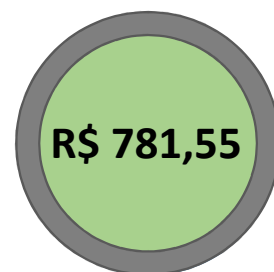


Melhor
para Baixo

HEUE

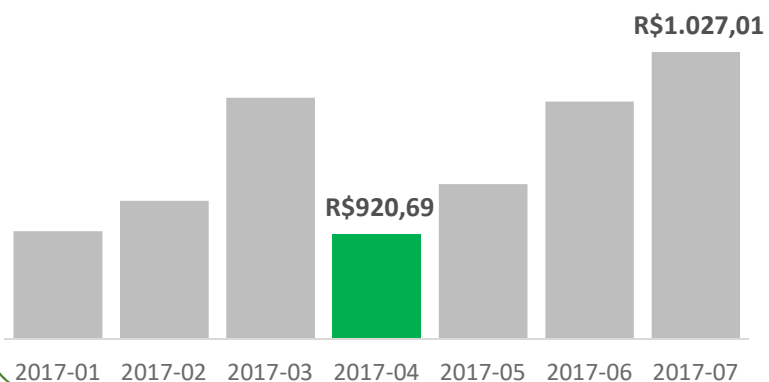


Meta 2018

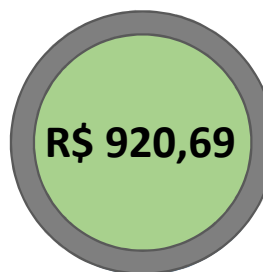


Melhor
para Baixo

HEC

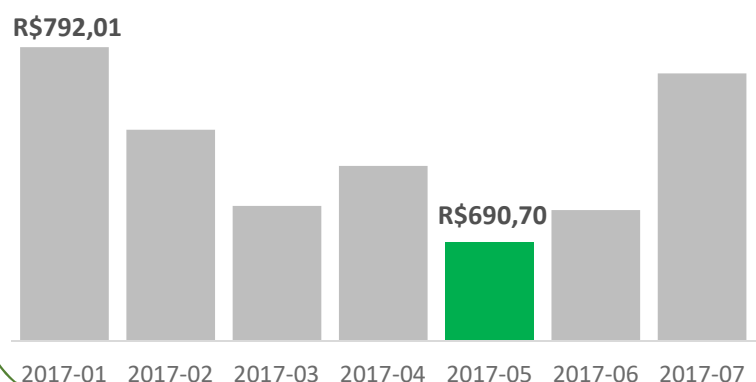


Meta 2018

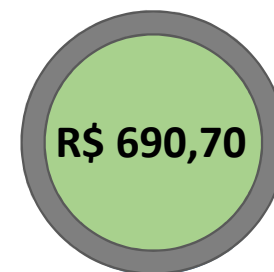


Melhor
para Baixo

JAYME



Meta 2018



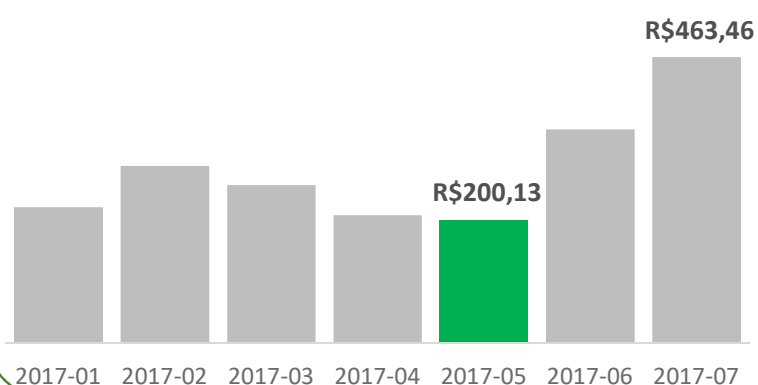
*Foram avaliadas as séries históricas, e selecionado como meta o mês de melhor eficiência
Fonte: KPIH – extraído em 10/11/2017



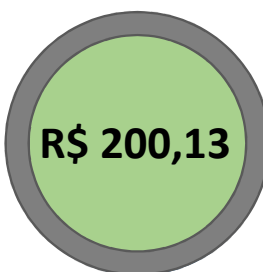
Metas – Financeiro – Custos Hospitalares - Tomografia



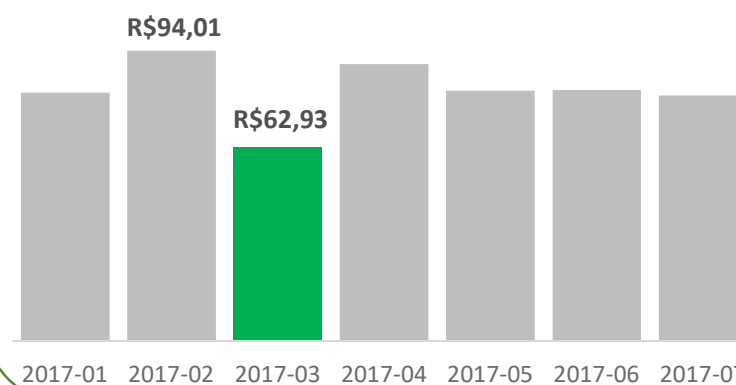
HABF



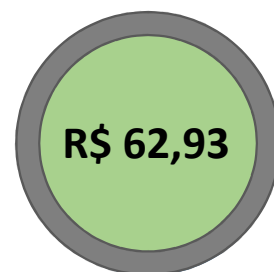
Meta 2018



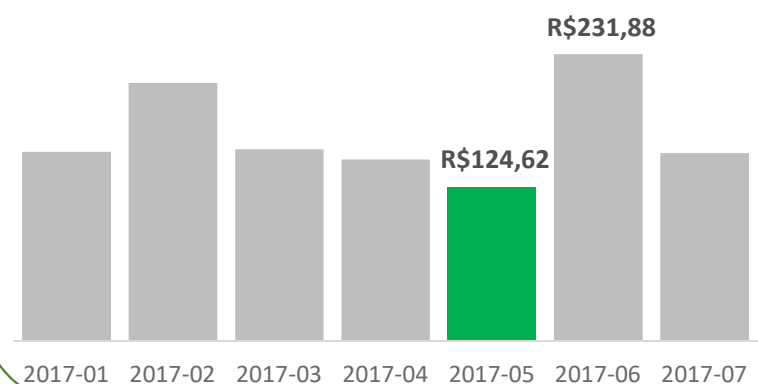
HEUE



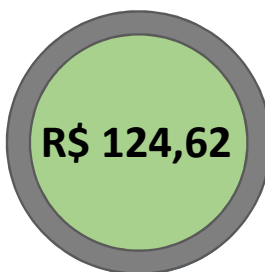
Meta 2018



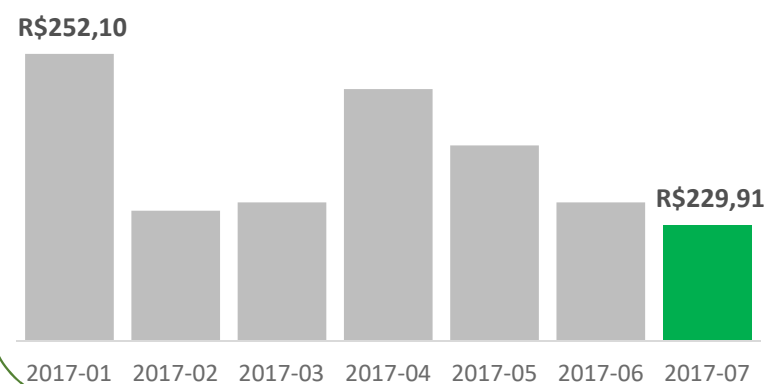
HEC



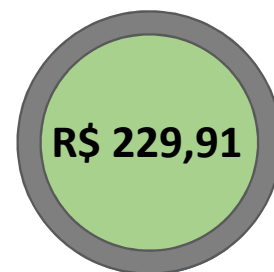
Meta 2018



JAYME



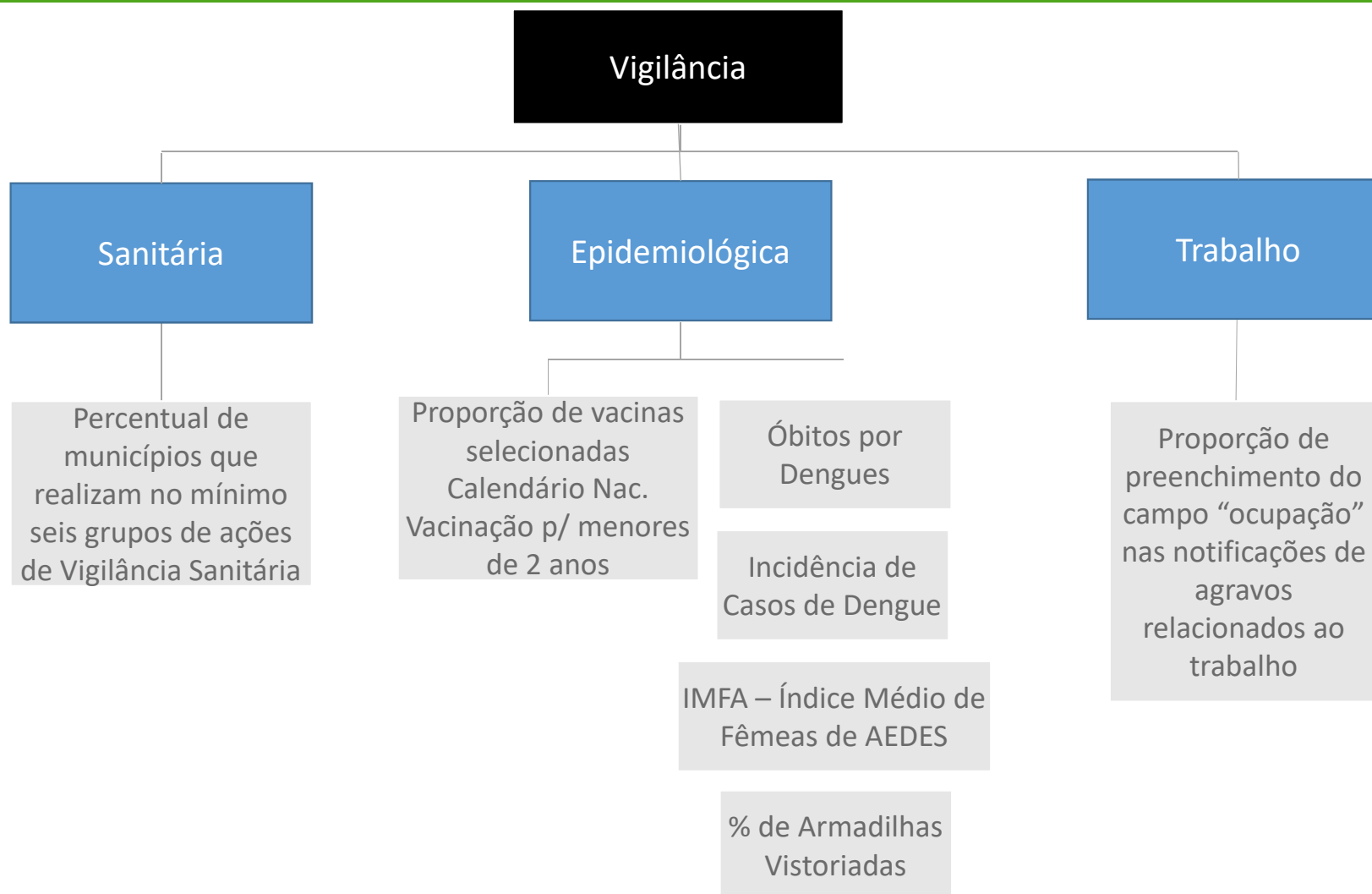
Meta 2018



*Foram avaliadas as séries históricas, e selecionado como meta o mês de melhor eficiência
Fonte: KPIH – extraído em 10/11/2017



Indicadores- Vigilância





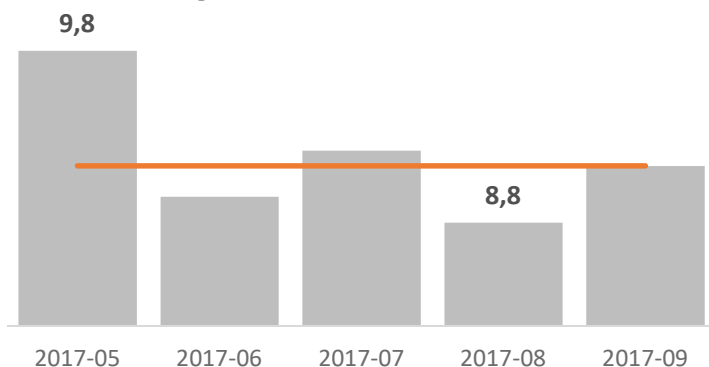
Indicadores- Gestão Hospitalar





Metas – Gestão Hospitalar – SESA

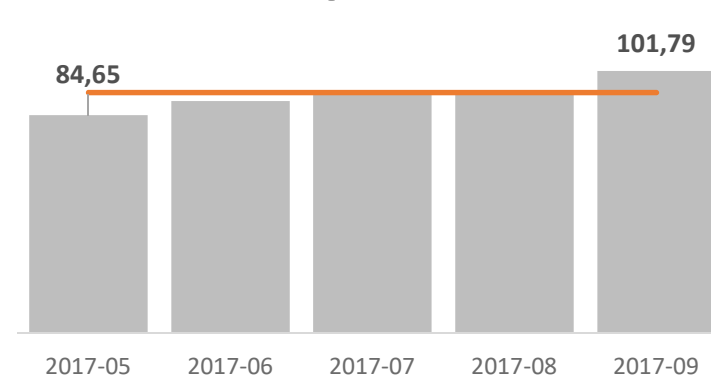
Tempo médio de permanência



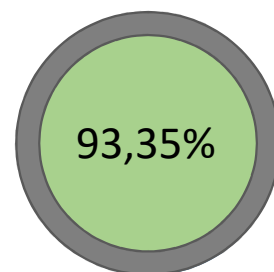
Meta 2018



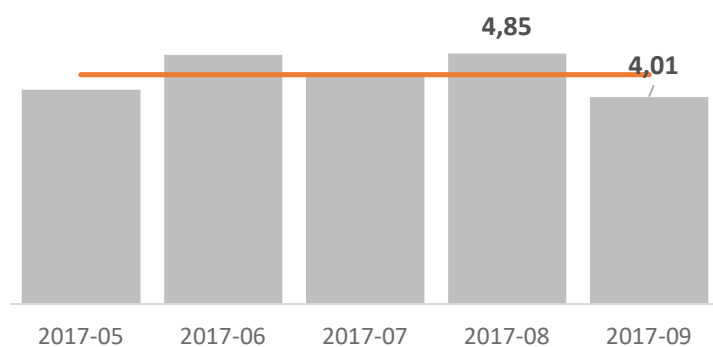
Taxa de ocupação hospitalar



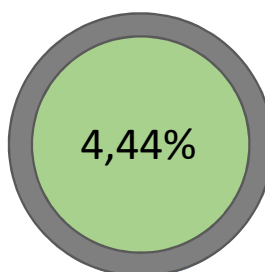
Meta 2018



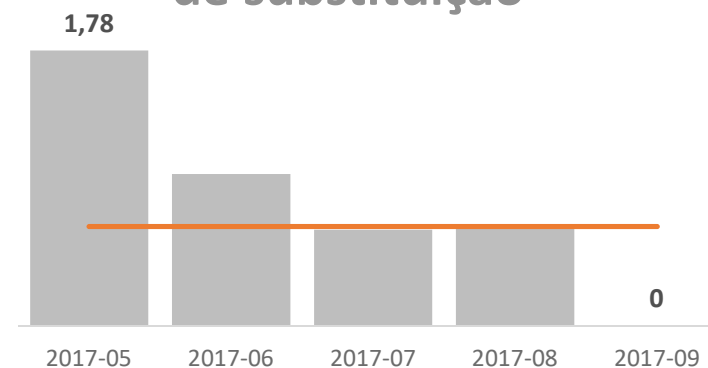
Taxa de óbito



Meta 2018



Índice de intervalo de substituição



Meta 2018



A hand-drawn illustration of a lightbulb containing various business and financial symbols like bar charts, pie charts, and graphs, representing a complex idea or strategy. The drawing is done in black ink on a white background. The lightbulb is held by a hand at the bottom. Inside the bulb, there's a dense collection of sketches: a bar chart with labels 'EXPENSES' and 'INCOME', a pie chart, a line graph, a cloud with a sun-like symbol, and other abstract shapes and arrows. Radiating lines emanate from the top of the bulb, suggesting a bright idea or inspiration.

gabriel.renault@maispartners.com

www.maispartners.com