



Foto: Leandro Perez

RELATÓRIO DE GESTÃO 2019 | 2021

Belo Horizonte | Dezembro 2021



Instituto
Mário Penna



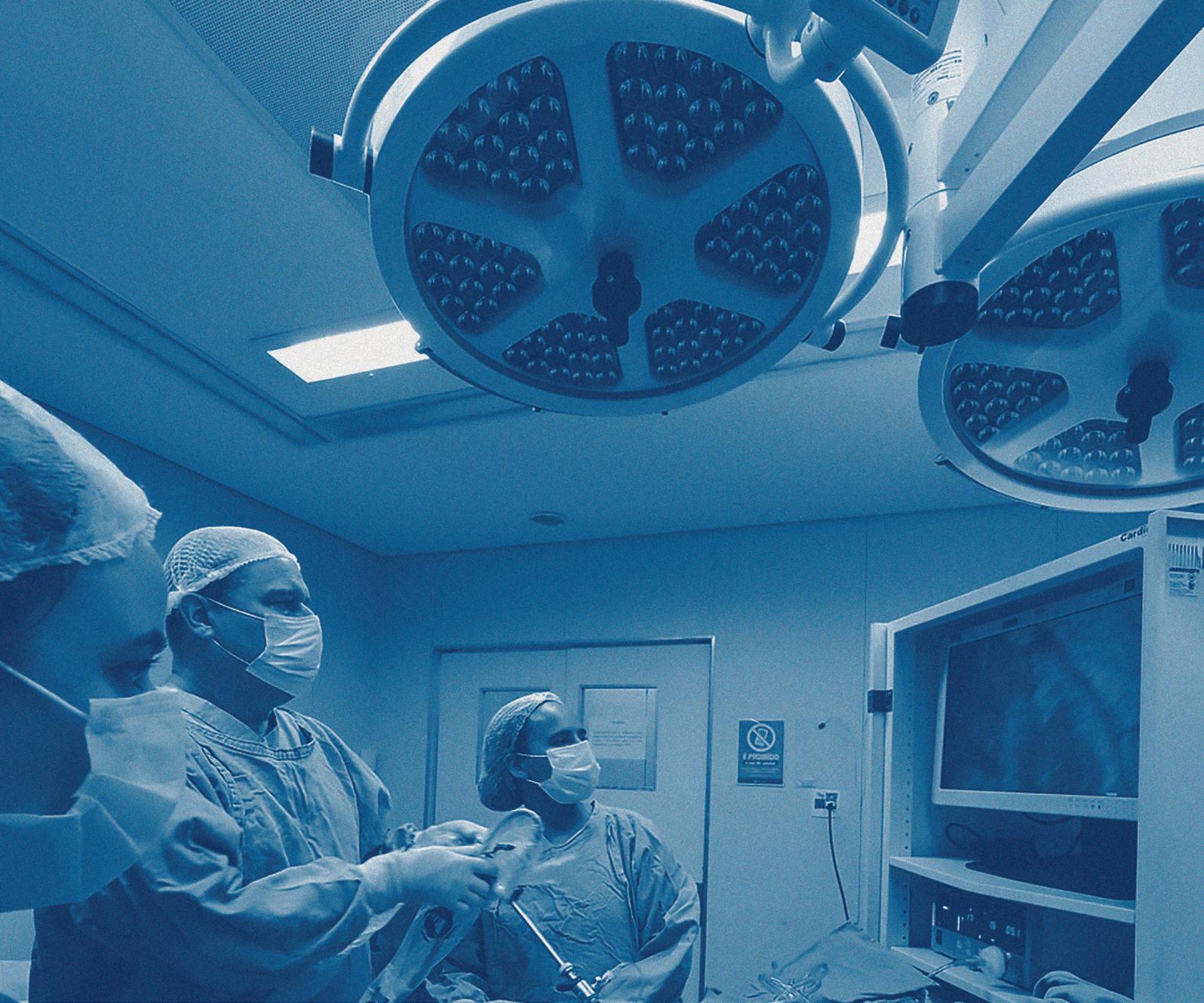
[institutomariopenna](#)



[institutomariopenna](#)



mariopenna.org.br



Instituto
Mário Penna

SUMÁRIO

Palavra do Presidente	7
1. Apresentação	9
2. Introdução	10
3. Missão, Visão e Valores	14
4. Planejamento Estratégico	15
4.1. Nova Identidade Organizacional	17
5. Abastecimento e regularidade do estoque de medicamentos	20
6. Renegociação de dívidas	22
7. Otimização e redesenho de processos	24
8. Ensino, pesquisa e inovação	28
9. Projeto LGPD e <i>Compliance</i> Institucional	30
10. Certificações	31
11. Obras e adequações estruturais	32
12. Aumento da produção e da receita hospitalar	35
12.1. Número total de atendimentos quadrimestrais e mensais realizados pelo Instituto Mário Penna	35
12.2. Número de pacientes atendidos	38
12.3. Número total de atendimentos, primeiras consultas e pacientes atendidos - radioterapia e quimioterapia pelo Instituto Mário Penna	39
12.4. Número de cirurgias realizadas pelo Instituto Mário Penna	43
12.5. Número total de consultas médicas em geral e consultas da equipe Multidisciplinar realizadas pelo Instituto Mário Penna	46
12.6. Número de exames de diagnósticos por imagem quadrimestrais e mensais realizados pelo Instituto Mário Penna	47
12.7. Taxa de ocupação (geral e por postos) e média de permanência	50
13. Reestruturação de cargos e setores	52
14. Desenvolvimento e adequação do quadro de colaboradores	54
15. Desempenho econômico-financeiro	60
16. Ações futuras	67
17. Considerações finais	70

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1.	Panorama geral da renegociação de fornecedores	23
GRÁFICO 2.	Número de atendimentos realizados pelo Instituto Mário Penna por quadrimestre	36
GRÁFICO 3.	Número de pacientes atendidos pelo Instituto Mário Penna de 2020 a 2021 por quadrimestre	38
GRÁFICO 4.	Total de pacientes que iniciaram tratamento de radioterapia por quadrimestre	39
GRÁFICO 5.	Quantidade de pacientes tratados no setor de radioterapia do Instituto Mário Penna de 2019 a 2021	41
GRÁFICO 6.	Número de sessões ambulatoriais de quimioterapia realizadas no Instituto Mário Penna de 2019 a 2021	41
GRÁFICO 7.	Número de consultas mensais de quimioterapia realizadas pelo Instituto Mário Penna de 2019 a 2021	42
GRÁFICO 8.	Quantidade de cirurgias realizadas no Instituto Mário Penna de 2019 a 2021	44



Fotos: Leandro Perez

GRÁFICO 9. Quantidade de cirurgias e procedimentos realizados no Instituto Mário Penna de 2019 a 2021 por quadrimestre	45
GRÁFICO 10. Número de consultas realizadas pelo Instituto Mário Penna por quadrimestre	46
GRÁFICO 11. Quantidade total de consultas realizadas pelo Instituto Mário Penna de 2019 a 2021	46
GRÁFICO 12. Número de exames de diagnóstico por imagem realizados pelo Instituto Mário Penna, por quadrimestre, de 2019 a 2021	47
GRÁFICO 13. Taxa de ocupação geral do Instituto Mário Penna	50
GRÁFICO 14. Taxa de ocupação mensal de postos do Instituto Mário Penna	51
GRÁFICO 15. Quantidade e valor pago aos cargos de gestão do Instituto Mário Penna	53
GRÁFICO 16. Total de colaboradores ativos no Instituto Mário Penna em 2020 e 2021	55
GRÁFICO 17. Evolução mensal de atestados e dias perdidos por absenteísmo em 2020 e 2021	57
GRÁFICO 18. Média de produtividade (R\$/colaborador) dos recursos humanos do Instituto Mário Penna de 2019 a 2021 por quadrimestre	58
GRÁFICO 19. Receita operacional originada da prestação de serviços do Instituto Mário Penna de 2019 a 2021 por quadrimestre – em milhões	60
GRÁFICO 20. Evolução do faturamento geral do Instituto Mário Penna – em milhões	61
GRÁFICO 21. Demonstração do Resultado do Exercício do Instituto Mário Penna sem doações de 2015 a 2020	62
GRÁFICO 22. Demonstração do Resultado do Exercício do Instituto Mário Penna de 2019 a 2021 por quadrimestre	63
GRÁFICO 23. Demonstração do Resultado do Exercício mensal do Instituto Mário Penna de 2019 e 2021 – em milhões	64
GRÁFICO 24. Evolução do Resultado do Exercício do Instituto Mário Penna de 2010 a 2022 – em milhões	65

LISTA DE TABELAS

TABELA 1. <i>Status</i> e valores resultado das renegociações de dívidas vencidas	23
TABELA 2. Número de atendimentos por mês de 2019 a 2021	37
TABELA 3. Quantidade de cargos de alta gestão, gerências e coordenações do Instituto Mário Penna	53

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Atendimentos por regiões do Estado de Minas Gerais	12
FIGURA 2. Novo organograma do Instituto Mário Penna	18
FIGURA 3. <i>Dashboard</i> Banco de Dados de Contratos	25
FIGURA 4. Atual disposição do Painel X	26
FIGURA 5. Tela de entrada do aplicativo HMED e Associação Mário Penna	27
FIGURA 6. Memorial de 50 anos de história	33
FIGURA 7. Sala de Lactação do Instituto Mário Penna	33
FIGURA 8. Campanha Outubro Rosa Instituto Mário Penna	48
FIGURA 9. Cancer Center Mário Penna	68
FIGURA 10. Entrada do Cancer Center Mário Penna	69



Palavra do Presidente

Marco Antônio Viana Leite
Diretor-Presidente do
Instituto Mário Penna



O Mário Penna é uma instituição dedicada ao ensino, à pesquisa, à prevenção, ao tratamento e ao combate ao câncer, atuante e presente na vida dos mineiros há mais de 50 anos. Sua estrutura engloba o Hospital Luxemburgo, o Cancer Center Mário Penna (antigo Hospital Mário Penna), a Casa de Apoio Beatriz Ferraz, o Núcleo de Especialidades Oncológicas (NEO) e o Instituto Mário Penna de Ensino, Pesquisa e Inovação. Nos últimos anos, o Instituto enfrentou uma série de problemas administrativos, incluindo déficit orçamentário, endividamento acima de R\$ 100 milhões, uma ação civil impetrada pelo Ministério Público de Minas Gerais (MPMG), salários atrasados, desabastecimento de medicamentos e risco iminente de paralisação dos atendimentos.

Diante desse cenário, em setembro de 2019, foi implantado um plano emergencial para a recuperação financeira, assistencial e de credibilidade da instituição. Desde então, uma série de ações foi colocada em prática, priorizando a valorização da equipe, a melhoria na relação com o corpo clínico, por meio da criação do Comitê Consultivo Assistencial, o pagamento dos prestadores de serviço e a manutenção do atendimento aos pacientes.

Com a profissionalização da gestão e o suporte de uma imensa rede do bem, formada por doadores, parceiros, gestores e colaboradores, o planejamento foi implantado e o déficit, minimizado. A expectativa é que o Instituto Mário Penna esteja totalmente saneado em alguns anos, permitindo a continuidade do atendimento humanizado e de excelência que marca a história da instituição.

Neste relatório, convido você a entender um pouco da trajetória da nova gestão da Diretoria-Executiva do Instituto Mário Penna, de 2019 a 2021.



Foto: Leandro Perez

1. Apresentação

O documento apresentado consiste no Relatório de Gestão do Instituto Mário Penna, referente ao período de setembro de 2019 a setembro de 2021. O objetivo é apresentar as principais ações desenvolvidas nesse período, abordando o desempenho e os resultados já obtidos, com a finalidade da recuperação assistencial e econômico-financeira da entidade, bem como implementação e solidificação de um novo modelo de gestão do Instituto.

Os últimos anos da instituição foram marcados por uma profunda dificuldade financeira, que comprometeu a sua credibilidade e inviabilizou, em muitos casos, o desenvolvimento pleno de processos básicos de assistência. Como resultado dessa situação de calamidade financeira, o Instituto obteve, por sete anos consecutivos, déficits orçamentários que, ao final do ano de 2019, acumulavam um montante aproximado de R\$ 113 milhões.

Nesse sentido, a instituição passou por questionamentos acerca da sua viabilidade e da real possibilidade de se recuperar, sendo estes ainda subsidiados por documentos e notificações emitidas por diversos órgãos de controle externo, que marcaram esse difícil momento. A crise financeira enfrentada provocou uma desorganização da produção, findando em desabastecimento, quebra do fluxo de processos e desmotivação por parte dos colaboradores e corpo clínico.

Ao assumir a gestão do Instituto Mário Penna em setembro de 2019, a atual Diretoria-Executiva traçou um conjunto de objetivos estratégicos que foram desdobrados em diversas ações setoriais, visando ao redesenho do modelo de gestão administrativa do Instituto Mário Penna, a fim de alcançar sua sustentabilidade, equilíbrio financeiro, preservando a excelência dos serviços assistenciais. Agora, após dois anos de trabalho e esforços da atual gestão, observa-se grandes avanços para a continuidade da missão do Instituto Mário Penna, que retoma, de forma gradativa, sua relevância assistencial e sua imagem ética no mercado de saúde em Minas Gerais.

2. Introdução

O Instituto Mário Penna, tido como instituição filantrópica de saúde de origem ligada ao atendimento de pacientes carentes acometidos por diversos tipos de câncer, na Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), no final da década de 60, é reconhecido por sua especialidade em tratamentos oncológicos. Nequela época, após a alta, esses pacientes eram acolhidos em um abrigo improvisado pela Prefeitura de Belo Horizonte (PBH). Tal contexto despertou a atenção de um grupo de cidadãos que, movidos pelos sentimentos cristãos de caridade e solidariedade, fundaram a Associação dos Amigos do Hospital Mário Penna, com a finalidade de oferecer aos pacientes oncológicos carentes, condições dignas de cuidado e assistência.

Com toda essa história de luta e sonhos por um atendimento adequado e digno aos pacientes oncológicos, o Instituto Mário Penna completou, recentemente, 50 anos, ampliando sua rede assistencial para diversas outras especialidades e se consolidando como maior prestador do Sistema Único de Saúde (SUS) em radioterapia e quimioterapia, bem como o prestador mineiro responsável pela realização do maior quantitativo de cirurgias oncológicas no Estado.

Evidenciando a força do sentimento filantrópico e da excelência assistencial, atualmente, o Instituto Mário Penna é composto por cinco unidades:



• **Hospital Luxemburgo**, voltado para o atendimento de pacientes oncológicos, além de ofertar o atendimento a diversas outras especialidades, com moderna infraestrutura e um grande parque tecnológico de exames de imagem. O Hospital Luxemburgo conta com cerca de 300 leitos, 40 leitos de Terapia Intensiva, 1.291 colaboradores e mais de 500 médicos de variadas especialidades, que possuem *expertise* na condução de protocolos oncológicos e de outras áreas médicas;



• **Casa de Apoio Beatriz Ferraz**, fundada em 2006, conta com 43 camas para a hospedagem completa de pacientes oncológicos carentes de outras regiões de Minas Gerais. Conta ainda com o suporte de doações e de voluntários que conseguiram, no ano de 2020, ofertar mais de 6.000 diárias aos diversos pacientes acolhidos;



• **Núcleo de Especialidades Oncológicas (NEO)**, unidade que proporciona ao paciente todo o suporte necessário durante as diversas fases do tratamento, contando com uma equipe multiprofissional voltada a proporcionar a melhor qualidade de vida dos pacientes acometidos pelo câncer;



• **Instituto Mário Penna de Ensino, Pesquisa e Inovação**, o qual implementa protocolos de pesquisa quando indicado, proporcionando aos pacientes tratamentos inovadores. Promove a capacitação e o treinamento dos colaboradores;



• **Cancer Center Mário Penna**, unidade mais nova do Instituto que está sendo construída com a finalidade de proporcionar excelência no atendimento oncológico, além de promover mais comodidade e agilidade nos diagnósticos e tratamentos daqueles que cuidamos com tanta dedicação há 50 anos. São 19 consultórios ambulatoriais oncológicos, 75 lugares de espera, 20 cadeiras para quimioterapia, além da oferta de vários exames de imagem.

Além disso, o Instituto já é reconhecido como a maior plataforma de radioterapia e quimioterapia do Estado de Minas Gerais, com aparato de medicina nuclear, estrutura para transplante de medula óssea, PET-CT, ressonância magnética, tomografia e cerca de 50 leitos de quimioterapia. Almeja-se ainda promover investimentos com o enfoque na condução de protocolos de pesquisa clínica nas diversas especialidades oncológicas, potencializando as habilidades técnicas e competências de seus colaboradores com *expertise* e *know-how* na condução de protocolos oncológicos e de pesquisa, simultaneamente à consolidação de uma governança corporativa. O Instituto Mário Penna atende mais de 600 municípios mineiros, sendo um dos três Centros de Alta Complexidade em Oncologia (CACON) credenciados pelo Ministério da Saúde. O volume do atendimento está demonstrado no mapa a seguir, evidenciando a abrangência da importância do Instituto Mário Penna para Minas Gerais.

FIGURA 1.

Atendimentos por regiões do Estado de Minas Gerais



Para dar prosseguimento a essa prestação de serviço de excelência e de relevância para a população mineira, a atual Diretoria adotou um novo modelo de gestão, em processo de implementação desde o final do ano de 2019, com a execução de um plano emergencial para recuperação da sustentabilidade econômica, financeira e assistencial da entidade. Posteriormente a essa primeira medida para a reestruturação organizacional, elaborou-se, para o biênio 2020-2021, o Planejamento Estratégico, com enfoque em aumento de produtividade e equilíbrio do resultado econômico. Ressalta-se, ainda nesse contexto de reestruturação, que, após sete anos consecutivos de déficits, em 2020, obtivemos um superávit de mais de R\$ 7 milhões.

- **Central** - 234.220
- **Jequitinhonha e Mucuri** - 11.105
- **Rio Doce** - 3.606
- **Centro-Oeste** - 2.298
- **Noroeste e Norte** - 1.255
- **Zona da Mata** - 1.487
- **Triângulo e Alto Paranaíba** - 1.255
- **Sul e Centro-Sul** - 207

Fonte: elaboração própria

3. Missão, Visão e Valores

O Instituto Mário Penna, desde sua criação, na década de 70, está ligado intimamente com o ideal filantrópico e com o objetivo de atender de forma digna ao paciente oncológico de Minas Gerais. Por isso, almejando continuar essa trajetória de atenção ao paciente com câncer e buscando recuperar sua imagem ética, a atual Diretoria-Executiva tem como missão, visão e valores para o biênio 2020-2021:

1

• MISSÃO

> Assistir, com excelência e de forma humanizada, o paciente com câncer.

2

• VISÃO

> Ser uma instituição de referência em prevenção, diagnóstico, tratamento, ensino e pesquisa em câncer.

3

• VALORES

- > Acolhimento humanizado a pacientes e acompanhantes.
- > Atuação ética e transparente.
- > Gratidão aos apoiadores, doadores e voluntários.
- > Reconhecimento do bom profissional.
- > Compromisso com a perenidade da instituição e sua sustentabilidade financeira.
- > Respeito à qualidade de vida.
- > Amor a Deus e ao próximo.

Entende-se que esses pilares orientaram as ações da Diretoria-Executiva durante esses dois anos de gestão e foram muito importantes para os resultados a serem apresentados nas próximas seções. Entretanto, frente à recuperação financeira e à busca por melhores resultados assistenciais, bem como aperfeiçoamento das técnicas de gestão já implementadas para o próximo ano, a missão, a visão e os valores vão transmitir melhor os novos objetivos a serem alcançados.

4. Planejamento Estratégico

No que tange às ações e aos resultados que serão abordados nesse relatório, enfatiza-se, primeiramente, os objetivos estabelecidos no **Plano de Ação Emergencial** adotado inicialmente em 2019, conforme ações elencadas a seguir:

- **recuperação** assistencial e econômico-financeira;
- aumento da **produção** e da receita hospitalar;
- análise das compras e **regularidade no abastecimento** de medicamentos com mapeamento de itens críticos;
- **renegociação** da dívida bancária;
 - a Economia global da dívida bancária renegociada foi de, aproximadamente, **R\$ 31,44 milhões**;
- **equilíbrio** das contas, incluindo a **regularidade** fiscal;
 - negociação e regularização perante a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN) e Secretaria da Receita Federal (SRF) para **Obtenção da Certidão Negativa de Débitos (CND)**;
- reestruturação de cargos e setores simultaneamente à **adequação de custos contratuais e de pessoal**;
- **otimização** e redesenho dos processos;
- otimização na **captação** de recursos;
- conciliação e **revisão do contas** a receber da instituição;
- realização de **obras e adequações estruturais** para a garantia da **excelência** dos serviços de saúde;
- resolução da Ação Civil Pública movida contra o Instituto pelo MPMG:
 - **contratação de auditoria externa** para análise dos contratos da instituição;
 - **adequação das não conformidades** diagnosticadas, por meio da implementação da Comissão de Análise de Contratos do Instituto;
 - apresentação de relatórios devidamente embasados em pareceres técnicos da auditoria interna, externa e da assessoria jurídica, esclarecendo todas as medidas adotadas para sanar as irregularidades abordadas na Ação Civil Pública;
 - **obtida sentença favorável, em 2021**, ao Instituto Mário Penna;

Isto posto, e com o intuito de acrescentar robustez e solidez às mudanças e aos resultados positivos observados, foi fundamentado o Planejamento Estratégico para os anos de 2020-2021 em quatro objetivos estratégicos, sendo:

- **sustentabilidade;**
- **qualidade e eficiência operacional;**
- **cliente e mercado;**
- **aprendizado e crescimento.**

Dessa forma, expõe-se, nas próximas seções, os resultados e projetos já alcançados a partir da operacionalização do referido Plano de Ação Emergencial e do Planejamento Estratégico, reiterando a relevância dada pela Diretoria-Executiva atual às medidas retificadoras e a todos os apontamentos contidos na Ação Civil Pública interposta pelo MPMG em relação ao Instituto Mário Penna. Nesse contexto, materializa-se a ideia de um modelo de gestão que promova, com sua implementação, uma transformação organizacional ancorada a uma gestão de resultados, controle, integridade e transparência.

Para além da recuperação financeira e de ações voltadas para a sustentabilidade do Instituto e enfrentamento dos problemas passados, buscou-se, com ética e técnicas de gestão, aperfeiçoar os processos e a prestação de serviço aos pacientes atendidos. Todos os esforços foram voltados para reconquistar a imagem de instituição ética e comprometida com a excelência em saúde e pesquisas inerentes aos objetivos do Mário Penna desde sua criação.

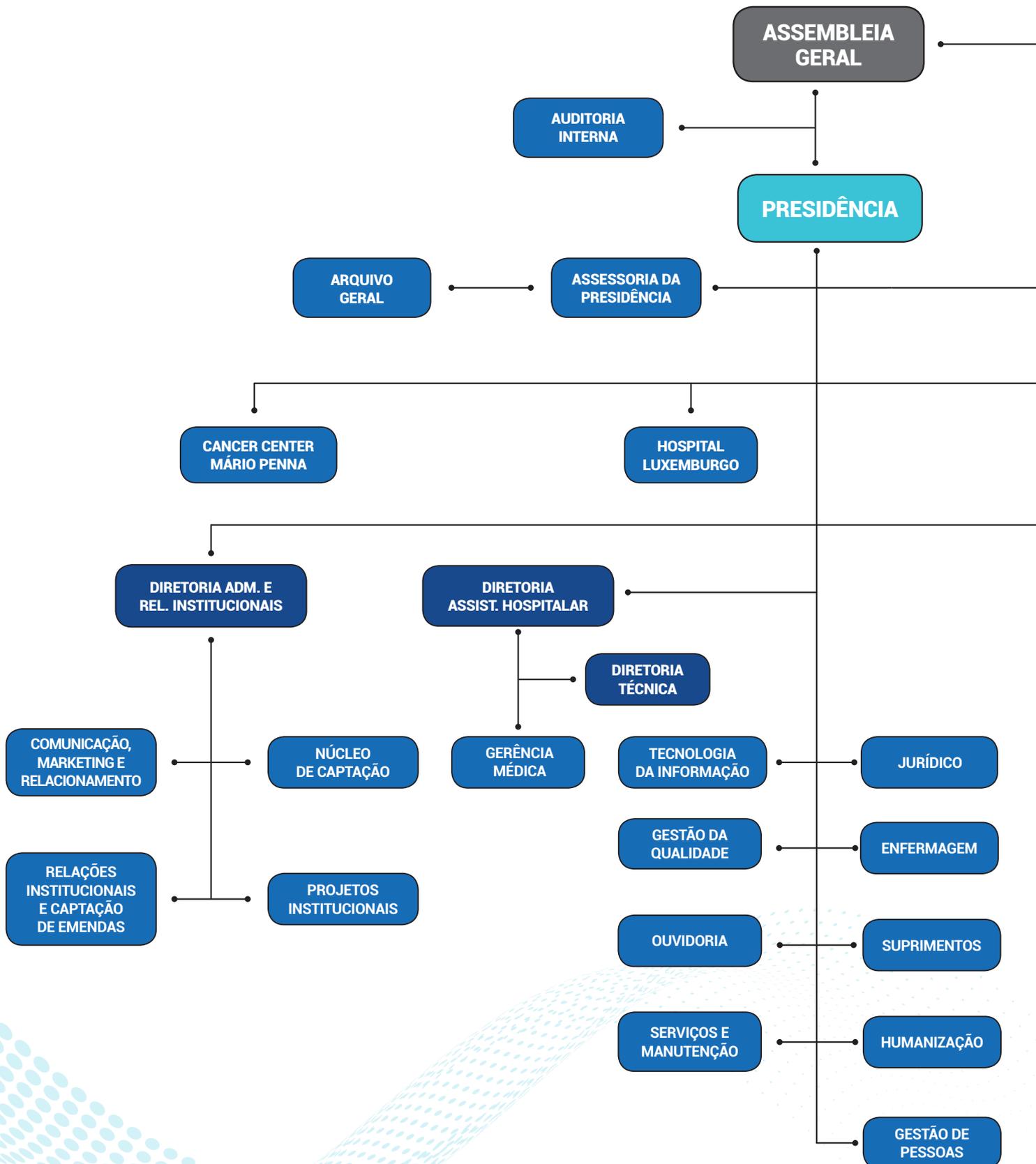
Para isso, foram instituídas como vertentes de trabalho definições de unidades de negócio, rituais de gestão, treinamento e capacitação de gestores. Além disso, também foi estipulada melhoria dos processos de comunicação interna e de auditoria interna, da qualidade e de requisitos legais, de forma a promover execução e prestação de serviços pautados em critérios, normas e rotinas, bem como na legalidade, eficiência, moralidade e impessoalidade da gestão administrativa.

4.1. Nova Identidade Organizacional

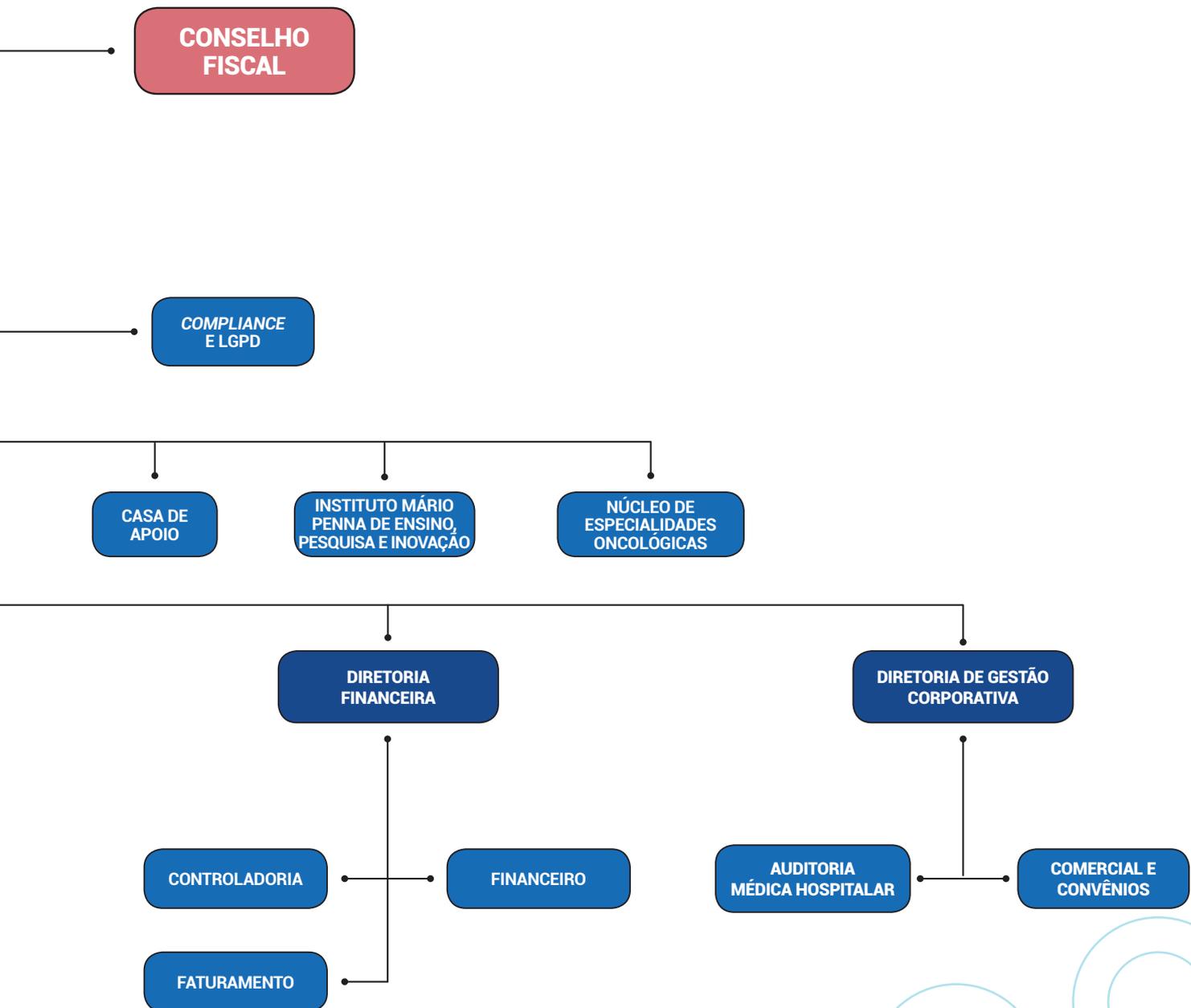
A estrutura organizacional do Instituto Mário Penna pode ser visualizada em seu organograma, mostrado na Figura 2. Ressalta-se, primeiramente, a busca constante de melhorias e a incorporação de novas técnicas de gestão que beneficiem a continuidade dos resultados de excelência desses últimos dois anos. Criou-se em sua estrutura organizacional uma Diretoria de Gestão Corporativa, voltada a exercer a função de interlocução entre a assistência e a gestão administrativa da instituição em consonância com as normas gerais previstas no Estatuto, além de monitorar a implementação do Planejamento Estratégico e seus respectivos desdobramentos na gestão da instituição e na excelência assistencial. Além disso, reitera-se os objetivos de acompanhar a operação dos processos assistenciais, prezando pela conformidade das metas quantitativas e qualitativas acordadas no Planejamento Estratégico, bem como prospectar parcerias estratégicas para a ampliação da prestação de serviços de saúde.

Ademais, almejando melhorias na relação com todos os *stakeholders* (parceiros, fornecedores, doadores, gestores do SUS, operadoras da saúde suplementar etc.), para a composição da Diretoria e das gerências, elegeu-se como critérios para as escolhas dos profissionais o notório conhecimento técnico. Essa atitude demonstra a valorização da tomada de decisões embasada em conhecimento técnico nas ações objetivas, números, indicadores de resultados, planejamento, evitando empirismo, subjetividade e avaliações parciais. Nesse viés, a Diretoria-Executiva promoveu ações, durante esses dois anos de gestão, buscando o aumento da produtividade e qualificação dos profissionais. Desse modo, o setor de Recursos Humanos trabalhou no desenvolvimento do profissional e na alocação adequada dos colaboradores em áreas afins. Além disso, houve uma adequação do número dos cargos de gerências e coordenações às linhas de supervisão, que geraram redução na folha de pagamentos do Instituto.

Novo organograma do



Instituto Mário Penna



5. Abastecimento e regularidade do estoque de medicamentos



Uma outra diretriz do Plano de Ação Emergencial é a priorização do abastecimento de insumos e medicamentos no Hospital Luxemburgo. A situação de desabastecimento vivenciada no ano de 2018 ocorreu também em 2019, em momentos pontuais, sendo devidamente monitorada e controlada. Já em 2020 e 2021, a situação foi atípica, tendo em vista a falta de medicamentos no mercado, em especial, para o tratamento da covid-19.

Para tanto, uma das primeiras ações implementadas pela Diretoria-Executiva, visando à qualidade assistencial e à garantia da continuidade de todos os tratamentos, foi a reserva de um recurso específico para a compra mensal de medicamentos e de insumos necessários.

Com a finalidade de reduzir custos com as compras e gerar uma economicidade por escala, o Instituto realiza compras semestrais, acompanhadas de relatórios de estoque, compras emergenciais e do fluxo dessas aquisições. Tais documentos auxiliam nas decisões dos gestores e no monitoramento do estoque, buscando evitar situações como as vivenciadas em 2018 e parte de 2019. A introdução da demanda automatizada no GTPLAN, bem como a criação de grupo temático com a área de suprimentos e setores assistenciais focados no tratamento de eventuais faltas no mercado e nas análises de conformidade dos processos internos, objetivou, por sua vez, uma entrega mais célere e efetiva das demandas solicitadas. Esse trabalho resultou em uma economia de, aproximadamente, R\$ 2 milhões no ano de 2021.



Ademais, foi realizado o ajuste de contas com diversas empresas e, quando necessário, negociações de débitos em aberto e reajuste dos contratos firmados. Esse trabalho resultou em um desconto de mais de R\$ 700 mil em renegociações das dívidas e na baixa de R\$ 573.334,44.

Um dos estudos realizados pela atual gestão foi a análise comparativa dos valores de compras dos principais medicamentos e materiais médicos da Curva ABC do Instituto Mário Penna com os valores praticados por outros hospitais, bem como a elaboração de um planejamento anual de compras com base nos históricos praticados em 2021 e reuniões com as áreas requerentes para o ano de 2022, buscando maior clareza nas aquisições.

Foto: Leandro Perez



6. Renegociação de dívidas

No que tange às renegociações de dívidas bancárias, montante relevante e significativo em relação ao impacto na saúde financeira institucional, ressalta-se como prática executada do Plano de Ação Emergencial a renegociação da taxa de juros da conta garantida do Banco Sicoob Credicom de 1,99% para, aproximadamente, 1,50%, representando uma redução mensal com despesas de juros em 2020.

Além disso, aborda-se como outra renegociação efetivada e com impactos econômicos importantes para a recuperação financeira da Instituição, o acordo formalizado com a Caixa Econômica Federal (CEF), tratativas iniciadas também em 2020.

Após alguns meses de trâmites, a renegociação da dívida bancária com a CEF, aprovada no início deste ano, reduziu a atual taxa de juros mensais de **1,75% para 0,71%**, com prazo de 120 meses. Dessa forma, a prestação mensal passará de, aproximadamente, **R\$ 826 mil para R\$ 564 mil mensais, o que representa uma redução mensal de R\$ 262 mil e uma economia global de R\$ 31,44 milhões.**

Criou-se, ainda, o Comitê Estratégico de Renegociação de Dívidas, por meio da Resolução nº 06/2021, voltado a sanear dívidas vencidas de gestões anteriores. Portanto, o Comitê teve como função elaborar um plano de renegociação de fornecedores com débitos em abertos dos anos de 2017, 2018, 2019 e 2020, bem como estabelecer critérios para a devida categorização e prioridade dos pagamentos e acordos a serem realizados. Além disso, o Comitê também definiu diretrizes e premissas para todo o plano de ação a ser executado para a devida formalização das renegociações propostas em nome do Instituto Mário Penna, estabeleceu parâmetros e analisou modalidades de renegociação, com a finalidade de obter maior vantajosidade, sustentabilidade e êxito nos processos executados.

Como resultado dessa ação promovida pela atual gestão, obteve-se um desconto de mais de R\$ 710 mil, bem como a baixa de, aproximadamente, 88 fornecedores por meio de conciliação de contas. Além disso, até setembro de 2021, foram renegociadas dívidas com 320 fornecedores, ficando pendentes apenas 73 fornecedores, que estão em renegociação. Tais contextos atuais estão evidenciados nos gráficos 1 e 2.

Total de
393
fornecedores com
dívidas vencidas

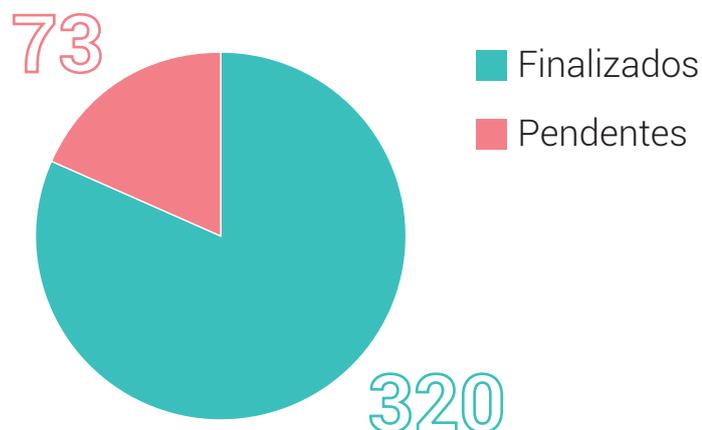


GRÁFICO 1. Panorama geral da renegociação de fornecedores

TABELA 1. Status e valores resultado das renegociações de dívidas vencidas

DESCRIÇÃO	CONTAGEM DE FORNECEDORES	SOMA DÍVIDA	SOMA DESCONTOS	SOMA BAIXADOS	SOMA PAGOS À VISTA
Acordo extrajudicial	29	8.798.515,55	568.401,57	32.615,65	443.162,03
Outros acordos	25	2.120.299,33	-	-	-
Baixados	88	528.856,53	-	525.971,91	-
Cobrança de encargos	10	238.800,44	-	-	-
Em negociação	12	6.281.233,59	-	-	-
Negociação financeira	178	244.725,92	147.543,29	14.746,88	1.817.131,17
Sem contato	22	285.806,42	-	-	-
Sem retorno	29	101.030,42	-	-	-
TOTAL GERAL	393	20.499.268,20	710.944,86	573.334,44	2.260.293,20

7. Otimização e redesenho de processos

Uma das ações estratégicas foi a parceria firmada com a empresa UMC Tecnologia S.A. para a implementação do sistema de monitoramento de contas (PEG Contas). A adoção do sistema visa ao aumento da quantidade de contas faturadas dentro do prazo e à redução de glosas hospitalares, bem como favorecer o equilíbrio financeiro e aumento da produtividade da instituição.

A parceria visou aprimorar e dar continuidade à otimização dos processos institucionais voltada ao gerenciamento eletrônico sob medida das contas dos pacientes (conjunto de informações, documentos e dados destinados ao registro de gastos realizados com o paciente durante o atendimento em uma clínica, laboratório, hospital ou qualquer outra unidade de saúde) de organizações de saúde privadas ou públicas, por meio de licenciamento de *software* de propriedade, prestação de serviços, implantação, manutenção e suporte.

Desse modo, para adaptações contínuas, os setores de Faturamento, Comercial e Convênios realizam encontros semanais com a empresa. Até a presente data, foram mensurados resultados obtidos pela melhoria do processo implementado. Percebe-se, então, **um ganho de, aproximadamente, 12% na produção do Faturamento, bem como a redução do tempo médio de entrega das contas de dez dias para o SUS e de sete dias no caso da saúde suplementar.**

Além desse projeto e buscando maior qualidade nos dados assistenciais, o Instituto Mário Penna **está implementando, com previsão para conclusão no final do primeiro semestre de 2022, uma versão avançada do sistema MV, o MV Soul.** A ferramenta reúne um conjunto de soluções que otimizam o fluxo de dados entre os setores e integram todos os processos hospitalares, corroborando o objetivo de otimização e redução dos gargalos e das possíveis perdas de resultados nos fluxos.

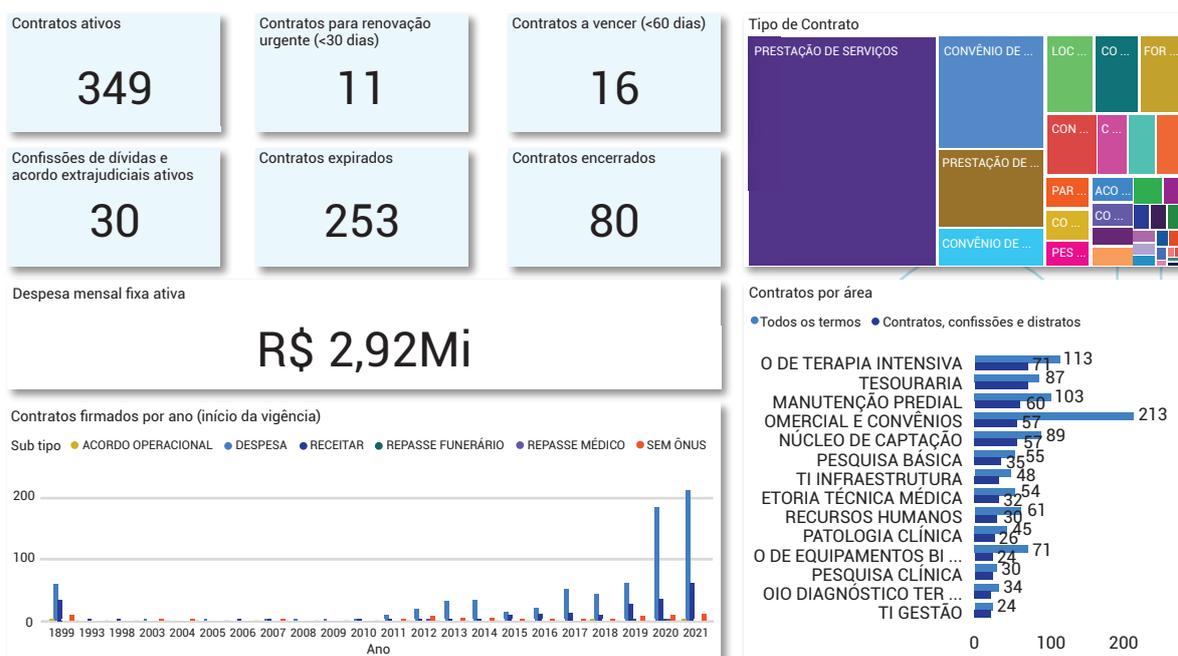
Ainda no viés de desenvolvimento dos processos e agilidade das atividades administrativas, almejando um fluxo que vai ao encontro das normas técnicas e das

melhores práticas de gestão, implantou-se a comissão permanente de Análise de Contratos do Instituto – pela Resolução nº 38/2020. No ano de 2020, como resultado das atividades da referida comissão, instaurou-se a área de Gestão de Contratos, que analisa e trata as informações contratuais, simultaneamente à criação de um ritual de gestão embasado na apresentação de relatórios técnicos devidamente fundamentados, dentro das competências e habilidades dos profissionais responsáveis pelas demandas remetidas, viabilizando o monitoramento do fluxo de contratos institucional.

Tal desenho de fluxo possibilitou relatórios informativos que pautam as tomadas de decisões estratégicas da atual Diretoria. São geradas a partir do Banco de Dados de Contratos informações como: **a) quantidade de contratos vigentes, b) reajustes realizados, c) confissões de dívida e d) quadro de alçadas em que o contrato se encontra.**

Para aprimorar ainda mais a formalização dos contratos, o Instituto contratou uma plataforma de assinatura eletrônica, visando maior agilidade na assinatura, bem como a transparência e o arquivamento dos acordos firmados com terceiros. Na Figura 3, está evidenciado o *dashboard* do Banco de Dados de Contratos mencionado.

FIGURA 3. *Dashboard* Banco de Dados de Contratos

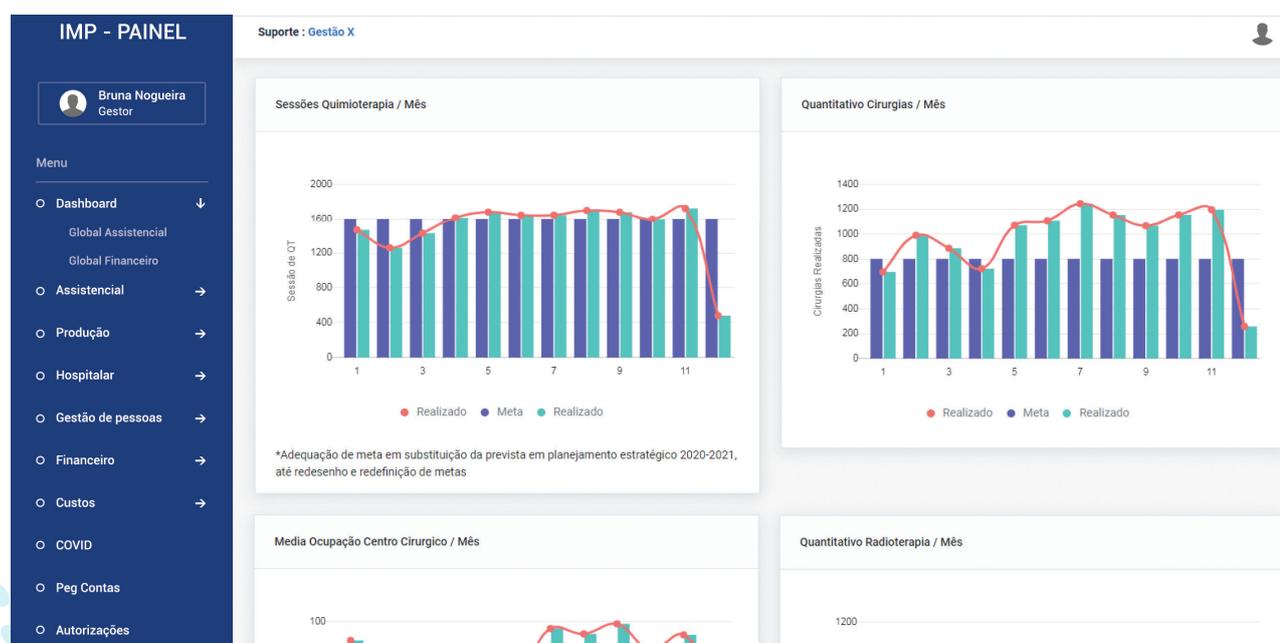


Fonte: Banco de Dados de Contratos

Por meio de tais informações, os gestores conseguem monitorar de forma mais efetiva os contratos e manter a regularidade do pagamento e a eficiência dos contratos, encerrando aqueles que, no cenário atual do Instituto Mário Penna, não refletem as necessidades reais. Além disso, envolveu-se a auditoria interna para reversão das irregularidades e inadequações encontradas e comprovação dos esforços robustos de exame da integridade e adequação contábil e contratual dessa entidade filantrópica.

Ainda sob essa perspectiva de inovação e melhoria, salienta-se como outra ação estratégica, iniciada em 2020, objetivando a otimização e a exposição de acesso dos dados do Instituto pelos gestores, a construção do Painel X. Essa ferramenta contempla dados assistenciais dos setores estratégicos, de produção hospitalar, financeiro e pessoal. Nesse contexto, vale ressaltar a facilidade e a transparência de acesso dos dados do Instituto, fatos que proporcionam uma gestão baseada em resultados e evidências estatísticas. A Figura 4, dessa forma, evidencia a disposição do Painel X, que evolui e varia conforme os perfis de acesso estabelecidos e as responsabilidades agregadas ao profissional com *expertise* que acessará cada área.

FIGURA 4. Atual disposição do Painel X



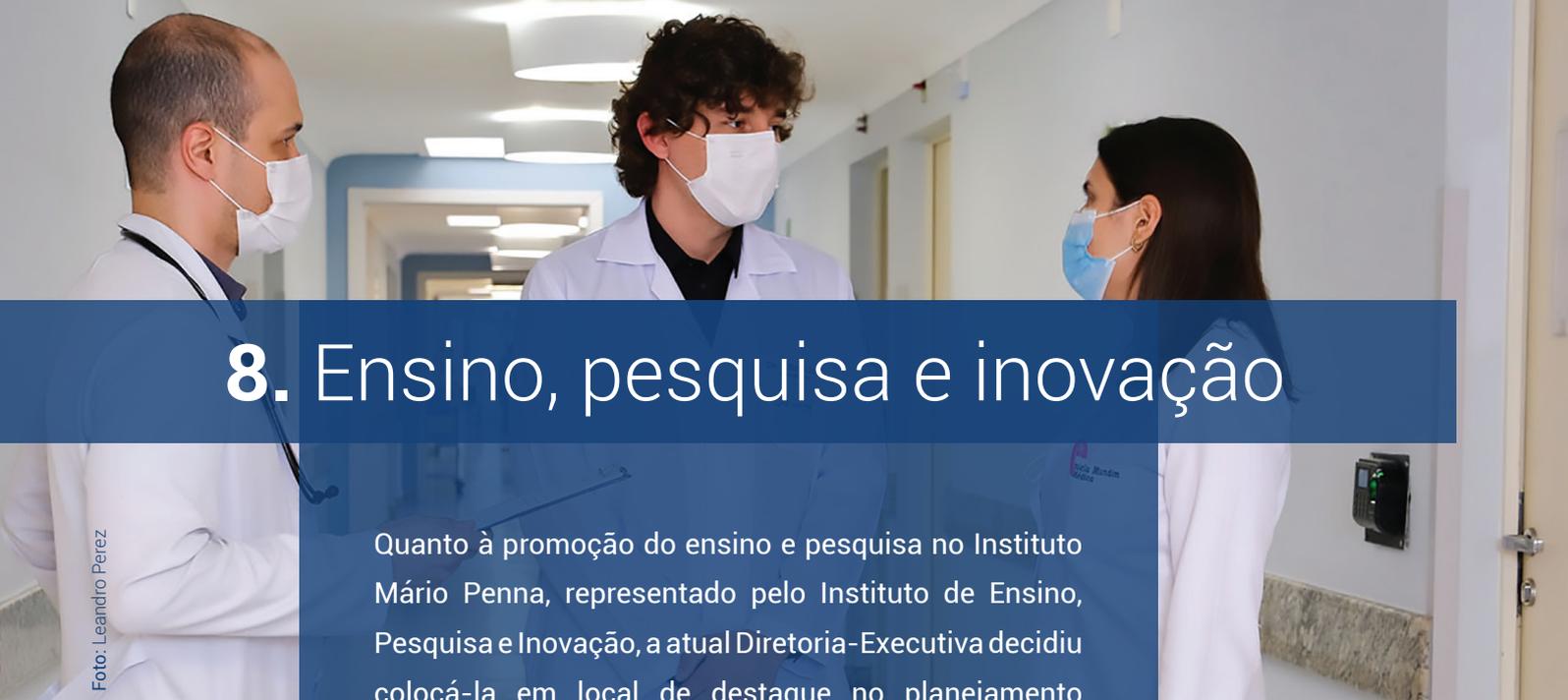
Por fim, resta pontuar que, buscando otimizar a relação do Instituto com o corpo clínico, desenvolveu-se, em parceria com a Hmed, a criação de um aplicativo que compila diversas informações integradas ao MV Sistemas. Conforme Figura 5, no aplicativo, o médico possui em tempo real os dados acerca de:

- **pacientes internados;**
- **agenda;**
- **teleatendimento;**
- **repasso médico;**
- **pacientes no geral.**



FIGURA 5. Tela de entrada do aplicativo Hmed e Associação Mário Penna

A realização de tal parceria e o desenvolvimento do aplicativo materializado são frutos do desejo da atual Diretoria-Executiva de modernizar a gestão do Instituto Mário Penna e aproximar o corpo clínico das melhores ferramentas tecnológicas, para se tornar um aliado na prestação de serviço de excelência na área da saúde.



8. Ensino, pesquisa e inovação

Foto: Leandro Perez

Quanto à promoção do ensino e pesquisa no Instituto Mário Penna, representado pelo Instituto de Ensino, Pesquisa e Inovação, a atual Diretoria-Executiva decidiu colocá-la em local de destaque no planejamento estratégico para os próximos anos, tendo em vista o vasto material de pesquisa existente e a estrutura robusta já pertencente ao Hospital Luxemburgo, identificado como a maior plataforma de radioterapia e quimioterapia do Estado de Minas Gerais, com aparato de medicina nuclear, estrutura para transplante de medula óssea, PET-CT, ressonância magnética, tomografia e 50 leitos de quimioterapia.

A estrutura organizacional do Instituto Mário Penna de Pesquisa, Ensino e Inovação foi reformulada para ampliar as frentes de atuação e utilizar com mais afinco o *know-how* dos especialistas que já trabalham com a pesquisa clínica no Instituto. Assim, planeja aproximar-se das indústrias farmacêuticas para apresentar as novas potencialidades do Instituto de Ensino, Pesquisa e Inovação, e contribuir para a melhoria assistencial, bem como agregar com conhecimentos específicos de alto nível.

Além disso, o Instituto Mário Penna, por meio dessa reestruturação, almeja contribuir com a formação dos seus colaboradores e melhoria na qualidade do atendimento, promovendo inovações assistenciais e a extensão dos protocolos de pesquisa desenvolvidos na Instituição.

Em 2022, estão previstas atividades como:

- **aumentar em 50% o número de protocolos de pesquisa clínica;**
- **realização de um Simpósio de Atualização em Especialidades Oncológicas;**
- **criação de uma plataforma *on-line* de ensino com a construção de trilhas de aprendizagem e de cursos de capacitação;**
- **criação de uma revista científica *on-line* trimestral para fomentar a publicação de artigos produzidos pelos pesquisadores internos.**

O Instituto Mário Penna se orgulha imensamente da sua história com os Programas de Residência Médica do Ministério da Saúde. Há mais de 20 anos, o Instituto também foi reconhecido e credenciado para formar novos médicos em 11 especialidades. Atualmente, são capacitados pelo corpo clínico do Instituto Mário Penna médicos especialistas em Anestesiologia, Cancerologia Cirúrgica, Oncologia Clínica, Cirurgia de Cabeça e Pescoço, Cirurgia Geral, Hematologia, Mastologia, Medicina Intensiva, Radioterapia e Urologia. O programa também possui o curso de formação em Ginecologia Oncológica.

Com mais de 550 novos especialistas formados durante todos esses anos, as equipes de residentes participaram ativamente de todos os resultados apontados neste relatório. Logo, o Instituto entende a importância dos Programas de Residência Médica para especialização dos médicos no país e para a melhoria da qualidade do atendimento do sistema de saúde brasileiro. Portanto, é um objetivo para 2022 ampliar a oferta de novas especialidades de residência, ofertando o Programa de Residência em Cuidados Paliativos e Multiprofissionais. Além disso, a Diretoria-Executiva projeta alcançar a certificação como Hospital de Ensino em 2022, para estreitar ainda mais a relação entre a prática de excelência e a teoria.

9. Projeto LGPD e *Compliance* Institucional

O Instituto focou sua ação principal na elaboração de um plano de *compliance* institucional, voltado para consolidar as práticas éticas, transparentes e criar mecanismos de cumprimento das normas e valores que regem a instituição. Desse modo, **foram instituídos o Comitê Gestor de Risco Corporativo e a Comissão de *Compliance*** para criar uma política com a finalidade de tratar e mitigar riscos que possam comprometer a reputação desta organização. Para o ano de 2021, tais comissões se dedicaram à **revisão do Código de Ética e Conduta e à elaboração da Política de Gestão de Riscos do Instituto Mário Penna.**

Para promover uma cultura de integridade no Instituto, **os gestores que integram a Comissão de *Compliance* estão sendo capacitados para exercer suas funções de forma embasada e qualificada.** Portanto, foi contratada a **Pós-Graduação *Lato Sensu* em Ética e *Compliance* em Saúde do Instituto Israelita de Ensino e Pesquisa Albert Einstein**, consolidada como uma instituição de excelência, reconhecida pela qualidade da assistência, práticas de gestão, capacidade de inovar e liderar positivas transformações no universo da saúde. Desse modo, o Instituto Mário Penna está aprendendo com uma das instituições de saúde mais renomadas do país para retomar sua imagem no mercado mineiro.

Outras ações estratégicas implementadas pelo Instituto Mário Penna foram as adequações referentes ao tratamento de dados pessoais, segundo prerrogativas da Lei nº 13.709/2018. Nesse sentido, para lidar com os assuntos da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) foi criada a Comissão Permanente para instituição e implantação de políticas preventivas ligadas à LGPD no Instituto Mário Penna. Ademais, como resultado de tal ação, até o presente momento, destaca-se que foram **aditivados 74 contratos celebrados com fornecedores diversos com cláusulas que abordam as determinações legais da LGPD.** Além disso, também cabe salientar que o setor de Recursos Humanos promoveu a adequação de todos os contratos de trabalho que estavam vigentes sob a ótica da LGPD, assegurando a proteção de dados pessoais confiados ao Instituto.

10. Certificações

Para além de todas as conquistas já abordadas neste documento, frutos de um modelo de gestão estratégico, sustentável e com enfoque nos resultados, ressalta-se, devido à relevância, a retomada, no ano de 2020, das certificações ao Instituto Mário Penna. Em dezembro de 2020, após realização de auditoria assistencial externa, o Instituto recebeu como resultado o Selo de Excelência Assistencial 2020 da Unimed-BH quatro estrelas, reiterando sua missão de prestar um atendimento humanizado e de excelência a todos que passam pela instituição. Por meio desse Selo, atestou-se o objetivo do Instituto em contribuir para um cuidado cada vez mais comprometido com a qualidade e bons resultados aos clientes.

Tal avaliação, feita anualmente em alguns hospitais, clínicas de oncologia e clínicas de exames de imagem, é baseada em fatores como a experiência do cliente, o desempenho e a segurança durante o atendimento. Mediante auditoria realizada nas dependências e nas unidades do Instituto, o prestador recebe o Selo de Excelência Assistencial de acordo com o resultado da sua avaliação.

Em vista disso, destaca-se que esse resultado reflete o esforço de toda equipe do Instituto Mário Penna, desde a assistencial à administrativa, sendo uma iniciativa que une o compromisso com a melhoria dos serviços prestados e aumento da transparência. Como apontamentos enfatizados pela Unimed-BH, aborda-se a dimensão de experiência do cliente, com pontuação extra devido aos resultados de crescimento em relação ao indicador de internação em até 12h, além de indicadores referentes à Tecnologia da Informação e Comunicação, com a implementação do novo Plano Terapêutico atrelado ao desenvolvimento de BI próprio e à atuação, no CTI, da equipe de odontologia.

Para os próximos anos, as conquistas de certificação vão continuar como objetivo prioritário de todas as ações desenvolvidas no Instituto. A atual Diretoria-Executiva acredita na capacidade de creditação de excelência que já é usual dos atendimentos do Instituto Mário Penna, especialmente diante de práticas de gestão ética e espelhada em diversas instituições de renome.

11. Obras e adequações estruturais



Outra frente de ação do Instituto é o investimento de recursos para realização de obras e adequações estruturais que impactarão a produção hospitalar:

Obra Enfermarias (posto 8)

- construção e abertura de 44 novos leitos de enfermaria;
- recursos oriundos do Ministério Público do Trabalho (MPT-MG);
- valor estimado da obra: R\$ 850.400,00;
- obra concluída.

Ampliação do Bloco Cirúrgico

- criação de mais uma sala (Sala 9) para o bloco cirúrgico do Hospital Luxemburgo para ampliar a capacidade operacional;
- valor estimado: R\$ 400.000,00;
- recurso: próprio;
- obra concluída.

Criação do Memorial

- obra voltada para a celebração dos 50 anos do Instituto Mário Penna;
- construção de uma linha do tempo da história do Instituto no Hospital Luxemburgo;
- recurso: próprio;
- obra concluída.

FIGURA 6. Memorial de 50 anos de história



Fotos: Leandro Perez

Expansão dos abrigos de resíduos do Hospital Luxemburgo

- abrigo de resíduos adequados diante das obras de melhoria da infraestrutura e abertura do Posto 8;
- atendimento da Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) nº 222/2018 e da Portaria nº 127/2018 e do Plano de Gerenciamento de Resíduo de Serviços de Saúde (PGRSS);
- valor da obra: R\$ 65.080,00;
- recurso: próprio;
- obra concluída.

Criação de Sala de Lactação

- criação da Sala de Lactação para possibilitar às colaboradoras que amamentam retirar o leite enquanto estiverem no trabalho;
- O local possui cadeiras, frigobar para armazenar o leite e uma pia para que as mães possam realizar a higienização, conforme Figura 7;
- recurso: próprio;
- obra concluída.



FIGURA 7. Sala de Lactação do Instituto Mário Penna
Fonte: Site Instituto Mário Penna



Foto: Leandro Perez

12. Aumento da produção e da receita hospitalar

Um dos principais pilares da atual gestão nesses dois anos foi o aumento da produção hospitalar. Para isso, além de intensificar a divulgação da instituição e do seu portfólio de serviços para o mercado, a alta gestão também vem tentando expandir o leque de serviços prestados.

A partir dos dados abordados a seguir, será possível visualizar essa expansão da produtividade hospitalar, por meio de análises ancoradas em indicadores sobre atendimentos, cirurgias, aplicações de radioterapia, atendimentos de quimioterapia, taxas de ocupação etc.

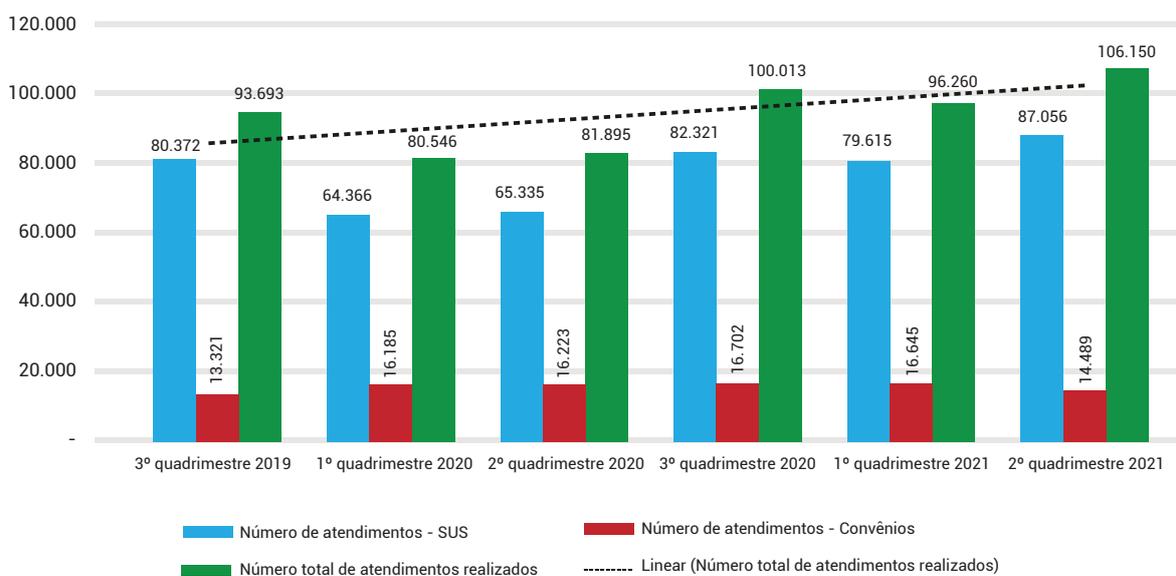
12.1. Número total de atendimentos quadrimestrais e mensais realizados pelo Instituto Mário Penna

O Gráfico 2 e a Tabela 2 demonstram que as ações para aumentar a produtividade hospitalar apresentaram bons resultados.

Enquanto no 1º quadrimestre de 2020 o Instituto realizou cerca de 80.895 atendimentos, no 3º quadrimestre do mesmo ano, segundo o Gráfico 2, computou-se um total de 100.013 atendimentos. Em termos absolutos, houve um aumento de 19.118 atendimentos, equivalente a um crescimento de 19,46% frente ao início do ano.

Além disso, ressalta-se, de acordo com o mesmo gráfico, que a queda de atendimentos apresentada no 1º e 2º quadrimestres de 2020, devido à emergência da pandemia de covid-19 no município de Belo Horizonte, foi recuperada no 3º quadrimestre do mesmo ano, tanto em relação aos atendimentos do SUS, quanto aos de convênio.

Em 2021, a atual gestão conseguiu superar os déficits de atendimentos ocorridos no 1º quadrimestre do ano em virtude da pandemia. No 2º quadrimestre, o Instituto Mário Penna atendeu 106.150 pacientes, resultado acima do que era praticado antes do evento pandêmico.



Fonte: Sistema MV

GRÁFICO 2. Número de atendimentos realizados pelo Instituto Mário Penna por quadrimestre

Comparando com o último quadrimestre do ano de 2020, percebe-se o aumento de 9,31% nos atendimentos, mesmo em um cenário ainda de restrição. Comparado com o mesmo período do ano de 2019, no que tange ao número total de atendimentos, número de atendimentos SUS e número de atendimentos convênios, o Instituto teve um crescimento, respectivamente, de 2,37%, 20,24% e 6,32%. Em números absolutos, conforme exposto na Tabela 2, tais variações positivas representam mais 1.949 atendimentos SUS, 3.381 atendimentos convênios e 6.320 atendimentos totais para o mesmo período em 2020.

TABELA 2. Número de atendimentos por mês de 2019 a 2021

Mês/Ano	Número de atendimentos SUS	Número de atendimentos convênios	Número total de atendimentos
Nov/2019	19.807	3.281	23.088
Dez/2019	17.474	3.251	20.725
Jan/2020	16.690	6.136	22.821
Fev/2020	17.299	3.481	20.780
Mar/2020	16.346	4.836	21.182
Abr/2020	14.031	1.732	15.763
Mai/2020	13.741	3.101	16.842
Jun/2020	15.571	3.707	19.615
Jul/2020	15.987	6.070	22.057
Ago/2020	20.036	3.345	23.381
Set/2020	20.009	3.876	23.885
Out/2020	22.791	3.786	27.567
Nov/2020	21.157	4.639	25.796
Dez/2020	18.364	4.401	22.765
Jan/2021	18.502	4.432	22.660
Fev/2021	18.266	4.709	22.975
Mar/2021	22.851	4.432	27.283
Abr/2021	19.996	3.346	23.342
Mai/2021	21.697	3.291	26.020
Jun/2021	21.350	3.703	26.199
Jul/2021	21.710	3.865	26.785
Ago/2021	22.299	3.630	27.146
Set/2021	21.189	3.469	25.843

Fonte: Sistema MV

Analisando a tendência do Instituto Mário Penna, somente em um ano de empenho e compromisso voltados para a melhoria dos resultados, foi possível comprovar que as ações realizadas sustentaram as altas médias de atendimentos mensais, aumentando em 1.958 o número de atendimentos mensais em setembro de 2021 frente ao mesmo período de 2020, bem como uma elevação de 2.755 de atendimentos mensais comparado com o mês de novembro de 2019.

2.755
Atendimentos mensais

12.2. Número de pacientes atendidos

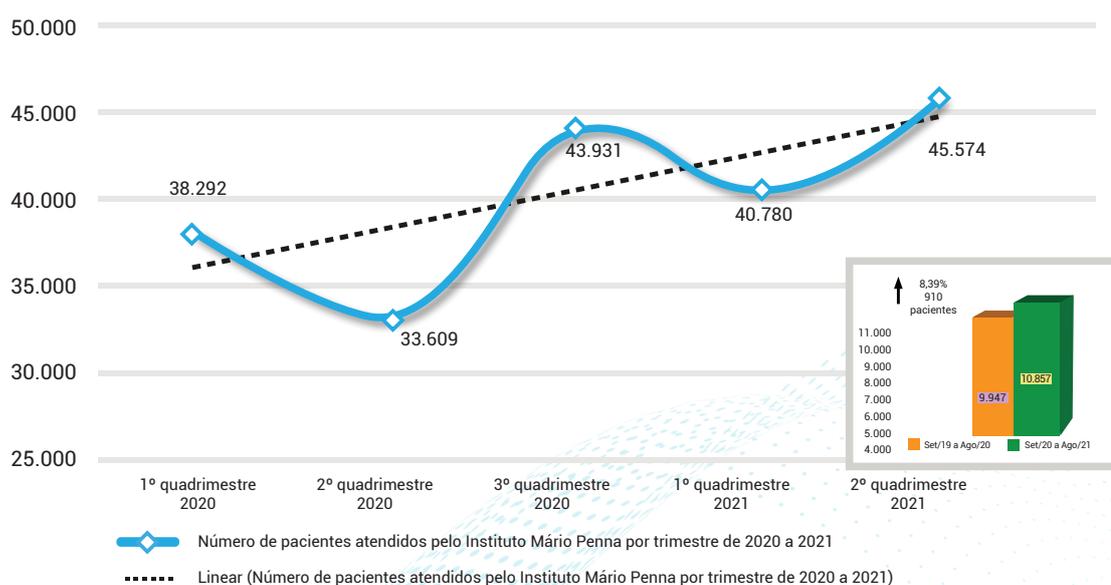
26,25%
número de
pacientes
atendidos

10.857
atendimentos
por mês

39.247
novos
pacientes

No que se refere ao número de pacientes atendidos nesse período de dois anos de nova gestão, tem-se um crescimento expressivo mesmo em um contexto de pandemia e restrição de atendimentos e procedimentos eletivos. Do 3º quadrimestre de 2020 ao 2º quadrimestre de 2021, registra-se **uma variação positiva de 26,25% no número de pacientes atendidos**. Além disso, as médias mensais de pacientes atendidos permaneceram altas mesmo com os desafios, fruto de uma gestão que almeja resultados e qualidade assistencial. No período de 12 meses, de setembro de 2019 a agosto de 2020, foram atendidos a **média de 9.947 pacientes por mês**, sendo que, no segundo ano de gestão da atual Diretoria-Executiva, foram atendidos a média de 10.857 por mês, refletindo um aumento de 8,38% na média de atendimentos.

Ainda examinando indicadores de pacientes atendidos, verifica-se um total de 39.247 novos pacientes atendidos pelo Instituto Mário Penna desde janeiro de 2020, quando a atual gestão já promovia ações para aumentar a produtividade, até setembro de 2021.



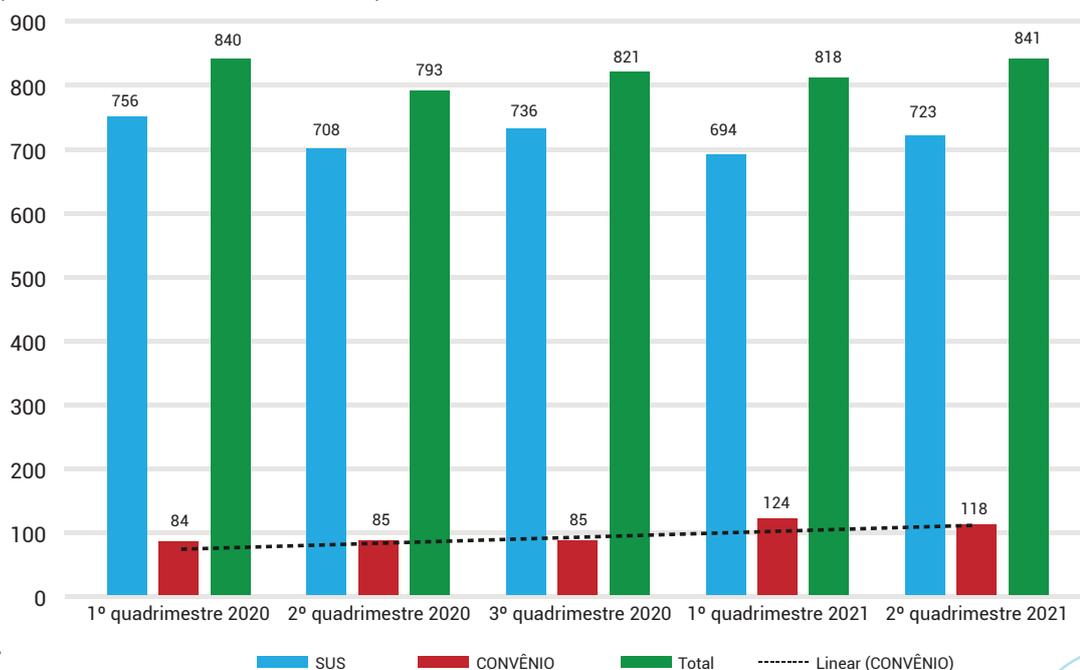
Fonte: Sistema MV

GRÁFICO 3. Número de pacientes atendidos pelo Instituto Mário Penna de 2020 a 2021 por quadrimestre

12.3. Número total de atendimentos, primeiras consultas e pacientes atendidos - radioterapia e quimioterapia pelo Instituto Mário Penna

O perfil assistencial do Instituto Mário Penna é voltado para o paciente oncológico de Minas Gerais, buscando constantemente inovações e a introdução das melhores tecnologias para o atendimento.

Portanto, analisando os resultados do setor de quimioterapia e radioterapia do Instituto, comprova-se um **aumento de 27,97% no total de pacientes de convênio** que iniciaram o tratamento de radioterapia no Instituto Mário Penna ao comparar o 3º quadrimestre de 2020 e o 2º quadrimestre de 2021, conforme Gráfico 4.



Fonte: Sistema MV

GRÁFICO 4. Total de pacientes que iniciaram tratamento de radioterapia por quadrimestre

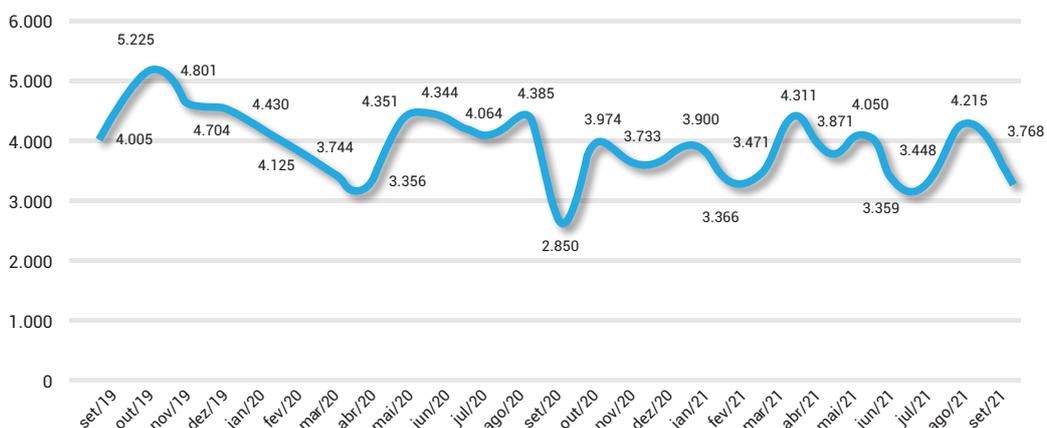
Já sob a ótica da radioterapia, cabe salientar que o Instituto Mário Penna é equipado com instrumentos de tecnologia de ponta, minimamente invasivas, o que permite aplicações precisas e bem localizadas da radiação para o melhor tratamento do paciente com câncer. Desse modo, quando indicado pela equipe médica do Instituto Mário Penna, o paciente poderá ser tratado com um dos três tipos distintos de aceleradores - *Synergy*, *Compact* e *Precise* - que ofertamos. Além disso, o Instituto ainda oferece o equipamento de braquiterapia de alta taxa de dose (BATD) que possibilita, principalmente, o tratamento de tumores ginecológicos.

O Instituto
Mário Penna
busca
constantemente
por inovações
e a introdução
das melhores
tecnologias
para o
atendimento
aos pacientes.



Fotos: Leandro Perez

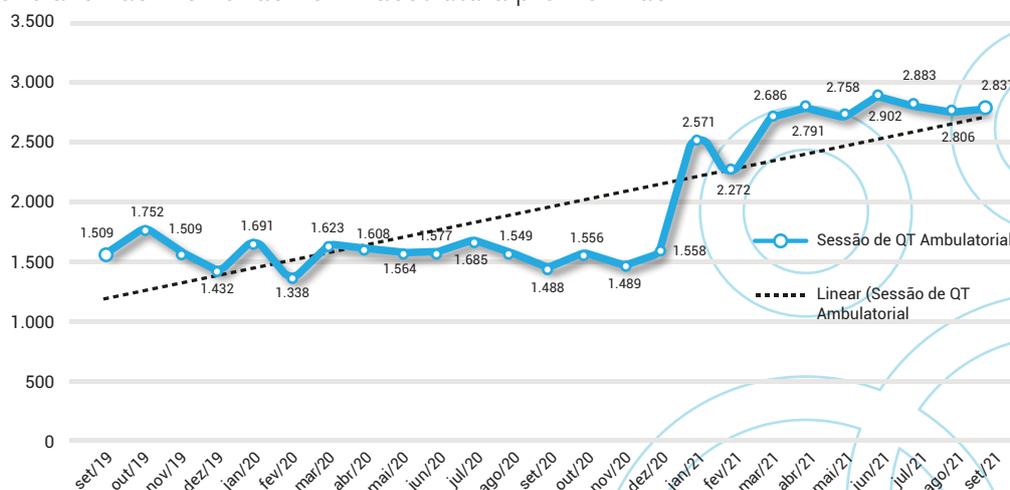
Analisando os tratamentos realizados com cada equipamento por quadrimestre, houve um aumento de 14,30% dos procedimentos realizados no acelerador Synergy, representando alta de mais de 725 atendimentos nesse equipamento. Além disso, importante pontuar que, até setembro de 2021, o setor de radioterapia do Instituto Mário Penna atendeu a um total de 33.859 pacientes. Segundo o Gráfico 5, comparando o mês de setembro de 2020 e o mesmo período de 2021, é possível observar **um aumento de 918 pacientes em tratamento de radioterapia**. Isto representa um **crescimento de 24,36%**.



Fonte: Sistema MV

GRÁFICO 5. Quantidade de pacientes tratados no setor de radioterapia no Instituto Mário Penna de 2019 e 2021

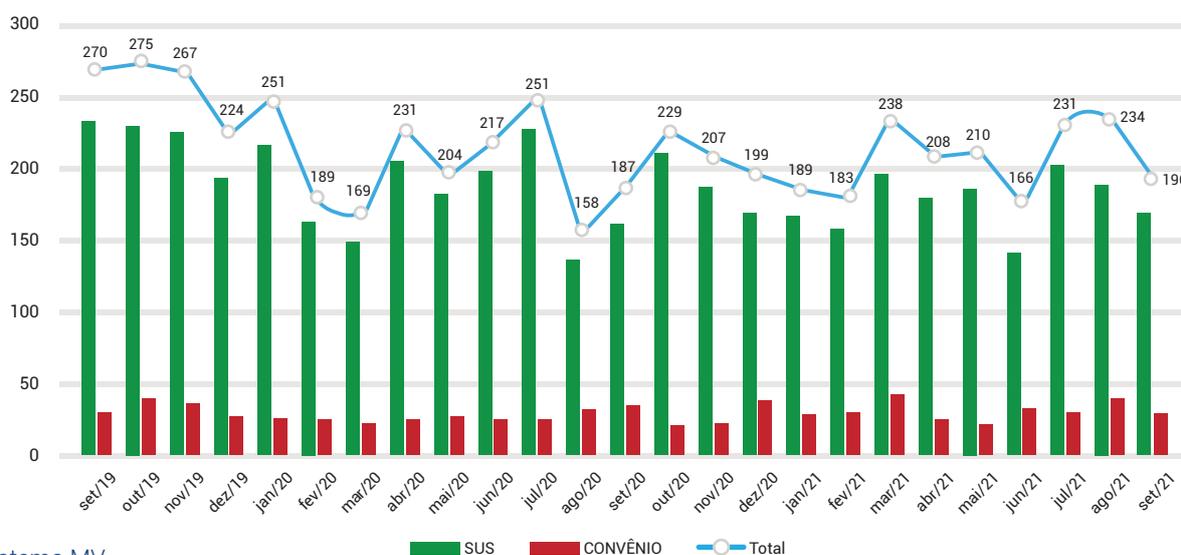
Acerca dos resultados do setor de quimioterapia do Instituto Mário Penna, tem-se que, mesmo ainda em um cenário de pandemia e com retomada gradual dos atendimentos, os resultados para 2021 são notáveis comparados com o ano de 2020. Até o mês de setembro de 2021, **foram realizadas 24.506 sessões de quimioterapia ambulatorial, 10 mil a mais do que o mesmo período de 2020**, ou seja, um crescimento do setor de 42,37%. Conforme vislumbrado no Gráfico 6, em todos os meses de 2021, **a quantidade de sessões de quimioterapia ambulatorial ficou acima de 2 mil**, fruto de ações voltadas para a atração e manutenção dos pacientes, bem como da qualidade assistencial e das melhorias de infraestrutura promovidas.



Fonte: Sistema MV

GRÁFICO 6. Número de sessões ambulatoriais de quimioterapia realizadas no Instituto Mário Penna de 2019 e 2021

Ainda analisando os resultados do setor de quimioterapia, o número de consultas realizadas no Instituto em um período de um ano teve **um crescimento de 5,68%**, comparando setembro de 2020 e o mesmo mês em 2021, representando um aumento de 183 consultas. Segundo o Gráfico 7, no que tange às consultas de convênio, também é evidenciado tal crescimento analisando setembro de 2020, que alcançou 398 consultas, e julho de 2021, **com 475 consultas**, que totaliza **77 consultas a mais** para os convênios.



Fonte: Sistema MV

GRÁFICO 7. Número de consultas mensais de quimioterapia realizadas pelo Instituto Mário Penna de 2019 a 2021

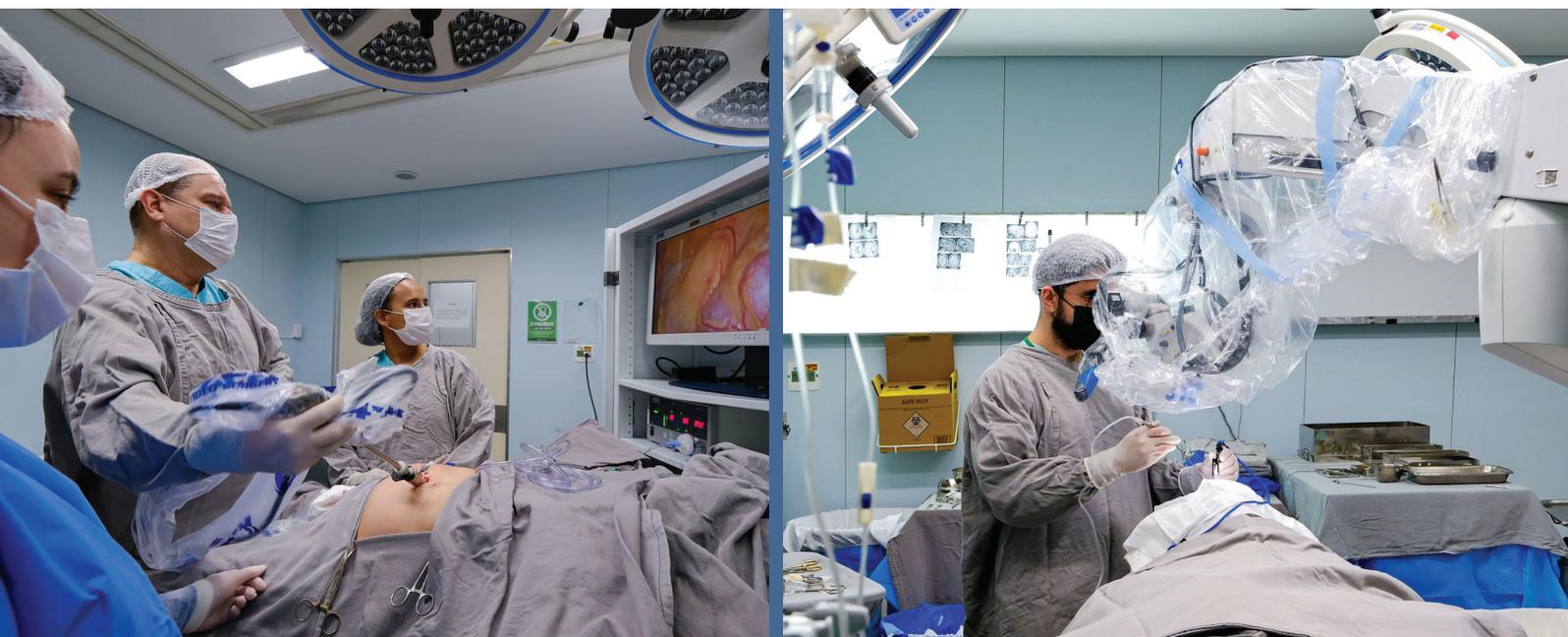
Aumento de
27,97%
pacientes de convênio
para tratamento de
radioterapia

Setembro de 2021
24.506
sessões de quimioterapia
ambulatória

Total de
33.859
atendimentos de
radioterapia até
setembro de 2021

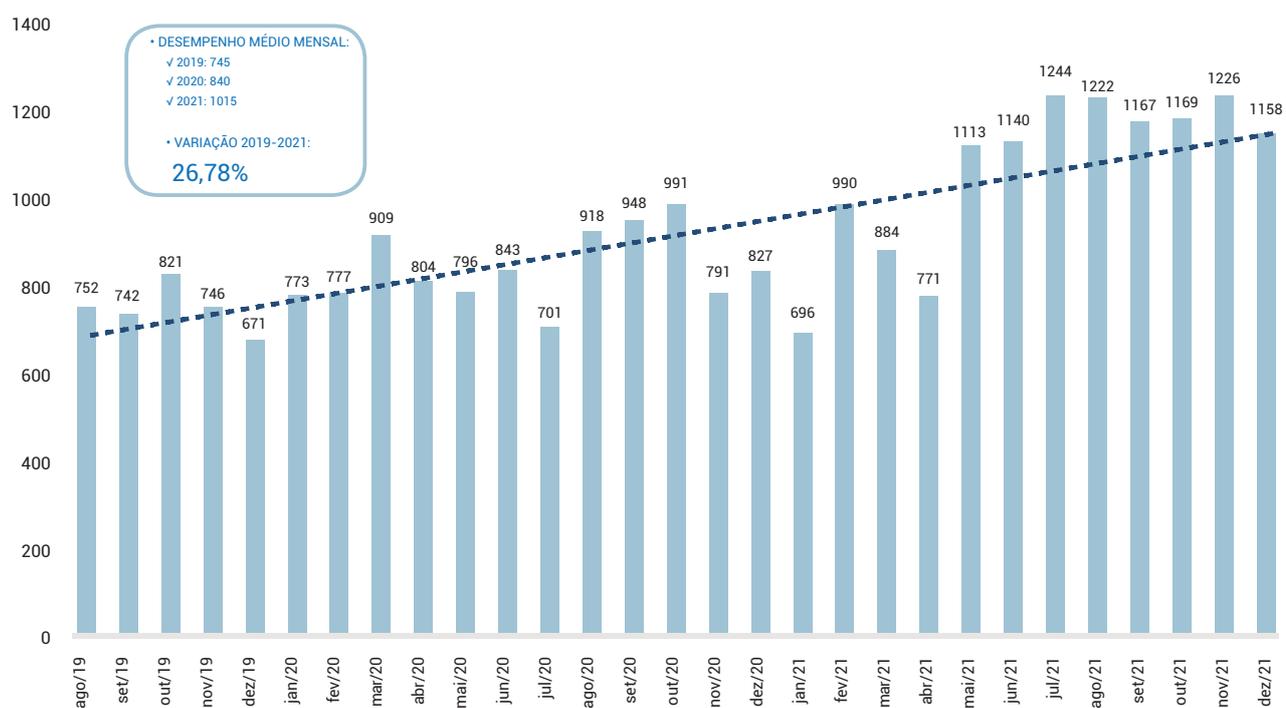
12.4. Número de cirurgias realizadas pelo Instituto Mário Penna

Uma das ações com maior impacto para o aumento da produtividade do Instituto Mário Penna e que representa o compromisso da atual gestão em retomar sua imagem ética e assistencial no mercado foi o aumento do quantitativo de cirurgias. Por meio de um trabalho conjunto entre a Diretoria-Executiva e as equipes do corpo clínico, utilizando técnicas de gestão para aprimoramento do processo e da incorporação de metodologias avaliadas em *benchmarkings* realizados pelo Instituto, o número de cirurgias superou as metas definidas no início do projeto. Nesse viés, estudou-se tempos e movimentos entre o giro de salas do bloco cirúrgico, buscando maior efetividade no período de utilização desse espaço e da logística entre os profissionais, garantindo maior eficiência no tempo do paciente no bloco e, com isso, aumentando a capacidade para realizar cirurgias do Instituto do Instituto Mário Penna. Para além disso, o fluxo de agendamento das cirurgias foi adequado aos objetivos impostos de 23 a 28 minutos de giro de leito, bem como a complementação da equipe para estender o horário de uso do bloco até 22 horas.



Fotos: Leandro Perez

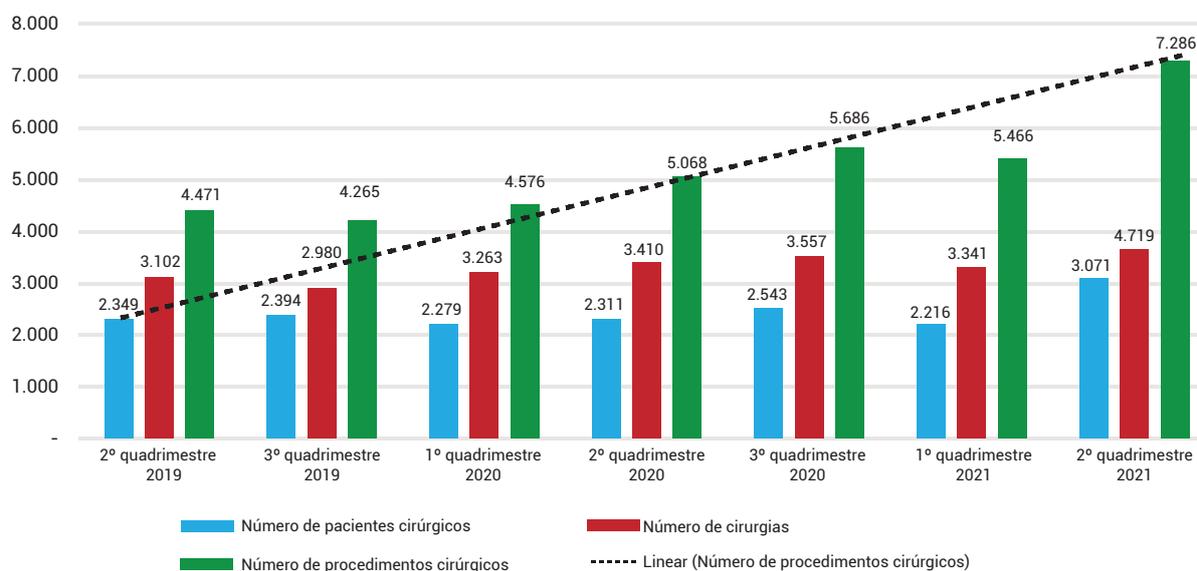
Todo esse processo resultou, até dezembro de 2021, em um total de 12.780 cirurgias realizadas pelo Hospital Luxemburgo, valor que representa **um aumento de 26,81%** no número total de cirurgias, comparado com o resultado de 2019, quando a atual Diretoria-Executiva assumiu o Instituto Mário Penna. A partir do Gráfico 8, é possível observar ainda que de maio a setembro de 2021, o Instituto Mário Penna alcançou a marca de mais de mil cirurgias mensais. Nesse cenário promissor, cabe salientar uma comparação entre as médias de cirurgias mensais do ano de 2020 com o ano de 2021, até dezembro. Enquanto no primeiro obteve-se uma média de 840 cirurgias/mês, em 2021, até o mês de dezembro, apurou-se uma média de 1.065 cirurgias/mês. Esse crescimento, por sua vez, representa, em números absolutos, 225 cirurgias mensais a mais, valor equivalente a um aumento de 26,78%.



Fonte: Sistema MV

GRÁFICO 8. Quantidade de cirurgias realizadas no Instituto Mário Penna de 2019 a 2021

Analisando em uma perspectiva quadrimestral, verifica-se **uma forte tendência de evolução do setor para o 3º quadrimestre de 2021**. Ao se comparar o 1º quadrimestre de 2020 com o 1º quadrimestre de 2021, conforme materializado no Gráfico 8, é possível demonstrar **um aumento de 16,28%** no quantitativo de procedimentos cirúrgicos realizados pelo Instituto Mário Penna, o que representa **um crescimento de 890 procedimentos** durante o período. O empenho da atual gestão é ainda mais evidente quando se compara o 3º quadrimestre de 2019, quando a atual Diretoria-Executiva assumiu a gestão do Instituto. Enquanto foram registrados 4.265 procedimentos cirúrgicos no 3º quadrimestre de 2020, com um ano de gestão, verifica-se um aumento de 24,99% nos procedimentos, o que equivale a 1.421.

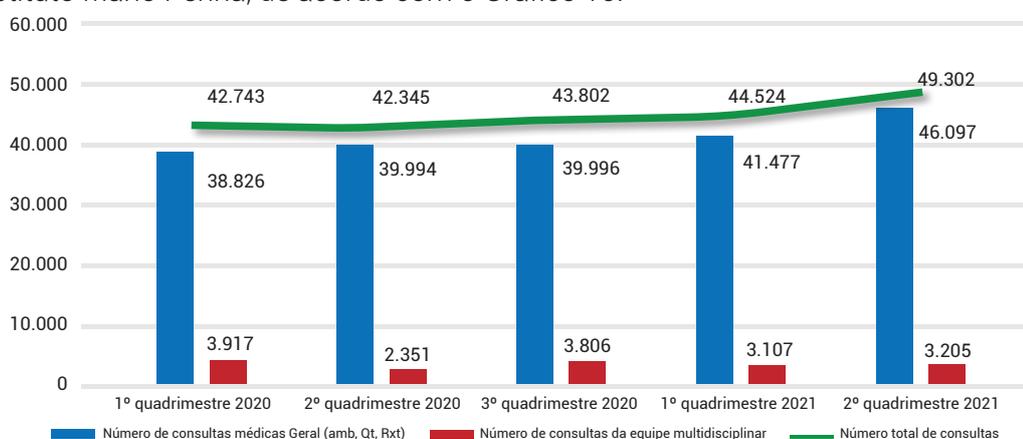


Fonte: Sistema MV

GRÁFICO 9. Quantidade de cirurgias e procedimentos realizados no Instituto Mário Penna de 2019 a 2021 por quadrimestre

12.5. Número total de consultas médicas em geral e consultas da equipe Multidisciplinar realizadas pelo Instituto Mário Penna

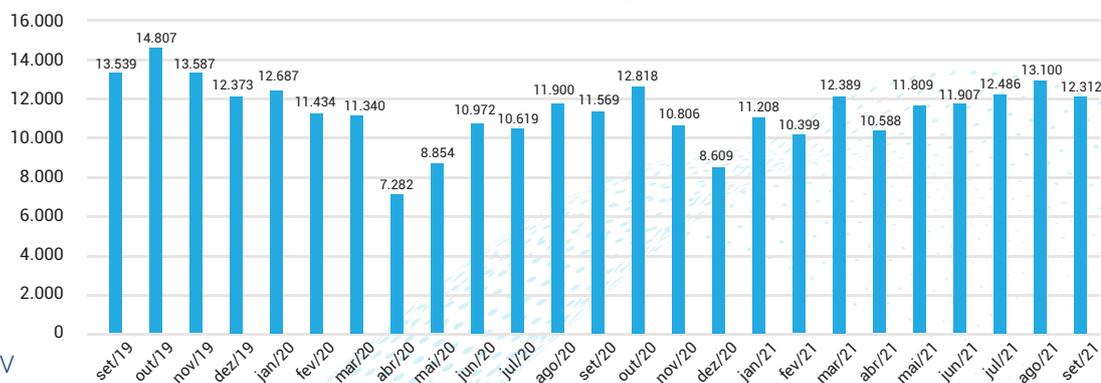
A produção hospitalar ainda foi positivamente afetada pelo quantitativo de consultas realizadas pelo Instituto Mário Penna nestes dois anos. Considerando o período de pandemia que, conforme já apontado, impôs restrições ao atendimento eletivo, o número de atendimentos no 2º quadrimestre de 2021 foi 14,11% maior que o mesmo período de 2020. Isto representa um aumento de 6.957 consultas realizadas no Instituto Mário Penna, de acordo com o Gráfico 10.



Fonte: Sistema MV

GRÁFICO 10. Número de consultas realizadas pelo Instituto Mário Penna por quadrimestre

Ao se comparar o mês de agosto de 2021 com o mesmo mês de 2020, observa-se ainda, por meio do Gráfico 11, um aumento de 9,16% no total de consultas realizadas pelo Instituto, representando a grandeza de 1.200 consultas a mais realizadas no ano corrente, fruto de uma retomada no fluxo normalizado de atendimentos, bem como o compromisso da gestão em atrair e manter os pacientes com um atendimento de excelência, profissionais capacitados e ética na gestão da instituição.



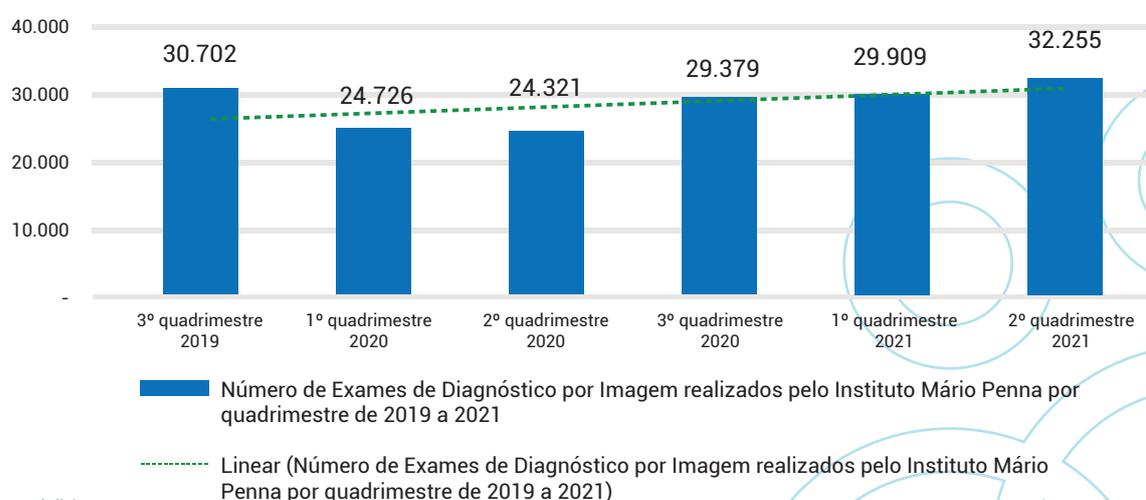
Fonte: Sistema MV

GRÁFICO 11. Quantidade total de consultas realizadas pelo Instituto Mário Penna de 2019 a 2021

12.6. Número de exames de diagnósticos por imagem quadrimestrais e mensais realizados pelo Instituto Mário Penna

Ainda sob a ótica de serviços oferecidos, o Instituto Mário Penna possui um dos melhores parques tecnológicos para exames de imagem do estado de Minas Gerais, promovendo aos pacientes maior segurança nos diagnósticos, bem como o acesso a uma infraestrutura de ponta nos tratamentos. Dentre os equipamentos que compõem o setor de imagem do Instituto, cabe abordar o PET-CT, exame de imagem muito eficiente na detecção de cânceres, doenças do coração e problemas neurológicos. O exame é indicado em casos suspeitos de câncer, para análise do estágio de um tumor, para avaliação de eficácia de tratamento, para planejamento de radioterapia, para verificar a saúde de corações que já tenham sofrido infartos e para analisar a função cerebral em detalhes.

Desse modo, comparando o último quadrimestre de 2019 e o 2º quadrimestre de 2021, observa-se que, com o retorno gradual dos atendimentos eletivos, a quantidade de exames de imagem realizados pelo Instituto Mário Penna **aumentou em 4,81%, representando um total de 1.553 exames de imagem realizados a mais.** A partir dos dados do Gráfico 12, também é evidenciada a tendência de melhora para os resultados do setor de imagem do Instituto Mário Penna, que evolui gradualmente com o fim das restrições para atendimentos eletivos, bem como dos esforços da atual Diretoria-Executiva em aprimorar a infraestrutura para atender o paciente.



Fonte: Sistema MV

GRÁFICO 12. Número de exames de diagnóstico por imagem realizados pelo Instituto Mário Penna, por quadrimestre, de 2019 a 2021

FIGURA 8. Campanha Outubro Rosa Instituto Mário Penna



O Instituto Mário Penna ainda é referência em exames de mamografia para toda a Região Metropolitana de Belo Horizonte. Até setembro de 2021, foram realizados 7.016 exames de mamografia no setor de imagem do Instituto. Importante mencionar que, no mês de outubro, em função da campanha Outubro Rosa, os exames foram realizados com sucesso pelo Instituto Mário Penna. A Figura 8 ilustra a campanha veiculada em 2021, que focou a busca da prevenção e da desmistificação do exame de mamografia e das mulheres com câncer de mama. Além disso, o Instituto possui uma parceria com a PBH que, no ano de 2021, disponibilizou 2.000 exames de mamografia gratuitos para mulheres carentes que buscam a assistência e o exame.

305.873

número de
atendimentos em 2021

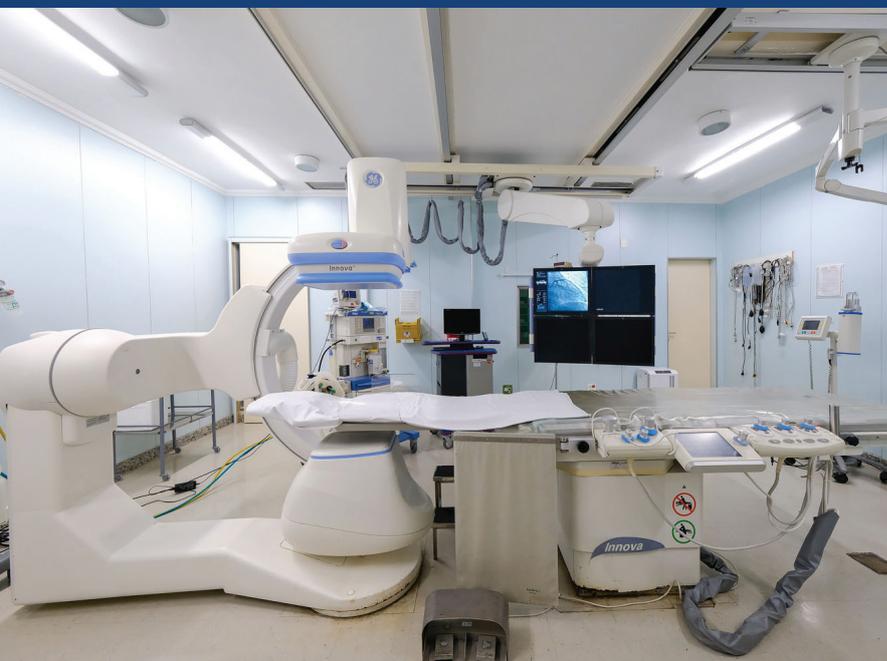
132.592

número de consultas
médicas em 2021

82.472

Número de exames de
diagnóstico por imagem
de 2021

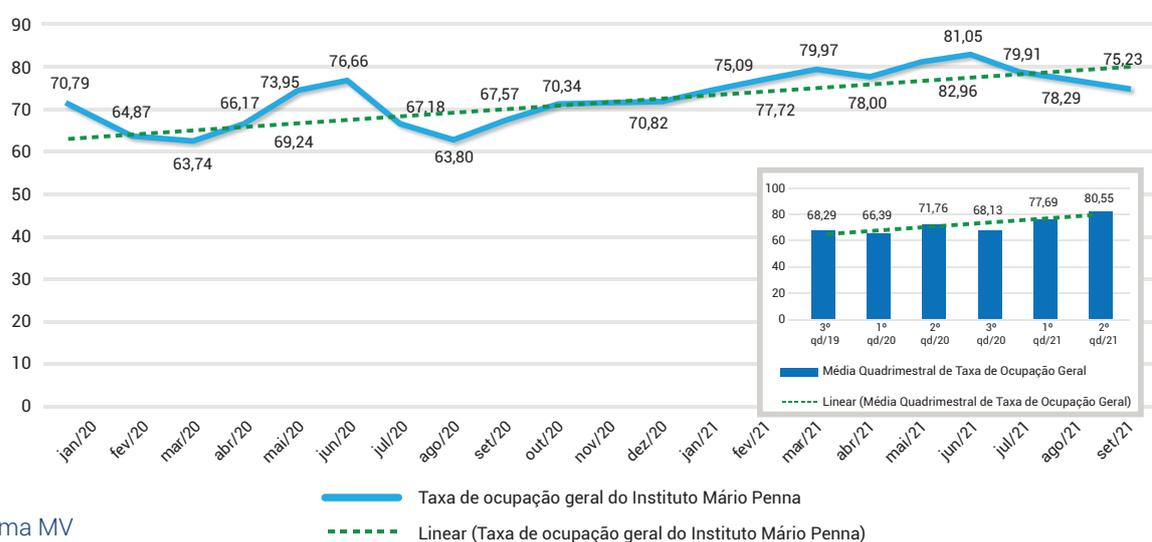
Mais de
mil cirurgias
mensais



Fotos: Leandro Perez

12.7. Taxa de ocupação (geral e por postos) e média de permanência

O Gráfico 13 expõe a taxa de ocupação geral do Instituto Mário Penna em 2021. Observa-se uma oscilação considerável no período analisado, com destaque para o aumento da taxa de ocupação a partir do 2º quadrimestre de 2021. Somente no lapso temporal entre **março e junho de 2021, observou-se um crescimento de 3,73 % da taxa de ocupação geral**. Essa variação possui relação direta não só com os picos da pandemia da covid-19 registrados na instituição, mas como também com os efeitos da retomada gradual dos atendimentos eletivos originados desse mesmo contexto.



Fonte: Sistema MV

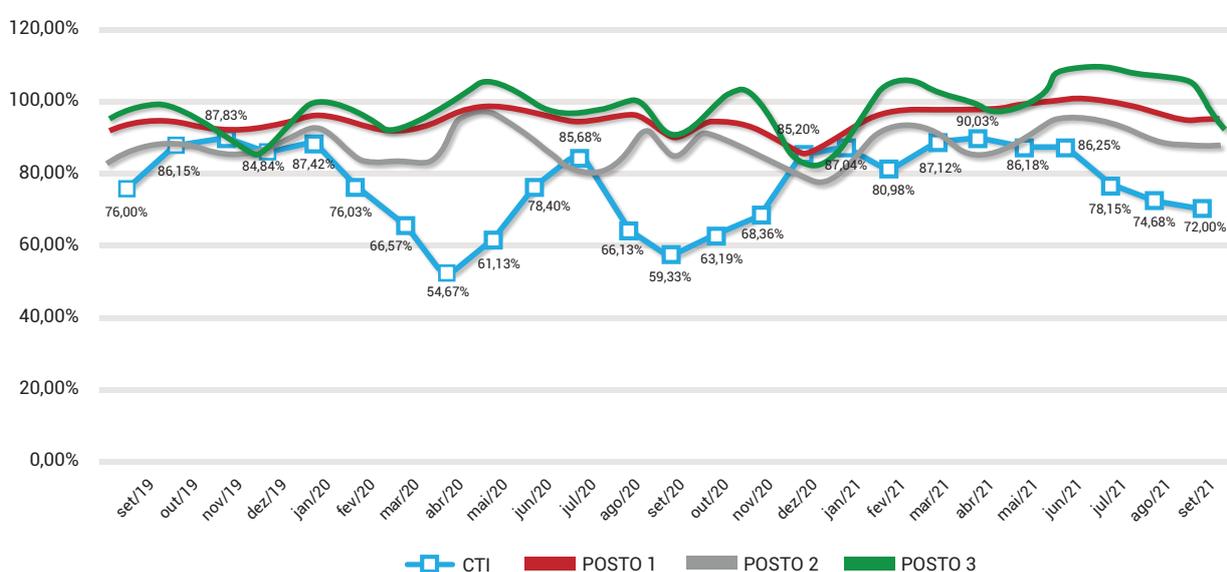
GRÁFICO 13. Taxa de ocupação geral do Instituto Mário Penna

Especificamente em relação em relação aos dados de média quadrimestral de taxa de ocupação geral do Instituto Mário Penna entre 2020 e 2021, também abordados no Gráfico 13, é relevante salientar seu crescimento, apesar de pequenas variações ao longo do período. O maior crescimento quadrimestral, no ano de 2020, foi registrado entre o 2º quadrimestre de 2020 e o 2º quadrimestre de 2021, com valorização equivalente a 8,79%. Quanto ao crescimento registrado, somente em 2021, mensurase, entre o 1º e o 2º quadrimestre, uma variação positiva de 2,86%.

Sob a perspectiva de ocupação discriminada por leito do Instituto, ressalta-se os relevantes dados obtidos, conforme o Gráfico 14. Ao lado, discrimina-se, com ênfase em alguns postos, o crescimento da média anual de ocupação de 2020 até setembro de 2021 dos referidos postos do Instituto Mário Penna:

- CTI obteve um aumento na média de 11,48%;
- Posto 1 contabilizou um aumento de 2,33%;
- Posto 2 a média teve um crescimento de 2,92%;
- Posto 3 com resultado positivo de 3,35%.

Tais dados relevantes em relação às taxas de ocupação de postos estratégicos do Hospital refletem, por sua vez, o aumento da capacidade de atendimento da instituição devido ao aumento de leitos. A expansão de 44 leitos clínicos e mais a 20 novos leitos de CTI proporcionou, conforme o **Gráfico 2 e a Tabela 2**, um crescimento significativo no número total de atendimentos realizados, apesar das oscilações das ocupações apresentadas.



Fonte: Sistema MV

GRÁFICO 14. Taxa de ocupação mensal de postos do Instituto Mário Penna

Todos os gráficos apresentados demonstram relevância dos atendimentos realizados, especialmente pelo SUS, e o compromisso da instituição - como organização filantrópica - com o objetivo de viabilizar à população um acesso digno e de excelência aos serviços de saúde, apesar de todas as adversidades enfrentadas devido à pandemia. É importante salientar, em relação a esse ponto analisado, o impacto direto e significativo de restrições e cancelamentos de procedimentos eletivos na taxa de ocupação do Hospital.

Todavia, tal compromisso inabalável do Instituto pode ser verificado pelo aumento da taxa de ocupação exatamente no período de pico da pandemia. Além disso, reitera-se que mesmo com o encerramento de algumas atividades no Hospital Mário Penna, o Hospital Luxemburgo conseguiu absorver a demanda e expandir seus atendimentos.

13. Reestruturação de cargos e setores

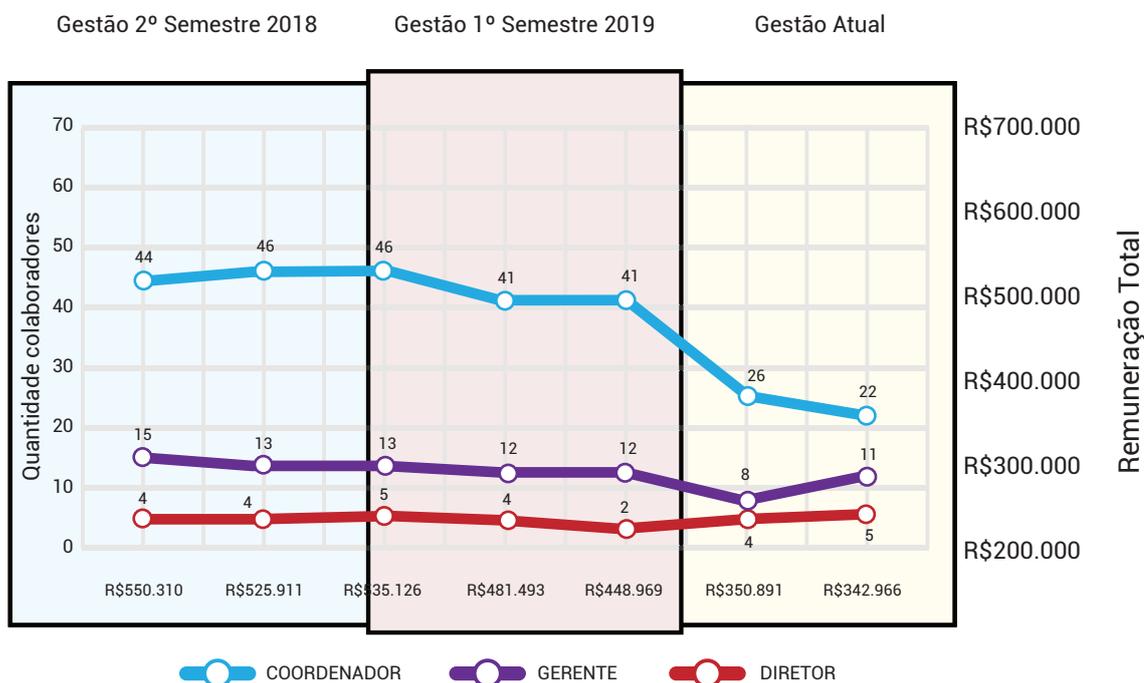
Com o objetivo de se ter uma maior sinergia e transparência nos processos, além de proporcionar um aumento da eficiência e da produtividade, foi feita uma reestruturação de setores e cargos, que deu origem a um novo organograma.

Por meio do Gráfico 15 e da Tabela 3, percebe-se que houve uma **redução de aproximadamente 34,37% dos cargos de gerência e coordenação após a entrada da nova Gestão, em setembro de 2019, ao se comparar à gestão anterior, no 2º semestre de 2018**. Já em relação à gestão do 1º semestre de 2019, observou-se uma redução de aproximadamente 30%. Isto ocorreu por meio da união de alguns setores e pela transformação de algumas gerências em coordenações.

Todas essas ações implicaram na redução de custos com a folha de pagamento dos cargos de gestão do Instituto Mário Penna, passando de cerca de **R\$ 550 mil mensais em julho de 2018 para, aproximadamente, R\$ 360 mil em dezembro de 2020 e para R\$ 340 mil em 2021**. Nesse cenário, de 2018 para 2021, percebe-se uma redução de custo mensal de 38,24%, equivalente a R\$ 208 mil. Ressalta-se, ainda, que as adequações realizadas nas diretorias não estatutárias não oneraram os cofres da instituição.

Ademais da significativa queda observada, de, aproximadamente, R\$ 139 mil mensais – equivalente a 28,77% – houve ganho de produtividade, como será mostrado adiante no Relatório. Conforme analisado por fundamento do Gráfico 18, a otimização dos recursos humanos, prezando por um novo modelo de gestão, ancorado na qualificação e nos resultados, tem promovido, concomitantemente, uma evolução da produção e da qualidade dos colaboradores, bem como uma redução do custo com pessoal.

Por ano, estima-se, a partir dessa economia mensal apontada de R\$ 139 mil, um ganho aproximado de R\$ 1,66 milhão.



Fonte: Sistema TOTVS

GRÁFICO 15. Quantidade e valor pago aos cargos de gestão do Instituto Mário Penna

Tabela 3. Quantidade de cargos de alta gestão, gerências e coordenações do Instituto Mário Penna

					Gestão Atual		
	JUL/18	DEZ/18	JAN/19	AGO/19	SET/19	SET/20	SET/21
COORDENADOR	44	46	46	41	41	26	22
GERENTE	15	13	13	12	12	8	11
DIRETOR	4	4	5	4	2	4	5
ASSESSOR (A)	1	1	1	1	1	2	1
SUPERINTENDENTE	1	1	0	0	0	0	0
PRESIDENTE	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL COLABORADORES	66	66	66	59	55	37	35
TOTAL REMUNERAÇÃO	RS 550.310	RS 525.911	RS 535.126	RS 481.493	RS 448.989	RS 350.891	RS 342.966

Fonte: Sistema TOTVS

14. Desenvolvimento e adequação do quadro de colaboradores

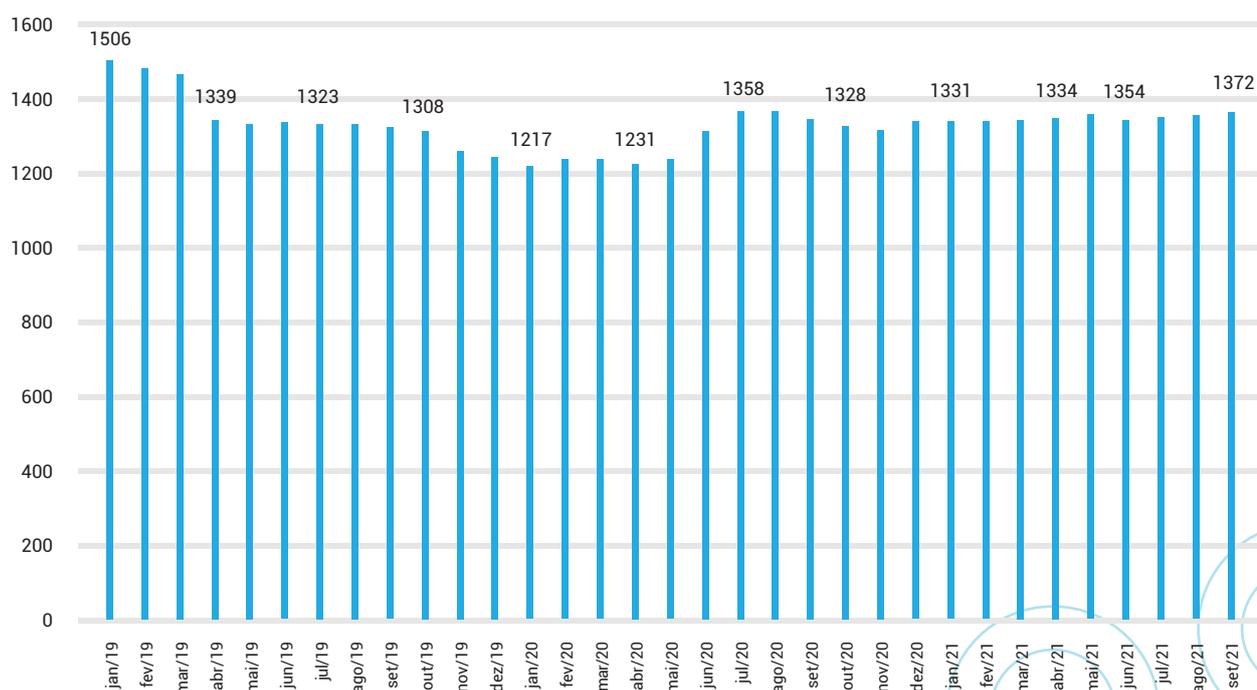
A redução de custos, por meio da otimização de recursos humanos, foi um dos pilares do Plano de Ação Emergencial. Em setembro de 2019, iniciou-se um processo de readequação do quadro de empregados do Instituto prevendo uma redução total, **até o final do ano de 2020, de 350 empregados e uma economicidade para a folha de pagamento mensal de, aproximadamente, R\$ 1 milhão. No entanto, em 2021, observou-se uma redução da folha salarial na ordem de R\$ 2,5 milhões.**

O pequeno aumento de colaboradores, principalmente no período de fevereiro a agosto de 2020 – detalhado no **Gráfico 16** –, é devido às contratações necessárias para a abertura de 44 novos leitos no Hospital Mário Penna e no Hospital Luxemburgo, destinados ao tratamento de pacientes com covid-19. Além disso, aponta-se as contratações demandadas de técnicos de enfermagem para a abertura da hemodinâmica, da cardiologia e do CTI como outro fator de peso nesse aumento de colaboradores no último quadrimestre.

Nesse contexto, cabe salientar que a expansão de 20 leitos CTI, bem como a inauguração do Posto 8 – com mais 44 leitos –, tornou imprescindível a contratação imediata de mais de 120 profissionais, especialmente para o enfrentamento da pandemia da covid-19, que foram incorporados para o atendimento oncológico. Essa ação, com o objetivo de manutenção do atendimento de excelência e satisfatório tanto aos pacientes infectados com a covid-19, como aos pacientes oncológicos, visando cumprir a missão do Instituto, elevou, levemente, a queda consecutiva do quadro de colaboradores. Ressalta-se ainda o reflexo desse contexto de junho a dezembro de 2020, mesmo após a redução e readequação considerável e significativa do quadro de colaboradores, desde o início da nova gestão, que sempre foi respaldada pela otimização e qualidade da mão de obra.

Porém, enfatiza-se que, devido à gestão e ao planejamento implementados pela nova metodologia de controle e gestão de pessoas, tem-se estudado rescisões contratuais com a diminuição de demanda de serviços relacionados à pandemia da covid-19, a serem observadas, de forma sazonal, ainda no início de 2022. Já o aumento de colaboradores nos últimos cinco meses, apresentado no Gráfico 16, ocorreu em virtude **da entrada de 12 colaboradores, entre maio e setembro, para exercerem funções do Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica (Pronon)**, bem como a necessidade de adequação do dimensionamento do quadro de pessoal na área assistencial frente à avaliação para melhoria do cuidado.

Estas, porém, são atividades pertencentes à ação estratégica e de alta prioridade da área de Gestão de Pessoas, tornando-se visível, inicialmente, a manutenção do número total de colaboradores desde setembro de 2020 com pequenas quedas já identificadas.



Fonte: Sistema TOTVS

GRÁFICO 16. Total de colaboradores ativos no Instituto Mário Penna em 2020 e 2021

Uma informação adicional que merece destaque e está relacionada aos dados expostos nos Gráficos 17 e 18 – sobre a quantidade absoluta de colaboradores e a produtividade – é a variação da folha de pagamento da instituição comparada às contratações realizadas. Tem-se como demanda, devido à emergência da pandemia da covid-19, uma necessidade de contratação de mão de obra, principalmente desde março e a abertura de mais leitos e de um novo bloco cirúrgico.

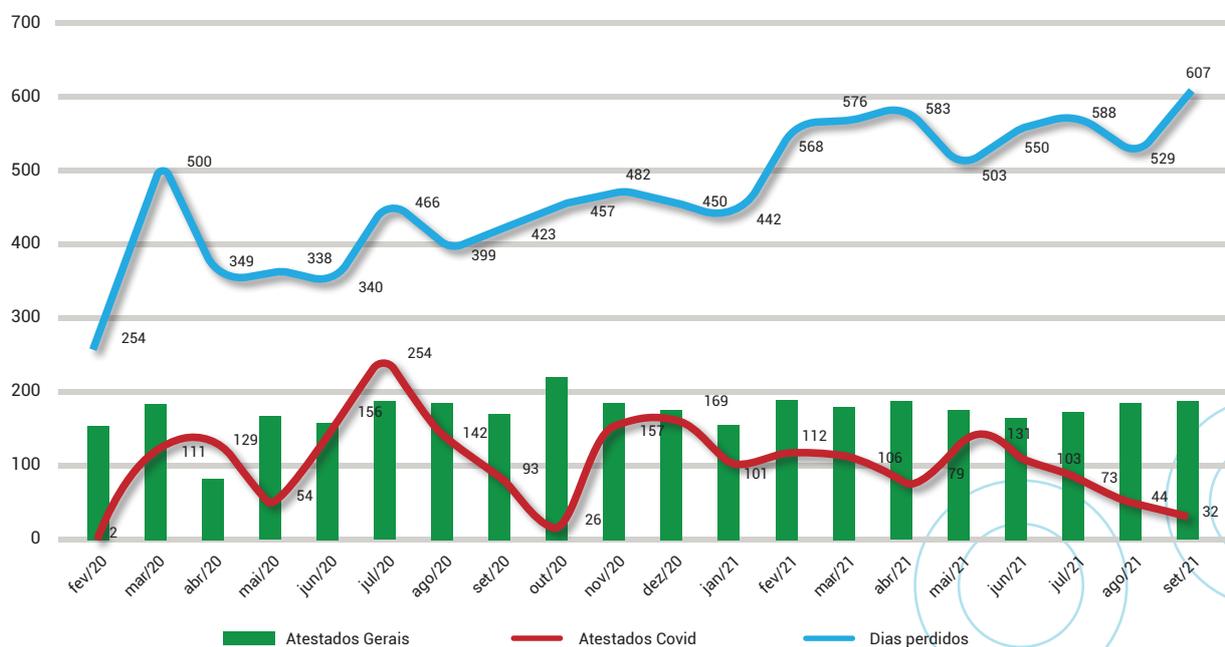
Porém, analisa-se que algumas contratações mensais não ocasionaram um aumento das despesas com a folha de pessoal. Isso pode ser verificado em maio de 2021, quando houve um crescimento de 0,38% na quantidade de colaboradores, mas uma redução de 1,9% na folha salarial, fato relacionado ao ganho de produtividade por colaborador, exposto no Gráfico 18.

Ademais, nos meses subsequentes, vale ressaltar os resultados de ações com finalidade de aumento de produtividade e otimização da mão de obra, simultaneamente à redução do gasto com pessoal. Somente em setembro de 2020 constata-se uma queda de 3,85% do valor da folha de pagamento, acompanhado de uma redução de 2,18% do quadro de colaboradores, mesmo com um resultado equivalente a R\$ 9.327,00 de produtividade média por colaborador, valor este o mais alto na série de 2020 monitorada.

Já no ano de 2021, a partir de junho, houve um aumento de colaboradores em virtude do acordo trabalhista assinado entre o Instituto e o Sindicato dos Trabalhadores da Saúde de BH e Região (Sindeess), que visava organizar e estabelecer regras para o banco de horas dos colaboradores e piso salarial para os enfermeiros, além do aumento progressivo de 5,01% no salário de todos os funcionários até dezembro de 2021. Essas ações promoveram o crescimento do valor da folha salarial e da dimensão de colaboradores, sendo verificado, já no primeiro mês, um aumento de 14 colaboradores.

Atenta-se, então, ao fato de que a redução do quadro de funcionários, **com ênfase para o período de dezembro a março**, não prejudicou os atendimentos e a receita hospitalar. Ao contrário, os números melhoraram significativamente conforme se infere dos gráficos analisados nas seções anteriores, o que indica um aumento da eficiência produtiva do Hospital, também materializada no Gráfico 18.

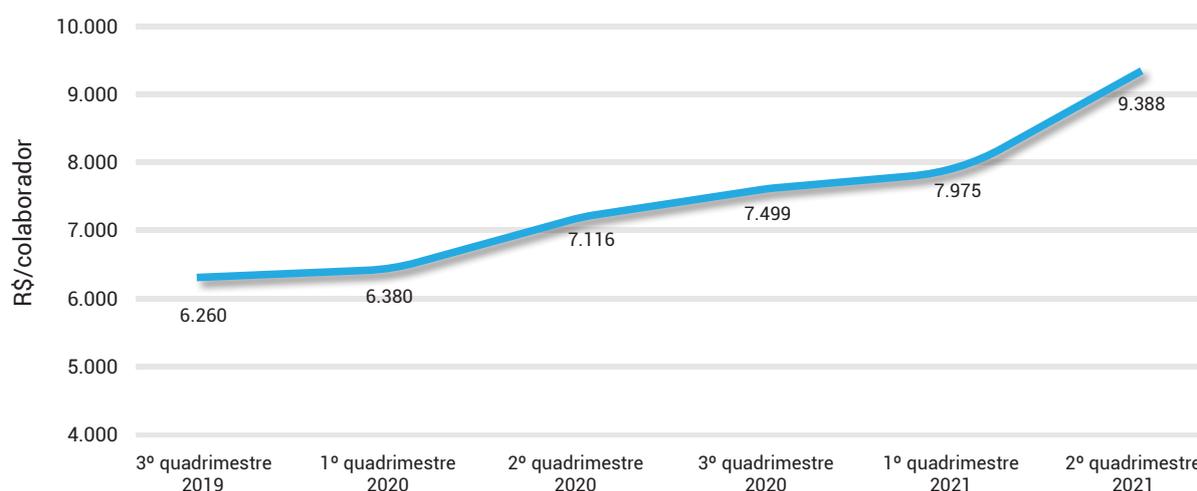
Ainda sob a perspectiva do quadro de colaboradores, apesar das variações abordadas, principalmente com a finalidade de atender às demandas devido ao cenário da covid-19, é relevante tratar também o impacto da taxa de absenteísmo, mesmo com as recomposições executadas. De acordo com o Gráfico 18, percebe-se que somente em 2020 contabilizou-se uma média mensal de 397 dias trabalhados, perdidos pela quantidade de atestados apresentados no período, o que equivale a uma média mensal de 167 atestados. Em 2021, o cenário de absenteísmo foi na mesma direção que do ano anterior, sendo verificada, até o mês de setembro, uma média mensal de 550 dias trabalhados, perdidos pela quantidade de atestados apresentados no período, o que equivale a uma média mensal de 179 atestados.



Fonte: Sistema TOTVS

GRÁFICO 17. Evolução mensal de atestados e dias perdidos por absenteísmo em 2020 e 2021

Todavia, sob uma perspectiva da eficiência, reiterando o foco da instituição no aumento da produtividade, apesar do cenário desfavorável, percebe-se um crescimento significativo da produtividade dos colaboradores do Instituto, conforme Gráfico 18.



Fonte: Sistema TOTVS

GRÁFICO 18. Média de produtividade (R\$/colaborador) dos recursos humanos do Instituto Mário Penna de 2019 a 2021 por quadrimestre

No 3º quadrimestre de 2019, cada colaborador produzia, em média, aproximadamente R\$ 6.260,00. Já no 2º quadrimestre de 2020, a média de produção por colaborador foi de R\$ 7.116,00. Ou seja, após a execução das ações emergenciais propostas pela nova gestão, que assumiu ao final de 2019, houve um **aumento de 12,02% da média de produtividade quadrimestral ao longo do período.**

Nas informações obtidas pelo Gráfico 18, percebe-se que a média de produtividade dos recursos humanos do Instituto tem uma tendência de crescimento gradual. **Ao se analisar somente o desempenho dessa variável no ano de 2020, percebe-se uma variação positiva equivalente a 10,34% entre o 1º e o 2º quadrimestre, seguida de 5,11% entre o 2º e o 3º quadrimestre de 2020, e de 15,05% entre o 1º e o 2º quadrimestre de 2021.**

Por fim, almejando a qualificação do recurso humano contratado pelo Instituto, bem como reiterar a cultura organizacional de Hospital Escola, de forma a promover o Instituto como ambiente de capacitação e investimento profissional, as parcerias com instituições de ensino e pesquisa foram expandidas. Com isso, o setor de Recursos Humanos ampliou a parceria com o Centro Universitário Belo Horizonte (UniBH) para estágios curriculares na modelagem internato, bem como com a Fundação Educacional Lucas Machado (Feluma), mediante oferta de convênio de estágio e internato para o curso de Medicina, além da disponibilização de cursos de Pós-Graduação, capacitação e especialização na área de saúde. Além dessas ações, iniciou-se o convênio com a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas) para a realização de estágios curriculares e extracurriculares no Instituto de diversos cursos na área da Saúde, a parceria com a Universo para acadêmicos de enfermagem e com a escola Conhecer para técnicos de enfermagem.

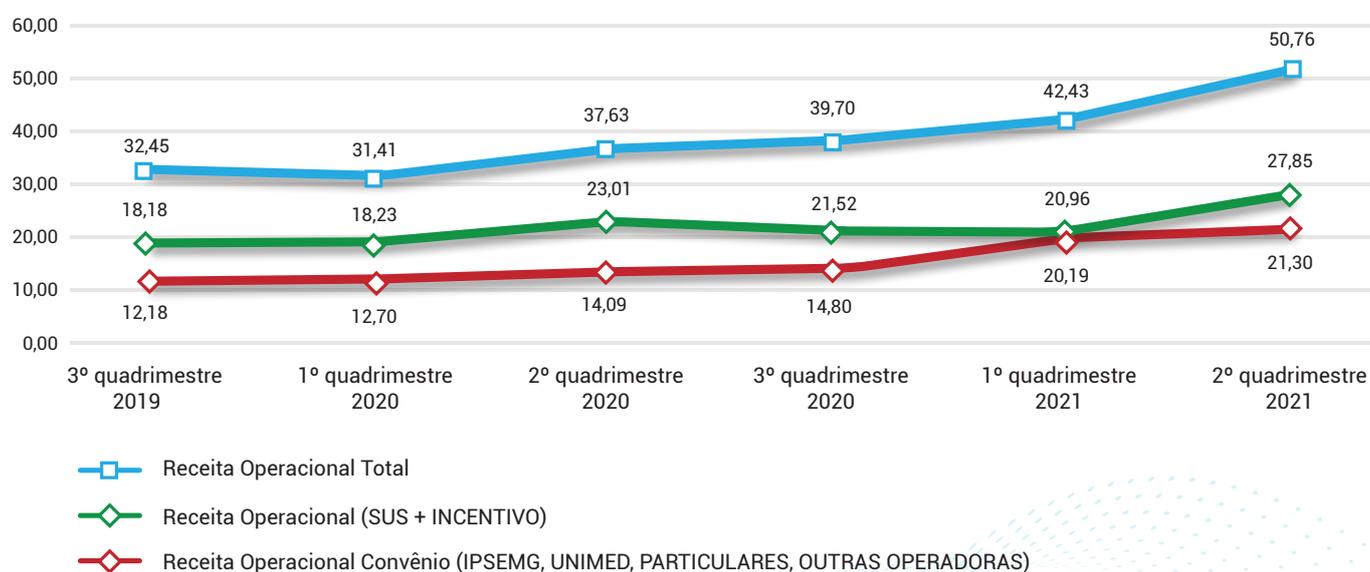


Foto: Leandro Perez

15. Desempenho econômico-financeiro

As ações apresentadas neste Relatório referentes aos dois anos de gestão, por consequência, promoveram bons resultados econômico-financeiros para o Instituto Mário Penna. O aumento de produção hospitalar é ainda mais palpável quando se analisa a receita operacional. Segundo o Gráfico 19, ao se comparar o 2º quadrimestre de 2021 com o mesmo período de 2020, verifica-se **um aumento de 25,85% na receita operacional, o que equivale a R\$ 13.124.910,51.**

Quando se analisa a receita operacional por tipo de prestação de serviço, verifica-se, dentre as receitas oriundas do SUS, **um crescimento de 24,73%, equivalente a R\$ 6.894.874,00**, durante o 1º e 2º quadrimestre de 2021. Já para as receitas advindas de convênios convênios do 3º quadrimestre de 2020 ao 2º quadrimestre de 2021, o aumento foi de 30,51%, retratando um ganho de R\$ 6.498.525,07 para o Instituto Mário Penna.



Fonte: Sistema MV

GRÁFICO 19. Receita operacional originada da prestação de serviços do Instituto Mário Penna de 2019 a 2021 por quadrimestre – em milhões

Esse crescimento reflete a ampliação do trabalho com o SUS e saúde suplementar, expandindo a prestação de serviços decorrente das obras realizadas para ampliar o atendimento no Instituto. Podemos citar a construção de 12 consultórios ambulatoriais no Núcleo de Especialidades Oncológicas, bem como a ampliação de 39 leitos clínicos e criação do Hospital-Dia, com cinco novos leitos, aumentando, dessa forma, a capacidade operacional do Instituto na busca para ampliação da assistência. Promoveu-se ainda a revisão contratual das tabelas nas operadoras de plano de saúde para adequação das condições de mercado e da nova identidade do Instituto.

Já sob a ótica do faturamento, observa-se um crescimento do faturamento geral do Instituto Mário Penna, que **superou a meta de R\$ 10 milhões nos meses de junho, agosto e setembro, nos quais foram faturados, respectivamente, R\$ 10,85, R\$ 10,24 e R\$ 11,09 milhões.** Esse resultado é reflexo dos esforços já demonstrados para retomar a saúde econômico-financeira do Instituto.

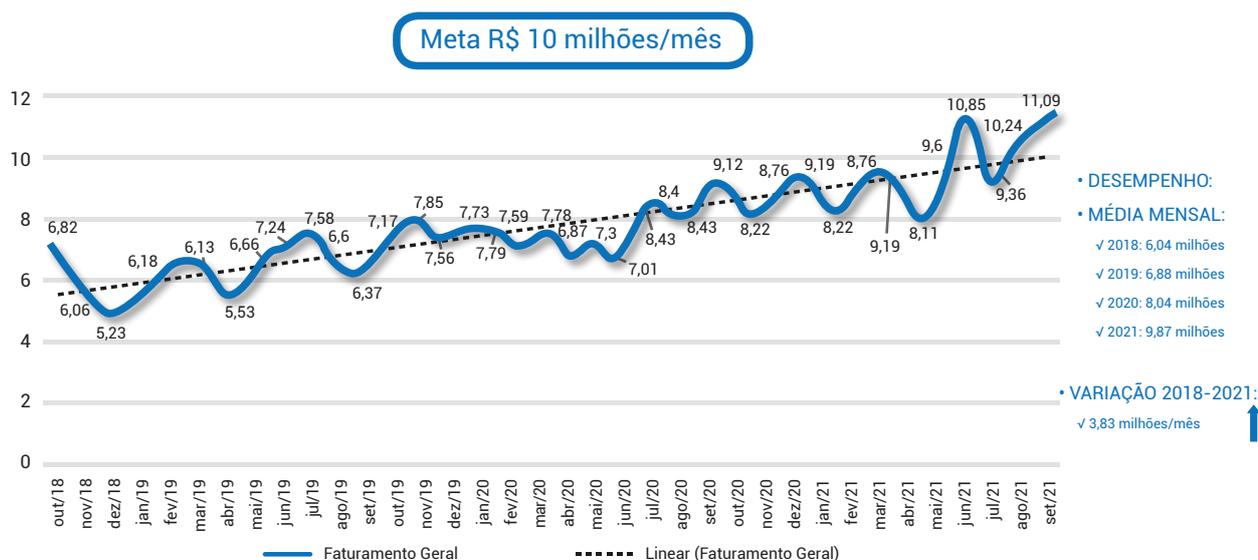
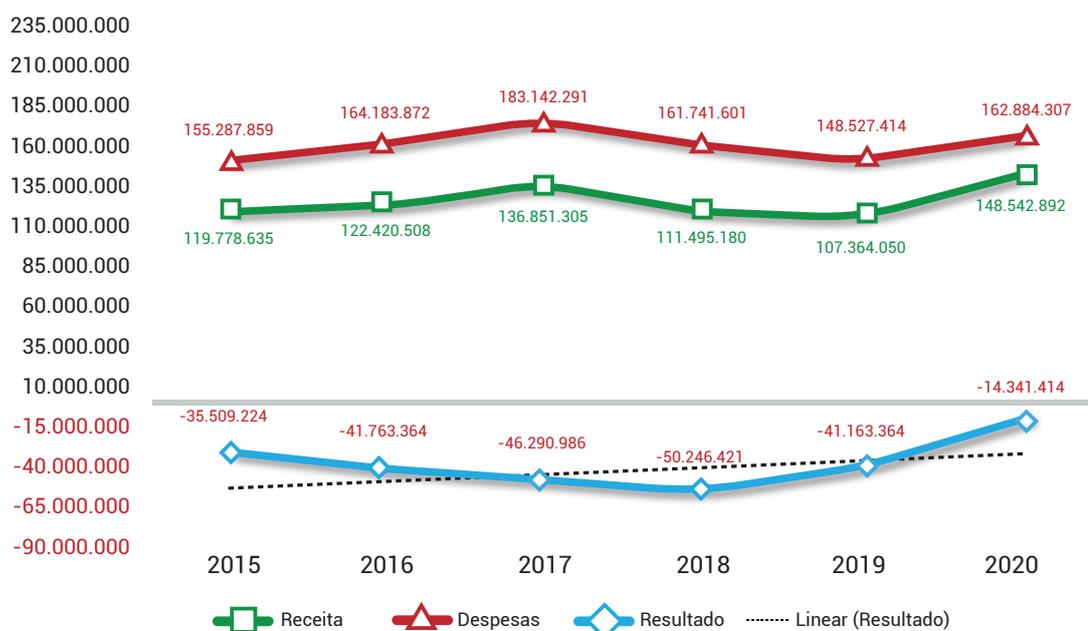


GRÁFICO 20. Evolução do faturamento geral do Instituto Mário Penna – em milhões

Analisando o desempenho do Instituto Mário Penna sem as doações realizadas por parceiros e pessoas que acreditam na missão da instituição, percebe-se que, após seis anos com altos déficits, a atual gestão está conseguindo sanar os déficits por meio da melhoria da produção hospitalar. Ao se comparar o ano de 2019, quando a Diretoria-Executiva assumiu a gestão em setembro, com o ano de 2020, é possível constatar **uma redução do saldo negativo em 65%, com forte tendência de ampliação dessa queda para 2021.**

Esse resultado representa ações de sucesso desenvolvidas segundo o Planejamento Estratégico 2020-2021 e o Plano de Ação Emergencial. É um objetivo estratégico do Instituto conseguir promover o equilíbrio econômico-financeiro da instituição.

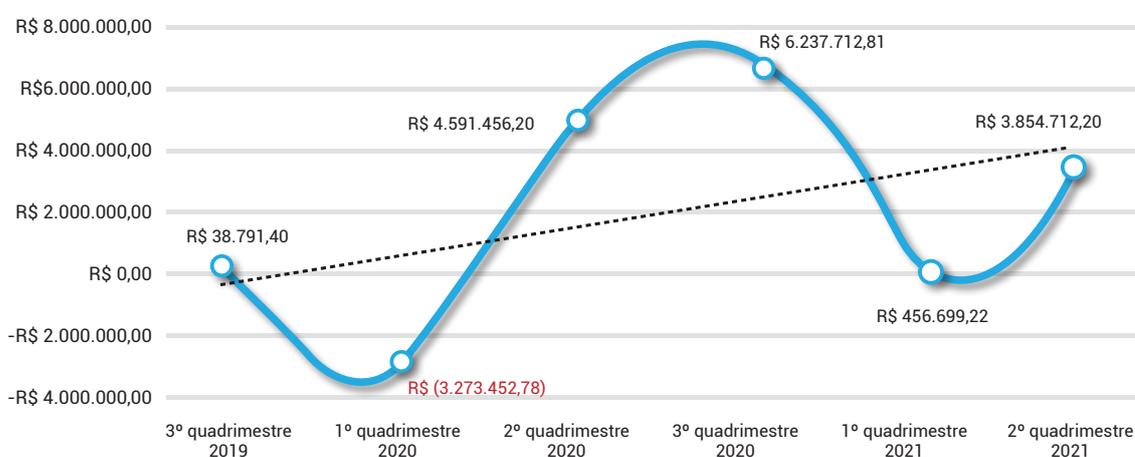


Fonte: Sistema MV

GRÁFICO 21. Demonstração do Resultado do Exercício do Instituto Mário Penna sem doações de 2015 a 2020

Ao se analisar a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) do Instituto Mário Penna nesses dois anos de gestão da atual Diretoria-Executiva, ficam evidentes os bons resultados pautados na sustentabilidade, na recuperação assistencial e econômico-financeira e no equilíbrio das contas. Desse modo, os resultados desde o mês de setembro de 2019 a setembro de 2021 foram consideravelmente melhores comparados aos resultados dos meses anteriores, evidenciado por superávits significativos.

No Gráfico 22, está destacada a evolução do resultado quadrimestral do exercício do Instituto Mário Penna de 2019 a 2021. Dos seis quadrimestres analisados no Gráfico 22, **somente o 1º quadrimestre de 2020 teve um resultado negativo**. Desse modo, ao se comparar os resultados do 3º quadrimestre de 2019 com o mesmo período de 2020, **observa-se uma variação positiva de, aproximadamente, R\$ 6,23 milhões**. Sob a ótica da análise comparativa com o ano de 2021, entre o 1º e 2º quadrimestre, é observado **um crescimento do resultado em 88,15%, o que equivale a R\$ 3.398.012,98**.

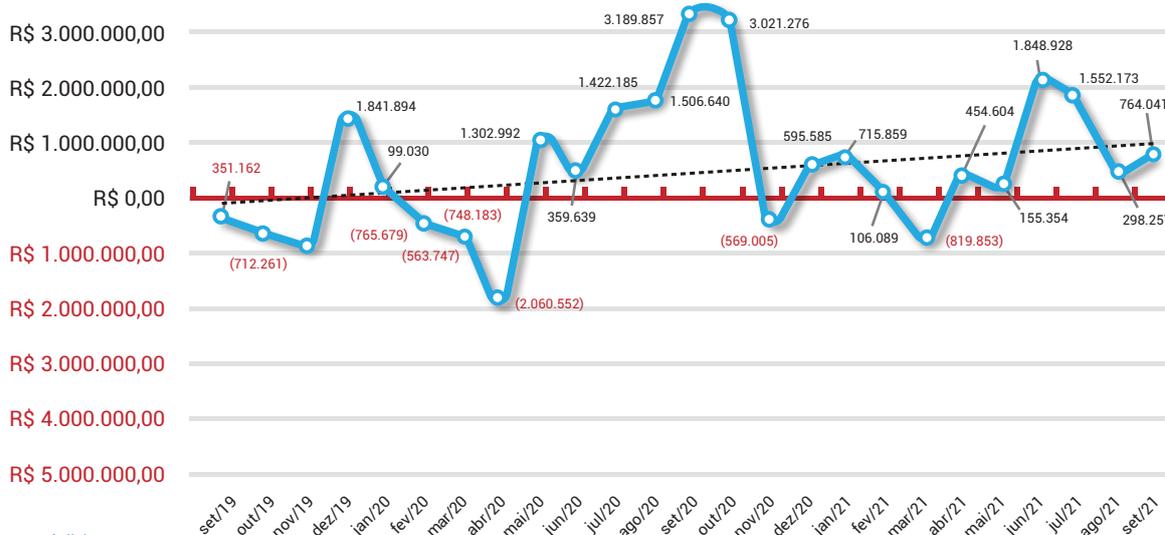


Fonte: Sistema MV

GRÁFICO 22. Demonstração do Resultado do Exercício do Instituto Mário Penna de 2019 a 2021 por quadrimestre

Analisando o resultado de 2021, observa-se que de **janeiro a setembro, o resultado médio mensal foi de um superávit de R\$ 563.939,19, segundo o Gráfico 24**. No mesmo período do ano de 2020, o resultado médio mensal, da mesma forma, **foi de um superávit de R\$ 500.873,41**. Tais informações representam um esforço contínuo em manter um crescimento continuado e duradouro ancorado no objetivo estratégico de sustentabilidade, qualidade e eficiência operacional.

Ressalta-se ainda que, no mês de junho de 2021, o Instituto Mário Penna obteve o maior superávit até o momento do ano corrente, equivalente a, aproximadamente, R\$ 1.848.928,16. Comparado ao mesmo mês de 2020, constata-se **saldos crescentes de R\$ 1,49 milhão aproximadamente**.

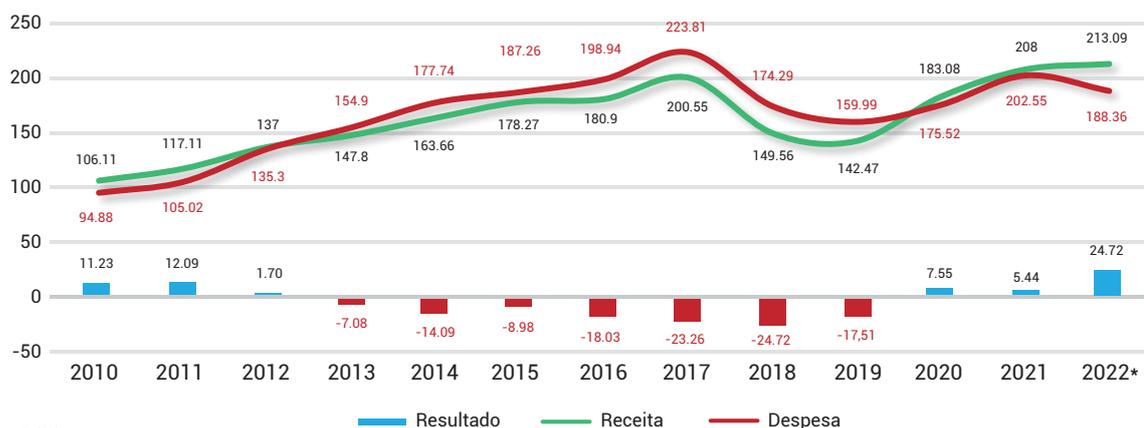


Fonte: Sistema MV

GRÁFICO 23. Demonstração do Resultado do Exercício mensal do Instituto Mário Penna de 2019 e 2021 – em milhões

Para mais, ao se analisar o Gráfico 24, percebe-se um crescimento financeiro considerável da instituição, com o prosseguimento dos superávits apontados, apesar das oscilações observadas devido ao processo gradual e ainda em execução de recuperação financeira. Esse fato, infelizmente, ainda afeta consideravelmente a saúde financeira da instituição que, além de monitorar e equilibrar do fluxo de caixa mensal, necessita, constantemente, arcar, quitar e acompanhar débitos volumosos e ainda em aberto, devido aos déficits anteriores acumulados.

Sob essa perspectiva, percebe-se também que essa melhoria dos resultados, desde setembro de 2019, é reflexo dos esforços que vêm sendo empregados pela atual gestão: a redução de custos com fornecedores e com pessoal, concomitante ao aumento da receita oriunda do crescimento da produtividade hospitalar e da eficiência de captação de recursos.

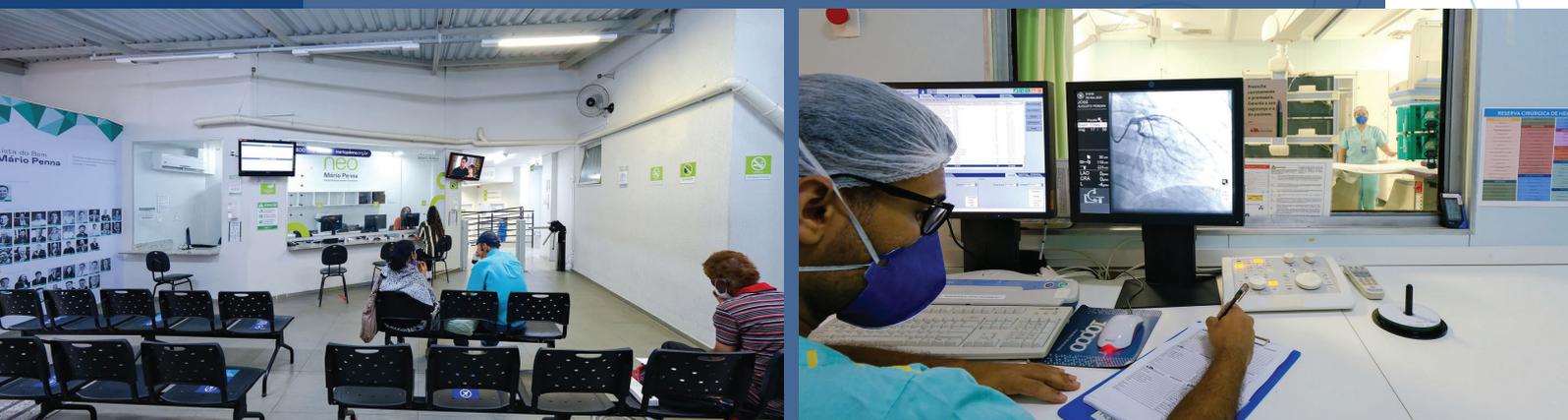


Fonte: Sistema MV

GRÁFICO 24. Evolução do Resultado do Exercício do Instituto Mário Penna de 2010 a 2022 – em milhões

Por fim, a partir de uma análise detalhada da série histórica de 2010 a 2021 dos resultados do Instituto, percebe-se, após sete anos consecutivos de déficits, uma recuperação extremamente significativa, **com um superávit de, aproximadamente, R\$ 7 milhões em 2020 e de R\$ 5 milhões até setembro de 2021**, por meio de esforços genuínos esboçados e materializados no Plano de Ação Emergencial traçado e no Planejamento Estratégico 2020-2021 implementado. Nesse contexto, **somente entre 2019 e 2020, contabilizou-se um crescimento de 143% no resultado do exercício**. Para 2021, até o mês de setembro, observando a média mensal de resultados, tem-se que **o valor médio do resultado cresceu em 11,18%, que corresponde a R\$ 563.939,19, frente uma média de R\$ 500,873,41 no mesmo período para 2020**.

Para 2022, a expectativa é de um crescimento de 354,41% no resultado do exercício. Isso representa um resultado positivo de R\$ 24,72 milhões. Tal evolução notável é reflexo da consolidação e ampliação de práticas de gestão bem-sucedidas, que foram implementadas nesses dois anos de gestão.



Fotos: Leandro Perez



Foto: Leandro Perez

16. Ações futuras

Além das ações apresentadas anteriormente, há outras atividades em desenvolvimento centradas na melhoria da eficiência dos processos administrativos, assistenciais e no aumento da produção hospitalar.

- **Expansão das Linhas de Cuidado - Fundo do Idoso e Cuidados Paliativos:** com o objetivo de promover, ampliar e qualificar a oferta de atendimento humanizado e integral de cuidado do idoso frágil em tratamento oncológico. O projeto já foi aprovado pelo Conselho Municipal do Idoso e idealiza a captação **de R\$ 10 milhões, com possibilidade de expansão para até R\$ 30 milhões.** O Instituto Mário Penna criou o projeto visando acolher e prestar uma assistência humanizada, qualificando a oferta de cuidados paliativos ao paciente idoso, para cerca de 100 mil pacientes que envelhecem por ano em tratamento oncológico no Instituto Mário Penna, oriundos de todas as regiões do Estado de Minas Gerais em situações de vulnerabilidade social e econômica.

- **Criação do Cancer Center Mário Penna:** a construção do Centro de Referência Oncológico busca alcançar constantes melhorias, proporcionar avanço nos atendimentos oferecidos, resgatar a saúde financeira da instituição e conquistar sólidas parcerias. Assim, **serão criados 19 consultórios ambulatoriais oncológicos, 75 lugares de espera, 7 consultórios diferenciados, amplos e com sanitário** que vão atender aos tratamentos de quimioterapia e exames necessários. Planeja-se faturar com a construção do Centro de Referência Oncológico **cerca de R\$ 17 milhões.** As Figuras 9 e 10 evidenciam como ficará a nova unidade.

FIGURA 9. Cancer Center Mário Penna



- Reestruturação do Instituto Mário Penna de Ensino, Pesquisa e Inovação: busca ser referência em pesquisa clínica e implementar novos projetos que sejam capazes de explorar o vasto potencial do parque tecnológico do Instituto Mário Penna. Assim, foi construído um Plano Educacional para 2022, com a promoção de investimentos na condução de protocolos de pesquisa, avanço da governança corporativa e firmar parcerias para aprovação de programas de inovação.

- Reforma do Hospital Luxemburgo: as adequações estruturais e obras realizadas almejam a expansão da quimioterapia, integração do hospital e reforma da sede administrativa para promover acessibilidade, otimização de espaço e satisfação do cliente. Nesse viés, haverá o aumento de 20 cadeiras de quimioterapia 100% SUS, redução de custos com transporte e tempo para deslocamento de pacientes e a instalação de elevador no andar da quimioterapia para acesso ao Hospital Luxemburgo.

FIGURA 10. Entrada do Cancer Center Mário Penna



- Implantação e gestão compartilhada do Hospital Regional de Teófilo Otoni: o Instituto Mário Penna ganhou a concessão pública da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais (SES/MG) para gerir o novo hospital a ser construído em Teófilo Otoni visando atender a região do Vale do Jequitinhonha e Mucuri. O Hospital contará com 420 leitos, 22.068,75 m² de área construída e linhas de cuidados diversas, como maternidade, alta complexidade em ortopedia e traumatologia e alta complexidade cardiovascular.

- Implantação do *Fast Track* Oncológico: parceria entre o Instituto Mário Penna e a Feluma para instituir um *fast track* oncológico, que visa agilizar e organizar a rotina hospitalar, reduzir o tempo de atendimento do paciente em sua linha de cuidado e promover a atenção integral do paciente em menor espaço de tempo. Assim, a proposta é utilizar da infraestrutura de ponta do Instituto Mário Penna, de todo o *know-how* dos especialistas que atuam no Hospital-Luxemburgo e da capacidade ímpar da Feluma em inteligência artificial e organizacional para melhor atendimento, estadiamento e tratamento dos pacientes com câncer, criando protocolos assistenciais em conjunto com a PBH.

17. Considerações finais

Ao se considerar o período de vigência da nova gestão e os resultados expostos e analisados até o momento, percebe-se um contínuo compromisso com pressupostos elencados, como pilares do trabalho dessa nova diretoria, pautando-se pela transparência, recuperação assistencial e econômico-financeira das unidades hospitalares mantidas pelo Instituto.

Embasado nessa evolução retratada, observa-se que, mesmo diante de tantas dificuldades, a nova gestão do Instituto Mário Penna sempre tem enfatizado, em todas as ações desempenhadas, o engajamento e a confiança na consecução de resultados positivos, prezando pela sustentabilidade, pela qualidade, eficiência operacional, recolocação no mercado e satisfação do cliente.

Completado seu cinquentenário em 2021, o Instituto Mário Penna evidencia a missão de assistir com excelência e de forma humanizada os pacientes com câncer. O Instituto atende a pacientes de diversos municípios mineiros, sendo a instituição com o maior número de cirurgias oncológicas em Minas Gerais, a que mais realiza aplicações de radioterapia e sessões de quimioterapia e a que possui a maior oferta e demanda nas especialidades oncológicas, sendo assim uma referência estadual e nacional no tratamento de câncer.

Salienta-se ainda que, apesar dos hostis obstáculos enfrentados em 2020 e 2021, devido à pandemia da covid-19, com escassez de recursos humanos, altos índices de absenteísmo, exaustão de colaboradores e dificuldades externas relativas à aquisição de medicamentos, a instituição tem direcionado todas as ações estratégicas para otimização de seus serviços em prol da garantia e manutenção de atendimentos de excelência, principalmente, aos pacientes oncológicos.

Isto posto, enaltece-se e reitera-se o memorável esforço do Instituto para continuar sendo referência em saúde, com ênfase para os menos favorecidos. Recuperar a imagem assistencial e financeira, garantindo tratamento digno e de qualidade para o maior número de pacientes, em especial os oncológicos, é e sempre será a missão singular do Instituto Mário Penna.



Instituto
Mário Penna





[institutomariopenna](https://www.facebook.com/institutomariopenna)



[institutomariopenna](https://www.instagram.com/institutomariopenna)



mariopenna.org.br