

Formulação e implantação de um sistema de contratualização por resultados em uma rede de hospitais públicos – a experiência da FHEMIG

Formulation and implementation of a results-based management contracting system in a network of public hospitals – the experience of FHEMIG

Hilda Maria Silveira Mesquita Zschaber¹; Josiano Gomes Chaves²; Antônio Lourenço Júnior³; Fernando Madalena Volpe⁴

RESUMO

Introdução: A gestão por resultados é uma moderna ferramenta visando a eficiência dos serviços públicos. **Objetivo:** Descrever a experiência na implantação de um sistema de contratualização por resultados no âmbito da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais – FHEMIG. **Método:** Estudo de caso. **Resultados:** O projeto partiu da construção coletiva de um planejamento estratégico pelas áreas técnicas e alta direção da Fundação, de um alinhamento com o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado, via Acordos de Resultados de 1^a. e 2^a. Etapas, e com a contratualização entre os Gestores do SUS e as Unidades Assistenciais da FHEMIG. A formalização institucional se deu por meio dos Acordos Internos de Resultados de 1^a. e 2^a. Etapa, envolvendo todos os gestores da instituição, cujos resultados passam a ser base para o pagamento da Gratificação de Incentivo a Eficientização de Serviços – instrumento de fortalecimento da meritocracia e da transparência na gestão pública. As implicações desta implantação perpassam todas as áreas da Fundação, com impacto na melhoria da assistência, nos processos administrativos, na produção do conhecimento e na sustentabilidade econômico financeira. **Conclusão:** A implantação da contratualização integra um conjunto de esforços de modernização da gestão pública, em um contexto governamental de gestão por resultados. Nesse sentido, torna-se o eixo norteador que direciona a instituição para a excelência.

Palavras-chave: Gestão em Saúde; Planejamento Estratégico; Saúde Pública.

ABSTRACT

Introduction: Result oriented management is a relevant tool aiming at incrementing the efficiency of public services. **Objective:** This article describes the experience of implementing a system of contracting for managing results within the Hospital Foundation of Minas Gerais – FHEMIG. **Method:** Case study. **Results:** The project started from the collective construction of a strategic planning by senior management and technical areas of the Foundation, an alignment with the Minas Gerais Integrated Development Plan, through contractual relationship between the managers of the National health System (SUS) and each hospital. Internal Agreements for Results were settled, involving all managers of the institution, whose results become the basis for payment of incentive bonus for efficiency, an instrument of empowerment of meritocracy and transparency in public management. The implications of this deployment involve all areas of the Foundation, with impacts on improving care standards, administrative processes, the production of knowledge and economic and financial sustainability. **Conclusion:** The implementations of internal and external contracts integrate efforts to modernize public management in a governmental context of results-based management, contributing to direct the institution towards excellence.

Key words: Health Management; Strategic Planning; Public Health.

- ¹ Assistente Social, MBA em Gestão em Saúde pela Fundação Getúlio Vargas. Diretora de Desenvolvimento Estratégico - Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG – Brasil.
² Farmacêutico, Doutor em Química pela UFMG Ex-diretor de Desenvolvimento Estratégico e Pesquisa – Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG – Brasil.
³ Engenheiro Civil, Mestre em Administração pela Universidade FUMEC. Belo Horizonte, MG – Brasil.
⁴ Médico, MBA em Gestão em Saúde pela Fundação Getúlio Vargas, Mestre em Epidemiologia pela UFMG, Doutor em Psiquiatria pela UNIFESP. Gerência de Ensino e Pesquisa – Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG – Brasil.

Instituição:
Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais – FHEMIG

Endereço para correspondência:
FHEMIG – Diretoria de Desenvolvimento Estratégico
Alameda Álvaro Celso, 100
Bairro: Santa Efigênia
Belo Horizonte, MG – Brasil
CEP: 30150-260
Email: mesquita@fhemig.mg.gov.br

INTRODUÇÃO

A Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais – FHEMIG, vinculada a Secretaria de Estado da Saúde de Minas Gerais, tem como finalidade “Prestar serviços de saúde e assistência médico-hospitalar de importância estratégica estadual e regional, em níveis de complexidade secundário e terciário, por meio de hospitais organizados e integrados ao Sistema Único de Saúde – SUS (...)”.¹

Com 21 Unidades Assistenciais distribuídas em cinco Complexos – Urgência e Emergência, Especialidades, Saúde Mental, Hospitais Gerais, Reabilitação e Cuidado ao Idoso – e o MG Transplantes, constitui a maior Rede de Hospitais Públicos da América Latina, coordenada por sua Administração Central (ADC). Ela oferece serviços especializados de referência, em consonância com as Políticas do SUS e orientados pela visão de futuro do Estado de tornar “Minas o melhor Estado para se viver”.² A Fundação é um dos maiores centros formadores de pós-graduação de profissionais de saúde do Brasil, sendo também a maior mantenedora de Residências Médicas e a quinta instituição em pesquisa em seres humanos no Estado.³

Os números da FHEMIG são expressivos quanto a sua abrangência de atuação e importância para o SUS. O volume de serviços prestados e o montante de recursos mobilizados na sua execução, cobra, ainda mais dos gestores e servidores, transparência, eficiência e rigor na utilização de seus recursos.³

Para alcançar este objetivo, a FHEMIG, que por um lado está vinculada às diretrizes do Sistema Único de Saúde – SUS – e por outro às do Governo de Minas, tem como grande desafio estabelecer e implantar um Planejamento Estratégico que concatene, além de sua visão de futuro, as diretrizes bases de suas vinculações.

O processo de modernização da gestão na FHEMIG teve início em 2004, com o estabelecimento de metas para enfrentamento de seus problemas, reorganização de processos e reuniões da alta administração com os gestores da rede.

Em 2005, foram estabelecidos através de “Termo de Compromisso”, indicadores, metas e prazos. Nesse mesmo ano instituiu-se o Plano de Otimização de Recursos e Distribuição por Resultados e criou-se o primeiro mecanismo periódico de avaliação para o pagamento da Gratificação de Incentivo a Eficientização dos Serviços – GIEFS. Com isto, o pagamento da GIEFS passa a ter como base as avaliações de desempenho institucional quadrimestral.⁴

Em 2006, visando uma melhor integração entre os serviços, racionalização do processo de gestão, fortalecimento da lógica de rede e a otimização da prestação de serviços, as Unidades Assistenciais – UA – foram organizadas em complexos. Outro marco importante ocorrido no processo de gestão foi o estabelecimento do primeiro Acordo Interno de Resultados – AIR – contrato firmado entre a Presidência da FHEMIG e as UA com pactuação de metas, cujos indicadores eram agrupados em quatro perspectivas – Desempenho Hospitalar, Desempenho Econômico, Índice de Satisfação, Estrutura e Processo de Trabalho.

Esses acordos eram monitorados pela alta direção sem o envolvimento direto formal dos demais gestores institucionais. Eles possuíam um número expressivo de indicadores, média de 38 por unidade assistencial, sendo vários deles indicadores de processos. O acompanhamento e a avaliação sistemática de todo o processo, que ocorria a cada quadrimestre, estava a cargo de uma comissão composta de servidores da ADC, que acumulavam esta função além de suas tarefas de rotina.⁵

Assim como ocorreu no Planejamento Governamental, verificou-se também a presença de falhas provenientes da formulação e implantação da estratégia no processo que antecede a formulação estratégica da Fhemig. Tais falhas e modelos vigentes se encontram resumidas na Tabela 1.

Tabela 1 - Modelo de gestão vigente na FHEMIG anterior a implantação do Sistema de Gestão Estratégica

Falha	Modelo Vigente
Inconsistência intertemporal entre os instrumentos de planejamento	Planejamento Operacional focalizado no ajuste da estrutura organizacional e no alcance de metas de curto prazo
Desconexões – ausência de hierarquização entre os instrumentos de planejamento	Inexistência de vínculo formal entre estratégia e instrumentos de gestão financeira
Imperfeições nas negociações	Negociação entre as metas do primeiro AIR sem a participação efetiva de todas as unidades (alcance limitado dos resultados a serem atingidos) processo sujeito a fragilidades na execução, não cobertura pela totalidade dos gestores
Ausência de foco	Expressivo número de metas negociadas com o foco na eficácia operacional sem um alinhamento sistemático e orgânico com os compromissos assumidos pela instituição – TCEP's e Acordos de Resultados de 1ª. e 2ª. Etapa – sem uniformidade metodológica de indicadores

Um Sistema de Gestão Estratégica tem como objetivo maior alinhar todos os esforços da organização para o alcance da sua Visão de Futuro (Constituir-se modelo de excelência no país para a promoção da assistência e qualificação hospitalar, tendo como foco: Prestação de serviços com elevado padrão de qualidade e segurança. Incorporação e difusão de modernas técnicas de gestão. Realização de pesquisas e formação de recursos humanos. Participação na formulação e condução de políticas de gestão e qualificação hospitalar para o Sistema Único de Saúde) (6), contemplando ações de curto, médio e longo prazo. Nesse sentido o presente artigo tem como objetivo geral descrever a construção de um Planejamento Estratégico a partir das perspectivas institucionais, do SUS e do Governo do Estado e a sua implantação efetiva com o envolvimento e a participação de todos os gestores e servidores da FHEMIG.

METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO

Em 2007, visando tornar mais dinâmico e eficiente seu processo de gestão, a FHEMIG passou por um processo de reestruturação. Nesse processo, criou-se na ADC, uma área responsável pelo controle dos Acordos Internos de Resultados, estabelecidos entre a Presidência da FHEMIG e a direção das UA da rede. Estes Acordos eram, até então, acompanhados quadrimestralmente por uma comissão e visavam monitorar o desempenho dessas Unidades.

Diante da necessidade de dotar este processo de um alinhamento orgânico, de maior refinamento metodológico, que refletisse os compromissos externos que estavam sendo assumidos pela Fundação e que fosse ao mesmo tempo fundamentado em estratégias a serem perseguidas para o alcance da visão institucional, iniciou-se a elaboração do Planejamento Estratégico da FHEMIG. Este Planejamento, que obteve total apoio e envolvimento da Presidência, contou com a participação e cooperação de representantes de todos os Complexos Assistenciais e das áreas técnicas ADC, de forma a traduzir as diversas percepções e realidades da rede.

O Planejamento Estratégico torna-se então o eixo norteador para o estabelecimento, alinhamento e pactuação de metas e indicadores nos Acordos Internos de Resultados, que passam a envolver também, num primeiro momento, além das Diretorias das UA, as Diretorias da ADC, Procuradoria, Auditoria e Assessoria de Comunicação Social e posteriormente todas as Gerências, Chefias de Serviços, Coordenações e Assessorias da FHEMIG, com acompanhamento trimestral (6). (Tabela 2)

Para isto, construiu-se uma metodologia de formulação estratégica constituída de três grandes blocos: *ambientação, análise de ambientes e formulação*. Aparentemente semelhante às técnicas tradicionais de planejamento, o método utilizado possui especificidades que vão ao encontro das necessidades da instituição, de sua cultura e de sua própria natureza.

Tabela 2 - Modelo de gestão vigente na FHEMIG anterior a implantação do Sistema de Gestão Estratégica

Etapas do Processo	Produtos
Análise do ambiente institucional e formulação da estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - Cenários elaborados a partir da análise do ambiente externo; - Formulados os Objetivos Estratégicos a partir da análise dos ambientes interno e externo (SWOT); - Mapa Estratégico Institucional desenhado; - Indicadores estratégicos definidos; - Mapas Estratégicos dos Complexos construídos; - Caderno "Planejamento Estratégico Fhemig 2008-2018" publicado.
Elaborar e implementar um Sistema de Gestão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Definidas diretrizes para desdobramento das metas e vinculações destas às estratégias, à Contratualização e aos Acordos de Resultados; - Elaborada metodologia padrão para estruturação dos Acordos Internos de Resultados de 1ª. e 2ª. Etapa; - Realizados encontros e treinamentos com todas as chefias, em todas as Unidades Assistenciais e na Administração Central, para disseminação do projeto e metodologia de desdobramento de metas e construção de indicadores; - Formalização dos Acordos Internos de Resultados de 1ª. e 2ª. Etapa envolvendo todos os 449 gestores da FHEMIG; - Publicação e disponibilização na intranet de cartilhas, em linguagem acessível, para difundir o projeto e permitir a capilarização do conhecimento básico e o envolvimento de todos os servidores da Rede: <ul style="list-style-type: none"> - "Do Planejamento aos Resultados" - "Contratualização e Acordos de Resultados" - "Acreditação"
Medir e avaliar os resultados alcançados	<ul style="list-style-type: none"> - Submissão das variáveis de cenários aos principais gestores para avaliação em encontro de resultados; - Mensuração do nível de conhecimento adquirido e consistência do modelo construído por meio de enquete; - Reformulação e padronização do Encontro Gerencial de Resultados em que cada diretoria, assessoria ou complexo apresenta o status da meta e as ações preventivas/corretivas; - Realização de auditoria diagnóstica ONA nas 3 unidades assistenciais em processo de Acreditação; - Avaliação trimestral dos Acordos Internos de Resultados – AIR. A avaliação dos AIR's de 2ª. Etapa iniciou-se em outubro de 2010; - Acompanhamento mensal e revisão anual dos TCEP's; - Acompanhamento semestral e avaliação anual dos Acordos de Resultados de 1ª e 2ª Etapas.

Ambientação

Nesta etapa, a equipe central de planejamento, constituída de 30 servidores representantes de todos os Complexos Assistenciais e áreas técnicas da ADC da FHEMIG, foi capacitada na metodologia de planejamento por meio da discussão de casos reais alinhados à natureza da instituição.

O cronograma de atividades foi estabelecido levando-se em conta cinco workshops de trabalhos intercalados por períodos de pesquisa e desenvolvimento de atividades correspondentes ao planejamento. A equipe foi dividida em quatro grupos temáticos, cada um dos quais relacionados aos fatores intervenientes no ambiente FHEMIG: Grupo Saúde; Grupo Economia e Política; Grupo Educação Trabalho e Renda; Grupo da Tecnologia da Informação e Comunicação, Ciência e Tecnologia da Inovação.

Análise de ambientes

A análise do ambiente externo foi feita utilizando-se a metodologia de análise de cenários.⁷ Esta metodologia difere da análise clássica de oportunidades e ameaças, que ocorre numa percepção estática do ambiente externo, por uma percepção dinâmica, temporal. Nesta ótica, as oportunidades e ameaças são percebidas pela análise de correlação de fatores e variáveis a eles associadas, ao longo de um período.

Com base na metodologia de análise de cenários, a equipe central de planejamento identificou as variáveis, associadas aos fatores intervenientes no ambiente FHEMIG, que de alguma maneira impactassem o desempenho da instituição fosse de forma positiva ou não. As variáveis identificadas, submetidas à análise dos níveis de incerteza (futuro bem claro, futuros alternativos e faixa de futuros), foram então agrupadas em 22. Por meio do cruzamento de impacto de uma variável, ou grupo de variáveis, sobre a(s) outra(s) numa matriz de direcionamento e dependência, obteve-se os direcionadores de cenário da FHEMIG – Conjuntura Nacional com foco em educação, trabalho e renda e Gestão da Saúde nas três esferas de governo.

A partir da interposição dos direcionadores de cenários, construíram-se os quatro cenários base do Planejamento Estratégico da FHEMIG:

- cenário 1 – Conjuntura Nacional em crescimento x Gestão da Saúde consolidada

- cenário 2 – Conjuntura Nacional em retrocesso x Gestão da Saúde consolidada
- cenário 3 – Conjuntura Nacional em retrocesso x Gestão da Saúde fragmentada
- cenário 4 – Conjuntura Nacional em crescimento x Gestão da Saúde fragmentada

A análise do ambiente interno se deu pelo levantamento dos pontos fortes e pontos fracos e por um encontro entre o Presidente e o núcleo central de planejamento. Neste encontro foram discutidos temas relacionados ao desempenho atual e futuro da instituição, assim como políticas de saúde pública e privada. Essa discussão serviu de base para o refinamento e re-afirmação das ameaças e oportunidades obtidas dos cenários e as potencialidades e debilidades da instituição.

Formulação

A formulação dos objetivos estratégicos foi feita utilizando-se a matriz SWOT (*Strengths* – Pontos Fortes, *Weaknesses* – Pontos Fracos, *Opportunities* – Oportunidades, *Threats* – Ameaças), sendo que as oportunidades e ameaças foram obtidas, como já explicitado, a partir da análise de cenários.

A extensão temporal dos cenários da FHEMIG de 10 anos, 2008-2018, foi estabelecida utilizando-se um painel de especialistas da instituição, técnica conhecida como Delphi.⁸ Este é um método de pesquisa qualitativa baseado na consulta a especialistas que busca obter uma convergência de opiniões e consenso sobre o futuro de diversos eventos.

A conexão dos objetivos estratégicos entre si, numa relação de causa e efeito se deu em quatro perspectivas – pessoas, processos, comunidade e Minas Gerais – e resultou no Mapa Estratégico da FHEMIG.

Na perspectiva Pessoas estão definidas as competências e habilidades essenciais, as tecnologias, a ambiência e a cultura organizacional necessárias para suportar os demais objetivos estratégicos.

Na perspectiva Processos são identificadas as atividades organizacionais críticas que devem ser otimizadas de maneira a suprir as necessidades dos clientes e desta forma alcançar os resultados finalísticos.

Na perspectiva Comunidade estão agrupados os objetivos relacionados aos parceiros e usuários da instituição. A essência desta perspectiva é que a instituição tenha e mantenha o seu foco nos seus

clientes, diferenciando-se das demais e desta forma atraindo, retendo e aprofundando o relacionamento com os mesmos.

Na perspectiva de Minas Gerais estão contemplados os objetivos estratégicos relacionados aos resultados finalísticos da instituição, ou seja, aqueles que contribuirão para o alcance de sua visão e sua consolidação como uma entidade de referência na saúde pública do Estado de Minas Gerais.

Em função da dimensão e diversidade existentes na FHEMIG, o Mapa Estratégico Institucional foi desdobrado, por meio de oficinas com os diretores e equipes técnicas constituintes de cada um dos Complexos Assistenciais em Mapas Estratégicos de Complexo Assistencial.

Desdobramento de metas a partir das estratégias, dos acordos de resultados de 1ª e 2ª etapa e da contratualização e o estabelecimento dos acordos internos de resultados de 1ª e 2ª etapa

A partir do Planejamento Estratégico, os Mapas Estratégicos da FHEMIG e dos Complexos Assistenciais, bem como os Acordos de Resultados de 1ª e 2ª Etapa com o Governo do Estado de Minas Gerais e a Contratualização entre as UA e os gestores do SUS passam a constituir a base para o estabelecimento das Metas anuais da FHEMIG, formalizadas por meio dos Acordos Internos de Resultados.

Uma vez estabelecidas às metas da Presidência da FHEMIG, elas são desdobradas pelas Diretorias da ADC, Assessorias da Presidência e Diretorias das UA. Nesta etapa do desdobramento é feito o alinhamento horizontal de metas, que consiste no compartilhamento pelas áreas envolvidas das metas transversais da instituição. Desta forma garante-se que uma meta institucional que dependa de mais de uma diretoria e/ou Assessorias da Presidência seja perseguida por todos os servidores responsáveis pelo seu alcance. No caso dos desdobramentos para as UA, há ainda um alinhamento adicional com as diretrizes técnicas da ADC, principalmente em relação às áreas assistenciais.

Após todos os alinhamentos entre as áreas, o desdobramento é pactuado com os diretores da UA, da ADC e Assessores da Presidência e formalizado por meio do Acordo Interno de Resultados de 1ª. Etapa

– AIR 1ª. Etapa – estabelecido entre o Presidente da FHEMIG e esses gestores.

As Diretorias das UA e da ADC, por sua vez, desdobram as metas a todas as suas Gerências, Chefias de Serviço, Coordenações e Assessorias. Nestes casos, além do alinhamento horizontal das metas transversais da diretoria, há o alinhamento vertical em que se assegura o compartilhamento das metas em todos os níveis hierárquicos da Diretoria. A pactuação e formalização destes alinhamentos se dão por meio do Acordo Interno de Resultados de 2ª. Etapa – AIR 2ª. Etapa – estabelecido entre os diretores e os responsáveis pelas unidades gestoras componentes da diretoria.

Avaliação e acompanhamento dos resultados dos acordos internos de resultados

Os resultados dos AIR 1ª. Etapa são avaliados trimestralmente, por meio do módulo de Gestão no Sistema Integrado de Gestão Hospitalar da FHEMIG – SIGH (o SIGH é um *software* desenvolvido pela FHEMIG que abrange todo o processo de gestão da rede, tanto assistencial quanto administrativo. Este se encontra atualmente em processo de registro de propriedade intelectual junto ao INPI). Nesta etapa, os acordados registram os resultados referentes a metas pactuadas para avaliação pelas áreas técnicas correspondentes. Em caso de discordância desta avaliação, o acordado submete recurso. Caso o recurso seja aceito o processo é concluído, caso contrário ele é encaminhado à “Comissão Interna de Acordos de Resultados”, composta de representantes das Diretorias da ADC, Assessorias da Presidência e representantes de cada um dos Complexos Assistenciais, que dá a validação final sobre o processo, em reunião deliberativa no final de cada trimestre.

Os resultados finais são então repassados ao Comitê Gestor de GIEFS para o cálculo de pagamento deste incentivo aos servidores.

A auditoria de todo o processo fica a cargo da Auditoria Seccional da FHEMIG. Ela tem por objetivo identificar falhas e apontar soluções junto com as áreas envolvidas. O acompanhamento dos resultados ocorre de forma sistemática e está sob a responsabilidade de cada gestor da instituição signatário dos AIR de resultados.

A FHEMIG realiza ainda três encontros gerenciais anuais, com a participação de cerca 180 gestores

da ADC e das UA, que visa, dentre outras coisas, o alinhamento da comunicação acerca do Sistema de Gestão Estratégica – SGE-FHEMIG, a responsabilização, o envolvimento e a mobilização dos gestores pelos melhores resultados.

Na busca da internalização da lógica da *Aprendizagem Organizacional* e do foco em resultados, padronizou-se, nesses encontros, a inclusão de apresentações pelos diretores da ADC, Assessores da Presidência, diretores dos Complexos Assistenciais e do MG Transplantes, do relatório de três gerações. Este relatório contempla o status da meta – *planejado x executado*, as justificativas para o status da meta e as ações corretivas e preventivas, que apontam oportunidades de melhoria para o próximo período.

Ao final do encontro as apresentações são disponibilizadas na Intranet para fortalecer a comunicação e compartilhar os resultados com todos os servidores da rede.

RECURSOS UTILIZADOS

Para a consecução deste projeto foi decisiva a criação de um setor responsável pela coordenação do sistema e a participação de todas as unidades gestoras da FHEMIG (diretorias, gerências, coordenações, assessorias e serviços) – a Diretoria de Desenvolvimento Estratégico e a Gerência Estratégica.

Para viabilizar a implantação do sistema de gestão estratégica a FHEMIG utilizou-se de orçamento próprio.

Os investimentos necessários para viabilizar a implantação foram assim distribuídos:

- contratação de serviços de assessoria técnica em Gestão Estratégica, Acreditação e desenvolvimento de sistemas informatizados objetivando a estruturação e execução do projeto: R\$ 435.519,00
- diárias de viagens para servidores: R\$ 12.995,00
- total de investimentos: R\$ 448.514,00

Considerando que a FHEMIG possuía uma média de 13.150 servidores entre 2008 e 2010, o investimento por servidor neste projeto foi de R\$ 34,11 no período.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação da contratualização integra um conjunto de esforços de modernização da gestão pública, em um contexto governamental de gestão por resultados. Nesse sentido, torna-se o instrumento para acompanhamento e fomento dos objetivos e metas estratégicos que direcionam a instituição para a excelência. A co-responsabilização de cada Unidade da Rede FHEMIG, de cada setor, e de cada servidor, através dos mecanismos da contratualização, constituiu elemento fundamental para que os objetivos estratégicos institucionais sejam atingidos. Ao mesmo tempo, precipitou o estabelecimento de uma base de informações e uma cultura da mensuração que possibilitam controle gerencial sobre os resultados operacionais e tomada de decisão estratégica.

REFERÊNCIAS

1. Minas Gerais. Decreto Nº 45.128, 2 jul. 2009. Dispõe sobre o Estatuto da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais - FHEMIG. Minas Gerais, Belo Horizonte; 2009.
2. Minas Gerais. Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2007-2023. Belo Horizonte: Governo do Estado de Minas Gerais; 2007.
3. Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais-FHEMIG. Relatório de Gestão 2009. Belo Horizonte: FHEMIG; 2009.
4. Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais-FHEMIG. Relatório de Gestão 2005. Belo Horizonte: FHEMIG; 2005.
5. Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais-FHEMIG. Relatório de Gestão 2007. Belo Horizonte: FHEMIG; 2007.
6. Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais-FHEMIG. Planejamento Estratégico 2008-2018. Belo Horizonte: FHEMIG; 2008.
7. Wack P. Scenarios: uncharted waters ahead. New York: Harvard Business Review; 1985.
8. Helmer O, Dalkey N. An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts. *Manag Sci.* 1963;9:458-67.