

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SÓCIO-ECONÔMICAS - ESAG  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CADERNO DE ATIVIDADES PRÁTICAS:  
CONSULTORIA DE PROCEDIMENTOS COM FOCO INTERDISCIPLINAR NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

FLORIANÓPOLIS,  
2013/1

Universidade do Estado de Santa Catarina –  
UDESC Centro de Ciências da Administração –  
ESAG Departamento de Administração Pública

*Reitor*  
Prof. Antonio Heronaldo de Sousa

*Pró-Reitor de Ensino*  
Profº Luciano Hack

*Diretor Geral da ESAG*  
Prof. Mário César Barreto Moraes

*Diretor de Ensino da ESAG*  
Prof. Arnaldo José de Lima

*Chefe do Departamento de Administração Pública  
Profº Maurício C. Serafim*

F529

**FISCHER, Sulivan Desirée; SCHOMMER,  
Paula Chies**

Caderno de Atividades Práticas : consultoria de procedimentos com foco interdisciplinar na administração pública / Sulivan Desirée Fischer; Paula Chies Schommer; Cibele Quintino-Forianópolis: UDESC / ESAG, 2012.

122 p. : ill. ;  
14.7x21.0cm

Biblio  
grafia: p.00

Relatório de Consultoria de Procedimentos com foco interdisciplinar na Administração Pública - Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, Centro de Ciências da Administração e Sócio-Econômicas - ESAG, Departamento de Administração Pública.

## 1. Administração Pública. I. Título.

GDD: 350

**Caderno de Atividades Práticas em Administração Pública** é uma ação do Projeto: Laboratório de Consultoria de procedimentos em Serviços Públicos – Coordenação: ProfªSulivan Desirée Fischer. Seu foco é interdisciplinar envolvendo as disciplinas de Teoria e prática de Administração de Serviços Públicos e Sistemas de Accountability, ministradas pelas Professor(as): Sulivan Desirée Fischer; Paula Chies Schommer.

**UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina**

## APRESENTAÇÃO

Três anos de parceria e um amadurecimento notável da relação SMS/UDESC. Somente assim posso iniciar a apresentação deste Caderno. Iniciada em 2010 com um pequeno grupo de alunos desenvolvendo consultoria em apenas um setor da Secretaria, evoluiu, e atualmente toda a turma da 8<sup>a</sup> fase desenvolve as atividades de consultoria na SMS em vários setores, realizando diferentes tipos de intervenção. Isso nos dá a certeza de que essa será uma parceria permanente, com benefícios tanto para os acadêmicos da UDESC/ESAG que, inseridos na prática de uma instituição tornam a sua aprendizagem sem dúvida mais significativa e efetiva, como para a Secretaria Municipal de Saúde, que se vê cada vez mais instrumentalizada na busca de uma gestão mais qualificada.

Foi com imenso prazer que aceitei o convite para escrever o prefácio deste trabalho. Acompanho de perto as atividades dos alunos desde 2012, quando os grupos se propuseram a mapear os processos internos dos Distritos Sanitários. A minha relação com a UDESC aprofundou-se neste ano, quando pude acompanhar e discutir os vários estágios do trabalho desenvolvido também nos Distritos Sanitários e Unidades Locais de Saúde, com o grupo que estudou mapeamento de competências dos cargos dos coordenadores de Unidade Local de Saúde. O tema se inseriu com alinhamento perfeito às discussões que iniciamos no início desta nova gestão, sobre como qualificarmos os cargos gerenciais para além de uma simples definição de atribuições e funções.

Há algum tempo as discussões envolvendo o tema tem permeado as reuniões e corredores da SMS. Quando convivemos com gestores de diferentes níveis identificamos subjetivamente aqueles “competentes” daqueles que “deixam a desejar”. Mas como traduzir essa avaliação subjetiva para identificações objetivas relacionadas ao desempenho da gestão? Como avaliamos um setor que aparentemente não produz como deveria? Como se constrói a competência necessária para um cargo de gestão? Como otimizar os processos de rotina da Instituição? Como trabalhar propostas de educação permanente baseadas em competências gerenciais? Essas são apenas algumas das perguntas que nos

consumem e que começam a ser esclarecidas quando iniciamos a parceria com uma instituição com a expertise específica na área. As atividades sevem como grande ponto de partida para de fato começarmos a trabalhar as competências gerenciais e padronização de processos internos.

As organizações de saúde em geral tem a maior parte de seus setores gerenciados pelos próprios profissionais da saúde, com suas diferentes formações de base e graus variados de formação específica em gestão. Isso leva a uma heterogeneidade de interesses nem sempre convergentes e que muitas vezes dificultam a construção de caminhos alinhados a um mesmo resultado. Além disso, vivemos um contexto de recursos limitados e necessidades sempre múltiplas e variáveis. Torna-se um grande desafio à gestão dos serviços de saúde considerar o conjunto de demandas e necessidades e transformá-lo em ações efetivas e com foco no cidadão. A gestão, nessa perspectiva, deve ultrapassar a dimensão macro-política e a simples prescrição de atividades e tarefas. Ela envolve escolhas, valores e qualificações diversas que orientam a tomada de decisões pelos trabalhadores no cotidiano da Instituição.

A qualificação da gestão é uma das funções essenciais da saúde pública segundo documento elaborado pela OPAS em 2000. As funções essenciais da saúde pública são definidas como processos da Sociedade e Estado que constituem condição *sine qua non* para o desenvolvimento integral da saúde, orientando e estruturando as organizações. Dentre elas, destaco duas que se relacionam ao contexto acima: *i*) desenvolvimento de políticas e capacidade institucional de planejamento e gestão pública da Saúde; *ii*) promoção e garantia da qualidade dos serviços de saúde. Sendo assim, cada vez mais vemos a necessidade de qualificação gerencial para o alcance de resultados efetivos e transparentes no âmbito da administração pública. Nesse sentido, a identidade institucional da SMS em vigência desde 2010 alinha-se a essa necessidade global, onde “oportunizar o acesso de 100% da população a um sistema público de saúde com **Gestão da Qualidade Total**, ordenado pela ESF, até 2014” se torna cada vez mais uma realidade em nosso município.

Este caderno foi cuidadosamente elaborado contemplando os trabalhos de consultoria realizados pelos vários grupos de acadêmicos no primeiro semestre de 2013 e representa a síntese dos trabalhos desenvolvidos na prática que compuseram a disciplina de Teoria e prática de Administração de Serviços Públicos e Sistemas de Accountability. Para abrir o caderno mais um trabalho em parceria com os Distritos Sanitários, desta vez extensiva também às Unidades de Saúde. Um cuidadoso questionário para mapeamento das competências dos coordenadores locais foi elaborado em conjunto com técnicos da SMS e resultou em um detalhado mapa de competências técnicas e comportamentais para o cargo. A seguir descrevem-se as atividades de mapeamento de processos da maior Diretoria da Instituição e todas as gerências sob sua tutela, responsável por todo o gerenciamento do Fundo Municipal de Saúde.

O material aqui apresentado tem como finalidade principal servir como texto base de estudo. Assim, uma combinação muito cuidadosa de teoria e prática permeia todo o material, com detalhamento dos processos relacionados e executados em cada setor porém não mostrando apenas a descrição de cada processo mapeado mas apontando também o caminho a seguir para utilizá-los no dia a dia; assim como sugestões de melhorias gerais à Instituição. Os alunos certamente se beneficiarão da leitura deste caderno, para tomarem contato com o cotidiano de uma grande instituição pública de saúde e da mesma forma servirá como guia para as próximas atividades de consultorias a serem desenvolvidas futuramente.

**DANNIELLE FERNANDES GODOY  
DIRETORA DE MEDIA COMPLEXIDADE, SERVIÇOS ESPECIAIS E AÇÕES REGIONAIS**

## SUMÁRIO

<b>1. Mapeamento de Competências dos Coordenadores das Unidades Locais de Saúde de Florianópolis.</b> Filipe Vieira; Francielle Horn; Isadora Rebello; Jéssica Maia; Yuri Piraccini.....	03
<b>2. Mapeamento de Processos na Diretoria do Fundo Municipal de Saúde e Logística.</b> Ana Paula Jaeger; Gabriela cristina Corrêa.....	22
<b>3. Mapeamento do Processo de Compras do Departamento de Controle Patrimonial e Serviços Gerais da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis.</b> Amanda Pauli De Rolt; Marian El Achkar Machado.....	33
<b>4. Mapeamento de Processos na Gerência de Compras da Secretaria Municipal de Saúde Florianópolis.</b> Geórgia Rafaela Batista; Juliano Zimmermann; Karoline Fidelis.....	50
<b>5. Mapeamento de Processos na Gerência de Contratos e Convênios da Secretaria Municipal da Saúde de Florianópolis.</b> Marco Aurélio Vasques Dutra; Renan Jaques Andrade.....	63
<b>6. Mapeamento de Processos na Gerência de Programação e Execução Orçamentária.</b> Alana Hartamnn Matschulat; Cristine Martins; Maria Julia Padilha.....	72
<b>7. Mapeamento de Processos na Gerência Financeira e Contábil da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis.</b> Aline Mayara Sebben; Thaiany Kremer Machado..	90
<b>8. Mapeamento de Processos na Gerência de Obras: Construção de Unidade de Saúde Jardim Atlântico – Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis.</b> Camila de Mattia Sartori; Eduarda Scarpatto Mondardo.....	100

<b>9. Mapeamento de Processos no Departamento de Logística e Transporte da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis.</b> Camila Kuentzer; Christiano Nuernberg Marzari; Thayla Fernanda Silva.....	109
--	-----

# MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS COORDENADORES DAS UNIDADES LOCAIS DE SAÚDE DE FLORIANÓPOLIS

Filipe Vieira

Francielle Horn

Isadora Rebello

Jéssica Maia

Yuri Piraccini

## 1. INTRODUÇÃO

Este relatório apresenta o mapeamento de competências dos coordenadores das unidades locais de saúde do município de Florianópolis e foi realizado por um grupo de alunos do 8º termo do curso de Administração Pública da UDESC em parceria com representantes da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis (SMS).

A Secretaria de Saúde de Florianópolis (SMS) é um órgão da administração direta, subordinada ao chefe do poder executivo, que tem como objetivo principal a universalização do acesso à saúde, com qualidade e equidade. Suas diretrizes estão alinhadas com o Sistema Único de Saúde (SUS), que tem seu modelo de atenção baseado no sugerido pela Organização das Nações Unidas.

Uma das perspectivas no planejamento estratégico da SMS é o crescimento e desenvolvimento do trabalhador, no qual é apresentada como meta “instituir uma política de educação permanente em consonância com a política de RH”. No entanto, apesar da busca expansão nos últimos 8 (oito) anos em seu quadro de servidores, a necessidade de desenvolver os recursos humanos ainda se apresenta como um desafio.

A área de Recursos Humanos torna-se importante neste cenário, sendo ela a responsável em executar as políticas relativas à gestão de pessoas, na busca de soluções que visem melhorar esse gerenciamento e desenvolver as capacidades delas no ambiente organizacional, o que levará à ampliação e aprimoramento da qualidade dos serviços prestados.

O mapeamento de competências surge como uma alternativa de solução na busca de melhorar a gestão de pessoas na SMS, sendo a aplicação desta ferramenta realizada com os gestores de unidade básica por considerá-los fundamentais na operacionalização da atividade fim da secretaria.

Cabe destacar que essa ferramenta contribui também para fomentar a accountability na SMS, pois nas competências elencadas aos gestores, o incentivo ao controle social realizado por meio dos conselhos locais de saúde com a participação da comunidade é

atributo da ação do gestor, assim como a divulgação das informações tanto no âmbito organizacional quanto para a sociedade.

Nesse mapeamento utilizou-se da metodologia de Consultoria de Procedimentos, a qual é realizada com a parceria entre gestores e consultores, possibilitando o aprendizado mútuo, uma vez que participaram de todas as fases para construção do mapa de competência, desde a elaboração das propostas e implementação das ações. Esta parceria ao final visa uma ação transformadora.

A coleta de dados foi por meio da apreciação dos documentos da SMS, estudo das teorias relacionadas à gestão de pessoas, reuniões periódicas com a coordenação de recursos humanos e representante dos distritos sanitários, e elaboração de um roteiro para as entrevistas.

Este relatório apresenta o diagnóstico da situação problema com a identificação da demanda; em seguida apresenta-se as alternativas de solução à demanda, bem como as ações priorizadas pelo grupo na resolução da problemática levantada e, para finalizar, foram descritas as ações implementadas e os resultados alcançados.

## **2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

A definição da demanda foi estabelecida a partir da reunião com a Coordenação de Recursos Humanos, Coordenadoria dos Distritos e Diretoria de Planejamento da Secretaria Municipal da Saúde, na qual os mesmos relataram a necessidade de desenvolver a gestão de pessoas na organização.

A partir das análises realizadas por meio de documentos oficiais como o plano estratégico e o pacto da saúde, e ainda da reunião com a Coordenadoria de Recursos Humanos, evidenciou-se que a política de educação permanente ainda não está implantada na SMS e não há uma metodologia para avaliação de desempenho.

Essas ações, se implementadas, viriam a contribuir para o cumprimento das metas da Secretaria Municipal de Saúde, assim como a delinear ação das atribuições dos cargos e das competências.

A falta de atribuições definidas na SMS tem gerado conflitos de autoridade como também duplicação de funções por cargos distintos, o que implica perda de legitimidade e atrito entre os gestores ao assumirem responsabilidades.

Importante ressaltar que o ingresso na carreira pública se dá mediante concurso público o que não é diferente na SMS. Entretanto, este concurso público de provas ou provas e títulos têm abrangência apenas sobre conteúdos específicos à formação regular

para o exercício do cargo e não abrange competências para o exercício do cargo de gestão, que exige a exemplo: capacidade de resolver conflitos, liderança, comunicação dentre outros.

Assim, a falta de uma gestão por competências na SMS tem dificultado a identificação de gestores com tais competências bem como as escolhas para a ocupação dos cargos de gestão, pois nem sempre a alocação destes servidores tem aderência ao perfil desejado para o cargo, o que muitas vezes gera conflitos entre os objetivos organizacionais e pessoais, evidenciando desempenhos distintos para uma mesma função na qual a forma de executar o serviço deveria ser mais homogênea.

### **3. IDENTIFICAÇÃO DAS ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO**

As alternativas de solução para a problemática diagnosticada que se mostram capazes de atender as especificidades identificadas estão desdobradas em duas importantes oportunidades de melhoria.

A primeira refere-se à descrição dos cargos da Secretaria Municipal de Saúde a fim de fornecer diretrizes para a consecução das atividades por cada unidade de trabalho.

Descrições dessa natureza visam definir o que o servidor tem por obrigação realizar para alcançar o objetivo do cargo e por extensão os objetivos organizacionais, retratando principalmente as técnicas, as atividades e responsabilidades do cargo e não o que o servidor sabe fazer, considerando que o cargo é impessoal e independe do indivíduo que o exerce.

Entretanto, considerando a necessidade do desenvolvimento das instituições públicas, que atenda a um cidadão cada vez mais crítico e atuante na sociedade, torna-se fundamental o desenvolvimento de profissionais capazes de desempenhar eficientemente determinada função, e ainda os eventos inéditos ou surpreendentes a ela relacionada, assim “passa-se a dar cada vez menos importância às atribuições dos cargos, enfatizando em seu lugar a competência como base para instrumentalizar a gestão de pessoas” (Albuquerque e Oliveira, 2002, pag. 1).

A segunda é o desenvolvimento de um mapa de competências para os servidores da saúde, sendo esta a alternativa elencada pelo grupo em comum acordo com a SMS.

Para esta escolha considerou-se que o mapeamento de competências possibilita o aperfeiçoamento das capacitações, as seleções para os cargos, as avaliações de desempenho e a mensuração de resultados obtidos com os treinamentos, ou seja, desenvolve as competências internas, capta e integra as competências externas. Além de

atender à expectativa organizacional que caminha em direção à implantação do Planejamento Estratégico em 100% de suas unidades.

Para o desenvolvimento dessa alternativa, teoricamente, adotou-se a visão de Carbone et.al que definem a competência como:

(...) não apenas um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho (CARBONE et al, 2006, p.43).

E entende-se por mapeamento de competência a capacidade de identificar e analisar as competências profissionais (técnicas e comportamentais) necessárias ao bom desempenho de determinado cargo, com o objetivo de “identificar o *gap* ou lacuna de competências, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização” (BRANDÃO e BABRY, 2005, p.181)

Foi definida como amostra para este mapeamento os gestores das unidades locais de saúde, por ser exercida nesta unidade de trabalho a atividade fim da Secretaria, cabendo a estes gestores o relacionamento direto com os cidadãos, além de outras atribuições gerenciais.

Vale salientar que nesta unidade que é realizada a primeira triagem para os demais serviços prestados pela SMS, sendo assim considerada a porta de entrada dos usuários no sistema de saúde.

Desse modo, estabelecer competências para esses gestores, poderá contribuir para a melhoria do gerenciamento dessas unidades de saúde, influenciando diretamente no atendimento aos usuários do serviço e principalmente no alcance das metas priorizadas no pacto da Secretaria de Saúde do Florianópolis.

Em relação ao setor de recursos humanos, *McLagan* (1980) apud Fernandes e Fleury (2007) que explanam a importância da gestão por competência:

“o uso do conceito de competência como ponto focal para planejar, organizar, integrar e aperfeiçoar todos os sistemas de administração de pessoas, incluindo recrutamento e seleção, avaliação, plano de desenvolvimento individual, levantamento das necessidades de treinamento, aconselhamento, *coaching*, plano de sucessão e identificação de potenciais, e trajetória de carreira”.

Essa tendência de gerir as pessoas por competência traz inúmeras vantagens em comparação aos modelos tradicionais, entre elas a integração da gestão de pessoas com a estratégia da organização.

O método utilizado nesse mapeamento está fundamentado no modelo de gestão de competência através do CHA - Conhecimento, Habilidades e Atitudes e teve como base para a montagem do mapa de competências o quadro proposto por Carbone et. al (2006, p.57) exemplificado abaixo:

Quadro 1: Exemplo de condições e critérios de qualidade associados a competências.

Comportamento (verbo + objeto da ação)	Critério	Condição
Edita textos	sem erros de digitação	utilizando o aplicativo word

Fonte: Carbone et. al (2006).

Nesse quadro é exposta a descrição da competência identificada necessária, seguida pelo critério, ou seja, a forma satisfatória desse desempenho e em seguida pela condição em que se espera o desempenho da competência.

Segundo Carbone et. al (2006) é fundamental a objetividade na descrição dos comportamentos e deve ser possível a observação desses no trabalho de forma que seja indicado as pessoas o desempenho esperado.

No mapeamento das competências dos coordenadores das unidades locais de saúde da SMS foi desenvolvido um quadro similar, onde as competências foram separadas em técnicas e comportamentais (habilidades e atitudes), o qual poderá servir como modelo de metodologia de gerenciamento de pessoas a ser utilizado pela Gerência de Recursos Humanos da SMS.

#### **4. AÇÕES PRIORIZADAS E SUA IMPLEMENTAÇÃO**

Uma pesquisa aprofundada do tema de gestão de competências possibilitou conhecer algumas correntes teóricas e metodologias para serem utilizadas como recursos passíveis de aplicação na situação problema em estudo. Cabe salientar que como ação priorizada para a demanda levantada pela Secretaria Municipal da Saúde propõe-se o mapeamento de competências, cujo objetivo é definir o perfil necessário para o gestor de uma unidade local de saúde exercer sua função.

Para implementar a alternativa escolhida elaborou-se roteiros de entrevistas para serem aplicadas com: os gestores dos distritos, os gestores das unidades locais de saúde e com os servidores sob a coordenação desses últimos. Esses três níveis de entrevistados escolhidos, se deve pela sua relevância, pois possibilita uma visão mais ampla sobre as competências.

Foram criados três questionários distintos com perguntas abertas que possibilitaram identificar as competências presentes e necessárias dos gestores objeto da pesquisa, com o intuito de fazer o cruzamento dos dados obtidos na busca de identificar aquelas que mais se destacam e que seriam mais importantes na visão dos entrevistados.

As entrevistas foram realizadas em 6 (seis) unidades básicas de saúde e 3 (três) distritos (Centro, Continente e Leste) do município de Florianópolis, sendo 2 (duas) unidades de cada distrito. No total foram 15 entrevistados, dentre eles: 3 (três) gestores de distrito; 6 (seis) gestores da unidade básica de saúde e 6 (seis) servidores dessas unidades.

Os gestores entrevistados foram sugeridos pela diretoria de atenção primária, de acordo com a acessibilidade da unidade e disponibilidade do coordenador. Já os servidores foram escolhidos pelos gestores da unidade local, mas não foi observado critério para essa escolha.

Cada entrevista com os gestores, tanto dos distritos quanto os locais, levou em média 1h:30min, já com os servidores a duração girou em torno de 40 min.

Após o término das entrevistas, foram marcadas reuniões com a coordenação de recursos humanos e representante dos distritos para apresentação dos dados obtidos e discussão acerca desses. Essas discussões foram necessárias para filtrar as respostas obtidas e extraír delas o essencial ao desenvolvimento do trabalho. Discutiu-se sobre as relevâncias das competências que foram citadas e qual seria a melhor forma de descrevê-las, recebendo a validação pela equipe de consultoria e de recursos humanos. Como resultado chegou-se ao “Mapa de Competências dos Coordenadores das Unidades Locais de Saúde”

O mapa foi elaborado pelos consultores em softwares como Word e Excel e pautado nas entrevistas em consonância com a atual diretora de Recursos Humanos da Secretaria Municipal de Saúde.

Na implementação desse novo critério de escolha para definição do gestor de uma unidade local de saúde, sugere-se a apresentação do mapa de competências junto ao secretário de saúde e os diretores da atual gestão para obter a aprovação e desta forma formalizar e dar início a esta atividade.

## 5. RESULTADOS ALCANÇADOS E PERSPECTIVAS

O resultado é a descrição das competências mapeadas na Secretaria de Saúde de Florianópolis, com ênfase naquelas que tiveram maior destaque nas entrevistas e também as consideradas relevantes para a SMS.

Neste sentido, em relação às competências técnicas, foi destacado e caracterizado como básico cumprir e conhecer as normas e legislação do SUS bem como os serviços prestados nas unidades locais de saúde.

Em relação à formação específica ficou evidente a necessidade de um curso superior para o exercício do cargo, dado sua complexidade. Houve referência preferencial para os cursos na área da saúde e da gestão. Entretanto, é importante destacar que não se pode restringir a um determinado curso, já que as competências técnicas podem ser desenvolvidas no desempenho da função e através de especializações.

Foram destacadas pelos entrevistados como fundamentais para o exercício da função de Coordenador Local, habilidades de relacionamento interpessoal, envolvendo a comunicação e uma boa noção de gerenciamento de pessoas, na busca de sempre dialogar com a equipe e motivá-la.

Além da competência comportamental citada, outras foram relatadas, como a importância de uma gestão transparente que contribua para a promoção do controle social através do repasse das informações à comunidade e orientação a participar dos conselhos locais de saúde.

É importante também, no exercício da gestão, a articulação política na busca de resolução para os problemas enfrentados, bem como saber mediar conflitos, sempre com equilíbrio e equidade, buscando ser o mais justo possível.

Em relação ao comportamento gestor, questões como: organização, responsabilidade, assiduidade, ética e profissionalismo no desempenho de sua função, foram citadas, sendo elas consideradas por todos os entrevistados como essenciais em qualquer cargo, de qualquer organização, seja ela pública ou privada.

A preocupação com a satisfação dos servidores e da comunidade foi destacada como fundamental, sendo necessário sempre dar atenção a eles e assim, estabelecer uma relação de parceria. Essa parceria apareceu de forma unânime nas entrevistas em um dos distritos, ou seja, que o gestor deve se envolver com a equipe e a comunidade local, devendo haver uma troca entre eles de forma a construir uma relação de companheirismo.

O empoderamento e a orientação da equipe foram citados, principalmente pelos subordinados dos coordenadores da unidade local, esses sentem a necessidade de terem mais autonomia para desenvolverem um trabalho com mais autoconfiança.

Estar atento a tudo que acontece na unidade local e se antecipar às demandas, remetendo a pró-atividade do gestor, o qual deve ter determinação e tomar iniciativas para promoção de mudanças que impactem no desenvolvimento da unidade local, instituição e por consequência na sociedade.

Ficou evidente que as competências comportamentais são as consideradas mais importantes pelos entrevistados, ou seja, habilidades e atitudes necessárias ao gestor para que sua gestão seja de qualidade, aceita e legitimada pela sua equipe e pelo cidadão.

O resultado completo, analisado, discutido e organizado, resultou no mapa de competências apresentado a seguir:

Quadro 2: Mapa das competências técnicas e comportamentais dos coordenadores da unidade local de saúde.

Competências Técnicas	Critério	Condições
<b>Cumpre a legislação e normas do SUS</b>	com integralidade e imparcialidade	conhecendo os direitos e deveres dos usuários e servidores. conhecendo a legislação e normas do SUS vigentes.
<b>Conhece as metas e prioridades da SMS</b>	com clareza e empenho para alcançá-las	explorando ferramentas como o pacto e plano da SMS e os documentos do SUS. participando na construção do planejamento estratégico.
<b>Desenvolve relatórios, planilhas e atividades rotineiras</b>	com conhecimento intermediário em informática	utilizando diferentes softwares de gerenciamento e aplicativos vigentes.
<b>Conhece os serviços ofertados pela Secretaria</b>	procura disponibilizá-los	levando em consideração os serviços básicos, as especialidades e as categorias profissionais disponíveis.
<b>Possui curso superior</b>	preferencialmente na saúde	sendo reconhecido pelo MEC.
<b>Possui conhecimento em gestão</b>	com foco na gestão da saúde pública e gestão de pessoas	participando de cursos. agregando informação. e/ou através da experiência.

Competências Comportamentais	Critério	Condição
<b>Articula politicamente em prol da unidade de saúde e SMS</b>	com persistência e determinação	<p>impedindo que os conflitos de interesses interfiram na atuação junto a SMS.</p> <p>buscando a quem se reportar caso tenha dificuldades e necessidades.</p> <p>sendo parceiro do conselho local de saúde na busca de melhorias para a unidade.</p> <p>incentivando a comunidade a participar do conselho local de saúde.</p>
<b>Negocia as atividades de interesse da unidade local de saúde</b>	com mediação dos conflitos, equilíbrio e equidade	<p>visando um resultado mais eficiente para a organização.</p> <p>motivando os servidores a cumprirem a função do SUS e a buscarem o alcance das metas da SMS.</p>
<b>Desenvolve relacionamento interpessoal positivo</b>	com diálogo, escuta qualificada, e empática.	<p>ouvindo com atenção e sem fazer prejulgamentos.</p> <p>favorecendo um ambiente agradável para a execução das atividades.</p> <p>humanizando o atendimento ao cidadão.</p>
<b>Cumpre as atividades inerentes à função</b>	com responsabilidade, assiduidade e organização	<p>mantendo comprometimento com a comunidade, a unidade local de saúde e SMS.</p>
<b>Toma as decisões</b>	com equidade, ponderação, agilidade e raciocínio lógico	<p>analisando as possibilidades de ação .</p> <p>focalizando o alcance das metas.</p>

		prevendo os resultados.
<b>Desenvolve uma gestão compartilhada e descentralizada</b>	através do empoderamento da equipe, delegação de tarefas e envolvimento com a sociedade	dando maior autonomia aos servidores nas suas funções. participando das reuniões do conselho local e municipal de saúde.
<b>Direciona a atenção ao servidor e ao cidadão</b>	com sensibilidade, cordialidade e respeito	levando em consideração as demandas sociais e organizacionais. prestando auxílio quando necessário.
<b>Promove mudanças por iniciativa própria</b>	com pró-atividade e determinação	anticipando as demandas. estando atento às necessidades. planejando as ações.
<b>Gerencia, coordena e representa a sua equipe nas atividades institucionais</b>	com ética, liderança, profissionalismo	influenciando as pessoas positivamente e criando respeito mútuo. transmitindo confiança e segurança. sendo coerente com os valores do SUS.
<b>Desenvolve a parceria na gestão</b>	com amplitude e empatia	envolvendo-se com a comunidade local e com a equipe. construindo uma relação de troca e companheirismo.
<b>Adapta-se às situações adversas</b>	com resiliência	lidando de forma criativa com os problemas e obstáculos, buscando sempre resolvê-los.
<b>Adapta-se às mudanças</b>	com flexibilidade	aceitando e descobrindo novas oportunidades. entendendo todas as dimensões sobre a qual terá impacto.
<b>Desenvolve meios de comunicação internos e externos</b>	eficientes e transparentes	divulgando aos usuários as atividades desenvolvidas na unidade. buscando a satisfação do usuário do serviço de saúde. fornecendo feedbacks à equipe e à gestão.

<b>Promove a transparéncia na gestão</b>	com clareza e objetividade	esclarecendo os motivos das decisões.  disponibilizando acesso à informação à equipe e aos usuários, preservando as sigilosas por lei.  contribuindo para o controle social.
<b>Avalia o serviço de atendimento prestado na unidade local de saúde</b>	com continuidade e imparcialidade	tendo experiência no atendimento direto ao usuário.  entendendo o fluxo de atendimento ao cidadão e suas especificidades  conhecendo o contexto local e a organização.

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Esse mapa além mostrar as competências necessárias para o gestor da unidade local de saúde desempenhar a sua função, também influencia a *accountability* na organização. Uma vez que sendo divulgado, torna mais transparente a forma de como os cargos de gestão na secretaria de saúde são alcançados.

Nas competências algumas questões relacionadas à transparéncia estão presentes: a forma como o gestor deve divulgar as informações tanto para os servidores como para a comunidade; a comunicação que deve ser de forma clara e objetiva e traduzida quando necessária e também o incentivo do controle social através dos conselhos comunitários de saúde. São muito importantes ações por parte do gestor que motivem a comunidade a participar desses conselhos e a buscar melhorias para o posto de saúde.

É interessante também que esse mapa de competências estimule novas políticas de gestão na SMS, à medida que se torna um importante instrumento para subsidiar as avaliações de desempenho, já que essas são necessárias em qualquer serviço público e por meio delas é possível orientar o setor de recursos humanos na identificação das deficiências e investir em treinamento e desenvolvimento como também em outras ações que podem decorrer dessas avaliações.

Isso também incentiva a *accountability* na SMS, pois, uma vez estando delineadas essas competências e havendo avaliações de desempenho, possibilita ao gestor responsabilizar os servidores pelas suas ações, se estas são condizentes com o que se espera deles e assim, o mapa servirá de guia para essa consulta e validação.

Ressalta-se que esse é apenas um modelo e que a exigência das competências deve ser adaptada conforme a realidade de cada unidade local de saúde. Isso porque durante as entrevistas que ocorreram nas unidades percebeu-se que algumas dessas ainda passam por algumas dificuldades, desde a estrutura física à falta de profissionais, como também o local onde estão inseridas, com destaque para as comunidades carentes e mais propensas aos riscos sociais, situadas em áreas violentas.

Nessas unidades, por exemplo, é requerido dos gestores competências diferenciadas em relação a unidades mais estruturadas ou com outros tipos de problemas.

Esse resultado servirá então de guia para o setor de recursos humanos elaborar políticas e promover ações que visem desenvolver as competências nesses gestores com o intuito de melhorar os recursos humanos da Secretaria Municipal de Saúde.

Acredita-se que com a implementação deste mapa de competências, a organização terá como resultado um perfil de servidor adequado para assumir e realizar as atividades esperadas pela estratégia da Secretaria Municipal da Saúde, o que poderá proporcionar melhores resultados no alcance das metas e ações estabelecidas pelas unidades, assim como a melhoria nos serviços oferecidos à sociedade.

## **6. ANÁLISE GERAL DO GRUPO SOBRE O PROCESSO**

### **6.1 GRUPO A**

A realização do trabalho utilizando a metodologia da consultoria de procedimentos foi muito importante na geração de conhecimento, pois possibilitou a troca de informações entre os gestores e o grupo de alunos da consultoria.

Houve a possibilidade de utilizar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso, principalmente relacionados às disciplinas de administração de recursos humanos, desenvolvimento de liderança e administração comparada, quando se buscou em vários artigos e livros modelos de gestão por competências que pudessem servir de exemplo e serem adaptados para o trabalho desenvolvido.

Ao elaborar o trabalho foi possível desenvolver novas competências, tanto técnicas quanto comportamentais, já que houve necessidade de aprofundar o conhecimento na área e também aprender como se relacionar e se comunicar ao entrar em contato com a organização e os gestores, o que servirá de experiência ao longo da vida profissional de cada membro do grupo.

A troca de informação entre consultores e os gestores foi excelente e superou as expectativas daqueles em relação a esses, caracterizando uma participação bastante ativa

da organização. A receptividade dos gestores mapeados também é um ponto a destacar, pois colaboraram nas entrevistas, mostrando bastante conhecimento ao se colocaram à disposição.

A forma de orientação prestada pelo corpo docente nesse trabalho integrado foi essencial para o bom andamento do mesmo. O fato de possuírem habilidades e ampla experiência na área de conhecimento contribuiu para um real desenvolvimento dos alunos, principalmente em se tratando da metodologia consultoria de procedimentos e sistemas de *accountability*.

Na visão do grupo este trabalho será útil e relevante para a SMS, uma vez que possibilita dar um passo à frente na política de recursos humanos da organização e contribuir para desenvolver as pessoas que fazem parte dela.

O gestor que possui e/ou procura desenvolver as competências mapeadas, melhorará a sua gestão e terá mais facilidade ao lidar tanto com os colegas de profissão quanto com a comunidade, trazendo incontáveis benefícios para esses e para a Secretaria de Saúde.

Esse relatório poderá servir também como estímulo para aprimoramento do modelo sugerido e também para novos estudos na área de forma a criar uma cultura dessa busca de conhecimento e disseminação dentro da organização.

## 6.2 GRUPO B

A equipe de consultores desenvolveu alguns aprendizados no decorrer da consultoria realizada que têm significado singular para a formação profissional de seus membros. Primeiramente, poder conciliar um trabalho de aplicação prática dos conhecimentos teóricos abordados em sala, fez a equipe perceber a grande importância da constante busca por subsídios teóricos e práticos para lidar com esse tipo de atividade.

Além disso, o conjunto de conhecimentos indispensáveis ao bom exercício da profissão está no desenvolvimento de habilidades interpessoais, que certamente para os membros é considerado de suma importância, isto porque, a possibilidade de interagir com profissionais nos seus campos de trabalho, muitos deles exercendo atividades de gestão, fez com que as capacidades de negociação, empatia, bom senso, respeito, e comunicação, pudessem ser aprimorados sensivelmente, além de melhorar as habilidades dos membros na complexidade das relações humanas.

Como segundo plano, o trabalho permitiu conhecer uma abordagem teórica de competências, talvez não estudada na Universidade até o presente momento, o que enriqueceu a bagagem teórica e técnica dos consultores, além de entender as fases que

estruturam uma consultoria, não de forma abstrata, mas de modo concreto, onde as dificuldades e descobertas ocorrem imprevisivelmente e baliza o aprendizado real, ou seja, há um dimensionamento claro do crescimento obtido por meio da real vivência do trabalho.

Em termos práticos, o mapeamento de competências é fonte de riquíssima análise, muito além da que cabe neste trabalho, portanto, quanto mais fosse possível, tanto mais seria interessante vincular a gestão de pessoas de forma estratégica na máquina pública, pois dessa forma traria resultados mais eficazes para o serviço público.

Assim, conclui-se que não se pode limitar a realidade a uma única análise desvinculada do contexto, mas que, a partir dela, podem-se atingir conhecimentos suficientes para mudar e dar novo sentido à prática administrativa, principalmente, no âmbito da gestão de pessoas, que certamente é o maior ativo de qualquer organização, no entanto mantendo sempre o seu caráter de complexidade, devido o seu objeto de estudo se tratar de pessoas.

### 6.3 GRUPO C

O conhecimento teórico acerca do tema consultoria foi fortalecido através da relação teórico prática que foi viabilizada a partir do trabalho operacionalizado na Secretaria Municipal de Saúde do Município de Florianópolis.

Foi a partir dessa intervenção que se aprofundou o conhecimento necessário, para exercer a função de consultor como uma das práticas desenvolvidas pelo profissional de administração. Importante ressaltar que a aprendizagem se deu em diversas dimensões as quais podemos referir:

- O conhecimento institucional, identificando a missão, valores e os serviços, além de outros aspectos que caracterizam uma instituição pública como um tipo de organização, constitui-se num dos campos de atuação profissional do administrador público;
- O conhecimento da área ou do setor de recursos humanos como espaço de intervenção, o qual exerce papel fundamental para a gestão das pessoas, nesse caso dos servidores públicos que mesmo admitidos sob concurso, necessitam ser acompanhados desde o estágio probatório e em toda sua trajetória por um plano de carreira, treinamento e aperfeiçoamento profissional;
- O conhecimento referente ao papel da gestão como um todo, que se define pela relação entre gestores e servidores no cumprimento das ações e serviços desta Secretaria. Destaca-se aí a questão das competências gerenciais e profissionais, as

quais são importantes estarem definidas e alinhadas à missão e valores propostos pela Instituição;

- O conhecimento adquirido referente à importância do tema estudado, onde o papel do consultor, junto às instituições, é uma referência para o gestor por se tratar de um profissional que traz, além de um conhecimento especializado, a capacidade de realizar uma análise de todo o contexto institucional. Na consultoria o profissional deve estar apto e possuir conhecimento técnico e habilidades específicas. Após contratado poderá contribuir com a gestão ao fazer análises mais isentas, propondo estratégias qualificadas e ações transformadoras, a partir de um diagnóstico claro, baseado em informações e coleta de dados e numa relação de parceria, que se consolida a partir da relação de confiança que o consultor deve construir com a gestão da organização na direção de interesses comuns.

Como essa relação é contratada e por determinado período, destaca-se ainda que o consultor deve prever o desengajamento a partir da avaliação da condução do processo, desencadeado em parceria entre a consultoria e os gestores da instituição.

É importante registrar a contribuição que o trabalho poderá oportunizar para a área de RH da SMS e para toda a instituição, bem como para os alunos que realizaram a consultoria. O apoio e a receptividade da gestora e servidores do setor de RH bem como dos entrevistados, foi essencial, pois forneceram informações e impressões fundamentais para construção do trabalho. E por fim, cabe destacar a importância da orientação recebida pela professora da disciplina, que ministrou esse conteúdo tão importante que é a consultoria de procedimentos.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; OLIVEIRA, Patrícia Morilha de. **Implementação do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências: O Caso da Oxiteno.** Disponível em <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2002/GRT/GRT514.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/GRT/GRT514.pdf)>. Acesso em: junho/2013.

BRANDÃO, Hugo Pena; BABRY, Carla Patricia. **Gestão por competências: métodos e técnicas de mapeamento de competências.** Revista do Serviço Público, Brasília, v. : il, Abr/Jun 2005. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=2567](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2567)>. Acesso em: junho/2013.

Brasil. Ministério da Saúde. **O SUS de A a Z : garantindo saúde nos municípios /** Ministério da Saúde, Conselho Nacional das Secretarias Municipais de Saúde. – 3. ed. – Brasília : Editora do Ministério da Saúde, 2009. Disponível em <[http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/sus\\_3edicao\\_completo.pdf](http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/sus_3edicao_completo.pdf)>. Acesso em: junho/ 2013.

CARBONE et al. **Gestão por competência e gestão do conhecimento.** 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FERNANDES, Bruno Rocha; FLEURY, Maria Tereza. **Modelo de gestão por competência: evolução e teste de um sistema.** Análise, Porto Alegre, v.18, n.2, jul./dez. 2007. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/2676/2041>>. Acessado em: junho/2013.

Florianópolis. **Plano de Metas da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis.** Disponibilizado em: <<http://www.pmf.sc.gov.br/entidades/saude/>> Acesso em: maio/2013.

Florianópolis. **Pacto da Saúde da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis.** Disponibilizado em: <<http://www.pmf.sc.gov.br/entidades/saude/>> Acesso em: maio/2013.

Florianópolis. **Regimento Interno da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis.** Disponibilizado em: <<http://www.pmf.sc.gov.br/entidades/saude/>> Acesso em: maio/2013.

## APÊNDICE – Roteiro de Entrevistas

### Perguntas – Gestor do Distrito

Nome:

Local:

Tempo de atuação como gestor do distrito:

- 1 – Quais conhecimentos o Sr. (a) considera necessários para um gestor da unidade local?
- 2 – Quais habilidades o Sr. (a) considera necessárias para um gestor da unidade local?
- 3 – Quais atitudes o Sr.(a) considera importantes para um gestor da unidade local?
- 4 – Considerando a missão da SMS que competências você julga relevantes para que os coordenadores das unidades locais de saúde atinjam os objetivos organizacionais?
- 5 – Considerando a visão da SMS que competências você julga relevantes para que os coordenadores das unidades locais de saúde atinjam os objetivos?
- 6 - Considerando os valores da SMS que competências você julga relevantes para que os coordenadores das unidades locais de saúde atinjam os objetivos?
- 7 – Que tipo de dificuldades o Sr. (a) percebe que os coordenadores locais enfrentam para desempenhar suas atividades?
- 8 – Como o Sr.(a) percebe a comunicação do gestor da unidade local com os superiores e este com seus subordinados?
- 9 – Como o Sr. (a) julga ou acha que deveria ser esta comunicação?
- 10 – E como o Sr. (a) acha que deve ser o contato do gestor com os usuários da unidade básica de saúde?
- 11 – Em relação às críticas e/ou sugestões, como o Sr. (a) acredita que deve ser o comportamento do gestor da unidade básica quando as recebe?

### Perguntas – Gestores das Unidades Locais

Nome:

Local:

Formação:

Tempo de atuação na SMS:

Tempo de atuação como gestor na SMS:

- 1 – Você realizou algum curso anterior para assumir o cargo de gestor da Unidade Local?
- 2 – Antes de assumir este cargo, quais eram suas atividades profissionais?
- 3 – Que fatores influenciaram sua decisão para se tornar ou para assumir esse cargo de gestor?
- 4 – E que fatores pessoais contribuíram para assumir o cargo?(personalidade, traços, características...)
- 5 – Quando assumiu o cargo de gestor desta unidade, você precisou mobilizar recursos, digo pessoas, materiais, equipamentos para que pudesse desempenhar bem a sua função?
- 6 – Durante este tempo que você está no cargo, você aprendeu coisas que não sabia ou que não fazia anteriormente?

7 – No dia a dia, você enfrenta situações críticas e/ou dificuldades que interferem na sua atividade? Como você costuma resolvê-las?

8 – E quando há alguma dificuldade onde você busca informação? Ex: Secretaria de Planejamento.

9 – O que você considera que seria importante ter de conhecimento, mas por algum motivo (tempo para aprender, por exemplo) você não domina e em função disso acaba delegando tarefa.

10 – E no caso de sua ausência, o que você considera que o seu substituto deve ser capaz de fazer para desempenhar bem a sua função?

11 – Você conhece as metas e as prioridades do SUS para a região? Você pode resumidamente nos citar, até para o nosso conhecimento.

12 – Você participou da formulação da proposta do SUS no município? Conseguiu compreender a missão, visão e valores?

13 – Você tem conseguido se atualizar na profissão? Se sim, identificar o tipo de atualização. Se não, por que, que tipo de dificuldades você têm enfrentado que lhe impede?

14 – Você e sua equipe estão acostumados a dar e receber feedback's? Quando um feedback é em tom crítico, como você reage? Você é aberto a receber críticas?

15 – Você recebe elogios? Com que frequência? E você tem o hábito de usar desta prática com seus subordinados?

16 – A equipe tem o hábito de sugerir melhorias na Unidade Local? Você abre espaço para isso? Como, de que forma isso acontece?

17 – Na sua opinião, como considera que é/deve ser o relacionamento com os colegas de profissão?

18 – E o seu relacionamento com os seus subordinados. Como é? (Guia: Há respeito? Há dificuldades no convívio, a equipe é unida?)

19 – E com as pessoas que estão acima, ou seja, o Diretor do Distrito. Como é o relacionamento?

20 – Como é a comunicação entre você e sua equipe? Você acha que ela poderia ser melhor? Em que sentido?

21 – Na sua concepção, como deve ser o contato com os usuários que buscam atendimento na Unidade de Saúde?

24 - Como tem o hábito de divulgar as informações na Unidade? Você prima por disseminar as informações de maneira geral para que todos conheçam as diretrizes da Secretaria ou considera que é necessário filtrar as informações antes de repassá-las aos subordinados?

25 – Você incentiva a mudança na unidade local?

26 – Como você reconhece um desempenho competente?

## **Perguntas subordinados**

Nome:

Profissão:

Tempo de atuação na SMS:

1 - Em sua opinião, que tipo de conhecimento você acha necessário para ser gestor da unidade local de saúde?

2 - E qual formação/curso você acha necessários para esse gestor?

3 - O que você considera um bom desempenho do gestor?

4 – No dia a dia surgem dificuldades, como você acha que o gestor da unidade local deve agir frente às elas?

5 – E quando há reclamações, como você acha que o gestor da unidade local deve reagir?

6 – Como o gestor da unidade local lida com as sugestões que lhe são dadas? E como você acha que deveria agir?

7 – Como é a comunicação do gestor da unidade local com a equipe? Você acha que precisa melhorar? Como deveria ser?

8 – E o contato do gestor da unidade local com o usuário de serviço se dá de que forma? Em sua opinião como deve ser?

9 – Como você define um bom comportamento do gestor da unidade local?

10 – A respeitos dos princípios e valores, quais você acha importante para um gestor da unidade local?

# MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA DIRETORIA DO FUNDO MUNICIPAL DE SAÚDE E LOGÍSTICA

Ana Paula Jaeger  
Gabriela Cristina Corrêa

## 1. INTRODUÇÃO

A Secretaria Municipal de Saúde (SMS) é um órgão da Prefeitura Municipal de Florianópolis (PMF), que tem como competência o desempenho de questões ligadas à promoção, proteção e recuperação da saúde no município, buscando, além de prestar atendimento à população, propor políticas públicas baseadas nas diretrizes do Sistema Único de Saúde (SUS).

A Administração Pública tem foco no serviço público e seu objetivo está em buscar continuamente a prestação de um serviço de qualidade para os cidadãos. Sendo assim, por se tratar de um órgão com caráter público, a Secretaria Municipal de Saúde foi selecionada para participar de uma atividade de consultoria, realizada na disciplina de Teoria e Prática de Administração de Serviços Públicos, do curso de Administração Pública da Universidade do Estado de Santa Catarina.

O presente relatório é resultado da consultoria realizada na Diretoria do Fundo Municipal de Saúde e Logística (DFMSL), órgão vinculado à Secretaria Municipal de Saúde, e teve como objetivo realizar o mapeamento do processo licitatório que tramita na organização. Para tanto, foi elaborado um diagnóstico, com o intuito de propor ações que promovam melhorias, assim como sugerir meios para sua implementação.

A Diretoria do Fundo Municipal de Saúde e Logística abrange os setores de Obras, Transporte, Compras, Contratos e Convênios, Orçamento e Patrimônio. Suas principais tarefas são o controle, a comunicação e a análise de necessidade de compras, razão pela qual foi apontado como objeto da demanda o processo licitatório.

Com o mapeamento do processo licitatório foi possível identificar os possíveis gargalos, uma vez que houve a observação do processo como um todo, e assim ressaltar os pontos principais a serem melhorados para buscar maior eficácia, efetividade e transparência na realização dos trabalhos. Vale destacar a importância da existência dos aspectos supracitados, tendo em vista que por se tratar de um processo envolvendo compras efetuadas com dinheiro público, é preciso que todas as ações sejam realizadas de

acordo com a lei, preservando a economicidade e transparência, visto que a sociedade espera que as pessoas que trabalham no serviço público façam bom uso desse dinheiro.

Compõe este relatório, o diagnóstico da situação problema, a descrição do processo de licitação no âmbito interno da SMS, a identificação de alternativas de solução, as ações priorizadas e sua implementação, os resultados alcançados e perspectivas, bem como a análise geral do grupo sobre o processo.

## **2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

Este diagnóstico foi realizado por meio de entrevistas junto ao Diretor do Fundo Municipal de Saúde e Logística (DFMSL) e por análise documental de fluxos de trabalho já existentes no setor.

Com a coleta de dados ficou evidenciado que dentre as atribuições e os procedimentos realizados pela DFMSL, o processo licitatório é o que apresenta maior representatividade no volume de trabalho e que necessita de melhorias.

Assim, a demanda apresentada pelo gestor da DFMSL foi o melhoramento do processo licitatório que tramita na Secretaria Municipal de Saúde e que passa por diversos órgãos subordinados à DSFML.

O principal ponto ressaltado pelo gestor foi a dificuldade de obter *feedback* sobre o andamento dos processos que saem da DSFML. A partir do momento em que o processo é enviado para outro órgão, seja ele interno ou externo, perde-se a informação de onde ele se encontra, por quais órgãos já passou e qual a evolução da situação. Para obter informações sobre o andamento de determinado processo é necessário que a DFMSL se comunique com os diversos setores onde tramitam as licitações, para que assim seja identificado em que local ele se encontra.

Além disso, foi identificado durante as reuniões que existem procedimentos implementados que conduziram a uma possibilidade de melhoria na organização do encaminhamento dos processos, tendo em vista que nem todos os colaboradores alimentam as planilhas e protocolos já existentes. Também foi mencionada a existência de um sistema de rastreamento de processos da Prefeitura, entretanto, ele não é utilizado. A justificativa para tal situação é de que o sistema é complexo e de difícil acesso.

Esse cenário acarreta na falta de controle dos processos em andamento, o que pode ocasionar na perda de prazos e dificuldade de manter as compras organizadas, além de ocasionar na falta de produtos e/ou serviços importantes para que a Secretaria Municipal de

Saúde preste um serviço público de qualidade, como medicamentos, materiais de higienização, serviços de manutenção, etc.

Nesse sentido, vale ressaltar que por se tratar de um processo relacionado à compras e utilização de dinheiro público, é preciso que este seja realizado da maneira mais eficaz, eficiente e transparente possível, para que não existam dúvidas em relação ao procedimento adotado para contratação das empresas.

## 2.1. DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE LICITAÇÃO NO ÂMBITO INTERNO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE

O processo licitatório inicia com o recebimento da solicitação, esta que contém informações sobre o produto/serviço solicitado, assim como demais subsídios, como quantidade necessária. Esta pode estar cadastrada no Sistema Betha ou não. Em caso negativo, a solicitação é encaminhada à Gerência de Compras para que seja cadastrada no sistema e depois devolvida à DFMSL. Se já estiver cadastrada no sistema, a Diretoria do Fundo Municipal de Saúde e Logística realiza a análise da solicitação de compra.

Essa análise está dividida em três etapas: análise quantitativa, de necessidade e de valores. A análise quantitativa diz respeito à operação de multiplicação entre a previsão mensal e os doze meses do ano. O resultado desta operação é o quantitativo a ser solicitado. Já a análise de necessidade identifica para quantos meses o quantitativo existente em estoque é o suficiente. Por fim, na análise de valores, são verificados pregões anteriores, identificando se houveram itens desertos devido ao valor baixo da solicitação, permitindo assim que os valores sejam adequados ao mercado.

Após a etapa de análise, em caso de indeferimento, a solicitação é encaminhada novamente ao solicitante, para que este possa adequar os itens que estão em desacordo. Já nos casos de deferimento, a solicitação é encaminhada à Gerência de Orçamento para que esta realize o bloqueio orçamentário, que consiste na análise da classificação, realização do bloqueio no Sistema Betha e preenchimento da planilha “acompanhamento orçamentário”. Finalizado este procedimento, a solicitação é encaminhada pela Gerência de Orçamento à Gerência de Compras. A atribuição da Gerência de Compras é de transformar a solicitação em uma requisição e encaminhá-la novamente à DFMSL.

Novamente com o documento na Diretoria do Fundo Municipal de Saúde e Logística, é feita a elaboração do requerimento. Depois de pronto, a DFMSL colhe, por meio de protocolo comum, as assinaturas no requerimento da Gerência de Orçamento, da

Assessoria Jurídica e do Secretário Municipal de Saúde. Posteriormente, o requerimento devidamente assinado é encaminhado ao Comitê Gestor.

O Comitê Gestor é um órgão vinculado à Secretaria da Administração, que tem como função analisar e deferir o processo licitatório. No momento em que o requerimento é recebido no Comitê Gestor, ele pode ser deferido ou não. Em caso negativo, ele volta à DFMSL para que seja elaborada uma nova justificativa. Já nos casos de deferimento, o Comitê Gestor encaminha o requerimento à DLCC.

O DLCC recebe o requerimento e inicia o processo licitatório externo, como elaboração e divulgação de editais, realização de pregões e etc., além de elaborar o contrato entre a Secretaria Municipal de Saúde e a empresa contratada. Posteriormente encaminha o contrato pronto para a Gerência de Contratos e Convênios da SMS.

A partir do momento do recebimento do contrato pela Gerência de Contratos e Convênios, este setor fica responsável pela execução do mesmo e assim, encerra-se o processo de elaboração da licitação.

### **3. IDENTIFICAÇÃO DE ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO**

Frente ao cenário exposto no item 2, foi identificada a necessidade de realizar o mapeamento do processo licitatório para que fosse possível observar de forma precisa o trâmite deste processo dentro da organização, permitindo ressaltar possíveis gargalos onde podem ser implantadas melhorias.

A Secretaria Municipal de Saúde, como organização pública, precisa obedecer a uma série de leis e procedimentos burocráticos, o que muitas vezes torna os processos morosos. Aliado a isto, a cultura organizacional do setor público pode prejudicar o trâmite dos procedimentos. Para combater esta situação, é preciso unir a tecnologia e os métodos disponíveis à realidade do serviço público.

Sendo assim, com vistas à melhoria no trâmite do processo licitatório, foi elaborado o mapeamento de todo o processo, conforme Apêndice I, que envolve a Diretoria do Fundo Municipal de Saúde e Logística, a Gerência de Compras, a Gerência de Orçamento, a Gerência de Contratos e Convênios, a Assessoria Jurídica e a Secretaria de Administração.

Para a construção do mapeamento do processo foi utilizada uma ferramenta online (Bizagi). Esta foi apresentada ao gestor para que ele pudesse conhecer uma nova forma de realizar esse tipo de tarefa em outros processos que necessitem de ajustes.

Além disso, como alternativa ao problema de controle, define-se como meta o melhor aproveitamento do sistema de rastreamento já existente na Prefeitura, que está em desuso.

A partir da utilização deste método para rastrear os processos, seria possível diminuir as dificuldades existentes na falta de *feedback* à Diretoria do Fundo Municipal da Saúde e Logística quando os processos licitatórios são encaminhados a outros órgãos.

Entretanto, vale ressaltar que foi observada a possibilidade de existir resistência em relação ao uso do sistema existente em razão das raízes culturais da organização.

Sendo assim, em uma organização onde os procedimentos acontecem de uma determinada maneira há muito tempo e que não existe uma movimentação em relação à proposição de mudanças, a tendência é que as tarefas permaneçam sendo executadas da mesma maneira, independente de existirem ferramentas que podem facilitar o andamento do processo.

Portanto, fica proposto o objetivo de iniciar uma mudança organizacional no sentido de utilizar os sistemas disponíveis para que ocorra um melhoramento geral no trâmite do processo licitatório na Secretaria Municipal de Saúde.

#### **4. AÇÕES PRIORIZADAS E SUA IMPLEMENTAÇÃO**

As ações priorizadas estão baseadas na demanda expressa pela Diretoria do Fundo Municipal de Saúde e Logística. Os mecanismos utilizados visam ao controle na organização, mais especificamente no processo licitatório, que envolve além da DFMSL, a Gerência de Compras, a Gerência de Orçamento, a Gerência de Contratos e Convênios, a Assessoria Jurídica e a Secretaria de Administração.

Para atender à demanda do setor, foi desenhado um fluxograma com as atividades que definem o processo de licitação da Secretaria Municipal de Saúde. A ferramenta utilizada para a construção desse mecanismo foi o Bizagi, apresentada e disponibilizada para o gestor.

Para mapear os processos, foi necessário contato constante com o gestor e sua auxiliar, presente em todas as reuniões. Estes apresentaram todo o procedimento necessário para uma licitação, explicando o passo-a-passo do trâmite, desde envios e recebimentos de documentos. No fluxograma, cada item foi detalhado. Há uma descrição para cada atividade, o que possibilita que novos servidores entendam melhor o processo, criando uma memória organizacional.

Além do mapeamento, fica a ideia de melhor utilização do sistema citado já existente na Secretaria, o que proporcionaria um *feedback* ainda maior, identificando em qual etapa está o processo. Dessa forma, permite-se o apontamento e a responsabilização dos indivíduos que não estão realizando o trabalho de forma a atender as demandas levantadas,

ocasionando na morosidade do processo, que por consequência afeta a prestação de um serviço público de qualidade. Para isso, seria importante oferecer cursos de treinamento e capacitação, desmistificando a complexidade do sistema.

Espera-se que com o mapeamento de processos, a Diretoria tenha um melhor controle sobre o processo licitatório, monitorando não só as atividades dentro do seu setor, mas também a continuidade do trâmite. Para implementar e difundir o processo mapeado, sugere-se a realização de reuniões para disseminar o conhecimento, além de disponibilizá-lo para os outros setores.

O grupo acredita que com a implementação da proposta de intervenção, a DFMSL terá melhores resultados, visíveis em sua rotina, com mais clareza e rapidez das tarefas.

## 5. RESULTADOS ALCANÇADOS E PERSPECTIVAS

Com o diagnóstico realizado foi possível conhecer o processo licitatório na Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, realizado na Diretoria do Fundo Municipal de Saúde e Logística.

Por ser um procedimento de extrema importância, envolver outros setores, o que causa falta de controle e *feedback*, foi definido como demanda, juntamente com o gestor, o processo de licitação.

Cada atividade desse processo foi mapeada, caracterizando o trâmite que envolve desde a Diretoria, até a Secretaria de Administração. Com o detalhamento de cada tarefa, há a criação de uma memória organizacional, visto que todos os servidores poderão ter acesso à ferramenta, e esta será repassada aos novos integrantes da Secretaria. Além disso, não serão mais apenas um ou dois funcionários cientes da situação do processo; todos os integrantes poderão analisar o trâmite.

O grupo espera que as expectativas do gestor tenham sido atingidas e que seu desejo de levar o trabalho adiante seja realizado, expandindo o mapeamento e detalhamento de cada processo para outros setores e permitindo um maior controle e eficiência das atividades. Desejamos, ainda, que a ideia de melhor utilizar o sistema já existente seja levada em consideração, deixando de lado velhos paradigmas.

Destaca-se, também, a importância e obrigação que a Secretaria Municipal de Saúde tem, como instituição pública, de zelar pelo uso correto dos recursos, especialmente quando contrata serviços ou adquire bens. Por isso, deve respeitar as regras dispostas na Lei nº 8.666, a Lei das Licitações, assegurando ao órgão público a escolha da melhor proposta em termos de qualidade e preço. Além de trazer mais segurança e transparência, um dos

benefícios primordiais da licitação é a economia para os cofres públicos, proporcionando um gasto mais consciente e justo, tendo como maiores beneficiados os cidadãos, sabendo que seu dinheiro, arrecadado na forma de impostos, está em seu destino correto. No caso da Secretaria de Saúde, analisada individualmente, o mapeamento de processos e a realização correta e em tempo hábil do processo licitatório faz com que prazos não sejam perdidos e a situação em geral seja mais transparente.

Como grupo, acreditamos que a implementação da proposta será de grande valia para a Secretaria de Saúde como um todo, tornando os processos mais ágeis e, consequentemente, prestando um serviço de mais qualidade aos cidadãos.

## **6. ANÁLISE GERAL DO GRUPO SOBRE O PROCESSO**

A oportunidade de estar em contato com um órgão da Administração Pública como a Secretaria Municipal de Saúde nos permitiu a união entre a teoria ministrada na Universidade e a prática. Através da consultoria de procedimentos, foi possível utilizar os conhecimentos obtidos no curso e aplicá-los na realidade da organização.

Diante da vivência proporcionada pela consultoria, observamos a relevância da inserção dos acadêmicos de graduação de Administração Pública em um órgão público, para que se tenha contato com a realidade vivida diariamente por esses profissionais. Alguns quesitos foram melhor compreendidos, além da quebra de alguns paradigmas, relacionados à cultura organizacional, à rigidez e ao interesse dos servidores.

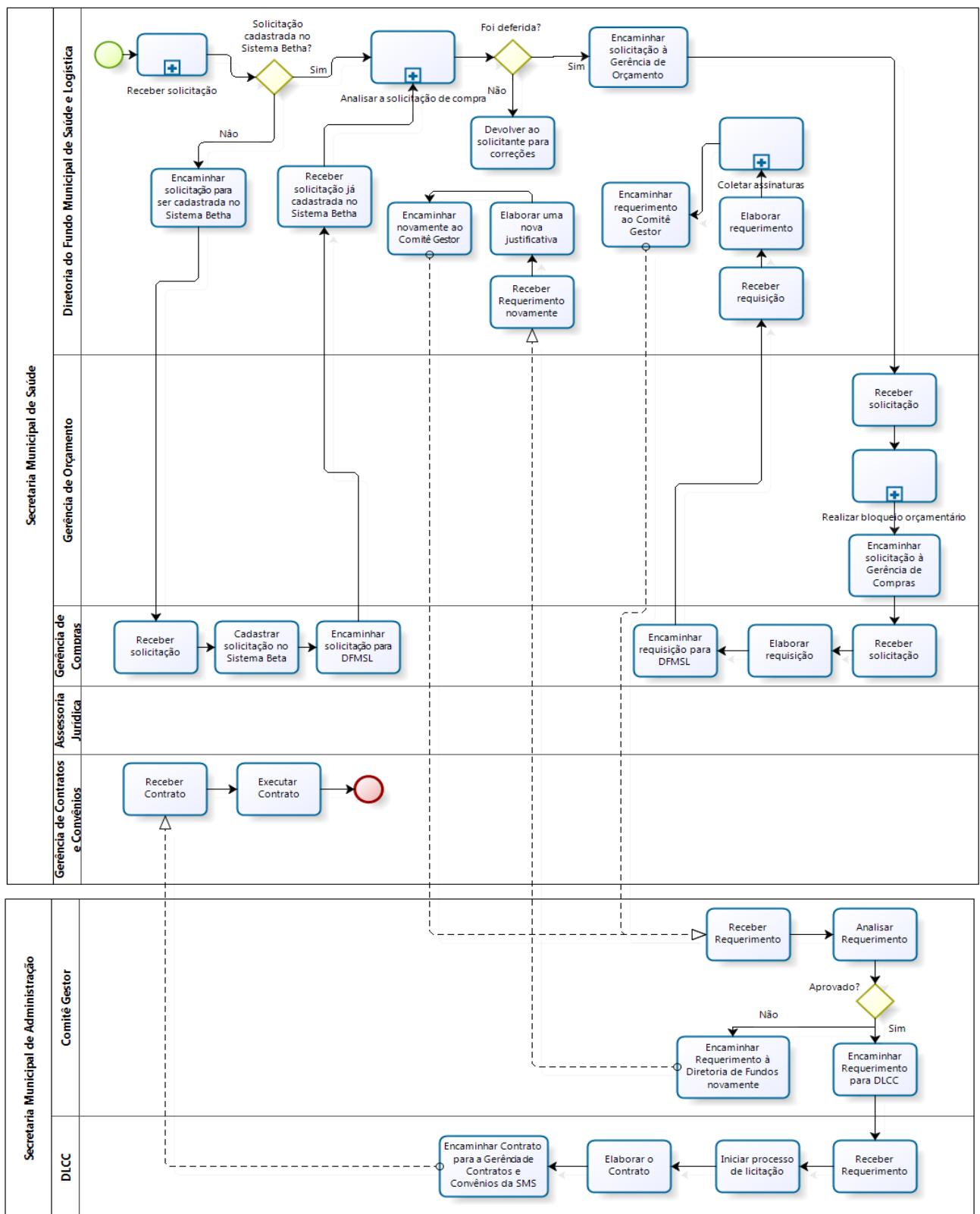
Acreditamos que o aprendizado foi mútuo, levando em consideração a abertura recebida pelo setor e as suas expectativas. Durante todo o procedimento, a relação entre consultores e gestor foi muito transparente, havendo reciprocidade e confiança entre as partes. A Diretoria do Fundo Municipal de Saúde e Logística mostrou-se, desde o início, extremamente interessada em nosso trabalho, estabelecendo uma comunicação constante, trocando informações e trazendo novas ideias a cada reunião.

Ressaltamos, ainda, a importância da troca de experiências vivenciadas através da consultoria de procedimentos, tornando os acadêmicos ainda mais preparados para a realidade das organizações e para a vida profissional.

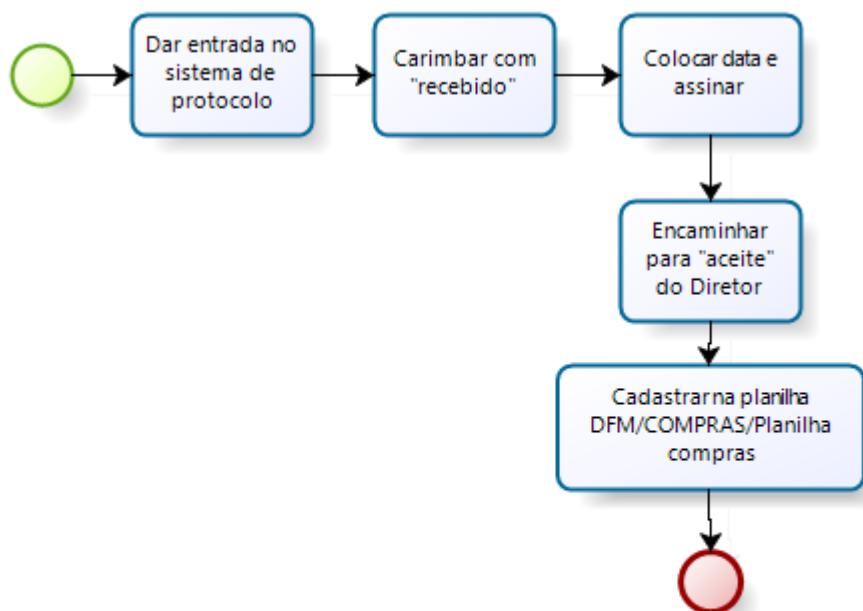
Deixamos o trabalho realizado como contribuição para a organização, mas também como forma de agradecimento pelo aprendizado que nos foi proporcionado. Foi muito gratificante para o grupo poder contribuir, em geral, para a melhoria do serviço público em um órgão tão importante como a Secretaria Municipal de Saúde. Fica ainda o desejo e a

expectativa de continuidade do que foi realizado, para um melhor funcionamento da DFSML e dos setores envolvidos no processo.

## **ANEXOS E APÊNDICES**

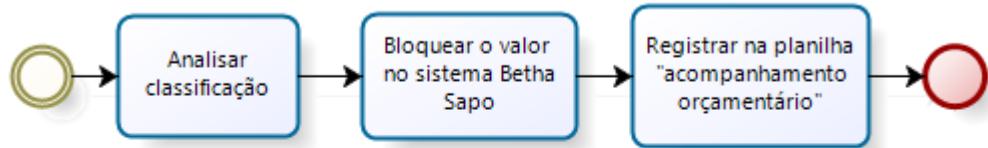


Receber solicitação:



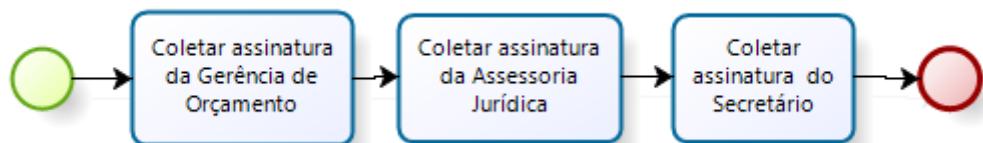
Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Realizar bloqueio orçamentário:



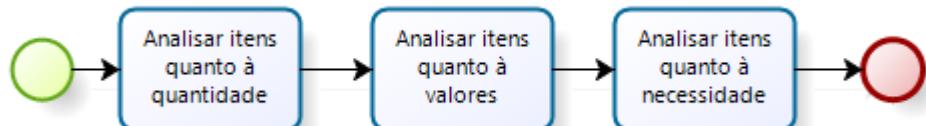
Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Coletar assinaturas:



Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Analizar a solicitação de compra:



Powered by  
**bizagi**  
Modeler

# **MAPEAMENTO DO PROCESSO DE COMPRAS DO DEPARTAMENTO DE CONTROLE PATRIMONIAL E SERVIÇOS GERAIS DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE**

Amanda Pauli De Rolt

Marian El Achkar Machado

## **1. INTRODUÇÃO**

Este relatório apresenta o resultado da consultoria de procedimentos realizada na Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis no Departamento de Controle Patrimonial e Serviços Gerais. O produto resultante desta consultoria é o processo de compras mapeado no departamento acima citado. Compõe ainda este relatório a análise dos principais gargalos encontrados no processo mapeado, assim como indicação de pontos de melhoria passíveis de aplicação imediata e futura para dar maior celeridade às atividades consoantes ao processo, assim como resguardar a administração pública de julgamentos inequívocos à prestação dos serviços.

O Departamento de Controle Patrimonial e Serviços Gerais da Secretaria Municipal de Saúde (SMS) - uma dentre as quinze secretarias que constituem a estrutura organizacional da Prefeitura Municipal de Florianópolis - faz parte da Gerência de Programação e Execução Orçamentária, subordinada a Diretoria do Fundo Municipal de Saúde e Logística, que por sua vez é subordinada ao Secretário Municipal de Saúde. Dentre suas atribuições, segundo o Regimento Interno da Secretaria Municipal de Saúde, estão:

Art. 47º. Ao Departamento de Controle Patrimonial e Serviços Gerais compete:

- I. Executar a política relativa à gestão de recursos materiais e patrimônio, estabelecendo normas para os demais setores e unidades da Secretaria Municipal de Saúde.
- II. Instruir processo administrativo para promover alterações patrimoniais.
- III. Participar das “comissões de acompanhamento e controle” físico do patrimônio mobiliário operantes nas unidades da Secretaria Municipal de Saúde.
- IV. Gerir o uso e movimentação de materiais, insumos e bens móveis das unidades da Secretaria Municipal de Saúde, observadas as diretrizes emanadas pelas Unidades Locais e pelos Distritos Sanitários.
- V. Gerenciar recebimento de materiais de consumo e permanente, providenciando sua classificação e a codificação.
- VI. Gerenciar recebimento de materiais de consumo e permanente, conferindo de acordo com suas especificações e características constantes na Autorização de Fornecimento e na Nota Fiscal.
- VII. Efetuar o registro, controle, avaliação e conservação dos bens públicos municipais disponibilizados para a SMS.
- VIII. Realizar outras atividades correlatas.

Esta atividade de consultoria de procedimentos integra os conteúdos específicos da disciplina de Teoria e Prática de Administração de Serviços Públicos trançando um estudo interdisciplinar com a disciplina de Sistemas de *Accountability*. Visa sistematizar conhecimentos teóricos e práticos adquiridos ao longo do curso de Administração Pública, por meio de uma experiência prática em atendimento a demandas da Secretaria de Saúde, parceira desta atividade.

Nos últimos oito anos, a Secretaria vivenciou uma rápida expansão, nos quais mais que dobrou seu quadro de funcionários e área construída. Assim sendo, a quantidade de funcionários e a área construída já não são um grande problema encontrado na saúde do município, mas sim a falta de qualificação, de eficiência na prestação de serviço e na gestão dos recursos humanos e materiais que cresceram de forma desordenada em consequência dessa expansão. A partir do reconhecimento desta fragilidade, a Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis buscou formas de melhoria nos aspectos acima citados; como, por exemplo, a reintrodução do planejamento formal, com apoio e parceria da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC).

## **2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

A elaboração do diagnóstico no Departamento partiu das demandas previamente definidas pelos gestores e apresentadas para a UDESC, por meio da atividade de consultoria de procedimentos, isto é, mapear o processo de compras no Departamento de Controle Patrimonial e Serviços Gerais.

Neste diagnóstico, as entrevistas realizadas envolveram somente a gestora do Departamento de Controle Patrimonial e Serviços Gerais, entretanto para o mapeamento do processo foram considerados seis setores: a Secretaria de Saúde, a Secretaria de Administração, o Gabinete do Prefeito, e o Patrimônio Geral da Prefeitura, setores por onde tramita o processo.

Para formalizar o fluxo é sugerida a metodologia de modelagem de processos de negócio, o que permite o entendimento das atividades operativas e de gestão na organização. A modelagem proporciona o entendimento da situação atual do processo, assim como sua redefinição e clareza. Faz-se possível compreender o funcionamento do processo de compras, para repensar e sugerir melhorias, racionalizando o uso da tecnologia da informação.

Para modelagem do processo é sugerida a utilização da ferramenta *Notação de Modelagem de Processos de Negócio* (Business Process Modeling Notation - BPMN). Essa

ferramenta é uma notação gráfica que representa o fluxo dos processos e seus componentes. Esta notação tem como objetivo oferecer uma linguagem compreendida por aqueles que participam, criam e mantêm os processos dentro de uma organização. A formalização materializa a informação, preservando a memória organizacional, e permitindo acesso e divulgação.

Portanto, o processo de compras foi mapeado utilizando o programa Bizagi Process Modeler, que segue o BPMN, possibilitando diagnosticar seus gargalos. O processo mapeado encontra-se como Apêndice A. Os principais pontos de melhoria identificados, a partir da coleta de dados e do processo de compras mapeado, foram:

- Falta de definição das competências dos setores e servidores;
- Falta de padronização do fluxo do processo de compras;
- Deficiência nos recursos de Tecnologia da Informação que apoiam as atividades dos funcionários;
- Problemas provenientes da utilização de processo físico (papel);
- Centralização dos procedimentos;
- Comunicação falha entre departamentos.

A seguir, mais detalhes que permitirão compreender a origem e características de cada ponto de melhoria anteriormente citado.

## 2.1. COMPETÊNCIAS

A primeira inconsistência encontrada no mapeamento do processo foi exatamente em seu início. Os responsáveis por cada atividade identificada no mapeamento do processo não estão bem definidos entre os funcionários. Alguns se responsabilizam por atividades que talvez não sejam da sua competência. O processo tramita por diversos setores o que dificulta o acompanhamento e localização do processo.

Foi observado que, em caso de compra de material permanente, a atividade de requisição de compra fica a cabo do Departamento de Controle Patrimonial e Serviços Gerais, mesmo que o objeto seja demanda de outro setor. Ainda assim, percebe-se a necessidade de esclarecimento para todos os setores da organização que participam do processo.

Além disso, o departamento é responsável atualmente pela dedetização, por ser uma função que nenhum outro departamento se disponibilizou em assumir. Talvez esta função não seja da competência deste departamento, mas sim da Gerencia de Controle de Zoonoses.

## 2.2. FLUXO DE TRABALHO

O processo do departamento não é mapeado, o que traz um problema de falta de conhecimento do trâmite correto pelos envolvidos e, além disso, acarreta na ineficiência do seu fluxo. O processo apresenta diversos caminhos ilógicos, passando diversas vezes por um setor ou por muitos setores nem sempre necessários, como por exemplo: para apenas encaminhar documentos ao próximo setor.

No levantamento de informações para desenho do fluxo do processo de compras nota-se que falta clareza sobre os procedimentos que devem ser adotados nas diferentes situações.

## 2.3. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Este problema está diretamente ligado à divisão de competência na elaboração da solicitação de compra. O software utilizado hoje pela Secretaria, Betha, não está disponibilizado para muitos colaboradores, e o contrato com a empresa já expirou, assim não é possível fazer a solicitação da criação de novos usuários e senhas para gestores de outros departamentos, nem a solicitação de instalação do software em novas máquinas. Isto leva à dependência dos diferentes setores da Secretaria ao Departamento de Controle Patrimonial e Serviços Gerais, que fica com a responsabilidade do lançamento das solicitações de compras de materiais.

Além disso, não é possível exportar o formulário de solicitação de compra para impressão e preenchimento manual por outros setores - para que os gestores detentores de usuários e senhas no software Betha somente passem as informações para o sistema. Estes fatores demonstram uma deficiência do software em atender às demandas de funcionamento. Apesar de o contrato ter expirado não foi solicitado a renovação do contrato nem a compra de novo software, por falta de verba e por não ser uma questão prioritária.

## 2.4. PROCESSOS FÍSICOS

Como consequência de alguns itens citados, o processo propriamente dito apresenta pontos que merecem melhoria, como por exemplo, o fato de que o andamento do processo ocorrer em meio físico, mais especificamente papel, gerando mais custo e tornando mais difícil a sua tramitação entre os departamentos. Além disso, o processo está mais suscetível a extravio ou perda, ocasiona problemas de armazenagem, como a exigência de mais

espaço físico para mantê-los, e acarreta em complicações na busca de antigos processos de compra.

## 2.5. CENTRALIZAÇÃO

Outro problema ligado ao processo de compras e a elaboração da solicitação de compras é a centralização em excesso. Ocorre a falta de procedimentos e processos padrões para disseminar a informação, e com isso a necessidade de promover a aprendizagem dos outros funcionários que se encontram em dependência do Departamento.

## 2.6. COMUNICAÇÃO

Extremamente importante em qualquer organização é uma comunicação fluida e sem ruídos que permita a todos na organização a obtenção e difusão de informações, que é por sua vez essencial para a qualidade de execução do trabalho de todos os colaboradores. No processo de compra, observou-se a falta de conhecimento e definição de competências, levando em conta as limitações do software disponível Betha e outros problemas observados, ficando evidente que existe um grande *gap/lack* de comunicação entre os atores envolvidos e entre os departamentos. Verificou-se que as atribuições, assim como as competências dos gestores para as áreas, não estão definidas.

Além disso, o software Betha, por não permitir o acesso por todos e por apresentar outras deficiências já citadas, não permite que os gestores dos seis setores envolvidos tomem ciência do andamento e desenvolvimento do processo. Observou-se a utilização de controle manual e individual dos procedimentos, do andamento, e da localização dos processos. Assim, o fluxo dos processos é informal, apoiado nas pessoas envolvidas, ao invés de contar com a tecnologia de informação.

## 3. IDENTIFICAÇÃO DAS ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO

A sociedade é abastecida diariamente por uma grande quantidade de informações. O grande desafio é transformar essa sobrecarga de informações em conhecimento, um dos recursos mais importantes nas organizações. Por isso, devemos munir a gestão pública com os recursos de acesso à informação facilitados e ágeis, com qualidade e segurança.

Para atender à crescente demanda da sociedade por serviços públicos de melhor qualidade, é preciso criticar os velhos paradigmas da administração pública, sobre como os processos são executados, como as decisões são tomadas e buscar alternativas para melhorá-los. Portanto, é necessário utilizar a abordagem sistêmica para entender como

funciona a organização e seus respectivos processos. Ao observarmos um problema como um sistema formado por elementos, com relações, objetivos e um meio ambiente, surgem muitas soluções. Portanto, a seguir, serão sugeridas soluções.

### 3.1. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Nas organizações públicas, os tradicionais modelos burocráticos nunca atenderam às necessidades da sociedade de forma eficaz. É preciso quebrar este paradigma e utilizar a atual tecnologia da informação não para reforçar a burocracia, mas como ferramenta de melhoria dos serviços públicos.

No setor foi diagnosticado que o software que apóia o processo de compras não está auxiliando as atividades de maneira satisfatória. Sendo assim, é recomendável a compra de um novo software com a inclusão de algumas ferramentas. Entre as facilidades pretendidas deve-se incluir:

- Possibilidade de criação e extensão de usuários;
- Opção de diferentes formulários, gráficos, contagem automática de estoque, dentre outras estatísticas relevantes dentro do processo;
- Possibilidade de exportação e importação de documentos;
- Possibilidade de existência de usuários com diferentes capacidades de interação com o software;
- Possibilidade de realizar o processo no meio virtual;
- Possibilidade de digitalização de documentos;
- Possibilidade de acompanhamento sem interferência, dos atores envolvidos, do processo em andamento ou concluídos.

Muitas vezes a introdução imediata de um novo software não é possível, pois depende não somente de licitação, um processo longo de compra, como também de capacitação dos colaboradores para mais eficiente utilização de todas as utilidades e ferramentas. Isso exige também, uma mudança cultural, aceitação do novo, e a não resistência à mudança. Caso isto não ocorrer, a sugestão seria a criação de um formulário da requisição de compra, baseado no Software Betha, que permita o preenchimento manual pelos servidores de outros setores.

Além disso, sugere-se a criação de ferramentas de acompanhamento do processo, como planilhas e ferramentas de comunicação entre os setores. Outra ferramenta necessária de implementação seria o protocolo físico de documentos, que auxilia no

controle do andamento do processo. Algumas facilidades pretendidas com o uso do software serão detalhadas a seguir.

### **3.1.1. Protocolo Eletrônico de Documentos**

Para apoiar o processo de compras foi diagnosticado a necessidade da existência do módulo protocolo eletrônico de documentos. Ele facilita o trâmite interno de documentos, possibilitando um maior controle do processo por apresentar a localização do documento ou do processo como um todo, e a etapa em que se encontra dentro do seu fluxo.

### **3.1.2. Processos Físicos**

A Internet resulta em uma conectividade entre indivíduos e organizações que passam a se comunicar com mais facilidade, baixo custo e velocidade. Foi este ambiente virtual que deu evidência ao uso de documentos eletrônicos, substituindo a forma tradicional do papel. Assim, a figura do documento eletrônico pode ser definida, segundo Aldemario Castro (2013, p. 01) como:

[...] a representação de um fato concretizada por meio de um computador e armazenado em formato específico (organização singular de *bits* e *bytes*), capaz de ser traduzido ou apreendido pelos sentidos mediante o emprego de programa (*software*) apropriado.

Com o intuito de facilitar a comunicação e melhorar os serviços prestados, o documento eletrônico passou a ser utilizado nas organizações. Ainda assim, na Secretaria Municipal de Saúde ainda são utilizados processos físicos.

A tramitação física dos processos implica em diversos problemas na organização e no setor, citadas anteriormente no diagnóstico. O ideal seria a digitalização dos documentos físicos já existentes e a virtualização dos processos. Assim, os processos a serem iniciados e seus documentos seriam criados na forma eletrônica e tramitariam através de um sistema que apoiaria estas atividades.

Ao excluir-se a existência da forma física, o sistema deverá conter o fluxo de trabalho (*workflow*) atualizado do processo, para dar garantia de segurança e confiança no documento, e o gerenciamento eletrônico dos documentos. Essas sugestões serão detalhadas posteriormente.

### **3.1.3. Fluxo de Trabalho**

O fluxo de trabalho é o caminho trilhado por informações, documentos, e tarefas que circula entre os participantes do processo. Este fluxo pode apresentar ineficiências se não for otimizado e formalizado, já apontadas no diagnóstico.

Após formalizar o fluxo através da notação BPMN, sugerimos a remodelagem do processo de compras com a redução de setores participantes, objetivando solucionar inconsistências e gargalos. Esta remodelagem deve ser coproduzida pelos participantes através de reuniões, possibilitando uma maior transparência das informações e legitimação do produto.

Após isto, é necessário parametrizar/padronizar o fluxo no software, assim o ele contará com a automatização do processo. O sistema de fluxo de trabalho automatizado é também conhecido como sistema *Workflow*. A utilização de *Workflow* é própria de processos repetitivos conhecidos, por isso é utilizada com mais facilidade no setor privado.

O processo de compras é um dos procedimentos que tem seu fluxo em constante mudança. O setor público, normalmente enfrenta alterações na sua legislação e modificações na estrutura. Portanto, é importante salientar que para manter a eficiência e utilidade da padronização dos processos é preciso gerir as mudanças e efetuar uma manutenção no fluxo que pode e deve ser alterado permanentemente.

## **3.2. COMPETÊNCIAS**

Propõe-se a elaboração do mapeamento de competências, documento com deveres, direitos e responsabilidades de cada cargo e setor, podendo incluir também descrição das atividades. Este mapeamento possibilita a virtualização dos cargos, contribuindo para a memória organizacional da Secretaria; controle interno e externo, através da responsabilização, e a recompensa ou punição.

Além disso, a elaboração do mapeamento vai proporcionar uma forma de atividade conjunta, o que é necessário para haver um consenso nas competências dos cargos e setores. Esta atividade vai reforçar a transparência entre os funcionários, pois a informação será criada e ficará clara para todos e para todos.

## **3.3. DESCENTRALIZAÇÃO**

A descentralização consiste na delegação de autoridade e responsabilidade, conferindo autonomia aos funcionários, para que se tornem aptos a diagnosticar, analisar e propor soluções no dia a dia.

Para isso é necessário que cada servidor comprehenda a missão global da organização e saiba onde se encaixa nela. Para agirem por iniciativa própria e fazerem as escolhas certas, os servidores precisam ter ampla informação, visão global dos processos organizacionais, e competência técnica; essas devem ser desenvolvidas através de trabalho de capacitação contínua.

A descentralização favorece a criação de relações de confiança entre os colaboradores. É importante que os colaboradores saibam que existe confiança em seu trabalho, e que eles não serão penalizados por erros involuntários no processo de decisão. O trabalho de desenvolvimento de competências e confiança mutua deve ser desenvolvido em conjunto com o setor de recursos humanos.

### 3.4. COMUNICAÇÃO

Comunicação é essencial para execução de tarefas em qualquer organização, pois é através dela que as informações são compartilhadas. Ela pode acontecer de maneira formal – através de mecanismos disponibilizados pela organização – ou informal – nas relações interpessoais diretas.

O processo de comunicação organizacional formal pode e deve ser trabalhado pelo setor de Recursos Humanos da Secretaria, através de entrevistas individuais e reuniões gerais onde os gargalos e pontos fracos possam ser trabalhados, e sugestões de melhoria possam ser apresentadas e validadas por todos através de consenso. A comunicação formal interna da organização também deve ser apoiada por mecanismos virtuais simples de tecnologia da informação dentro da intranet como chats, comunidade de práticas, etc.

## 4. TRABALHOS FUTUROS

Uma vez implementados a digitalização dos processos e a virtualização definitiva, sugere-se outras ferramentas que facilitarão o uso e as atividades do dia a dia. A seguir, como sugestão para trabalhos futuros:

- Utilização de Reconhecimento Ótico de Caracteres (OCR) para possibilitar uma indexação adequada dos documentos digitalizados e melhorar a consulta aos bancos de dados;

- Adoção de sistema de gerenciamento eletrônico de documentos;
- Adoção da assinatura e datação digital para garantir a segurança e validade jurídica do documento eletrônico.

#### 4.1. BUSCA E VISUALIZAÇÃO DE DOCUMENTOS

Ao implementar a solução ideal de digitalizar e virtualizar os processos, o trabalho dos funcionários públicos passa a depender de ferramentas que facilitem o acesso aos documentos de forma eficiente. Aqueles processos já existentes na forma física têm seus documentos digitalizados e inseridos no sistema, nestes casos é importante que seja possível a busca de processos a partir do conteúdo existente nos documentos inseridos.

Importante observar que um documento digitalizado se encontra em forma de imagem, o que não permite que o computador identifique o seu conteúdo. Assim, é necessário um módulo de Reconhecimento Ótico de Caracteres (OCR). Este módulo possibilita a pesquisa nos processos a partir do conteúdo dos documentos inseridos, gerando grande facilidade aos usuários envolvidos. Além disso, os documentos que são convertidos através do procedimento de OCR são editáveis e permitem ao usuário modificar seu conteúdo.

#### 4.2. ARQUIVAMENTO E MANUTENÇÃO DAS INFORMAÇÕES

O avanço tecnológico das últimas décadas trouxe ferramentas que auxiliam no aumento do nível de conhecimento organizacional e consequentemente na melhoria dos serviços prestados. Após adotar a digitalização e virtualização dos documentos, problemas com o armazenamento e manutenção dos documentos tanto eletrônicos como físicos podem ser sanados através da implementação de uma ferramenta: o Sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED).

Sistemas de Gerenciamento de Documento Eletrônico funcionam com banco de dados que permitem o gerenciamento, armazenamento, manutenção, intercâmbio e arquivamento de documentos de forma segura e ágil. O GED permite que a organização controle todo o ciclo de vida da informação, armazenando apenas informações relevantes para a organização. Portanto, o sistema de GED é fundamental para a manutenção das bases de informação e conhecimento da Secretaria.

#### 4.3. SEGURANÇA E CONFIANÇA NO DOCUMENTO ELETRÔNICO

A Internet oferece riscos à segurança das informações. A informação é facilmente disponibilizada através das redes de computadores que não são projetadas para garantir a segurança das informações que nela circulam. Portanto, o uso da rede de forma inadequada traz grandes riscos à organização, podendo ocorrer a perda das informações ou da própria comunicação.

Para contornar o problema com utilização de meios conhecidos, e para que um processo eletrônico se desenvolva, é necessário que os documentos eletrônicos utilizados sejam confiáveis e seguros. Um documento eletrônico seguro e confiável deve possuir os seguintes atributos: autenticidade, integridade, não-repúdio, confidencialidade, e irretroatividade.

A autenticidade é a verdade da indicação do autor. Assim, a autenticidade é importante para dar confiança ao documento, pois pode assegurar a procedência do documento. A integridade consiste na proteção contra alteração sem a permissão do autor. A alteração ou modificação pode ser caracterizada como alteração de conteúdo, remoção e criação de informações.

O requisito de não repúdio ou não recusa é quando autor não pode negar a autoria, nem o conhecimento do conteúdo do documento. A confidencialidade ou sigilo do documento é a garantia de que o conteúdo seja conhecido somente pelas pessoas ou organizações envolvidas na comunicação. Já o requisito da irretroatividade traz a certeza de quando o documento eletrônico foi criado e/ou assinado.

Estes requisitos são atribuídos ao documento eletrônico através da Assinatura Digital e da dotação digital. Para realizar a assinatura digital é imprescindível a utilização do Certificado (ou identidade) Digital. Já a dotação digital é realizada pela Protocolizadora Digital de Documentos Eletrônicos - PDDE ou Sistema de Carimbo do Tempo - SCT. Adiante veremos estes componentes e seus elementos formadores.

#### **4.3.1. Assinatura Digital**

No caso do documento eletrônico, a assinatura tem caráter especial e difere em quase todos os aspectos de uma assinatura manuscrita, devido às características de um documento eletrônico, a assinatura é digital. A assinatura digital é fruto de uma operação matemática que utiliza criptografia assimétrica e garante a segurança do documento quanto a sua origem e a integridade. Cada assinatura é válida para apenas um documento através

da chamada função resumo. Assim, se ocorrer qualquer alteração no documento, a assinatura se torna inválida.

#### **4.3.2. Certificação Digital**

Na assinatura manuscrita o autor é identificado através da sua identidade. Na assinatura digital, em um mundo virtual, o usuário é identificado por um certificado digital. A Medida Provisória 2.200 de agosto de 2001 garantiu a validade jurídica de documentos eletrônicos e a utilização de certificados digitais para atribuir autenticidade e integridade aos documentos.

Toda pessoa física ou jurídica pode adquirir um certificado digital para utilizar como meio para garantir a autoria, a integridade, o não repúdio, e o sigilo de um documento. O certificado é utilizado através de dispositivos portáteis de hardware (tokens, cartões inteligentes etc) que armazenam em seu chip o certificado digital.

O usuário acessa as informações do dispositivo por meio de uma senha pessoal. O certificado permite receber (abrir) ou enviar (fechar) documentos eletrônicos. Assim, é sugerido que as partes integrantes do processo de compras, as quais se necessita de assinatura, obtenham seus certificados.

#### **4.3.3. Âncora Temporal**

Outro item indispensável para garantir a confiança no documento eletrônico é quanto ao momento em que a assinatura foi realizada. A assinatura deve obedecer ao requisito da irretroatividade, o qual traz a certeza de quando foi criado o documento.

No meio digital o documento é datado de acordo com a data colocada na estação de trabalho do indivíduo, que pode facilmente alterar a data como bem quiser. Para solucionar este problema a datação é determinada por uma entidade confiável, a Protocolizadora Digital de Documentos Eletrônicos - PDDE (*Time Stamping Authority*). A PDDE é um servidor conectado diretamente à Internet. Ele provê o serviço de carimbo de tempo (*time-stamp*). O carimbo possui data e hora do Tempo Universal Coordenado (UTC), que é o fuso horário de referência a partir do qual se calculam todas as outras zonas horárias do mundo. Qualquer aplicação pode solicitar este serviço.

### **5. RESULTADOS ALCANÇADOS E PERSPECTIVAS**

O trabalho de consultoria é muito produtivo, como continuidade do processo que se iniciou há alguns semestres, a partir da parceria com a Universidade do Estado de Santa Catarina, pois tem permitido a aprendizagem contínua dos gestores da organização e colocado os colaboradores da Secretaria em contato com os conhecimentos teóricos e práticos da administração pública. Além disso, permite uma troca muito rica para os acadêmicos, que têm a oportunidade de vivenciar e explorar as rotinas e realidades do serviço público mais de perto e de avaliar de fora, à luz das teorias estudadas no curso, metodologias de aperfeiçoamento e crescimento para a organização e seus funcionários.

Todos os itens supracitados foram alcançados na consultoria de procedimentos realizada no Departamento de Controle Patrimonial e Serviços Gerais da Secretaria Municipal de Saúde. A gestora que acompanhou o processo foi extremamente receptiva nas reuniões com as consultoras e disponibilizou prontamente as informações sobre o processo de compras, além de compartilhar experiências e dificuldades encontradas em sua rotina de trabalho, o que ajudou muito na eficácia do processo e permitiu a rápida elaboração dos produtos contidos nesse relatório.

A gestora demonstrou também ter consciência dos problemas que acercam o processo de compras e colaborou na elaboração conjunta de sugestões de melhoria. Além disso, apresenta-se disposta a participar e executar as mudanças necessárias para essas melhorias.

Houve a expectativa, por parte das consultoras, de poder iniciar o processo de implementação das soluções apresentadas, o que não foi possível devido ao tempo disponível para realização da consultoria. Entretanto, isso não foi visto como um ponto negativo, já que, a partir deste trabalho e diversas conversas e reuniões, acredita-se que a semente para realização das mudanças necessárias já foram plantadas e os apontamentos para evidenciar os gargalos existentes já foram feitos, pessoal e formalmente.

Espera-se que o trabalho iniciado na Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis e agora finalizado por parte das consultoras não seja encerrado dentro da organização, mas sim utilizado como ponto de partida de presentes e futuras discussões e ações de melhoria em todos os departamentos. Afinal, as mudanças não devem ocorrer pontualmente, mas de forma sistemática e sistêmica em toda a organização. Como ponto de partida, sugere-se uma reunião geral com os gestores e colaboradores de todos os departamentos da Secretaria.

## **6. ANÁLISE GERAL DO GRUPO SOBRE O PROCESSO**

A elaboração deste trabalho de consultoria permitiu as acadêmicas aumentar o seu leque de conhecimento, pois introduziu novos conceitos e teorias das áreas de consultoria, programas e políticas públicas e *accountability*; reforçou conceitos-chave da administração – planejar, organizar e coordenar; e trouxe conhecimentos específicos, adquiridos ou aprofundados em campo com a gestora sobre o sistema de saúde e o processo de compras públicas.

Além dos conhecimentos teóricos, a prática permitiu o exercício dos conhecimentos adquiridos ao longo de todo o curso, e o desenvolvimento de habilidades interpessoais - escuta ativa; comunicação clara e objetiva; entendimento e sugestão para gestão de conflitos (já que não foi possível fazer a gestão diretamente); desenvolvimento de cenário propício a troca de experiência e aprendizagem mútua; e exercício de foco, quando em vários momentos as conversas e discussões tentam a fugir do tema objetivo da consultoria.

O conhecimento teórico e desenvolvimento prático também reforçaram o aprendizado sobre as fases da consultoria, a saber: contato/contrato – na qual foi necessário romper os medos e gerir as expectativas tanto pessoais quanto externas; coleta de dados e diagnóstico – quando existiu certa facilidade graças à abertura da gestora, mas certa dificuldade, pois era necessária extrema clareza dos processos para reproduzi-los no mapeamento; feedback, avaliação e desengajamento. As fases de engajamento e implementação não foram nesse caso executadas, apesar de terem sido também estudadas.

Aprendeu-se a trabalhar em um novo formato - cada um é responsável pelo seu próprio trabalho (não há relação de poder entre os atores). Foi necessário desenvolver o engajamento das partes, para permitir um trabalho de colaboração. A participação foi um ponto crucial que permitiu a construção conjunta dos resultados, o que não foi fácil, pois exige mais tempo e vontade por parte dos participantes, mas que permitiu a produção de resultados melhores e mais coerentes com as expectativas dos atores.

## REFERÊNCIAS

FLORIANÓPOLIS. Secretaria Municipal de Saúde. **Estrutura Organizacional da Secretaria Municipal de Florianópolis 2009**. Disponível em:

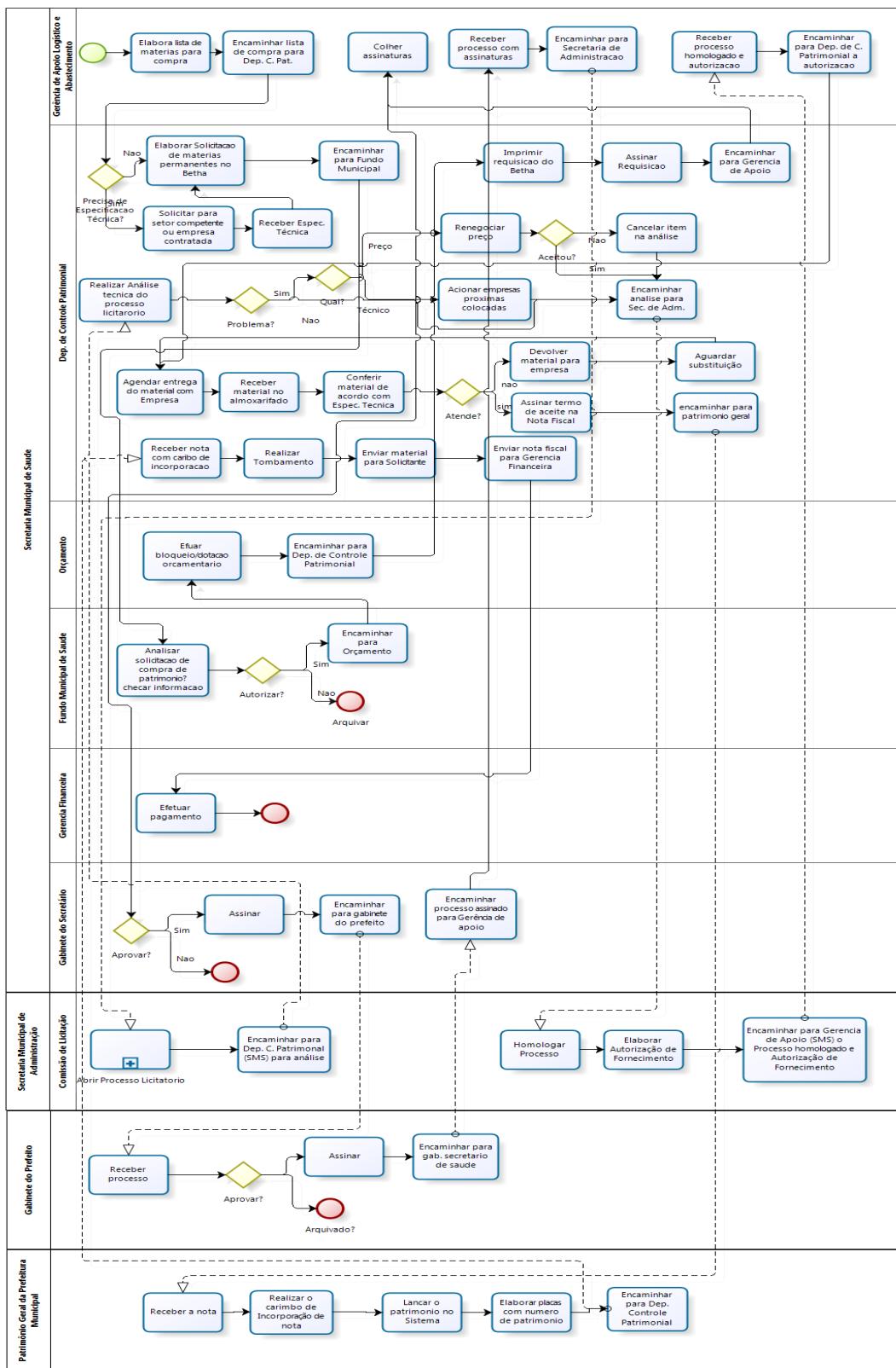
<[http://portal.pmf.sc.gov.br/arquivos/documentos/pdf/21\\_10\\_2010\\_11.44.45.c9ed471c8430ceb52fccee15c6f629e76.pdf](http://portal.pmf.sc.gov.br/arquivos/documentos/pdf/21_10_2010_11.44.45.c9ed471c8430ceb52fccee15c6f629e76.pdf)>. Acesso em: 19 mai. 2013.

FLORIANOPOLIS. Secretaria Municipal de Saúde. **Regimento Interno**. Disponível em:<[http://portal.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/22\\_10\\_2010\\_11.24.38.fc717b2df16e3fad159f4f3d33b3b550.pdf](http://portal.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/22_10_2010_11.24.38.fc717b2df16e3fad159f4f3d33b3b550.pdf)>. Acesso em: 26 mai. 2013.

BRASIL. **Medida Provisória 2.200-2**. Medida Provisória que instituiu a ICP-Brasil. Disponível em:< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/mpv/Antigas\\_2001/2200-2.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas_2001/2200-2.htm)>. Acesso em: 5 jun. 2013.

CASTRO, Aldemario Araujo. **O Documento Eletrônico e a Assinatura Digital**. Disponível em: <<http://www.aldemario.adv.br/doceleassdig.htm>>. Acesso em: 3 jun. 2013.

## **APÊNDICES**



# **MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA GERÊNCIA DE COMPRAS DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE FLORIANÓPOLIS**

Geórgia Rafaela Batista

Juliano Zimmermann

Karoline Fidelis

## **1. INTRODUÇÃO**

O presente relatório apresenta o resultado da atividade de Consultoria de Procedimentos realizada na Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, na Gerência de Compras, vinculada ao Fundo Municipal de Saúde e Logística. Esta atividade é resultante de uma parceria que, desde o ano de 2010, a Secretaria firmou com o Curso de Administração Pública, da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC.

A metodologia dessa Consultoria consiste na parceria entre consultores e os gestores para, ao final do trabalho, promover uma ação que proporcione aprendizagem mútua.

Este documento apresenta o mapeamento dos processos de Compra Direta, conhecido também como Dispensa de Licitação. O objetivo é redesenhar o modelo anterior e mapear o modelo vigente, para que assim a organização possa verificar qual a melhor forma de conduzir o processo, sem que haja prejuízos pra a Administração Pública e, acima de tudo, para os cidadãos.

Sua realização baseou-se em entrevistas com a gerente de compras Missouri Paixão e a subgerente Cilene Fernandes Soares. Também foram efetuadas análises de documentos e fluxogramas já existentes no setor, o que possibilitou a delimitação da situação problema.

O relatório é composto pelas seguintes partes: descrição da situação problema, identificação e implementação das alternativas de solução propostas, os resultados alcançados e, por fim, a análise geral dos consultores.

Este relatório apresenta o mapeamento dos processos de compra por dispensa de licitação tanto o antigo, quanto o atual, além da apresentação de planilha para controle e acompanhamento de orçamento junto às empresas, produtos estes resultantes do trabalho realizado.

## 2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

### 2.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

**Art. 196** - *A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação. (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988)*

A Prefeitura Municipal de Florianópolis, por meio da Secretaria Municipal de Saúde, promove ações que visam o atendimento à população nas demandas pertinentes à área da saúde, atuando tanto na prevenção quanto no diagnóstico, intervenção e tratamento. A formulação e a implementação de políticas públicas na área da saúde estão norteadas pelas diretrizes do Sistema Único de Saúde (SUS). É um órgão da administração direta, dotada de autonomia financeira, orçamentária e administrativa.

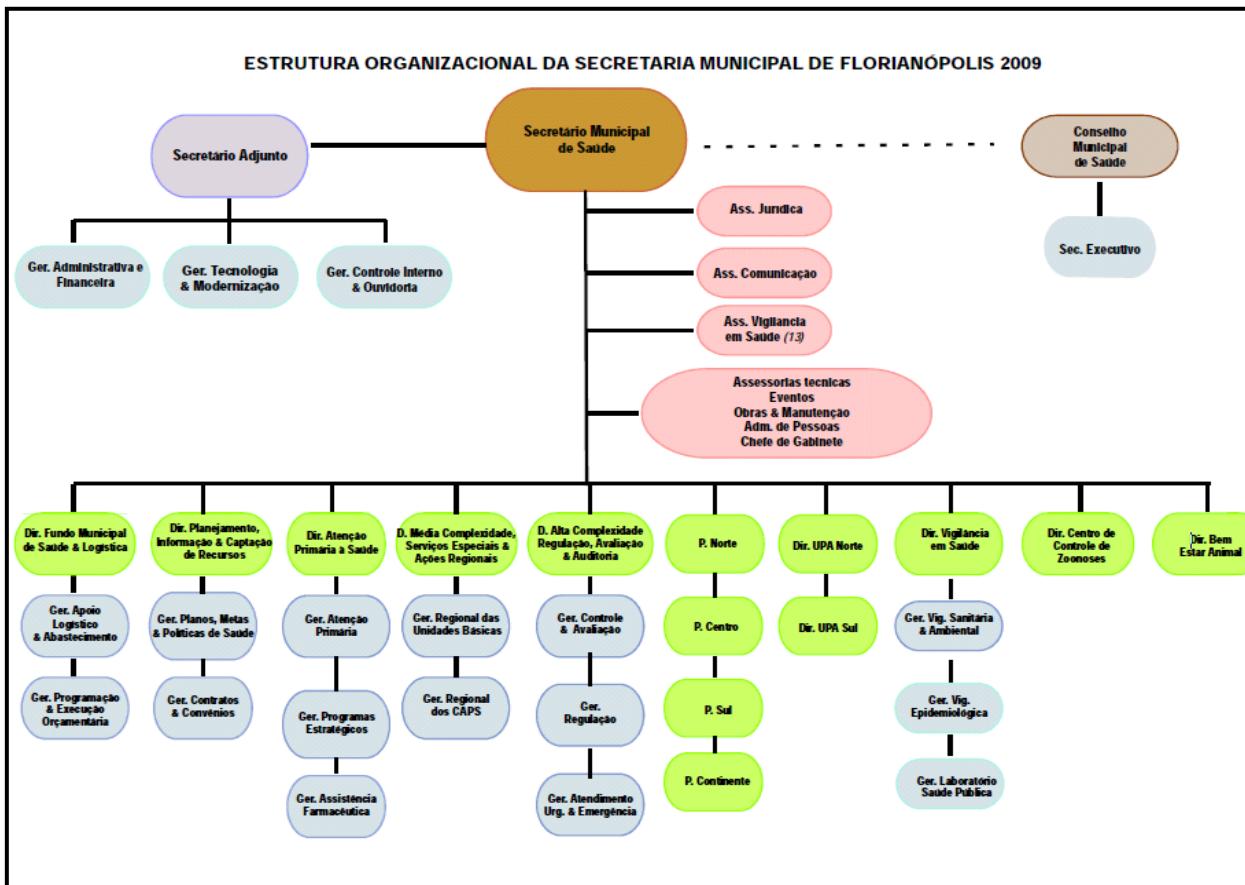
Segundo o Plano Municipal de Saúde de Florianópolis (2011), a organização possui definida sua missão e visão:

**Missão:** *Promover saúde para todos, com qualidade.*

**Visão:** *Oportunizar o acesso de 100% da população a um sistema público de saúde, com gestão da qualidade total e ordenado pela Estratégia de Saúde da Família (ESF) até 2014.*

Para ter condições de cumprir sua missão e visão, a Secretaria conta com órgãos nos níveis operacional, tático e estratégico para planejar, executar e controlar os recursos e atender às demandas da forma mais eficiente e eficaz. A estrutura organizacional atual da instituição foi reformulada em 2009 e está representada no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Organograma SMS Florianópolis



Fonte: Site da Secretaria Municipal de Saúde (2013).

Além da sede administrativa, localizada no bairro da Trindade, a estrutura da secretaria é composta por 65 unidades físicas para a prestação de serviços à população. Destacam-se as unidades locais de saúde, unidades de pronto atendimento (UPA), policlínicas municipais, centro de atenção psicossocial (CAPS), farmácia escola e o laboratório municipal. O município, perante a Secretaria Municipal de Saúde, está divido em cinco Regionais de Saúde que são responsáveis pela vigilância e acompanhamento do desempenho das equipes da sua área de abrangência.

A secretaria oferece inúmeros serviços à comunidade, podendo destacar as ações do Programa Saúde da Família, Saúde da Mulher, Capital Idoso, assistência farmacêutica, vacinas e tratamentos médicos, atendimentos de emergência, bem-estar animal, emissão de alvarás, entre outros.

A Consultoria foi prestada na Gerência de Compras, vinculada ao Fundo Municipal de Saúde e Logística, que tem como atribuição gerenciar o processo de compras da Secretaria, seja por licitação ou pela modalidade de compra direta. O setor é responsável

por todas as compras da instituição, tais como os bens imprescindíveis para a manutenção das atividades na rede municipal de saúde, medicamentos, equipamentos médicos, material de consumo, expediente, entre outros, realizados com recursos oriundos de fontes diversas, ou seja, municipal, estadual ou federal.

## 2.2. CARACTERIZAÇÃO DA DEMANDA

A demanda apresentada previamente para a equipe de consultores foi o mapeamento de processos.

Através do mapeamento, é possível identificar quais são as sequências das atividades desenvolvidas e os gargalos organizacionais que existem ao longo do fluxo, de forma a solucioná-los da maneira mais eficiente, prezando sempre pela qualidade, segurança e o equilíbrio nos custos dos serviços prestados aos cidadãos. Além da identificação de possíveis erros, o mapeamento elimina as ações repetitivas ou desnecessárias, possibilita o controle contínuo, delimita os setores responsáveis por cada atividade, define padrões de procedimentos, otimiza o tempo e os recursos necessários (financeiros, humanos e outros) e reconhece as relações existentes em cada atividade/etapa. Ou seja, é evidente que um mapeamento de processo quando bem realizado, oferece inúmeras vantagens à organização.

A identificação específica sobre qual processo mapear se definiu a partir da coleta e a formação do diagnóstico. Baseou-se em entrevistas com as servidoras Missouri Paixão e Cilene Fernandes Soares e análises de documentos e fluxogramas já existentes no setor, o que possibilitou a delimitação das duas situações problemáticas detectadas: a necessidade de mapear os dois processos de compras por licitação e pela modalidade de compra direta.

Além disso, identificaram-se, também, os seguintes problemas no setor:

- a) Deficiência no controle como um todo sobre os processos de compras na modalidade direta e licitada;
- b) Isolamento nas ações desenvolvidas pelos diferentes setores envolvidos com esses dois processos;
- c) Falta de inter-relação entre departamentos nos assuntos pertinentes à licitação;
- d) Conflitos interdepartamentais causados pela deficiência na comunicação entre as áreas;
- e) Descrição dos procedimentos para cada uma das modalidades precárias, pautadas em fluxo deficitário;

- f) Compras repetitivas sendo feitas simultaneamente;
- g) Não há padronização entre os documentos de entrada, ou seja, cada setor requerente solicita sua necessidade de compra conforme sua maneira;
- h) Comprometimento da memória organizacional – o conhecimento pertence ao indivíduo e não a instituição;

Diante das limitações expostas, os consultores em conjunto com os gestores optaram por **mapear o processo de Compra Direta, ou Dispensa de Licitação**.

### **2.1.1. Dispensa de Licitação**

A Administração Pública, direta e indireta, não possui autonomia para adquirir bens ou serviços por livre arbítrio, pois não trabalha com recursos próprios e todo dinheiro que utiliza para compras é público e, consequentemente, deve prestar conta de seus atos.

Licitação é o procedimento administrativo pelo qual a administração pública, obediente aos princípios constitucionais, norteia e escolhe a proposta mais vantajosa de fornecimento de bem, obra ou serviço. Diante dessa determinação legal foram elaboradas as normas que regem os processos licitatórios, estas precedidas da Lei n. 8.666, de 21 de Junho de 1993, que, além dos dispositivos legais, as definições de conceitos, dispõem das modalidades de Licitação.

A obrigatoriedade da licitação é estabelecida no art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal/88 e somente em caso excepcional, conforme estabelecido em legislação ordinária pode ocorrer à dispensa ou a inexigibilidade de sua aplicação.

A modalidade de compra direta é prevista nos seguintes casos: serviços e compras no valor de até R\$ 8.000,00; obras inferiores a R\$ 15.000,00; nos casos de emergência ou de calamidade pública, quando caracterizada urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas, obras, serviços; entre outros casos especificados na mesma lei.

Conforme informado pelas servidoras Missouri Paixão e Cilene Fernandes Soares, a Gestão Atual, que assumiu em 1º de Janeiro de 2013, promoveu mudanças nos processos de compra direta, alterando fluxo de tramitação dos procedimentos para esta modalidade de compra. As solicitações de compras passaram a estar vinculadas à Diretoria de Licitações e Contratos - DLC, da Secretaria Municipal de Administração e Previdência do município de Florianópolis. Esta mudança trouxe alguns impactos, tais como: aumento nos prazos, atrasos e perda de controle do andamento do processo.

Vale ressaltar que centralizar processos, no contexto atual, onde há a possibilidade de deter poder para acompanhar as ações dos indivíduos pelo uso da tecnologia da informação, parece uma medida que caminha na contramão. A centralização de atividade em um órgão pode provocar sérias consequências e, pela carência da estrutura física e de seu capital humano, torna-se inviável em secretarias que funcionam - em um grau de comparação de demanda, serviços prestados e a relevância de suas atividades - como subprefeituras: Secretaria da Saúde e a da Educação.

Diante do exposto, a equipe de consultores considera importante mapear o processo de dispensa de licitação pelo modelo antes da solicitação e o processo após a mudança, considerado atual, para comparar os fluxogramas. Espera-se que com isto, seja possível verificar qual é o melhor procedimento a seguir, identificando e corrigindo gargalos.

Será observada, também, a real necessidade da tramitação à Diretoria de Licitações e Contratos e outros setores, que apenas tomam ciência da solicitação de compra, ocasionado idas e vindas para que seja dada continuidade ao fluxo.

### **3. IDENTIFICAÇÃO DAS ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO**

Como alternativas de solução para os problemas identificados, propõem-se: mapear o processo de dispensa de licitação (compra direta) – redesenhar o modelo anterior e mapear modelo vigente.

Muitas organizações públicas modernas possuem estruturas funcionais e hierárquicas, que isolam os departamentos, empobrecem a coordenação das atividades e limitam a comunicação. O trabalho acaba sendo fragmentado e compartmentalizado, o que dificulta a realização das tarefas. Na tentativa de encontrar alternativas para essa visão estática e fragmentação das organizações surgiu à necessidade de se adotar uma visão de processos.

As organizações públicas reconheceram que é preciso melhorar continuamente a qualidade dos serviços, aumentar a produtividade, reduzir os custos, encurtar os prazos de entrega e aumentar a necessidade de inovações. A adoção da visão processual possibilita o entendimento da execução das atividades em cada etapa da produção, tornando as operações mais simples e corretas. Assim, por meio da análise do processo, é possível propor um gerenciamento, no sentido de oferecer melhorias, mediante um prévio mapeamento.

Deste modo, os processos devem ser identificados, mapeados e detalhados para que se tenha o efetivo entendimento do problema apresentado e para sua posterior resolução. Com isso, o redesenho do modelo anterior de processo de compra direta auxiliará os servidores

da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis – SMS – a visualizar com melhor clareza os procedimentos que eram adotados para realizar uma compra. Através do mapeamento do modelo vigente será possível esclarecer quais os procedimentos a serem adotados e a análise dos processos com vistas a presumir o modelo que mais beneficia a organização antes de sua automação.

A fim de garantir a excelência dos resultados da consultoria, utilizou-se o software BPM (Business Process Management) BizAgi para mapear os processos da Gerência de Compras da SMS, uma ferramenta que permite desenhar, representar sequências, subprocessos, atividades e tarefas por meio de fluxogramas com foco na otimização dos resultados da organização através da melhoria dos processos.

Logo, o mapeamento dos processos de dispensa de licitação permite que a SMS seja capaz de eliminar erros e regras obsoletas e ineficientes, minimizar atrasos; maximizar recursos; ser adaptável às necessidades dos cidadãos; sugerir melhorias; e fornecer a organização e os cidadãos um serviço de qualidade.

#### **4. AÇÕES PRIORIZADAS E SUA IMPLEMENTAÇÃO**

As ações orientadoras do trabalho, baseadas na demanda da organização e na proposta de intervenção, foram priorizadas de acordo com a necessidade na execução das propostas, sendo assim, priorizou-se a elaboração do mapeamento de dispensa de licitação.

Priorizou-se também, por sugestão da gestora da unidade a criação de uma ferramenta de controle para acompanhar e auxiliar na etapa de orçamento.

Dessa forma, sugeriu-se a gestora elaborar a planilha através do *Google Docs*. O *Google Docs* permite o compartilhamento das informações, monitoramento e desenvolvimento simultâneo de um trabalho a partir de um documento. Para utilização desta ferramenta foi necessário ajudar as gerentes de compras no entendimento e funcionamento da mesma para, posteriormente, efetivar-se o uso desta na organização.

Em seguida, iniciou-se a elaboração da ferramenta com o objetivo diminuir o tempo de espera dos orçamentos das empresas e auxiliar o gerente do setor de compras no gerenciamento das atividades desenvolvidas, relacionadas ao levantamento de orçamento, o que resultou numa planilha de controle (Apêndice I).

#### **5. RESULTADOS ALCANÇADOS E PERSPECTIVAS**

Do diagnóstico realizado foi possível compreender o processo de dispensa de licitação (compra direta) – modelo anterior e modelo vigente – o que possibilitou o entendimento e esclarecimento dos procedimentos adotados anteriormente e os procedimentos a serem adotados para realizar compra direta. O mapeamento dos processos facilitou a identificação, com maior precisão, das atividades que podem ser melhorados através da análise das mesmas individualmente e em conjunto com outros processos. Com a comparação dos dois documentos as gestoras verificaram a necessidade de padronização de documentos, gerenciamento dos pedidos dos orçamentos e a definição de apenas uma entrada de solicitação de compras.

Deste modo, os resultados alcançados ao término do trabalho foram:

- Elaborar uma planilha digital para o acompanhamento da atividade sobre o pedido de orçamentos;
- Definir a entrada do processo de solicitação de compra;
- Elaborar um formulário padrão de solicitação de compra.

O pedido de orçamento para as empresas é uma atividade que influencia diretamente no tempo da finalização do processo. Quanto maior o tempo de retorno das empresas com o orçamento maior será o tempo para finalizar a compra e, consequentemente, menos eficaz será o serviço prestado ao cidadão. Por meio do compartilhamento da planilha digital as gestoras poderão ter um controle maior sobre o tempo dos pedidos dos orçamentos, além de proporcionar uma maior transparência das atividades desenvolvidas no setor e a melhoria do serviço para o cidadão.

Já houve casos de um requerente solicitar o pedido de compra em dois setores (duas entradas), iniciando um processo de compra simultânea. Felizmente, por atenção dos gestores nunca ocorreu à compra de um produto/serviço em excesso em suas gestões. Dessa forma, para evitar gasto de tempo e energia em atividades ineficientes, sugeriu-se a definição de apenas uma entrada de solicitação de compras. A entrada irá ocorrer através do FUNDO, haja vista a necessidade da análise a assinatura do diretor do FUNDO antes de chegar à gerência de compras.

O formulário padrão de solicitação terá o objetivo de definir as especificações necessárias para se iniciar o processo de compras e melhorar a agilidade do processo e os prazos estipulados pelo requerente do pedido. Sugeriu-se também a automatização do formulário via sistema.

## 6. ANÁLISE GERAL

A arte de proporcionar e conciliar atividades teóricas e práticas no espaço acadêmico sempre agrada aos alunos que, desta forma, podem interagir e conhecer a realidade da administração pública brasileira.

Outro ponto importante é o fato de podermos analisar e sugerir melhorias, como foi no caso estudado, o qual nos possibilitou, por meio do mapeamento de processos, apontar o uso de ferramentas que possibilitem melhor controle e transparência, entre gestores e funcionários da Gerência de Compras da Secretaria Municipal de Saúde, o que resultará no aperfeiçoamento da gestão. Logo traduzimos a experiência como consultores, como um marco na nossa vida acadêmica.

A importância dada ao trabalho da equipe, pelas gestoras, motivou o grupo em atendê-las ainda melhor, ouvindo-as e tirando as dúvidas emergentes ao passo de oferecer àquela gerência soluções para a problemática encontrada com satisfação. O grupo espera que com a construção dos dois fluxos comparativos, a Secretaria de Saúde utilize-os como ferramenta de argumento para possíveis melhorias perante a Secretaria de Administração do Município de Florianópolis.

## REFERÊNCIAS

**BRASIL. Constituição Federal 1988.** Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF. Senado, 1998.

**BRASIL. Lei nº 8.666**, de 21 de Junho de 1993. Normas para licitações e contratos da Administração Pública.

**Eficácia nas licitações e contratos: comentários, doutrina e jurisprudência** / Carlos Pinto Coelho Motta. Imprenta: Belo Horizonte, Del Rey, 2011.1054 p.

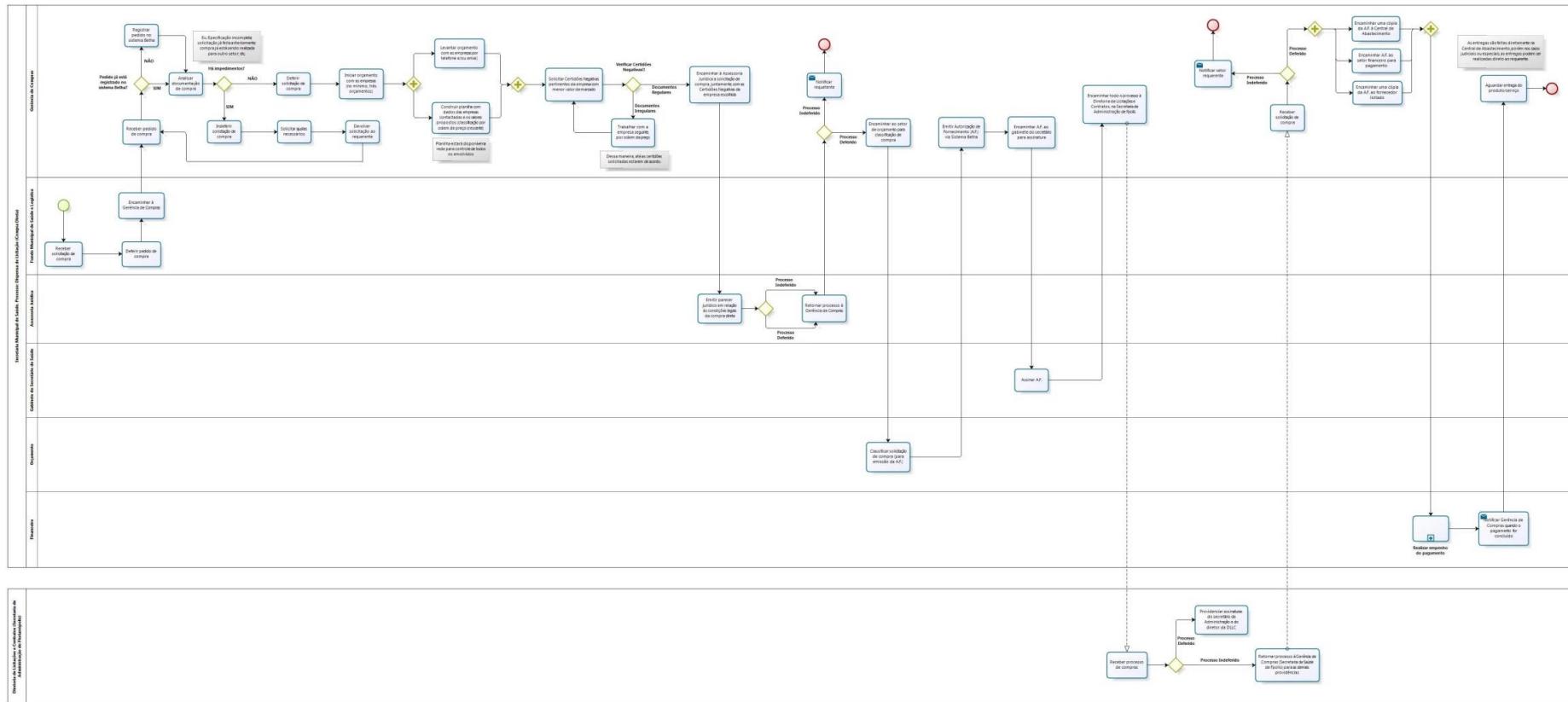
**Secretaria Municipal de Saúde.** Disponível em:

<<http://www.pmf.sc.gov.br/entidades/saude/index.php?pagina=home&menu=0>> . Acesso em 28 de abril de 2013.

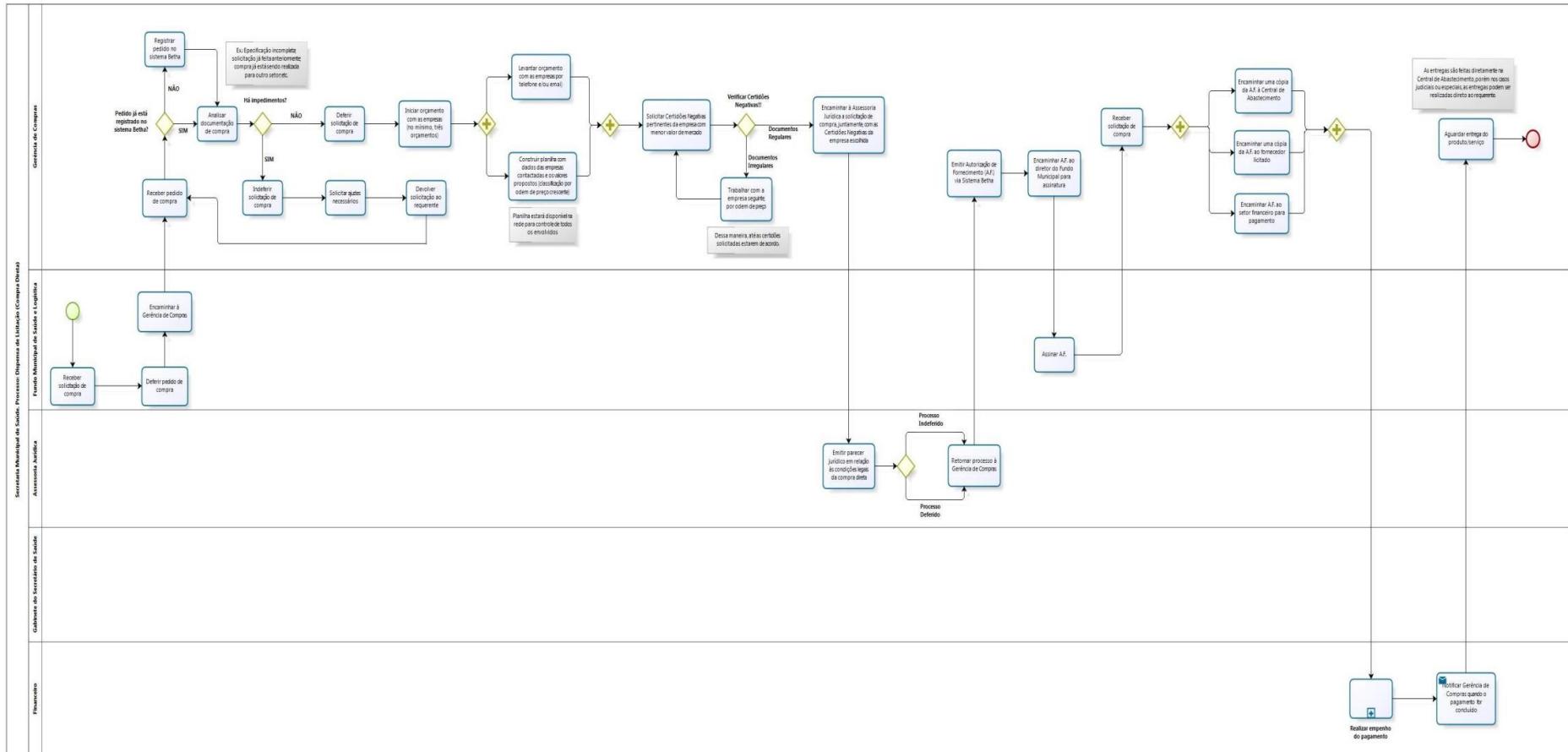
## APÊNDICES

APÊNDICE I – Planilha de Controle Orçamentário – Gerência de Compras

## APÊNDICE II – Fluxograma do Processo de Dispensa de Licitação (fluxo atual)



## APÊNDICE III – Fluxograma do Processo de Dispensa de Licitação (fluxo antigo)



# MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA GERÊNCIA DE CONTRATOS E CONVÊNIOS DA SECRETARIA MUNICIPAL DA SÁUDE DE FLORIANÓPOLIS

Marco Aurélio Vasques Dutra

Renan Jaques Andrade

## 1. INTRODUÇÃO

Este relatório apresenta os resultados da consultoria de procedimentos realizada na secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis. Esta atividade de consultoria é parte integrante do conteúdo das disciplinas de Teoria e Prática de Administração de serviços públicos e Sistemas de Accountability do curso de Administração Pública da Universidade do Estado de Santa Catarina, oportunizando aos acadêmicos um espaço vivencial à prática dentro da Secretaria Municipal de Saúde. Em específico esta prática foi realizada na Gerência de contratos e convênios sendo este o objeto deste relatório.

A Secretaria Municipal de Saúde é um órgão da administração direta do Município de Florianópolis que possui uma autonomia considerável para a realização de seus processos de contratação de obras e serviços. Sendo esta a atividade em âmbito burocrático, realizada pela Gerência de Contratos e Convênios a qual é estávinculada à Diretoria de Planejamento, informação e captação de recursos, segundo organograma da Secretaria Municipal de Saúde.

Esta atividade de consultoria é proposta pelo curso de administração pública como oportunidade de promover um aprendizado mútuo tanto para quem executa a consultoria, possibilitando aos alunos conciliar teoria e prática da gestão pública, tanto para a organização e seus servidores que extraí da academia um conhecimento fundamental ao bom andamento do serviço realizado no seu ambiente de trabalho, através da resposta às suas demandas levantadas.

O objeto desta consultoria foi o mapeamento do processo de aditivos de contrato, demanda esta apresentada pela gerência de contratos e convênios. Este mapeamento de processos tem o intuito de possibilitar maior clareza aos trâmites burocráticos e procedimentos dos processos de aditivos de contratos. Possibilita também maior transparência às atividades realizadas pela gerência de contratos e convênios

Como produto desta consultoria afim de responder a demanda solicitada, teremos tem-se o desenho dos fluxos dos procedimentos e a modelagem para o programa de protocolos visando atender as necessidades desta Gerência. O processo mapeado foi elaborado utilizando a ferramenta bizagi que é um software BPM (*Business Process Management*), o qual permite automatizar os processos de negócio de forma ágil e simples em um ambiente gráfico intuitivo, identificando todas as etapas do processo em questão.

## **2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

Em entrevistas com o gestor responsável pela Gerência de Convênio e Contrato, foram coletados dados referentes aos processos aditivos de contratos, por representar este processo o maior fluxo de trabalho e contribuir também à visão macro desta unidade de trabalho.

O mapeamento é uma ferramenta que gera um conteúdo significativo para a visualização de situações desvantajosas ou que estariam sendo subaproveitadas na organização. Segundo Cury (1993), um das vantagens na construção dos fluxogramas consiste no entendimento mais simples e objetivo do que outros métodos descritivos.

Ao se mapear o processo observou-se claramente que na inserção de aditivos de contrato há uma grande variação de órgãos que fazem parte do mesmo processo inexistindo qualquer tipo de controle do fluxo em si. A complexidade das relações visualizadas no fluxograma, somadas à informação do gestor de que essas são realizadas sem um controle institucional inter-relacionado formal entre os setores nos trâmites, trouxe clareza à demanda de ser inserido dentro da organização algum tipo de controle interno a respeito dos trâmites dos fluxos como um protocolo eletrônico que registre a entrada e saída do processo de todas as gerências, possibilitando a qualquer servidor envolvido no atividade consultar quanto tempo o processo pesquisado permaneceu em cada gerência e em que gerência ele se encontra no momento da pesquisa, tornando possível o controle documental e processual.

### **2.1. DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE ADITIVOS DE CONTRATOS**

Todo processo começa na área solicitante que tem a necessidade de alteração no contrato. A área solicitante elabora uma justificativa e encaminha para GECON que é a gerência de contratos e convênios. A GECON analisa a justificativa para saber se é cabível ser feito o aditivo no contrato e posteriormente envia ao fundo municipal de saúde (DFMSL).

O DFMSL realiza um parecer a respeito do aditivo, efetua o bloqueio orçamentário e depois envia o processo de volta para GECON que confere o parecer e envia para o setor jurídico da secretaria. O jurídico emite o parecer jurídico referente ao aditivo e envia de volta para o GECON que confere e envia o processo para o gabinete do secretário. O secretario deve analisar todo o processo e autorizar ou não, sendo rejeitado pelo secretario o processo volta para a GECON que comunica a área solicitante da não aprovação do processo, caso o processo seja aprovado, o secretario encaminha o processo para o comitê gestor do município.

O Comitê Gestor de Governo é composto pelo Secretário Municipal de Governo, que é o presidente do comitê, pelo Secretário Municipal de Administração e Previdência, pelo Secretário Municipal de Finanças e Planejamento e pelo Procurador Geral do Município. O processo no comitê gestor é avaliado para poder ser aprovado, sendo negada a aprovação o comitê informa a GECON que informa a área solicitante da não aprovação do processo pelo comitê gestor, Sendo aprovado pelo comitê o processo é enviado para a diretoria de licitações e contratos da Prefeitura.

A diretoria de licitações da Prefeitura formaliza o instrumento em três vias e envia o processo para a GECON que posteriormente colhe o visto do jurídico, assinatura do secretario de saúde e envia o processo para a diretoria de licitações e contratos (DLC). A DLC colhe a assinatura da empresa contratada e publica o instrumento. Nessa publicação no Diário Oficial do Município temos uma importante ferramenta para o controle social, sendo este disponível à população.

Após a publicação, distribui-se 3 vias do processo, uma das vias é arquivada na própria DLC a segunda via é enviada para a empresa contratada e a terceira via é enviada para a GECON. A GECON emite três cópias do processo e distribui internamente na secretaria entre o Fundo municipal de saúde a própria GECON e o fiscal da área solicitante para serem arquivados nos seus respectivos arquivos.

Podemos ver em estudos anteriores, a importância da tecnologia da informação para a transparência. Segundo Sanchez(2003), a criação de novas ferramentas propiciadas pela tecnologia da informação permitiu diminuir, eliminar em alguns casos, nichos de corrupção, caso nas seções regionais de contadaria, nas compras das unidades de despesas do Estado, e no setor financeiro gerando a transparência e um sistema de accountability nas organizações burocráticas.

### **3. IDENTIFICAÇÃO DAS ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO**

Visando atender a demanda e solucionar problemas no que tange a gerênciade contratos e convênios, a equipe de intervenção composta por alunos do curso de graduação em administração pública junto com o gestor sempre se baseando nos conceitos de gestão por processos, decidiu elaborar o fluxo do processo mapeado de aditivos de contratos tendo em vista que era o processo com maior quantidade de entraves, usando as ferramentas gráficas de diagrama de processos horizontais e em especial o bizagi, software BPM (Business Process Management), que permite automatizar os processos de forma ágil e simples em um ambiente gráfico intuitivo, identificando todas as etapas do processo que é adotada pela diretoria de contratos. Segundo Araújo (2010), o mapeamento tem como objetivo permitir a reunião de informações que são dispostas de forma segmentada, criteriosa e sistematizada, atuando como instrumento facilitador da gestão de processos. Com o mapeamento do processo de aditivos e contratos ficou em evidência que há falta de controle sobre os trâmites burocráticos do processo dentro e entre as Secretarias, não há possibilidade de acompanhar os pareceres emitidos pelos diferentes órgãos, há uma desvinculação das responsabilidades em relação as unidades de trabalho e suas competências, há extravio de documentos gerado pela falta de controle formal e falta de transparência sobre o tempo para execução de cada etapa do processo, o que propicia desvios, interrupções pelos agentes responsáveis pelos pareceres e andamento do processo sem que se possa efetuar uma cobrança mais pontual pelos atrasos ocasionados pela falta de ligação do agente e a tarefa.

Segundo Secchi (2012), a formalização dos processos dentro de uma organização impõe deveres e responsabilidades aos colaboradores, gerando a legitimidade ao processo e as tomadas de decisões de uma hierarquia administrativa, as documentações escritas dos procedimentos administrativos, a formalização dos processos decisórios e a formalização das comunicações internas e externas. As tarefas dos empregados devem ser formalmente estabelecidas de maneira a garantir a continuidade do trabalho e dos serviços prestados, para evitar ao máximo a discricionariedade individual na execução das rotinas.

Como proposta para resolver esse problema observa-se a importância de métodos burocráticos formalizados para o repasse de documentos e da delegação de responsabilidade. Segundo Weber (1982, p. 229), a burocracia moderna funciona sob formas específicas. A burocracia está sob a regência de áreas de jurisdição fixas e oficiais, ordenadas por leis e normas administrativas. Ela estabelece relações de autoridade, delimitada por normas relativas aos meios de coerção e de consenso.

Uma ferramenta burocrática que poderia ser usada nesse caso que outras secretarias no âmbito estadual já adotam é o protocolo eletrônico que permite a visualização

de todo o trâmite do processo, registrando data de entrada e saída do documento de cada subprocesso e apresentando a localização na qual o documento se encontra, delegando responsabilidades e evitando o extravio do documento. A visualização do protocolo seria permitida a todos os agentes integrantes do processo que possuírem o número de identificação do processo e que tenha o cadastro junto ao sistema.

Outra situação relacionada a corrigir às disfunções da burocracia é o fato do sistema de protocolos criar uma memória organizacional eletrônica, eliminando papéis através do sistema que consta a rotatividade dos processos.

#### **4. AÇÕES PRIORIZADAS E SUA IMPLEMENTAÇÃO**

Tendo em vista que a Secretaria Municipal de Saúde já possui um programa próprio de sistema de protocolos, as ações de implementação voltam-se para a utilização deste, já que o mesmo já envolve os setores responsáveis pelos processos de contratação de obras e serviços, cujas atividades foram mapeadas no trabalho de consultoria.

A partir da subutilização verificada no ambiente da gerência de contratos e convênios com relação ao sistema de protocolos da organização, sendo utilizado tão somente para numeração de documentos como correspondências internas, sugere-se como prioridade aqui um treinamento adequado para a utilização do *software* na sua plenitude, utilizando todas as funções estabelecidas.

Recomenda-se que o treinamento seja realizado a partir de um dos desenvolvedores do sistema capazes de disseminar o conhecimento para os gestores da Secretaria. Dessa forma, esta ação conduziria à utilização prática pelos gestores, nas diversas funções do sistema de protocolo, ampliando o controle dos processos.

Juntamente com o treinamento para a utilização do protocolo, outra ação a ser implementada é o adequamento do sistema às necessidades não só da Gerência de Contratos e Convênios, mas de todo os setores da Secretaria Municipal de Saúde envolvidos no processo de contratação. Projeta-se que a partir do número do requerimento consiga-se a localização dos demais processos para todos os setores, situação que não se encontra nesse protocolo.

Vale ressaltar que o mapeamento realizado subsidia a modificação no sistema de protocolos, fornecendo as informações necessárias para que os desenvolvedores do *software* possam compreender as necessidades do gestor da Gerência de Convênios e Contratos.

## 5. RESULTADOS ALCANÇADOS E PERSPECTIVAS

Os resultados alcançados nesta consultoria foram conseguidos a partir das diversas reuniões com gestor de gerência de contratos e convênios com o conhecimento do mapeamento de processos realizado no âmbito dos aditivos de contratos.

O mapeamento proporcionou detalhar a movimentação do processo caracterizando os diversos envio de documentos entre os setores da Secretaria e também aos órgãos vinculados à Prefeitura Municipal de Florianópolis. Este mapeamento demonstra a necessidade de se ter um controle maior nos processos, visto que ficou evidente que a organização tem dificuldade para exercer uma comunicação inter-setorial satisfatória no sentido de saber onde se encontra o processo e quem são os responsáveis.

O mapeamento se revela importa ferramenta no intuito de revelar internamente quem são esse responsáveis estimulando o controle interno a obter essa informações em base de dados, responsabilizando os agentes em relação aos atos referente a tarefa designada. O controle externo por meio de ouvidorias e outras organizações de controle só consegue ter efetividade em suas ações caso existam informações referente ao ponto de investigação, qualquer tipo de documentação interna pode ser solicitada por pessoas normais e os servidores são obrigados pela constituição federal de 1988 e reafirmada pela lei de transparência a fornecer os documentos que não sejam de caráter secreto como esta previsto na lei, estimulando o controle social no controle interno.

Dessa forma, o mapeamento de processos balizou as propostas de ações estabelecidas. Como forma de ser aprimorar o controle, vislumbrou-se a utilização do protocolo de documentos.

Verificou-se a existência do protocolo na Secretaria Municipal de Saúde, embora subutilizado pelos colaboradores não somente da gerência de contratos e convênios, mas também por outros setores. Dessa forma, a ação proposta envolve a necessidade de treinamento no protocolo e também sua adaptação às reais necessidades para o exercício das funções de controle do processo de contratação pela Secretaria.

Ressalta-se ainda que o mapeamento pode gerar outro uso, melhorando a memória organizacional da organização, documentando os processos e gerando insumo também quando da inserção de novos colaboradores nesta gerência, evitando descontinuidade e reduzindo oportunidade para equívocos, ineficiência e até mesmo corrupção.

## 6. ANÁLISE GERAL DO GRUPO SOBRE O PROCESSO

O aprendizado foi mutuo para a equipe de intervenção e para os gestores tendo em vista que a visualização dos trâmites na prática proporcionaram aos alunos uma aproximação maior das teorias desenvolvidas durante o curso com o dia-a-dia de uma instituição pública possibilitando uma visualização multidimensional entre a teoria e a prática, os gestores puderam absorver novas técnicas de visualização do processo com a ferramenta bizagi que foi apresentada e demonstrada pelos alunos.

O gestor ao ter contato com a equipe de intervenção pode se atualizar em relação a literaturas e novas técnicas de gestão que são discutidas na academia trazendo pra dentro da organização a vontade para se renovar e incorporar essas novas técnicas para a prática.

Os alunos puderam conhecer um novo ramo profissional conhecido como consultoria, atividade profissional de diagnóstico e formulação de soluções acerca de um assunto ou especialidade, proporcionando ao consultor a possibilidade de estar atuando em vários setores do estado como saúde, educação, administração e outros, sempre com muita responsabilidade e comprometimento com o trabalho a ser desenvolvido, com intuito de realizar um trabalho que realmente traga alguma melhoria para a organização. Todo setor que se abre para uma consultoria, dissemina informações gerando um processo accountability e favorecendo a melhoria constante dos processos internos.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 3. ed. rev. atual. São Paulo: Atlas, 2010

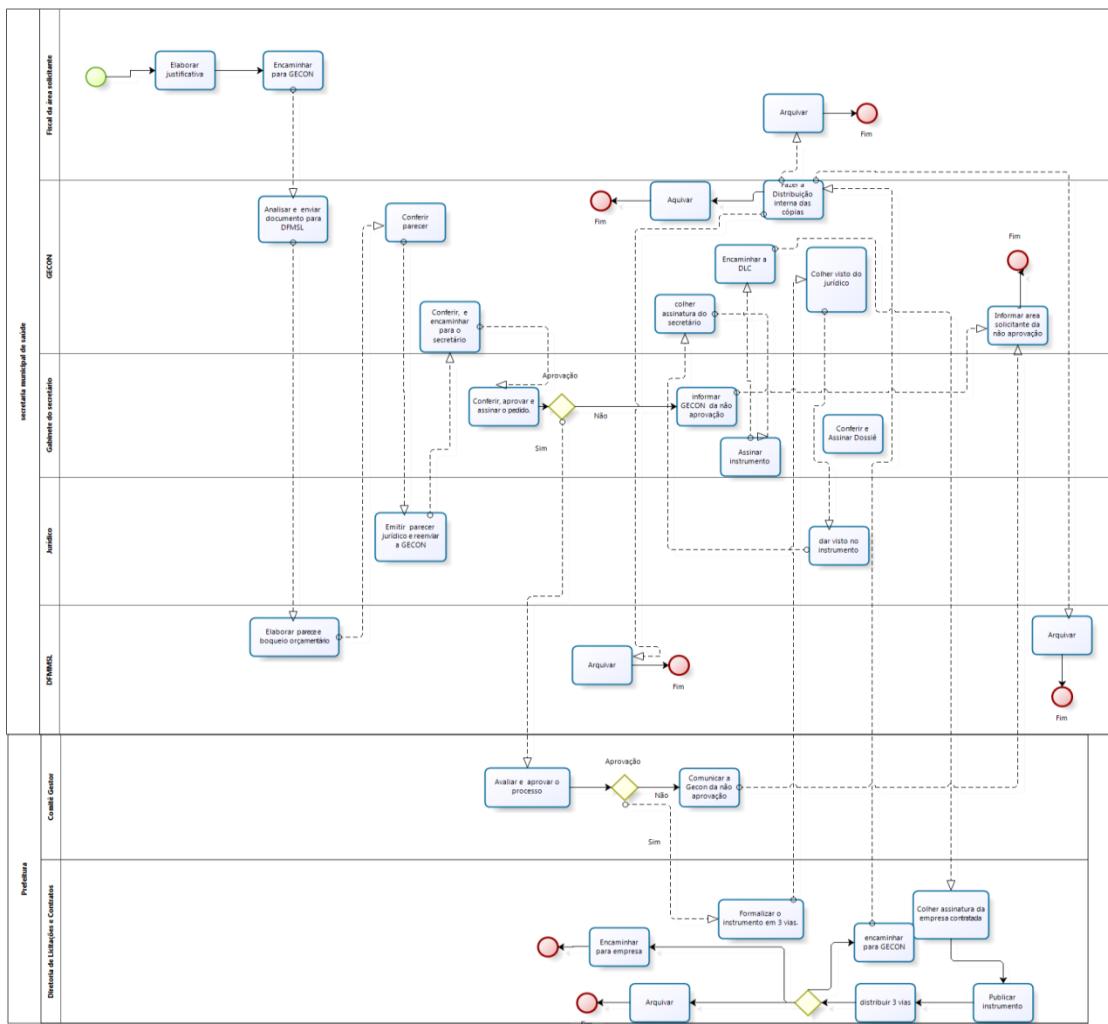
CURY, A. **Organização e Métodos: Uma visão holística**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

SANCHEZ, O.A. “**O poder burocrático e o controle da informação**”. Lua Nova, n° 58, 2003, pp. 89-119 (ISSN 0102-6445). Disponível em:  
<http://www.scielo.br/pdf/ln/n58/a06n58>. Acesso em: abr. 2013.

SECCHI, L. Modelos **organizacionais e reformas da administração pública**. Revista de Administração Pública, 2009. Disponível em:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003476122009000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003476122009000200004&script=sci_arttext). Acesso em: abr. 2013.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982.

## APÊNDICE: FLUXOGRAMA - ADITIVO DE CONTRATOS



# MAPEAMENTO DE PROCESSOS DA GERÊNCIA DE PROGRAMAÇÃO E EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Alana Hartmann Matschulat

Cristine Martins

Maria Julia Padilha

## 1. INTRODUÇÃO

A Secretaria Municipal de Saúde é um órgão da Prefeitura do Município de Florianópolis responsável por formular e implementar a política de saúde no município. Exerce papel fundamental, uma vez que é responsável por programas e projetos que buscam a proteção e a recuperação da saúde da população.

Para que a Secretaria atue de forma positiva frente a seus objetivos, é fundamental que os processos intra-setoriais e intersetoriais sejam claros e disseminados. Para isso, foi desenvolvido um trabalho de consultoria com o intuito de mapear os processos das Gerências da Secretaria Municipal de Saúde, que neste projeto contemplará a Gerência de Programação e Execução Orçamentária.

Compreende este relatório o diagnóstico dos seguintes processos mapeados: Autorização de Fornecimento, Solicitação de Diária, Solicitação de Material, Contratos, Convênios, Faturas, Notas Fiscais e Solicitações de Empenho.

A ferramenta de mapeamento de processos tem como objetivo melhorar a eficiência e eficácia das atividades, pois possibilita maior clareza à sequência lógica às atividades, fornecendo uma visão ampliada das atividades realizadas pelas diferentes unidades de trabalho da Secretaria Municipal de Saúde. Por meio do mapeamento de processos é possível apurar a complexidade dos procedimentos na operação da atividade, gargalos, falhas de integração entre as unidades de trabalho, atividades redundantes, retrabalho, excesso de documentação e aprovações, entre outros, com vistas a promover reflexões visando melhorias no processo mapeado.

Os processos estão apresentados individualmente e o gráfico foi estruturado utilizando o software *BizAgi*, ferramenta que permite aos usuários organizar graficamente os processos e as relações existentes entre as suas etapas.

Acredita-se que o resultado destes processos mapeados proporcionará benefícios à Gerência de Programação e Execução Orçamentária e a Secretaria Municipal de Saúde ao se identificar oportunidades para melhorias sobre os processos mapeados.

## **2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

A Secretaria Municipal de Saúde possui uma grande estrutura tendo um trabalhoso empenho para coordená-la de maneira eficaz com os menores gastos possíveis. Para tanto, a qualificação e o planejamento adequado passaram a ser vistos por seus gestores como cruciais para o sucesso da SMS. Com isso, uma forte corrente de engajamento com o planejamento foi levantado entre os servidores e colaboradores, com o objetivo maior de levar saúde pública gratuita e de qualidade para toda a cidade.

Dentro das metas e do plano municipal de saúde foi definido um plano de ação para a busca de suas metas com excelência. O curso de Administração Pública da Udesc – Esag vem ajudando a SMS nesse processo desde 2011. Atuando com consultoria para ajudar no alcance das metas estabelecidas, visando levar a cidade a patamares elevados no atendimento da saúde pública. Assim, nessa fase de consultoria prestada, o caminho para conhecer exatamente tudo que acontece na SMS não foge do mapeamento completo de todos os processos realizados, mesmo os mais simples, mais tarde serão parte de outros mais complexos que mostram claramente onde podem ser redesenhados para melhor ajustarem-se aos objetivos estratégicos da SMS.

Tendo em vista as necessidades verificadas na Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, no que se refere ao mapeamento de processos da Gerência de Programação e Execução Orçamentária, foram levantadas informações e dados pertinentes a elaboração deste diagnóstico.

A intervenção realizada buscou primeiramente compreender os processos realizados na Gerência de Programação e Execução Orçamentária como um todo, para a partir disso, selecionar os que apresentassem inconsistências mais evidentes. Estes se resumem em basicamente oito situações que são descritas neste diagnóstico e que serviram para subsidiar a construção da modelagem dos processos e suas melhorias a partir das informações coletadas em reuniões junto aos gestores da gerência descritos a seguir:

1. *Autorização de Fornecimento (AF)* → Quando é feito um pedido de fornecimento, a Gerência Orçamentária deve classificar a despesa que será feita e ver se há disponibilidade de recursos para efetuar a despesa. Feito isso. A AF é

encaminhada para outro setor para ser efetivada a compra do pedido. Para essa situação foram mapeadas as seguintes atividades:

- a. O processo é encaminhado, com a devida Solicitação (Sistema Betha) pela diretoria do Fundo Municipal de Saúde – DFMS;
  - b. A Gerência de Execução Orçamentária da Secretaria Municipal de Saúde da Prefeitura Municipal de Florianópolis – GPEO, classifica a despesa;
  - c. A GPEO registra a despesa em relatório próprio (planilha Excel);
  - d. A GPEO emite Nota de Bloqueio, garantindo a disponibilidade orçamentária;
  - e. A GPEO encaminha o processo para a Gerência de Compras da Secretaria Municipal de Saúde da Prefeitura Municipal de Florianópolis – SMS/PMF.
2. *Solicitação de Diária* → Quando é necessário viagem a serviço, é solicitado o pagamento de diárias, onde é enviada a gerência uma solicitação de diária, e efetuada a disponibilidade do recurso, a classificação da despesa e se encaminha o processo para outro setor para ser aprovada a solicitação. Dentro desta situação os trâmites para o processo foram:
- a. O processo é encaminhado pela Divisão de Prestação de Contas da SMS/PMF em forma de Comunicação Interna (CI);
  - b. A GPEO confirma a disponibilidade do recurso;
  - c. A GPEO executa a classificação orçamentária;
  - d. A GPEO registra a despesa em relatório próprio;
  - e. A GPEO desenvolve o processo para a Divisão de Prestação de Contas da SMS/PMF, classificado.
3. *Solicitação de Material* → Quando é efetuado um pedido de material, o pedido é encaminhado para a GPEO para verificar a disponibilidade orçamentária, registro da despesa e emissão da nota de bloqueio para garantir a disponibilidade do recurso, depois é encaminhado o processo para outro setor para efetivar a compra do material solicitado. Nesta situação foram identificados os seguintes procedimentos:
- a. O processo é encaminhado pela DFMS da SMS/PMF;
  - b. A GPEO verifica a disponibilidade orçamentária;
  - c. A GPEO registra a despesa em relatório próprio;
  - d. A GPEO emite Nota de Bloqueio, garantindo a disponibilidade orçamentária;
  - e. A GPEO encaminha o processo para a Gerência de Compras da SMS/PMF.

4. *Minuta de Contrato* → Toda vez que um contrato for firmado pela SMS ele deve passar pela gerência para confirmar a classificação da despesa, realizar o reajuste da nota de bloqueio (se houver) e ser encaminhado novamente para o setor emissor do contrato. Os procedimentos identificados nesta situação são:

- a. O processo é encaminhado pela Gerência de Contratos e Convênios da SMS/PMF;
- b. A GPEO confirma a classificação;
- c. A GPEO reajusta a Nota de Bloqueio de acordo com o valor licitado;
- d. A GPEO devolve o processo para a Gerência de Contratos e Convênios da SMS/PMF.

5. *Minuta de Convênios* → Todos os convênios que envolvem recursos financeiros, firmados pela SMS devem passar por esta gerência para registro da despesa e a execução de sua classificação orçamentária, depois se encaminha novamente para o setor solicitante do convênio. Os procedimentos identificados são:

- a. Convênios (Minuta):
- b. O processo é encaminhado pela Gerência de Contratos e Convênios da SMS/PMF;
- c. A GPEO confirma a classificação;
- d. A GPEO executa o registro da despesa em relatório próprio;
- e. A GPEO emite Nota de Bloqueio;
- f. A GPEO devolve o processo para a Gerência de Contratos e Convênios da SMS/PMF.

6. *Faturas* → Quando o financeiro precisa pagar faturas, o mesmo faz requisição à gerência para o registro da despesa, bem como a execução de sua classificação orçamentária que depois encaminha para o mesmo setor. Na situação os procedimentos encontrados são:

- a. Processo encaminhado pela DFMS da SMS/PMF;
- b. A GPEO registra a despesa em relatório próprio;
- c. A GPEO executa a classificação orçamentária;
- d. A GPEO devolve o processo para a Gerência Administrativa Financeira da SMS/PMF.

7. *Notas fiscais* → Quando o financeiro precisa pagar as notas fiscais, o mesmo faz requisição à gerência para o registro da despesa, bem como a execução de sua classificação orçamentária que depois encaminha para o mesmo setor. Na situação os procedimentos encontrados foram:

- a. Processo encaminhado pela DFMS da SMS/PMF;
- b. A GPEO registra a despesa em relatório próprio;
- c. A GPEO executa a classificação orçamentária;
- d. A GPEO envia o processo para a Gerência Administrativa Financeira da SMS/PMF.

8. *Solicitações de Empenho* → O empenho sempre será solicitado pelo setor financeiro que encaminha para a gerência para verificar e confirmar a classificação orçamentária, bem como o desbloqueio do valor solicitado e depois encaminhado novamente para o financeiro finalizar o processo. Na situação foram identificados os seguintes procedimentos:

- a. O processo é encaminhado pela Gerência Administrativa Financeira da SMS/PMF, através de CI;
- b. A GPEO verifica/confirma a classificação orçamentária;
- c. A GPEO executa o Desbloqueio do valor solicitado;
- d. A GPEO devolve o processo para a Gerência Administrativa Financeira.

### **3. IDENTIFICAÇÃO DAS ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO**

Os processos identificados no diagnóstico realizado foram destrinchados para análise individual por se tratar de microprocessos que apesar de semelhantes apresentam particularidades que necessitam de diferenciação em função de ter coparticipação de diversas áreas envolvidas em cada situação.

O levantamento tratou de uma sequência de atividades simples e de rotina, seguida da atuação do setor em atividades complexas e dependente de áreas afins.

Primeiramente no caso da classificação de Faturas e Notas Fiscais “a” foi evidenciado clareza no processo, pela sua simplicidade e por envolver poucos agentes. Os documentos em questão são, em geral, de energia elétrica e despesas do gênero, cujo pagamento é realizado conforme consumo, não havendo lançamento financeiro de provisão.

Referente ao processo de Solicitação de Diárias “b”, ficou evidenciado que apesar de o setor ter plena convicção de sua função frente à situação, houve necessidade de busca de

informação para localização da origem do processo, inicialmente desconhecida pelo gestor. Desta forma localizamos a partida da demanda do próprio solicitante de passagem/hospedagem. Este, por meio de Comunicação Interna, faz uma solicitação identificando a data e finalidade do pedido com autorização formal do gestor imediato, que assina o documento e envia o processo para o Gabinete. Neste há autorização do deslocamento ou a negativa para o mesmo, na segunda alternativa encerra-se o procedimento. Em continuidade há o envio para cálculo inicial na Divisão de Prestação de Contas, que encaminha a solicitação para classificação orçamentária. A GPEO verifica a disponibilidade do recurso, que se não existente retorna o processo para busca de alternativa para nova consulta de disponibilidade. Neste seguimento pode haver troca de data, hospedagem, meio de transporte, entre outros que facilitem a redução da despesa para aprovação. Existindo a disponibilidade, é executada a classificação orçamentária e o registro em controle próprio do setor através da ferramenta Excel. Então o processo é devolvido para a Divisão de Prestação de Contas para envio à Gerência Administrativa Financeira que realiza o empenho.

Processo para compras diretas, chamado Autorização de Fornecimento “c”, onde a área solicitante emite Comunicação Interna à Gerência de Compras que abre solicitação no Sistema *Betha* e elabora o documento Autorização de Fornecimento para enviar todos os documentos anexados para a Diretoria do Fundo que faz a autorização da despesa ou não, finalizando o procedimento em caso negativo. Se positivo, é encaminhado o processo para classificação orçamentária, de forma que é feita consulta para disponibilidade do recurso. Caso negativo, é devolvido o processo para verificar viabilidade de medida para além do orçado retornando o processo à fase autorização da Diretoria do Fundo ou finalizando o mesmo. Se houver disponibilidade é executada a classificação orçamentária e emitida a Nota de Bloqueio. Em paralelo, é efetuado o registro em controle interno para então enviar o processo para fornecimento à Área de Compras, finalizando o mesmo até o retorno para empenho da despesa que veremos como processo isolado.

Solicitação de Empenho “d” - ocorre quanto a Gerência Administrativa Financeira envia por meio de Comunicação Interna à GPEO para confirmar a classificação orçamentária feita na etapa anterior e execução do desbloqueio da despesa solicitada em empenho. Posteriormente o processo é devolvido e finalizado o empenho da despesa.

Processo de compras licitadas - identificada como sendo o processo de Solicitação de Materiais “e”. Nesta situação a área solicitante preenche um formulário padrão com especificações detalhadas do produto/serviço a ser disponibilizado para anexar à Comunicação Interna que deve ser enviada à Gerência de Compras. Nesta é feita abertura

de solicitação no Sistema *Betha* que é incluída no processo enviado à Diretoria do Fundo, onde é feita a aprovação ou reprovação da despesa, neste caso finalizando o procedimento. Em caso positivo, o mesmo é encaminhado para classificação orçamentária para verificação de disponibilidade do recurso e segue para emissão da nota de bloqueio e registro em controle interno, exceto para o caso de não haver recurso disponível, pois dessa forma o processo retorna à Diretoria do Fundo. Em seguida é enviado para fornecimento, por meio de duas possibilidades: em situação de elaboração de Minuta de Convênio, para a Gerência de Convênios e Contratos dar andamento, finalizando a Solicitação de Materiais; ou para a Gerência de Compras em caso de Minuta de Contrato e de Ata de Registro de Preços, da mesma forma concluindo a sistemática.

Apesar de o processo de contratação tomar diferentes direções após o encerramento da Solicitação de Materiais, ao retornar para a GPEO partem da mesma área por meio de Minutas “f”. Ambos os processos, tanto de Convênio, quanto de Contratos, são enviados da Diretoria de Licitação e Contratos da Prefeitura Municipal de Florianópolis para a Gerência de Convênios e Contratos da Secretaria Municipal de Saúde. Esta recebe o processo para elaboração das minutas e enviam as mesmas para confirmar a classificação de despesas, de forma que nesta etapa é uma conferência dos dados inseridos anteriormente no sistema. Posteriormente o valor bloqueado recebe o mesmo tratamento e normalmente sofre alteração em virtude do processo licitatório, ocorrendo possível reajuste na nota de bloqueio e consequente ajuste no controle interno, logo então, o processo é finalizado sendo enviando a minuta para a Gerência de Compras que recebe o mesmo para a assinatura do documento.

Verificamos que em todos os processos a atribuição da GPEO parte de ações semelhantes, as tratativas anteriores e posteriores à chegada ao setor em questão que normalmente se diferem. Porem o conhecimento de todas as etapas é de extrema importância para que se saiba onde buscar as informações e quem são os responsáveis pelas mesmas.

Com o levantamento, observamos que as informações eram conhecidas, porem não estavam formalizadas, o que evidenciou uma falta de reflexão sobre os procedimentos executados.

A clareza proposta pelo mapeamento permite verificar alternativas que possibilitam a melhoria dos processos, pois apresenta minuciosamente as atividades e os agentes envolvidos, além de permitir que atores externos entendam os trâmites. Ainda torna mais fácil reconhecer responsáveis por condutas no decorrer do processo, trazendo ao controle interno e externo maior transparência nessa identificação e responsabilização. A

implementação de processos mapeados na SMS, estará trabalhando suas transações de forma integrada e em sequência, dentro de um sistema capaz de registrar ações, delegar responsabilidades e controlar por meio de indicadores todas as suas atividades, podendo ser praticada com maior eficiência a *accountability*.

#### **4. AÇÕES PRIORIZADAS E SUA IMPLEMENTAÇÃO**

O mapeamento de processos é fator fundamental para averiguar gargalos, retrabalhos, oportunidade de racionalizar as atividades e, é o resultado da articulação de pessoas, instalações, equipamentos e outros recursos que agrega valor ao serviço. Um processo organizacional pressupõe início e fim bem definidos. A Gestão de Processos é uma metodologia que permite acompanhar, avaliar e redesenhar os processos de trabalho, visando à melhoria contínua destes e o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização. Além disso, não concentra o conhecimento dos processos nos gestores responsáveis pela gerência e sim ao conhecimento de qualquer envolvido, inclusive maior facilidade de todos os indivíduos que ingressarem na Secretaria de Saúde ter uma didática de visualização de todo seu funcionamento, visto que uma dificuldade exposta pelos gestores é a alta rotatividade de pessoas na secretaria.

Priorizamos por identificar os procedimentos envolvidos para mapear os processos realizados na gerência com a ferramenta BizAgi, para modelagem dos seus processos de trabalho. O *BizAgi Process Modeler* é uma ferramenta para criação de fluxogramas, mapas mentais e diagramas em geral. Permite aos usuários organizarem graficamente vários processos e as relações existentes em cada etapa. Essa estruturação é uma maneira eficiente de visualizar um processo como um todo, identificando problemas e apontando a solução para eles

A implementação e os resultados pretendidos dependem da continuidade das ações apresentadas, por esta razão a entrega foi finalizada com a ação de instrução de uso da ferramenta, que tem o propósito de manter o mapeamento dos processos atualizados e condizentes com a realidade aplicada.

#### **5. RESULTADOS ALCANÇADOS E PERSPECTIVAS**

A consultoria desenvolvida teve como objetivo promover uma base para o aprimoramento das atividades da Gerência de Programação e Execução Orçamentária através do mapeamento dos processos pertencentes à mesma.

A Gerência de Programação e Execução Orçamentária possui papel fundamental na Secretaria Municipal de Saúde, uma vez que os trâmites internos de concessão de recursos e serviços da Secretaria Municipal de Saúde dependem de sua atuação. Além disso, essa Gerência trabalha com processos minuciosos e muitas vezes complexos, já que atua diretamente com o dinheiro público.

A análise realizada comprova que apesar do supracitado, os procedimentos efetuados pela Gerência em sua maioria ainda não são disseminados, e o conhecimento acerca dos seus processos ficam retidos apenas por um único colaborador, responsável por coordenar as atividades do setor. Portanto, a maior contribuição desta consultoria será no sentido de melhorar o entendimento sobre as atividades e procedimentos, promovendo a disseminação do conhecimento. Dessa forma, quando solicitado por outro setor ou quando um novo funcionário adentrar a Gerência, será possível compreender mais claramente as atividades e atribuições deste setor.

A melhoria dos fluxos e o redesenho dos processos realizados na Gerência de Programação e Execução Orçamentária da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis foi feita por meio de reuniões com os gestores da gerência, onde foi possível identificar os principais gargalos dentro dos processos e solucioná-los juntamente com os seus responsáveis. Salienta-se que o mapeamento de processo não deve ser estático, a atualização dos fluxos de trabalho deve ser uma atividade contínua, sendo necessária a proatividade de cada integrante da unidade para informar e alimentar novos processos de atividades e suas revisões.

Cabe destacar que os resultados prospectados pelo projeto de consultoria foram alcançados de forma eficaz, e que em grande parte isto é devido ao apoio e solicitude dispensada pelos colaboradores da Gerência, que em muito contribuíram para o andamento do projeto.

Por fim, por meio deste projeto de consultoria espera-se que com base no mapeamento de processos a Gerência de Programação e Execução Orçamentária possa aperfeiçoar a sua atuação, dispondo de maior eficiência e eficácia no desenvolvimento de suas atividades, promovendo a prática da transparência em avanços do controle interno e apoio para o controle externo, por envolver questões orçamentárias os processos seguem ordens específicas e se tratando de dinheiro público ficam evidentes as contribuições para um efetivo controle.

Melhorias nos processos orçamentários podem contribuir também para controle de indicadores e de resultados. E ainda, pode-se considerar de grande valia aos alunos a

possibilidade de contra prestar algum respaldo do conhecimento adquirido no curso para com a sociedade.

## 6. ANÁLISE GERAL DO GRUPO SOBRE O PROCESSO

O trabalho referente à disciplina de Teoria e Prática da Administração Pública desenvolvido permitiu um amplo aprendizado, com destaque em alguns pontos específicos, os quais serão delineados a seguir.

Primeiramente, cabe ressaltar a importância da inserção dos alunos no campo prático. O envolvimento dos alunos em projetos deste modelo são essenciais para o aprimoramento do conhecimento teórico adquirido em sala de aula. A disciplina de Teoria e Prática atendeu a esta perspectiva, possibilitando ao aluno maior preparo aos futuros fomentos no campo profissional, visto que o curso de Administração Pública muitas vezes dispõe de conteúdos preponderantemente abstratos.

Também, é importante destacar o aprendizado adquirido. A oportunidade do desenvolvimento de um projeto de consultoria, assistido desde sua fase inicial até sua conclusão, possibilitou a aquisição de um conhecimento detalhado e aprofundado, contemplando suas diversas fases e desafios implícitos. Através do mapeamento de processos foi possível conhecer um pouco mais sobre a estrutura e funcionamento de um importante órgão público, fundamental para futuros administradores públicos.

Além disso, por meio do projeto desenvolvido foi possível empregar diversos conceitos anteriormente estudados, bem como a aplicação e aprendizado de novos conceitos e ferramentas, como, por exemplo, o mapeamento de processos com o uso do software BizAgi, pois esta ferramenta era pouco explorada pelas acadêmicas da equipe até o momento. O projeto permitiu às acadêmicas um aprendizado mais aprofundado na elaboração de fluxogramas através da manipulação desta ferramenta, que com certeza irá colaborar para o desenvolvimento de projetos futuros.

Por fim, indubitavelmente, a parceria estabelecida foi muito importante, uma vez que proporcionou benefícios mútuos. Oportuniza-se ao acadêmico o aprendizado gerado pelo campo prático e à Secretaria Municipal de Saúde a prestação de um serviço de consultoria, que irá colaborar para o aprimoramento das atividades da Gerência de Programação e Execução Orçamentária. Ainda, cabe aqui ressaltar que é papel da universidade retribuir à sociedade catarinense os recursos que a ela são dispensados. Posto isso, o desenvolvimento deste projeto foi bastante válido no sentido que encoraja o envolvimento com organizações externas no meio acadêmico, valorizando o importante papel que a

academia dispõe na sociedade, tornando-a um instrumento de transformação no meio em que está inserida.

## REFERÊNCIAS

**BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. MARE.** Programa da qualidade e participação na administração pública. Brasília, 1997. (Cadernos MARE da Reforma do Estado, 4).

**CANNAC, Y. La qualité des services publics.** Paris: La Documentation Française, 2004. (Bibliothèque des Rapports Publics).

Dicionário de Políticas Públicas. Disponível em: <<http://dicionario.fundap.sp.gov.br/>>. Acesso em: 13/05/2013.

IBGE. Disponível em:

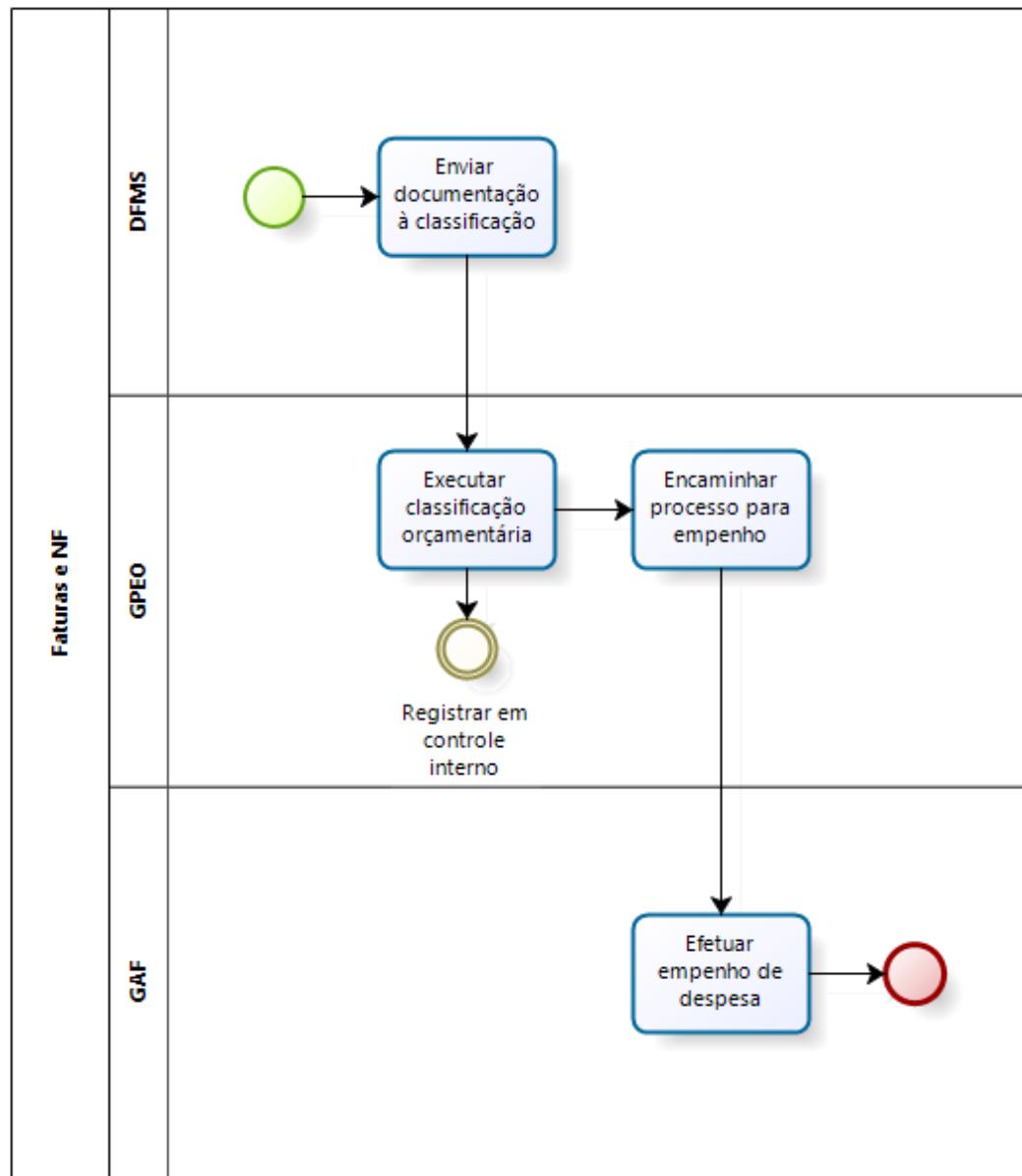
<[www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/perfilmunic/2004/munic2004.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/perfilmunic/2004/munic2004.pdf)>. Acesso em: 13/04/2013.

SIGJUS. Disponível em: <<http://portal.cjf.jus.br/sigjus/documentacao/ferramenta-bizagi>>

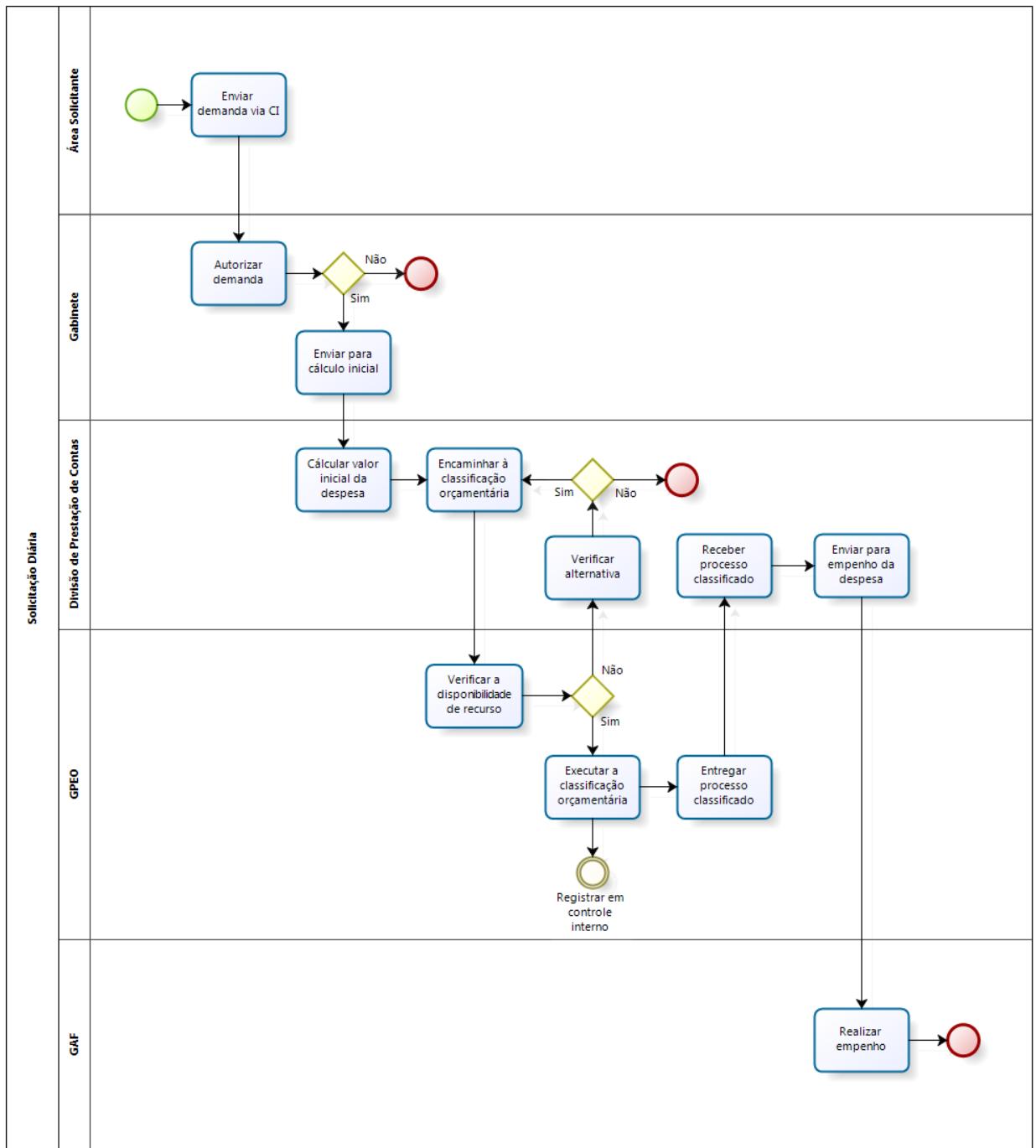
Acesso em: 13/06/13

## ANEXOS E APÊNDICES

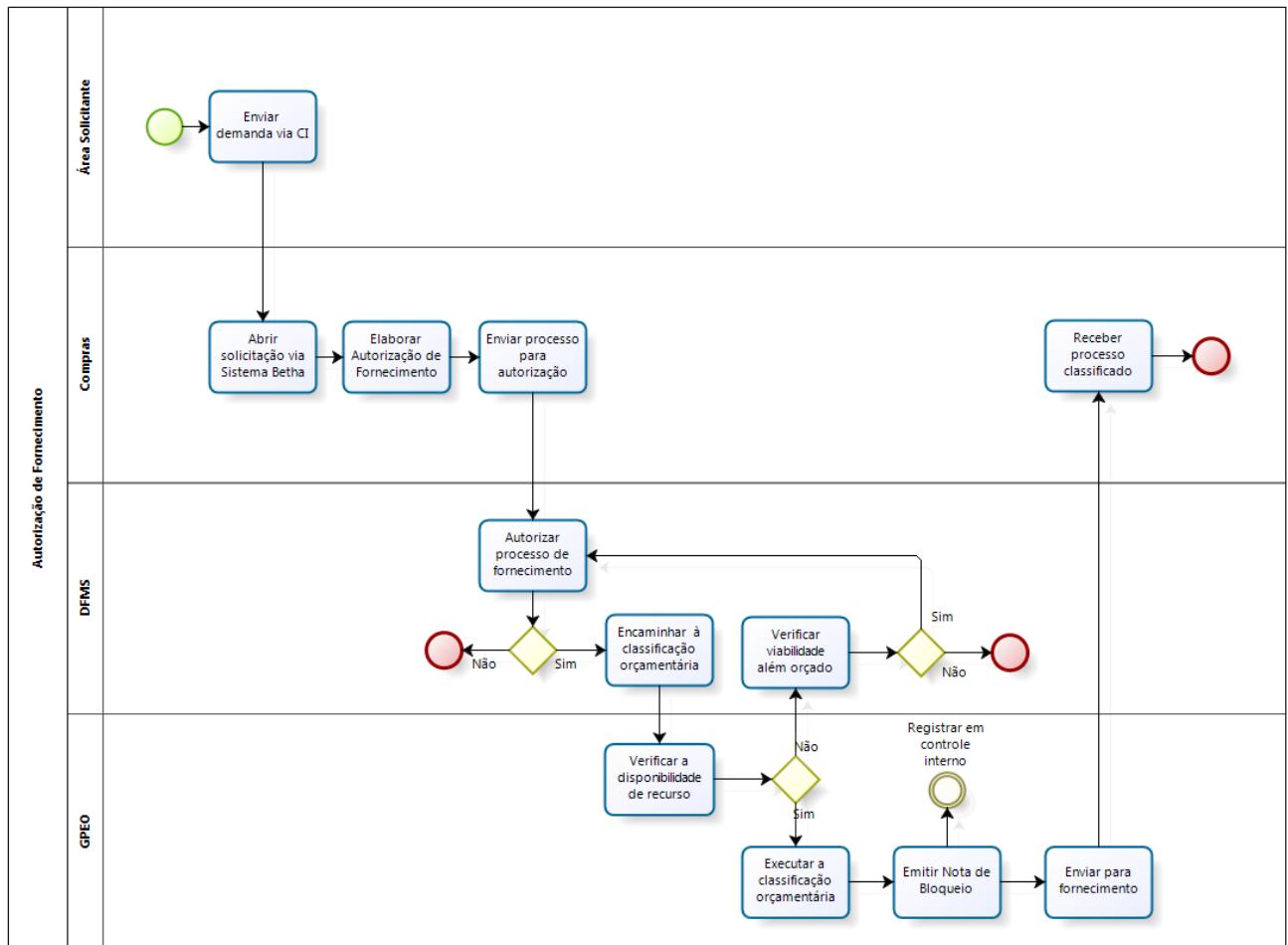
Mapeamento de processo – a) Faturas e Notas Fiscais:



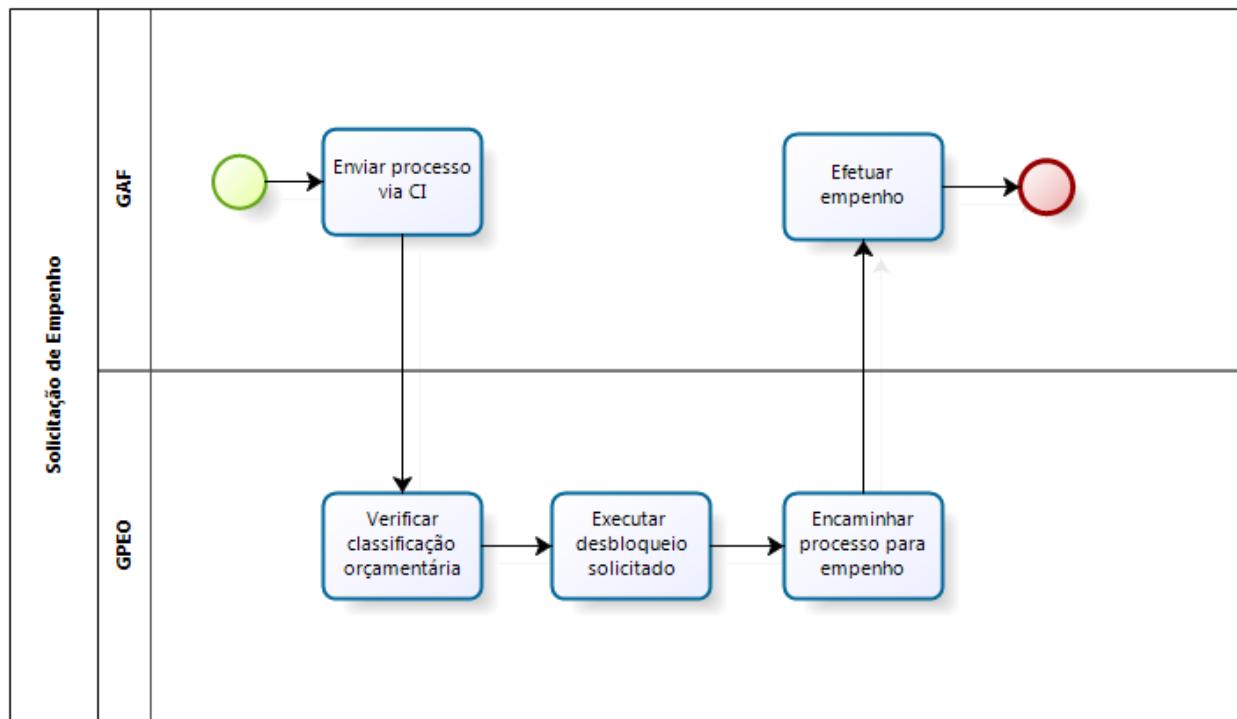
Mapeamento de processo – b) Solicitação de Diárias:



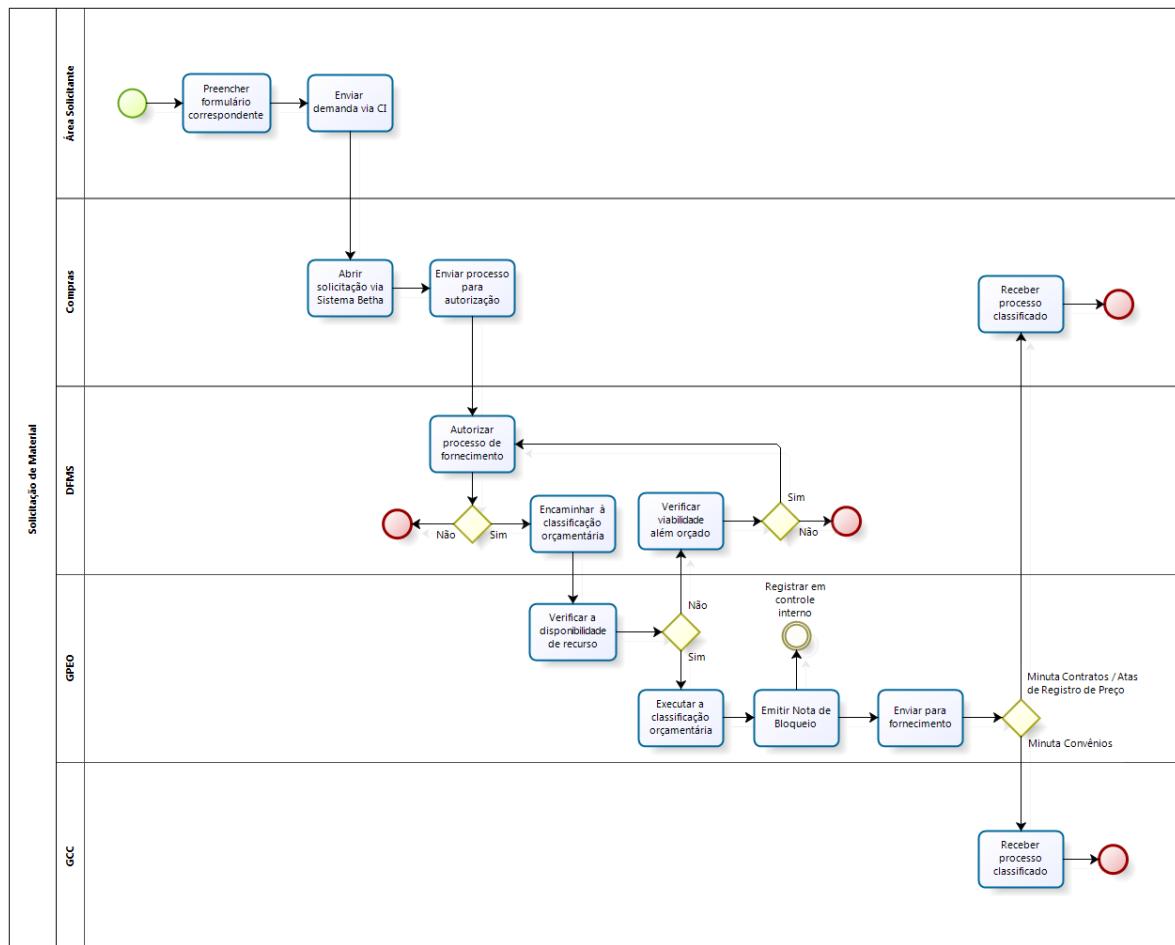
Mapeamento de processo – c) Autorização de Fornecimento:



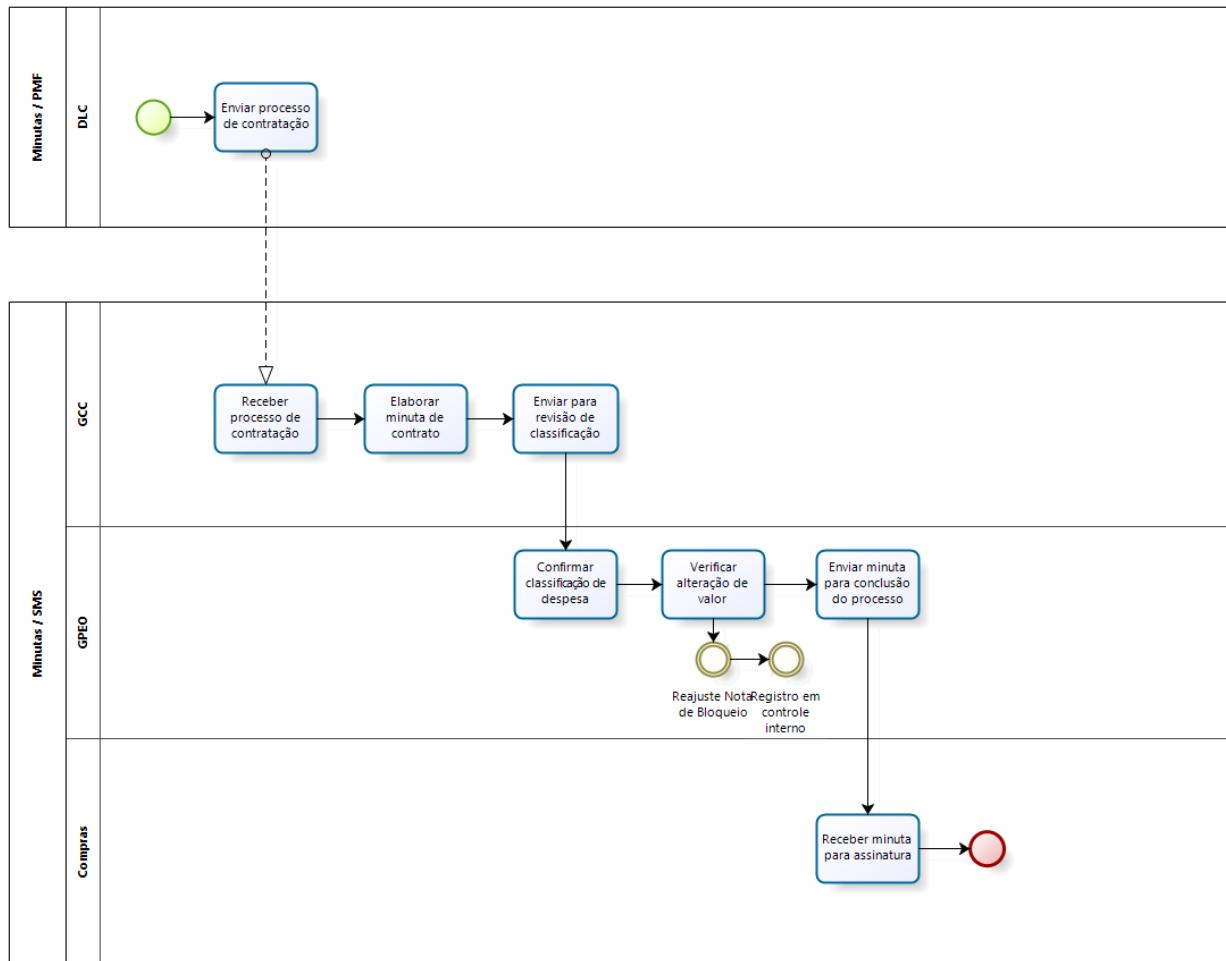
Mapeamento de processo – d) Solicitação de Empenho:



Mapeamento de processo – e) Solicitação de Materiais:



Mapeamento de processo – f) Minutas:



# MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA GERÊNCIA FINANCEIRA E CONTÁBIL DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE FLORIANÓPOLIS

Aline Mayara Sebben  
Thaiany Kremer Machado

## 1. INTRODUÇÃO

Este relatório apresenta o mapeamento de processos de Liquidação e de Empenho, realizados na Gerência Financeira e Contábil, unidade administrativa subordinada à Direção do Fundo Municipal da Saúde, que é o órgão gestor dos recursos recebidos pela Secretaria Municipal da Saúde. Optou-se por mapear esses dois processos por eles serem considerados essenciais no funcionamento do setor, e por esse motivo é de suma importância trazer à tona a reflexão sobre os mesmos, ao se definir os procedimentos para a sua realização. Além disso, outro objetivo é disseminar a informação sobre as atividades desempenhadas, reduzindo a centralização do conhecimento, contribuindo para a transparência e construção da memória organizacional.

A Secretaria Municipal de Saúde - SMS de Florianópolis, por sua vez, é um órgão da administração direta e possui dentre as principais competências definidas em seu regimento interno (2010) “propor e implementar políticas públicas de gestão e promoção da saúde no município, de acordo com as diretrizes do Sistema Único de Saúde”, além de “promover o acesso universal da população às ações e serviços de Atenção e Vigilância em Saúde”; gerir o Sistema Único de Saúde no âmbito municipal, bem como o Fundo Municipal da Saúde.

A consultoria realizada está focada na Gerência Financeira e Contábil desta Secretaria, que tem como principais atribuições a execução de atividades relacionadas à gestão dos recursos e execução orçamentária de forma alinhada aos objetivos institucionais. Além das funções básicas de realizar empenhos, liquidações e pagamentos, executa outras atividades internas como o lançamento de receitas, a conciliação bancária, ou seja, a verificação de todas as saídas demonstradas nos extratos bancários, a geração de balancetes mensais e anuais, a alimentação de sistemas como o Portal da Transparência, geração de relatórios de custos, elaboração de fluxos de caixa para o acompanhamento das entradas financeiras no Fundo Municipal de Saúde em confronto às despesas fixadas ao longo do ano, auxílio e acompanhamento de prestação de contas, além do atendimento aos credores, que incluem também os servidores.

Diante da necessidade apresentada pela Gerência, que possui diversas atribuições e está em contato direto com outros departamentos para a realização de suas atividades finais, é importante que exista uma ferramenta gerencial para melhorar a visualização dos processos existentes, a fim de que ocorra um entendimento das atividades realizadas e para que todos possam assimilar com clareza o que compete à esta unidade de trabalho.

A metodologia utilizada será a Consultoria de Procedimentos, na qual existe uma parceria entre os consultores e a organização para um crescimento e aprendizado mútuo, possibilitando assim uma eficiência e eficácia dos resultados finais. Para o desenvolvimento desta, foram realizadas conversas com a gestora para concretizar o diagnóstico e o mapeamento dos processos, sendo também utilizada a ferramenta Bizagi, que permite a construção e organização gráfica dos processos facilitando sua visualização e a identificação de problemas e alternativas de solução.

De maneira geral, o trabalho visa sistematizar os conteúdos trabalhados em sala de aula, realizar um diagnóstico e fazer uma proposta de intervenção, além de identificar oportunidades de avanços que contribuam em práticas de *accountability*, para a organização. Isto compreenderá o diagnóstico da situação problema com base no levantamento de dados; a identificação das alternativas de solução articuladas às dificuldades; as ações priorizadas e sua implementação; as alternativas em atendimento à melhoria dos processos dessa gerência; os resultados alcançados e perspectivas futuras e, por fim, uma análise geral da vivência do grupo.

## **2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

Para formulação do diagnóstico e escolha dos processos a serem mapeados na gerência, optou-se pela entrevista com a gestora principal desta unidade de trabalho. A partir disso, foi identificada a interdependência desta gerência com os outros departamentos da instituição, que trabalham juntos no desenvolvimento dos processos internos para o alcance do resultado final. Nesse sentido, alguns pontos positivos devem ser destacados: a articulação direta com a Gerência de Execução Orçamentária, responsável por realizar a classificação da despesa para dar continuidade ao processo dentro da Gerência Financeira e Contábil; facilidade no acesso e na comunicação entre essas duas unidades de trabalho que acontece em virtude da interdependência das atividades, boa relação interpessoal entre os gestores e da disposição física das salas, proporcionando um fluxo de informação mais preciso e agilidade nos processos.

Dentre as dificuldades encontradas, percebe-se que diante do cenário vivido pela Administração Pública com as transições dos governos, e pela alta rotatividade de funcionários pelos cargos comissionados e terceirizados, é comum que mudanças significativas interferiram no processo de gestão de determinadas instituições, setores e atividades. Este panorama pode ser percebido neste setor, de modo que as atividades encontram-se claras e definidas, porém, em sua maioria, tratando principalmente do conhecimento a respeito das mesmas, não estão documentadas, o que torna visível a importância da organização da estrutura dos processos e a disseminação do conhecimento dentro da Gerência, tendo em vista que a não documentação ocasiona na falta de socialização da informação para as pessoas que trabalham ou estão diretamente relacionadas com as atividades do departamento.

O aspecto positivo da cooperação que foi destacada entre este setor e a Gerência Orçamentária não pôde ser visualizado entre todos os demais setores da secretaria. A respeito desta comunicação com as outras unidades, entende-se que, para a realização eficiente de algumas de suas atividades, como o empenho e a liquidação, existe a necessidade de colaboração dos demais envolvidos que devem enviar, usando como exemplo o caso específico, comunicação interna e as notas fiscais no momento certo para que não existam falhas no processo e para que exista de fato a segurança de que o produto/serviço seja entregue ou realizado tanto para a SMS como para a empresa em que o mesmo foi licitado, mostrando a importância de todos os setores envolvidos entenderem o procedimento e sua participação em cada um deles. Dessa forma, neste caso, o mapeamento do fluxo ideal de informação define a competência exata, a maneira e o momento em que serão repassados os dados a respeito dos procedimentos realizados na SMS.

Portanto, diante dos fatos expostos acima, percebe-se a grande relação da gerência em análise com os outros departamentos da instituição e também a grande importância dos seus procedimentos para os serviços da Secretaria. E, além disso, a importância da disseminação do conhecimento existente entre todos os atores envolvidos nos processos desempenhados por esta unidade de trabalho de maneira que as informações possam gerar elementos para a avaliação de resultados, para que não fiquem centralizadas e, caso exista falta no quadro de servidores, todos saibam como proceder.

### **3. IDENTIFICAÇÃO DAS ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO**

O principal objetivo dos gestores da Secretaria Municipal da Saúde de Florianópolis foi, desde seu início, desenvolver o mapeamento de processos nos diversos departamentos existentes na organização. A partir do diagnóstico realizado na Gerência Financeira e Contábil, optou-se por mapear os processos de Empenho e de Liquidação porque eles são considerados importantes e rotineiros no setor, onde o primeiro cria uma obrigação de pagamento, ou seja, trata-se de uma garantia orçamentária e financeira para o credor poder entregar o produto ou serviço e depois receber o devido pagamento e precede a realização das despesas da SMS; o segundo é a verificação se os credores cumpriram as obrigações do objeto do empenho visando apurar também, a origem do objeto a ser pago, o valor exato e a quem se deve pagar. (TCU, 2013)

Através disto, percebe-se que as atividades destes processos devem ser detalhadas para contribuir no aprendizado e na memória organizacional a respeito dos mesmos, aumentando a disseminação do conhecimento. O mapeamento também irá permitir um planejamento adequado das atividades e a definição de responsabilidades.

Para entender esta necessidade, é válido compreender que um processo é definido, conforme Cury (2007, p.311), como “uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço), com valor agregado, usados para fins específicos por seu receptor”, ou seja, uma série de atividades essenciais ao funcionamento do órgão ou setor. Ainda conforme o mesmo autor (2007, p.329), para entender o processo, “é indispensável fazer um completo levantamento de tudo que acontece em suas diversas atividades e tarefas”, e, a partir deste conhecimento, será possível mapear alguns dos processos mais importantes da Gerência em estudo.

Por sua vez, o mapeamento de processos, segundo Adair & Murray (apud CURY, 2007, p. 324) pode ser utilizado para:

Adquirir uma visão geral do processo e identificar as principais etapas. Em geral, ele evita os detalhes e concentra-se na apresentação de uma descrição gráfica comprehensível de um processo, o que seria difícil de fazer na narrativa (...). O mapa de processos é de especial utilidade na análise de fluxos muito complexos - aqueles que tem muitos caminhos ramificações.

E ainda, Hammer e Champy (1994, apud CURY 2007) afirmam que as organizações podem ter mapa de processos com o objetivo de detalhar seu fluxo de trabalho.

Para contribuir com a alternativa de solução proposta por esta consultoria, foi utilizado o software Bizagi, que permite o mapeamento dos processos da Gerência de forma ágil e simples, descrevendo as atividades dos processos operacionais, através de fluxogramas. A ferramenta permite a visualização dos atores, ou setores, internos e externos

relacionados ao mesmo processo e todas as atividades necessárias entre o início e o fim do evento de maneira sistematizada.

#### **4. AÇÕES PRIORIZADAS E SUA IMPLEMENTAÇÃO**

As ações realizadas neste trabalho, baseadas na demanda da organização e nas alternativas de solução, foram executadas de acordo as necessidades encontradas em parceria com um dos gestores da organização. A partir do diagnóstico, e identificados os processos de Empenho e de Liquidação como essenciais para o funcionamento do setor, o mapeamento foi realizado e validado em conjunto com a gerência e para o entendimento de ambas as partes.

A implementação do produto envolverá a realização de reuniões entre os funcionários para que sejam apresentados os resultados dos processos mapeados, e, assim, a intenção e resultado esperado de difundir a memória organizacional seja de fato concretizada. Além disso, recomenda-se que os processos sejam amplamente divulgados, e anexados em painéis nas paredes da gerência para que seja de fácil visualização dos antigos e novos colaboradores, com o intuito de que eles tenham conhecimento de como ocorrem as atividades desenvolvidas no setor.

#### **5. RESULTADOS ALCANÇADOS E PERSPECTIVAS**

O resultado alcançado com o mapeamento dos processos demandados pela gerência foi importante para tornar claro o funcionamento das atividades e delimitar claramente a participação e responsabilidades de cada ator.

Com o mapeamento, era esperada a identificação de gargalos e até mesmo possibilidades de melhoria para os procedimentos de cada um dos processos estudados. Porém, para esta gerência, através da análise durante e depois do mapeamento, não foram encontrados dificuldades e problemas. Ambos os processos são bem definidos, com ferramentas e procedimentos claros.

Como maneira de melhorar ainda mais o desempenho dos processos, acredita-se que a possível implementação de um *software* de processo eletrônico, iria facilitar em sua organização e continuidade tanto na Gerência Financeira como nas demais gerências aos quais estão relacionados, além de facilitar o andamento e repasse de informações entre os setores, contribuindo também para tornar o fluxo mais rápido. Essa implementação a princípio não foi realizada devido à complexidade que demandaria planejamento e recursos

específicos não apenas da SMS, mas de outras áreas da Prefeitura Municipal de Florianópolis.

A perspectiva principal deste trabalho é que o mapeamento possa contribuir para a memória organizacional desta gerência, para a transparência, para a definição clara de responsabilidades, e para que o conhecimento dos colaboradores sobre os processos sejam convertidos em conhecimento organizacional, pois na esfera pública é muito comum a troca de gestão e a diversificação de funcionários que levam seus conhecimentos sobre as atividades sem deixá-los na organização.

Nesse sentido, dentro desta gerência isto irá ocasionar maior transparência entre os servidores e contribuirá para a *accountability*, compreendida como a responsabilização pelos gestores pelos seus atos, que, de acordo com Schedler (1999 apud PINHO; SACRAMENTO, 2009) inclui três questões essenciais: a informação, a justificação – a obrigação de os gestores explicarem e responderem por seus atos –, e a punição que diz respeito à imposição de sanções àqueles que violarem seus deveres.

O mapeamento contribui trazendo o controle de todas as atividades que devem ser desempenhadas pelo setor e deixando claro quais são as responsabilidades para que possa haver uma justificação dos atos praticados pelo executor e, quando preciso, a correção de rumo ou a punição. Dentro desse contexto, pode colaborar para a reorganização da estrutura dos processos desempenhados pela Administração Pública e para trazer mais clareza a respeito de seu funcionamento, bem como proporcionar uma melhoria contínua.

Para que a Gerência possa avançar ainda mais nas questões de *accountability*, sugere-se que a mesma defina em seus processos também os prazos e as pessoas ou cargos envolvidos em cada etapa; também podem desenhar detalhadamente outros processos importantes como o de pagamento, contribuindo ainda mais para a responsabilização e transparência das atividades.

## 6. ANÁLISE GERAL DO GRUPO SOBRE O PROCESSO

O grupo considera que a oportunidade de estar em contato com um órgão da Administração Pública, neste trabalho representado pela Gerência Financeira e Contábil da Secretaria Municipal de Saúde, visualizando suas atividades diárias, seus processos, suas ferramentas, dificuldades e suas condições de trabalho, permitiu uma experiência significativamente desafiadora e válida para a formação acadêmica e profissional.

Além desta oportunidade, o grupo pôde conviver na prática, com conteúdos estudados em várias disciplinas durante o curso, tendo contribuído para a construção de

conhecimento pessoal. Além da matéria de Teoria e Prática da Administração Pública e Sistemas de *Accountability*, as aulas de Orçamento Público e Contabilidade Pública foram essenciais para que as alunas compreendessem as atividades da Gerência escolhida, e mais ainda, para que houvesse uma consolidação do conhecimento passado em sala de aula.

Com a experiência, o grupo compreendeu a importância do mapeamento de processos para, mesmo que não sejam encontrados gargalos, melhorar os fluxos de informação, identificar os responsáveis pelas atividades, dar transparência, para fazer com que cada etapa do processo esteja justificada e clara para os executores, e, principalmente, como demonstrou a demanda, para contribuir com a memória da organização, de maneira com que, também os futuros funcionários entrem na Gerência com uma perspectiva sólida a respeito das etapas e dos procedimentos que devem ser atendidos para a realização eficiente do processo.

Por fim, em relação à consultoria de procedimentos, o trabalho realizado demonstrou claramente que para que esta seja efetiva e para que seja desenvolvida a real habilidade de consultoria, é preciso que o consultor tenha, além de habilidades técnicas a respeito das metodologias aplicadas, habilidades interpessoais para construir o contrato e a relação de parceria com a organização de maneira a possibilitar um aprendizado mútuo e a ação transformadora pretendida.

## REFERÊNCIAS

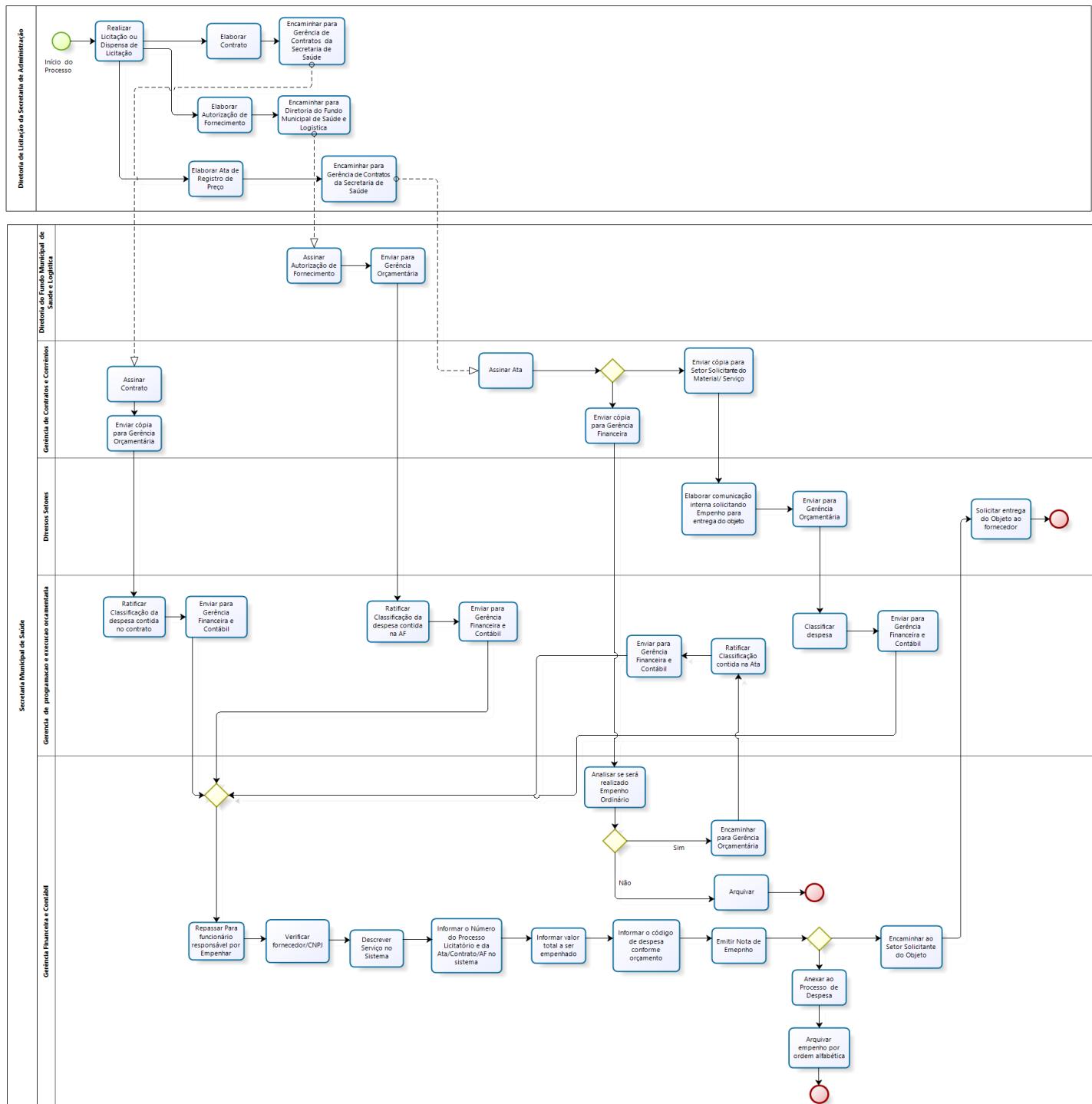
CURY, Antonio. **Organização e Métodos**: Uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2007.

PINHO, José Antônio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. **Accountability: já podemos traduzi-la para o português?**. Rio de Janeiro. Revista de Administração Pública. Nov/Dez de 2009.

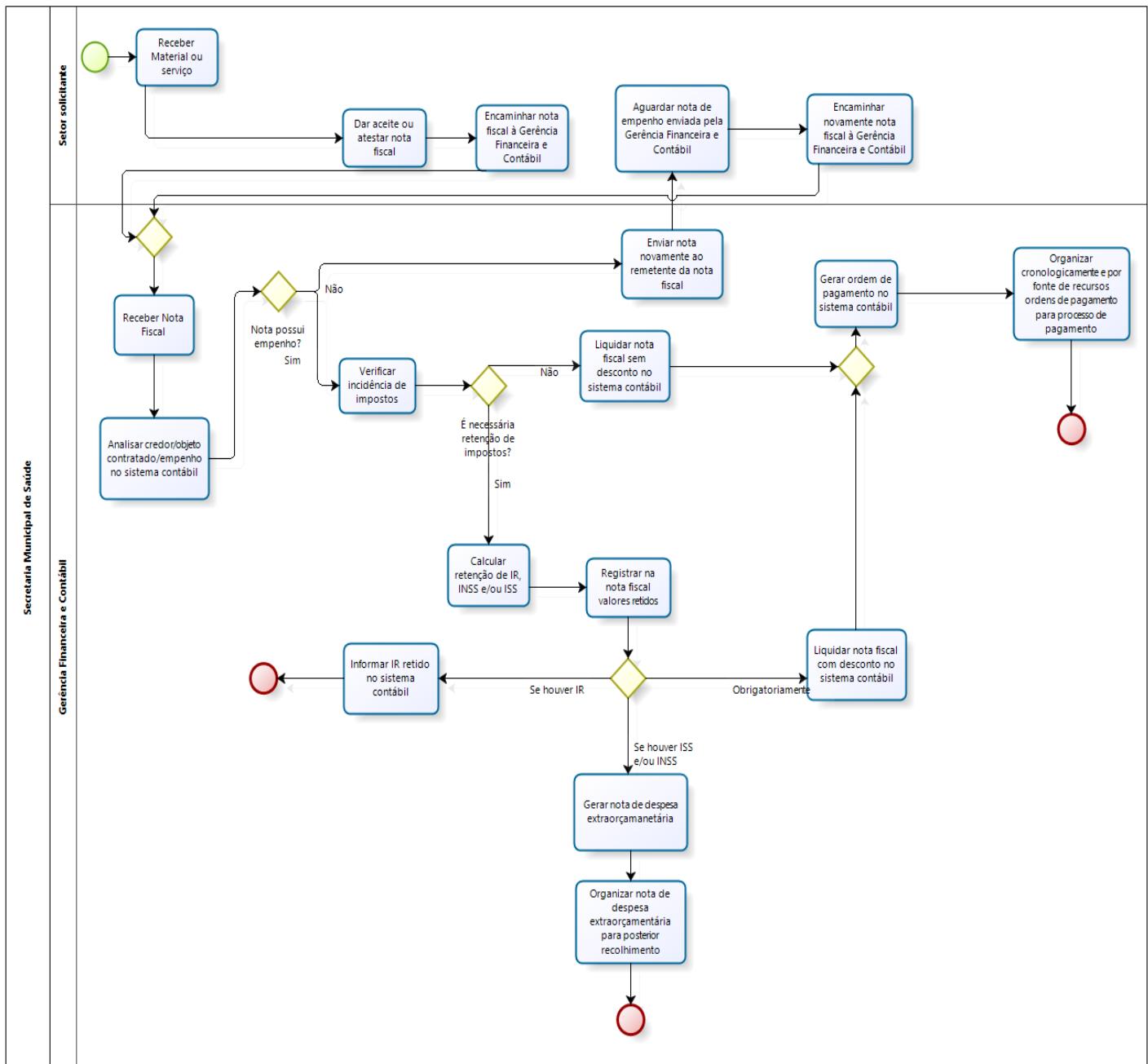
TCU. Tribunal de Contas da União. Secretaria de Finanças, Orçamento e Contabilidade. Disponível em: <[portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/.../Conceitos%20Básicos.doc](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/.../Conceitos%20Básicos.doc)> Acesso em 06 de junho de 2013.

# APÊNDICES

## APÊNDICE A - Mapeamento Processo de Empenho



## APÊNDICE B - Mapeamento Processo de Liquidação



# **MAPEAMENTO DO PROCESSO: CONSTRUÇÃO DE UNIDADE DE SAÚDE JARDIM ATLÂNTICO – SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE FLORIANÓPOLIS**

Camila De Mattia Sartori  
Eduarda Scarpatto Mondardo

## **1. INTRODUÇÃO**

O presente relatório apresenta o resultado da consultoria de procedimentos realizada na Secretaria Municipal de Saúde (SMS) do município de Florianópolis, por meio da disciplina de Teoria e Prática de Administração de Serviços públicos do curso de Administração Pública da Universidade do Estado de Santa Catarina. O objeto é o mapeamento do processo de Construção da Unidade de Saúde do Bairro Jardim Atlântico.

Esta atividade de Consultoria pauta-se na metodologia procedural, onde Consultor e gestor atuam juntos em busca de solução para os problemas identificados.

O processo mapeado de construção de uma nova Unidade de Pronto Atendimento (UPA) foi elaborado utilizando programa Bizagi, no qual redesenha todo o processo que envolve a Gerência de Obras na realização de uma nova Unidade de Saúde do município, mais precisamente a UPA do bairro Jardim Atlântico. O mapeamento deste processo põe em evidencia os procedimentos seguidos para a realização das tarefas, assim como, possibilita a identificação de gargalos que podem ser melhorados para tornar o processo mais eficiente, além de promover a disseminação de informação no setor.

Compõe este relatório, o diagnóstico que descreve a situação–problema identificada a partir do levantamento de dados realizados, as alternativas de solução encontradas para solucionar o problema encontrado, as ações priorizadas pelo grupo, em parceria com o gestor e técnico da gerência, além dos resultados alcançados e perspectivas em relação à situação problema, nos quais oportunizaram sugestões de ações melhoria bem como a promoção de uma maior transparência das atividades realizadas.

## **2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

A demanda pelo mapeamento do processo de Construção de Unidade de Saúde Jardim Atlântico foi identificado a partir da coleta de dados junto aos gestores, que

identificaram nesse processo uma oportunidade de todos dentro do setor terem um conhecimento de como funciona o processo para a uma construção. Importante ressaltar que este processo tem uma interface com a parte administrativa e com a técnica, realizada por profissionais diferentes dentro do setor de Obras, o que complexifica as etapas do processo.

A Gerência de obras é composta pelos Departamentos de Obras e de Manutenção Predial, que possuem como atribuições a elaboração de projetos para construção e/ou reformas, fazendo adequações e ampliações das Unidades que pertencem à rede municipal de saúde. Além disso, acompanha, controla e fiscaliza a execução das obras, para garantir a compatibilidade com os projetos aprovados, providencia reparos e reformas para mantê-las em condições plenas de funcionamento, gerencia contratos de obras firmados pela SMS, e outras atividades relacionadas. Tais atividades são atribuídas ao corpo técnico, formado por engenheiros e arquitetos e outro administrativo, com auxílio de estagiários, que dividem as responsabilidades competentes à gestão.

A partir da coleta de dados identificaram-se dois processos: a) regularização das edificações e b) construção de uma nova Unidade de Pronto Atendimento do bairro Jardim Atlântico. Apesar de o primeiro ser de grande importância para o setor, devido à maior fiscalização de órgãos externos em relação à adequação e regularização de obras e terrenos, o segundo foi dado como prioridade devido a sua maior incidência. As demandas para construção de novas obras, assim como reformas, ocorrem mais frequentemente do que àquelas relacionadas a regularização das mesmas.

Para o mapeamento de processo foram analisados os documentos que envolvem a construção de uma nova UPA. Isso permitiu uma maior compreensão do processo como um todo e melhor oportunizou a elaboração de uma proposta de melhoria.

### **3. IDENTIFICAÇÃO DAS ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO**

A partir do diagnóstico realizado, optou-se por mapear o processo de construção da nova Unidade de Pronto Atendimento do Bairro Jardim Atlântico em Florianópolis. Este processo descreve os procedimentos para a construção de imóveis, neste caso uma UPA, na Secretaria Municipal de Saúde. O processo envolve desde o surgimento da demanda, elaboração, execução e entrega da obra. A escolha por este processo foi consenso entre consultores e gestores, a partir de discussões sobre a rotina da Gerência de Obras.

Esta rotina evidenciou uma maior importância do processo em questão, visto que a construção de uma UPA (Unidade de Pronto Atendimento) é uma obra de extrema

importância e rotineira dentro do setor, levando a discussão para a escolha deste. Uma das principais contribuições que este mapeamento trará será a transparência do processo junto com a memória organizacional do mesmo, disseminando o conhecimento e as etapas do processo para qualquer servidor, tanto dentro do setor como da Secretaria em geral.

E ainda durante a coleta de dados, evidenciou-se que no departamento havia visões distintas sobre os procedimentos adotados para o processo de Construção. Verificou-se que os profissionais que atuam na atividade administrativa não detinham conhecimento sobre as atividades técnicas e os engenheiros e arquitetos também não possuíam o conhecimento sobre os procedimentos administrativos. Evidenciando ainda mais a escolha por este mapeamento.

Dessa maneira, em três itens simplificam-se as melhorias trazidas para o setor com o relatório a seguir: i) disseminar o conhecimento intradepartamento entre os servidores, corpo técnico e administrativo; ii) instaurar reflexões e discussões sobre os procedimentos atuais, o que pode levar a melhorias no processo; iii) reduzir gargalos, eliminar etapas, pelo conhecimento dos procedimentos para as atividades.

#### **4. AÇÕES PRIORIZADAS E SUA IMPLEMENTAÇÃO**

A ação priorizada foi o mapeamento do processo de Construção da Unidade de Saúde do Bairro Jardim Atlântico evidenciado no item anterior, o qual foi construído utilizando o software Bizagi, o qual é um programa que traz uma maior facilidade e agilidade para mapear processos, contendo itens mais preciso para a elaboração, como flechas diferenciadas, maior flexibilidade na direção que as atividades se encaminham, sem perder assim o foco e as etapas do processo. Além disso, a Consultoria preocupada com a aprendizagem e transformação, demonstrou o software para os gestores a partir da ajuda mútua na construção do mapeamento. Com as reuniões periódicas foi possível verificar a facilidade no manuseio do programa em si, e como este poderia ajudar no dia a dia dentro do setor.

Como já citado no item anterior, os profissionais que cuidam da parte administrativa não continham muito conhecimento da parte técnica, já os que cuidavam da parte técnica não continham sobre a parte administrativa. Sendo, dessa maneira, o mapeamento um facilitador para que todos possam adquirir esse conhecimento. O processo de construção da unidade de Saúde do Bairro Jardim Atlântico é apenas um em meio a uma imensidão de construções que o setor realiza, contudo com o conhecimento de como o processo ocorre com todos os seus detalhes será uma ajuda significante para os profissionais que lá

trabalham, visto que todos podem conhecer as etapas do processo de forma clara e sucinta, contribuindo para a formação da memória organizacional do setor. Com isso, este processo pode servir de base e orientação para o desenvolvimento do trabalho dos funcionários atuais e futuros.

Evidenciou-se que processo em si quase não apresenta 'gaps' ou lacunas que interferem diretamente a execução das atividades. O setor realiza seu trabalho dentro dos parâmetros possíveis. Os gargalos, entretanto, estão relacionados às análises e aprovações de setores e órgãos diferentes, como será possível observar na descrição do processo abaixo. Portanto, a principal contribuição desta consultoria para o setor é a memória organizacional da mesma.

#### 4.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA UNIDADE DE SAÚDE DO BAIRRO JARDIM ATLÂNTICO

O processo se inicia com a demanda por um novo posto de saúde, ou uma reforma, no caso do Jardim Atlântico se iniciou pela demanda da construção de uma nova unidade de saúde, devido o crescimento da população no local, sendo necessário aumentar o atendimento aos moradores do bairro. Com a verificação de que há necessidade de construção de uma nova unidade, os profissionais do setor iniciam um estudo de solo, para verificar a viabilidade no bairro da execução da obra. Junto com esse estudo de viabilização do solo, são feitos os projetos arquitetônicos.

Após essas etapas, é realizado um pré-orçamento, estimando o custo da obra. Com esse valor inicial e com os projetos prontos, é realizado o cadastramento no SISMOB (Sistema de Monitoramento de Obras). Com o cadastramento neste sistema, o governo federal analisa os projetos e proporciona um incentivo financeiro, para viabilização da obra. Vale salientar que normalmente não cobre o custo total da obra, apenas parcial. Este repasse é publicado no diário oficial da união.

A diferença do custo da obra é financiada pelo Município. Para tal, a disponibilidade de recursos é avaliada pelo Setor financeiro da SMS, avaliando a disponibilidade orçamentária para o exercício anual. Se positivo, o processo segue para o Comitê Gestor de Governo, vinculado ao Prefeito Municipal, para avaliação. Se aprovado processo segue para licitação. Se não for aprovado, processo retorna à SMS e aguarda o próximo exercício.

A licitação é realizada para contratar empresas para realização dos projetos complementares: hidrossanitários, estrutural, drenagem, preventivo, elétrico, telefone/dados, e, o arquitetônico. O setor de licitação efetua o contrato com as empresas. Após esta etapa,

as empresas iniciam o trabalho, o qual é realizado em conjunto com o setor de obras para o seu acompanhamento. Quando os projetos estão prontos, é efetuada a compatibilização dos projetos pelos técnicos do departamento de obras. O intuito desta compatibilização é para verificar se os projetos feitos têm integração, coerência, sem interferência um sobre o outro. Por exemplo, pode haver um cano em um local não adequado a vista de outro projeto.

Após a compatibilização dos projetos, os mesmos vão para análise, realizada pela Secretaria de Desenvolvimento Urbano, pela Vigilância Sanitária e pelos Bombeiros. Se os projetos não estiverem de acordo, ele irá para uma revisão pelo próprio setor para adequar as inconsistências. Se estiverem de acordo, o projeto segue seu curso de aprovação.

Assim será elaborado o cronograma físico-financeiro, no qual todos os gastos da execução da obra estarão explícitos com provisão para cada mês. Este orçamento final e fiel ao valor final da obra, pode sofrer mudanças apenas resultantes de causas especiais, como chuvas em excesso para continuar a construção, no caso atrasos justificados.

Após a elaboração do cronograma físico-financeiro, o processo é encaminhado para a Gerência de Licitação. Licitado, a empresa ganhadora é contratada para a execução da obra.

Após o contrato feito, o projeto segue novamente para a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano, o qual expede o alvará de construção. Se não houver a aprovação deste alvará a construção fica sujeita a aprovação do poder público em outro momento.

De posse do alvará de construção, é expedido ordem de serviço em autorização a construção da obra. Durante a execução da mesma são realizados três procedimentos: as medições, as quais através do cronograma da construção há o pagamento do que foi construído para a empresa. Esta medição é realizada pelo setor de obras verificando se está de acordo com o cronograma físico-financeiro. Se positivo autoriza o pagamento do valor correspondente a etapa para a empresa, as alterações no projeto quando vista que há necessidade para tal como em casos especiais já supracitados, e por fim os problemas diversos ou intempéries. Esse último há a verificação se existe algum problema, como o caso de chuvas excessivas, que determinam atrasos no prazo do projeto, assim havendo estes problemas é feito um aditivo no prazo de entrega da obra ou um aditivo de recurso. Se não houver problemas durante a execução, a obra segue seu curso normal, o qual seria a entrega provisória da mesma.

Da entrega provisória à entrega definitiva, a obra tem sessenta dias para voltar a Vigilância Sanitária e para os Bombeiros para receber o Habite-se pelos dois órgãos, a fim de regularizar a situação da obra. Estes analisam se a obra está de acordo com o projeto

que havia sido aprovado anteriormente. Com o Habite-se em mãos, há a realização da entrega definitiva da obra e com isso o fim do processo de construção.

O processo mapeado pode ser visualizado no apêndice A deste trabalho.

## 5. RESULTADOS ALCANÇADOS E PERSPECTIVAS

A partir do diagnóstico realizado foi possível compreender o processo que envolve a construção de uma nova Unidade de Pronto Atendimento (UPA) de saúde pela Secretaria municipal de Saúde por meio da gerência de Obras. A consultoria realizada nesta gerência, juntamente com o auxílio dos profissionais da área, serviram de base para propor a criação de uma Memória Organizacional no setor. As informações colhidas e analisadas foram organizadas em um fluxograma, apêndice A deste trabalho, desenhando o processo desde a elaboração, execução e entrega da obra.

As visitas técnicas permitiram observar a dificuldade de compartilhamento de informações dentro da gerência, caracterizando a grande centralização em poucas pessoas. Diante desse contexto o grupo se deparou com dificuldades tanto para a elaboração do diagnóstico organizacional como também para o mapeamento dos processos, uma vez que nem sempre as informações estavam disponíveis durante as reuniões.

Nesse sentido, o mapeamento de processos oportunizou a elaboração de um fluxograma no qual sintetiza todas as informações contidas no trâmite que envolve a gerência de obras na elaboração de uma nova UPA, neste caso, a Unidade de Pronto Atendimento do Bairro Jardim Atlântico no município de Florianópolis. Isso proporciona aos funcionários uma Memória Organizacional que possa ser compartilhada por todos, constituindo uma armazenagem do conhecimento institucional, além de contribuir para melhor disseminação e descentralização das informações.

Dessa forma, espera-se que a proposta elaborada sirva como elemento que facilite os processos dentro da gerência, uma vez que a descentralização e compartilhamento das informações podem contribuir para otimizar o tempo de resposta aos processos, servindo como banco de dados para consultas posteriores entre todos envolvidos, bem como para identificação de possíveis gargalos ou barreiras que trazem alguma forma de dificuldade, além de contribuir para o aumento da transparência de todo processo envolvido.

A descentralização das informações dentro da gerência proporciona aos envolvidos e à própria administração pública uma maior accountability das atividades realizadas. A memória organizacional serve como instrumento de transparência dentro da Secretaria, demonstrando as responsabilidades competentes a cada uma das partes envolvidas, o que

gera maiores oportunidades de exercer o controle das situações e procedimentos que cercam o processo. Além disso, o compartilhamento promove maior envolvimento e participação nas políticas da organização.

## **6. ANÁLISE GERAL DO GRUPO SOBRE O PROCESSO**

A realização de uma consultoria fora do ambiente acadêmico permitiu vivenciar uma experiência prática e mais próxima da realidade de uma organização pública, podendo relacionar aspectos teóricos estudados ao longo de todo curso de Administração Pública. A atividade desenvolvida baseada no mapeamento de processos possibilitou participar da rotina administrativa de uma determinada gerência, identificando e compreendendo suas demandas a partir da realização inicial de um diagnóstico.

Desde o início, a Gerência de Obras, na qual o mapeamento de processos foi realizado, se mostrou bastante aberta e comprometida em ajudar na atividade de consultoria. Nas reuniões, procurou disponibilizar informações necessárias ao processo, bem como eliminar dúvidas acerca de certas atividades, orientando, dando sugestões e feedback ao grupo.

A comunicação fluida, constante e clara, bem como o comportamento assertivo, são aspectos importantes que contribuíram para o sucesso da consultoria, assegurando o bom andamento do trabalho realizado. Ao final do processo, foi possível verificar como contribuição uma aprendizagem mútua a transformadora.

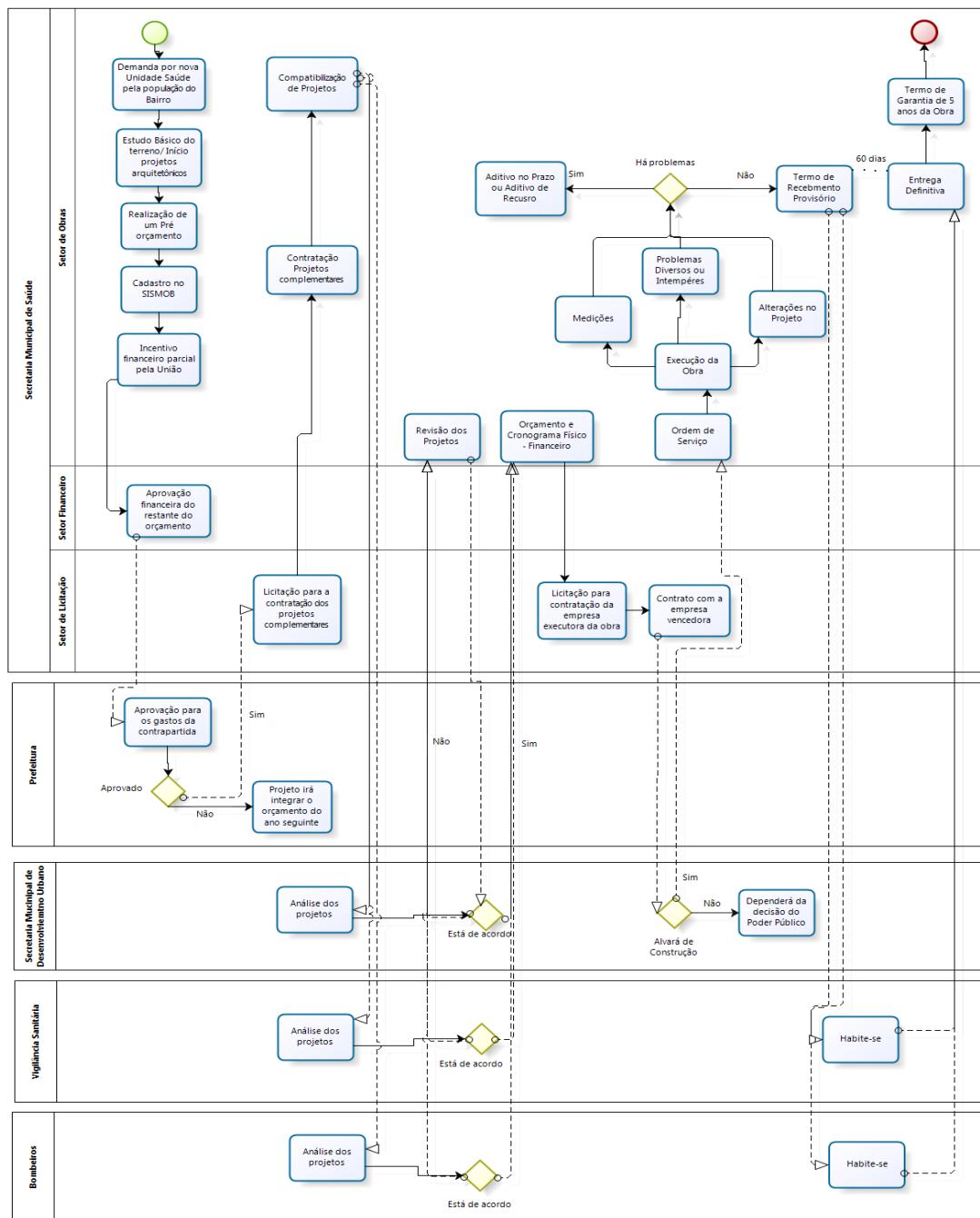
## **REFERÊNCIAS**

Reuniões realizadas no setor de obras da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis.

**Caderno de Atividades Práticas : consultoria de procedimentos com foco interdisciplinar na administração pública** / Sulivan Desirée Fischer; Paula Chies Schommer; Cibele Quintino– Florianópolis: UDESC / ESAG, 2012.

**Memória Organizacional e seu Papel na Gestão do Conhecimento.** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, ago. 2012.

## APÊNDICE – Mapeamento do processo de Construção da nova Unidade de Pronto Atendimento do Bairro Jardim Atlântico



# MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO DEPARTAMENTO DE LOGISTICA E TRANSPORTE DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE FLORIANÓPOLIS

Camila Kuentzer  
Christiano Nuernberg Marzari  
Thayla Fernanda Silva

## 1 INTRODUÇÃO

Este relatório apresenta o mapeamento dos processos de distribuição dos vales-transportes utilizados nos Centros de Atenção Psicossocial – CAPS e também o de compra e contratação de serviços, mapeados no Departamento de Logística e Transporte da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis.

O principal objetivo da atividade de consultoria realizada no setor consiste em solidificar e fazer com que os procedimentos sejam de conhecimento comum entre os servidores. O produto desta consultoria é proveniente de uma prática baseada na consultoria de procedimentos, na qual consultores e gestores atuam como parceiros, produzindo aprendizagem a partir da reflexão dos processos estudados. Esta prática integra o conteúdo da disciplina Teoria e Prática da Administração de Serviços Públicos que tem o intuito de proporcionar aos acadêmicos (consultores) um espaço diferenciado de aprendizagem e aos gestores a oportunidade de interagir com a Universidade.

A importância de mapear os processos se dá em virtude da possibilidade que esta ferramenta proporciona, de identificar gargalos, deficiências nos procedimentos para realização das tarefas relacionadas ao processo, disseminar o conhecimento entre os servidores do setor, visualizar graficamente as etapas e os setores envolvidos com o processo viabilizando reflexões e busca por soluções de melhoria, além de ser uma prática que auxilia no planejamento estratégico para as ações do setor e contribuir para a transparência necessária às atividades governamentais, de maneira que possibilite e aprimore os mecanismos de controle interno e externo da organização.

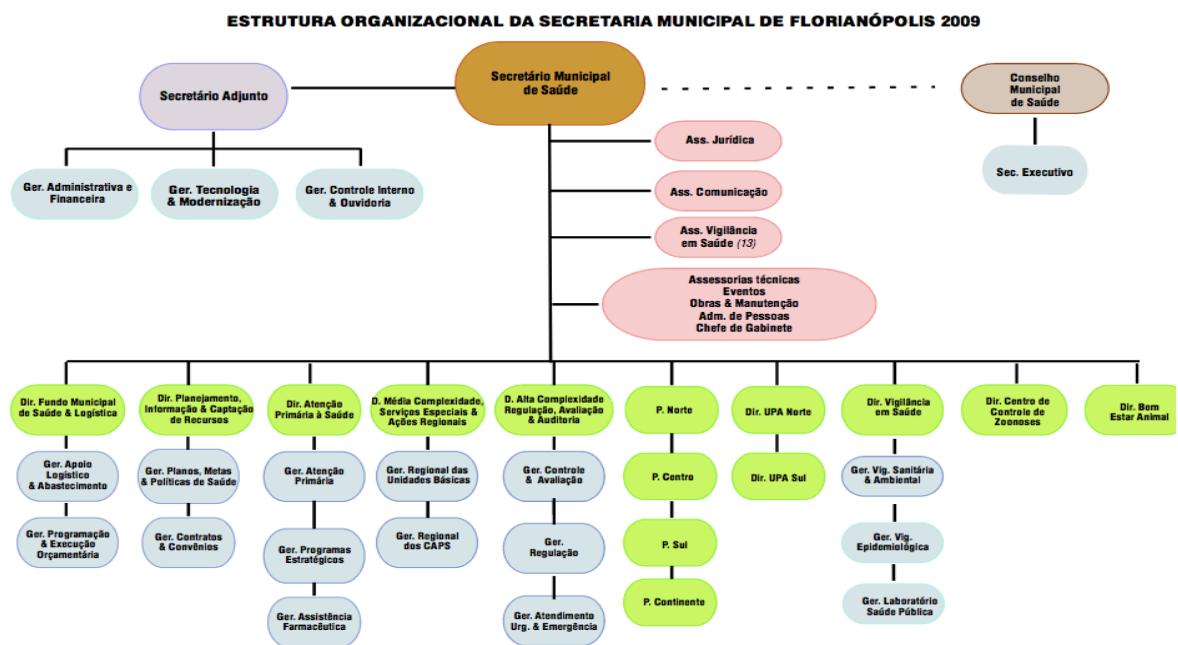
Esta atividade de consultoria realizada por nós, alunos do curso de Administração Pública é relevante no sentido em que fornece espaço para a experiência de aplicação prática dos conteúdos estudados ao longo do curso. Isto possibilita ao acadêmico o tornar melhor preparado para se inserir no mercado de trabalho, ao passo que contribui para a organização tendo em vista que recebe a colaboração do estudante pelos produtos ofertados resultante da consultoria.

O relatório compreende a seguinte estrutura: o diagnóstico da situação-problema identificada no Departamento de Logística e Transporte; apresentação de alternativas para a demanda e as ações priorizadas, complementadas por limites e possibilidades que podem ser alcançados pelo departamento com a utilização dos processos mapeados.

## 1.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Secretaria Municipal de Saúde definiu como missão “Promover saúde para todos, com qualidade” e como visão de futuro “Oportunizar o acesso a 100% da população a um sistema público de saúde, com Gestão da Qualidade Total e ordenado pela Estratégia de Saúde da Família, até 2014”. Os valores priorizados pela SMS atualmente são: Comprometimento com o SUS, Compromisso com a qualidade, Diálogo, Respeito e Ética (GARCIA, 2012).

O Departamento de Logística e Transporte é subordinado à Gerência de Apoio Logístico e Abastecimento, que por sua vez está ligada à Diretoria do Fundo Municipal de Saúde e Logística, conforme organograma a seguir.



**Figura 1 - Organograma da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis**

As competências deste Departamento estão previstas no Art. 48 do Regimento Interno da SMS e, dentre elas, possuem destaque: prestar apoio logístico aos setores da

SMS; gerir o fluxo de documentos; controlar o fluxo de veículos e manutenção da frota e; coordenar as atividades da Central de Veículos (FLORIANÓPOLIS, 2010).

## **2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

O diagnóstico foi realizado no Departamento de Logística e Transporte da Secretaria Municipal de Saúde. Por meio de entrevistas com a principal gestora do departamento, Sra. Maria da Graça, que primeiramente conduziu a apresentação de um panorama geral dos principais fluxos do setor para que em seguida juntamente com a equipe de consultoria fossem escolhidos aqueles que se mostraram como prioritários.

A atividade de consultoria foi condicionada de modo a identificar as lacunas e os desdobramentos das atividades realizadas pelo departamento. Desta forma, constatou-se alguns pontos que merecem destaque, seja pela repetição em diversos processos, e/ou pelos reflexos negativos que eles ocasionam desfavorecendo o desenvolvimento das atividades neste departamento, são elas:

- a) Ausência de procedimentos padrão claramente definidos para os trâmites das atividades, fazendo com que os mesmos sejam desempenhados de maneira instintiva e sem planejamento.
- b) Falta de compartilhamento das informações do departamento, resultando a concentração de atividades na chefia do Setor, sobrecregando-a de tarefas.
- c) Memória organizacional deficitária, resultado dos gargalos acima citados. A mesma encontra-se centrada na pessoa do gestor, pela detenção de conhecimento sobre os trâmites, deixando o departamento sem referências quando da ausência deste profissional.

Dentre os processos evidenciados pela gestora com necessidade de padronização dos procedimentos estão os processos de vale transporte para usuários dos CAPS e o de compra de mercadorias do setor. Ambos se mostraram prioritários por seu importante papel no departamento e pelos mesmos apresentarem gargalos que dificultam a boa gestão e o desenvolvimento do departamento.

Vale Transporte para Usuários do CAPs:

- 1) O processo de vale transporte de usuários do CAPs somente pode ser executado por parte da chefia, já que é a única que conhece seu trâmite, desta forma, tarefas derivadas desse processo só podem ser concluídas por uma pessoa, acarretando no acúmulo de tarefas da mesma e perda de memória organizacional.
- 2) Perda de cartões de vale transporte pelos usuários do CAPs, ocasiona um contratempo no departamento, pois o mesmo lida com pacientes em tratamento de doenças

mentais e usuários de substâncias tóxicas, e por isso, devem ser tratados de forma singular, portanto mesmo com a possibilidade de o paciente ter vendido seu cartão, o mesmo tem direito a outro. O trâmite de segunda via do cartão além de ser demorado é financeiramente oneroso, custa R\$10,00 por cartão perdido, outro fator agravante é que ao alcançar determinado número de carões perdidos, o SETUF para de fornecer novos cartões, até que os perdidos sejam achados ou que sejam feito a segunda via dos mesmos.

3) Não devolução de cartão de vale transporte ao final do tratamento, acaba por gerar os mesmos transtornos do problema citado acima, ou seja, traz onerosidade financeira e dispêndio de tempo. Ao manter consigo o cartão ao final do tratamento, o paciente priva que o mesmo seja utilizado por outro paciente e assim suscetivelmente, fazendo com que o departamento seja obrigado a bloquear o cartão e pedir uma nova via do mesmo, já que para “dar baixa” é necessário ter o cartão original em mãos.

#### Compra de Mercadorias do Setor:

1) Demanda excessiva de tempo na busca pelos orçamentos de empresas interessadas em participar do processo de licitação. O processo demanda tempo em todas as suas etapas, porém é na busca obrigatória dos três orçamentos que o departamento sofre com os contratempos, é dificultoso encontrar empresas capacitadas e dispostas a participarem da licitação, seja por questões legais ou pela falta de interesse das mesmas. Mesmo quando a empresa é encontrada, existe outro obstáculo no que diz respeito à compatibilidade entre produto e referencias desejadas. Ainda que supridos todos os entraves acima citados, ao final da determinada licitação não se mantém nenhum tipo de contato com esses fornecedores para futuras licitações, logo, as buscas por empresas se tornam intermináveis.

### **3. IDENTIFICAÇÃO DAS ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO**

O Departamento de Logística da Secretaria Municipal de Saúde apresenta um complexo sistema operacional para o desenvolvimento das suas atividades, envolvendo além de diferentes setores da secretaria, outros órgãos e a própria comunidade. As atividades são diversas e algumas de extrema importância para o transcorrer dos serviços prestados pela SMS, o que demonstra a necessidade de haver uma boa gestão no setor com planejamento e rotinas definidas para que se possa promover melhorias contínuas.

Das alternativas de solução para os problemas identificados nos processos selecionados anteriormente para serem mapeados no setor de logística, escolheu-se os de maior simplicidade e velocidade para implementação, haja vista a dinâmica dos processos

no setor que exigem rapidez e soluções práticas. São eles:

- 1) Padronização do processo de concessão de primeira via e recarga de cartão vale transporte para pacientes do CAPS.

Analisando o processo de concessão de primeira via e recarga de cartão de vale transporte para pacientes do CAPS, chegou-se a seguinte proposta de alternativa considerada mais viável para a solução da problemática vivenciada pelo departamento em relação a este processo. Mapear os procedimentos realizados em cada etapa da atividade, demonstrando o trâmite a ser seguido por este processo.

O mapeamento desse processo possibilita definir um padrão de procedimento, disseminar o conhecimento entre todos os servidores lotados no departamento, levantar questionamentos e reflexões sobre o processo visando a melhoria continua. O processo, devidamente mapeado e apresentado ao departamento, portanto, pode levar para uma aprendizagem organizacional de modo a tornar as atividades realizáveis por todo e qualquer colaborador do departamento que seja indicado para o seu desenvolvimento. Esta padronização do processo proporciona também ao departamento uma memória organizacional que disporia a viabilidade de realizar o processo no presente e futuro, além de possibilitar reflexões em pró de mudanças ou melhorias no processo.

Por fim, entende-se que os problemas elencados para este processo sejam parte do departamento como um todo e estariam presentes em outros processos. Para isso, sugere-se o mapeamento dos outros processos pertencentes ao departamento de logística no intuito de torná-los padronizados, claros e disponíveis a todos os colaboradores. Isso permitiria maior aprendizado entre as pessoas do departamento e propiciaria uma memória organizacional dos processos. Além disso, seria possível trabalhar melhorias nos processos e o controle interno e externo, haja vista a clareza e padronização advindas do mapeamento dos processos.

- 2) Banco eletrônico de cadastros para participantes de licitação.

Uma alternativa de solução identificada para o problema de obtenção do orçamento de participantes para licitação é um pré-cadastramento eletrônico de empresas que participam ou que desejam participar dos processos de licitação realizados pela SMS ao departamento de logística. Esta alternativa possibilita acelerar a busca por fornecedores em processos de licitação do setor de logística reduzindo o tempo com telefonemas e pesquisas na internet por fornecedores em potencial.

O banco eletrônico de cadastro prévio poderá ser gerenciado pelo próprio departamento ou mesmo pela gerencia de compras envolvendo cadastro de fornecedores para todas as compras. Porém, tendo em vista a solução prioritária do problema envolvendo o processo de licitação no departamento de logística, propõe-se que este banco de dados seja gerenciado por este departamento num primeiro momento. O banco de dados ou base de dados é um conjunto de registros dispostos em estrutura regular que possibilita a reorganização dos mesmos e produção de informação. O banco de dados agrupa registros dos participantes utilizáveis para o processo de licitação. Ele beneficiará o departamento com a facilidade de disponibilização de informações dos participantes de forma organizada a partir da demanda requisitada, ou seja, no momento em que se pretende abrir um processo de licitação, o banco de dados será consultado para que se busque participantes para o processo que preencham os requisitos dispostos. Este banco estará aberto aos participantes e ao público por meio de uma Home Page online, o que universaliza seu acesso.

Este banco de dados organizará as informações sobre os fornecedores que já participaram, todavia seria aberto para qualquer nova empresa que deseja participar de processos futuros. Isto proporcionará maior transparência às ações de compras, contendo dados dos fornecedores visando a livre concorrência e a participação conjunta de modo a buscar o melhor serviço ou produto pelo melhor preço e então favorecendo o bem público que é o sentido final a ser perseguido.

Tal transparência no banco de cadastramento de participantes será realizada pela livre participação, com opção de disponibilizar dados das empresas em um site com acesso ao público. Será de uso comum à sociedade e geraria accountability em diferentes instâncias direta ou indiretamente. A accountability seria advinda da prestação de contas do setor de logística perante a sociedade pela escolha dos fornecedores com o auxílio do banco de cadastramento. Além disso, possibilitaria o controle público do processo e, por fim, facilitaria o serviço de busca por orçamentos realizados pelo setor de logística da SMS.

Para a implementação da proposta do banco eletrônico de cadastros para participantes de licitação sugere-se, primeiramente, o contato com a área especializada em tecnologia da informação na secretaria para que averigue a viabilidade da proposta. Posteriormente, o contato com o departamento de compras irá auxiliar na composição da ideia, haja vista que estes departamentos são interdependentes no processo de licitação. A adequação do processo de licitação com o banco eletrônico de cadastros também é importante, pois determinará sua real função no processo. Por fim, a alimentação e divulgação do banco eletrônico por meio de Home Page para os participantes e potenciais

participantes dos processos de licitação.

3) Segunda via de cartão vale transporte e descarte do cartão após término do uso.

Para o problema de disponibilização de segunda via de cartão vale transporte para pacientes da CAPS sugere-se que se cobre uma taxa de reenvio de cartão no valor de R\$10,00 (Dez Reais). O fato de haver cobrança para segunda via de cartão torna seu uso e zelo mais responsável. Além disso, diminuirá os custos da SMS com aquisição de novos cartões e recarga dos mesmos. O intuito também é de evitar que haja venda de cartões por parte dos usuários para terceiros. Portanto, o ato cobrar uma taxa para requerimento segunda via do cartão visa inibir ações que oportunas que tornam o processo mais oneroso e lento.

No que implica o findar do uso do cartão vale transporte, este por vezes não tem seu efetivo fechamento. Alguns pacientes continuam a usar o cartão mesmo após a conclusão do seu tratamento. Além disso, dificulta o controle dos cartões que estão ativos e dos que devem ser fechados para que não haja maior custo com recarga. Para esse problema, sugere-se a instalação de urnas para recolhimento dos cartões de pacientes que concluíram seu tratamento. As urnas se localizarão nos principais pontos de acesso dos pacientes na SMS ou CAPS e visam reduzir o extravio, o uso contínuo após tratamento e a possível reutilização dos mesmos para outros pacientes.

#### **4. AÇÕES PRIORIZADAS E SUA IMPLEMENTAÇÃO**

As ações priorizadas foram: Mapear o processo de recarga e primeira via de cartão vale transporte para pacientes da CAPS e divulgá-lo no departamento como forma de criar aprendizagem organizacional. Sua priorização se deu por consenso entre a chefia do departamento e os colaboradores. O mapeamento do processo partiu da demanda ligada ao departamento de logística da SMS, isto porque se tratava de um processo com alguns entraves, como: o conhecimento da realização do mesmo centralizado na chefia do departamento, a falta de padronização dos procedimentos, problema no requerimento de segunda via do cartão, entre outros. Além disso, trata-se de um processo que parte de uma demanda de outro setor, o CAPS, o que necessita boa comunicação e gerência.

O processo foi mapeado utilizando o programa Bizagi, recomendado pela professora orientadora da atividade, em consenso com os gestores da SMS. A escolha por esta ferramenta se deu por ser de simples manuseio pelos usuários, possibilitando revisão dos

processos mapeados. A consultoria de procedimentos como prática busca a transformação da organização por meio da aprendizagem dos diferentes atores envolvidos com a atividade. Neste sentido, o intuito do grupo é de repassar o conhecimento no manuseio do Bizagi para os colaboradores do departamento. Isto promove a continuidade do aprendizado e possibilita potenciais mudanças nos processos mapeados ou mesmo mapeamento de novos processos.

Para a implementação da proposta de padronização do processo de recarga e primeira via de cartão vale transporte para pacientes do CAPS, sugere-se a exposição dos processos mapeados em murais, promovendo a sua divulgação aos membros do departamento, contribuindo para a aprendizagem sobre o processo, facilitando a consulta pela exposição e disseminando os procedimentos adotados. O uso de materiais de exposição como cartazes ou quadro descriptivo e expositivo são exemplos que podem ser utilizados também para essa divulgação. Como resultado tem-se a criação da memória organizacional do processo, a difusão do conhecimento e das atividades ligadas ao processo, o que facilitaria sua realização por qualquer colaborador de forma eficiente.

## **5. RESULTADOS ALCANÇADOS E PERSPECTIVAS**

Com a realização do diagnóstico no Departamento de Logística e Transporte foi possível identificar quais processos apresentam problemáticas significativas para o setor de maneira que se pudesse realizar um estudo a respeito. No estudo foram elencadas possibilidades de resoluções visando resultados em um curto espaço de tempo.

Tendo em vista que em ambos os processos o intuito principal seria gerar uma padronização e solidificação dos processos, os resultados esperados foram alcançados. Porém, existem outras propostas complementares que visam corrigir problemas no andamento dos processos, sendo que para estes foram apresentadas alternativas de soluções, mas que para serem implementadas necessitam da aprovação de outras instâncias e requerem maior tempo para seu desenvolvimento, como é o caso do cadastramento online de fornecedores para o processo de compras deste setor que precisa do apoio do setor informática, além da articulação com outros processos relativos a compras na SMS.

Outro ponto que não foi realizado refere-se à apresentação da ferramenta utilizada para o mapeamento de processos (Bizagi) aos servidores. Esta apresentação estava prevista inicialmente com o propósito de no futuro o departamento realizar modificações nos processos mapeados com vistas ao seu aprimoramento, assim como, mapear outros. A não

concretização desta etapa se deveu a sobrecarga de trabalho do departamento e sua dificuldade no agendamento de reunião específica para este propósito.

Já no processo de distribuição dos vales-transportes do CAPS espera-se que a implementação ocorra ao término do trabalho, tendo em vista que será providenciado o mapa do processo, em tamanho A3 para colocá-lo no mural, para visualização de todos os funcionários.

Desta forma, entende-se que os ganhos com o trabalho foram positivos no sentido de que o objetivo principal foi atingido, e os gargalos percebidos, mas que ainda não puderam ser solucionados, poderão ocorrer futuramente por meio do departamento com base nas alternativas de soluções levantadas.

## **6. ANÁLISE GERAL DO GRUPO SOBRE O PROCESSO**

Diante da experiência que foi a consultoria de procedimentos, podemos salientar sua importância para os alunos do curso de Administração Pública, que puderam vivenciar a realidade de profissionais que enfrentam diariamente dificuldades para alcançar o aprimoramento da organização, buscando romper com velhos paradigmas da “máquina” pública.

Com o presente trabalho fomos capazes de colocar em prática o conteúdo teórico aprendido durante a vida acadêmica, o que nos proporcionou uma visão do real funcionamento do aparato público e também um expressivo conhecimento sobre consultoria de procedimentos. Alguns pontos sobre a consultoria foram desmistificados e aprendeu-se muito com a parceria entre alunos, professores e organização como um todo, o que serviu como uma incrível experiência para o futuro.

Inseridos como consultores no Departamento de Logística e Transporte foi possível através da visualização do quadro de procedimentos compreender a rotina e as principais dificuldades enfrentadas pelo setor. Verificamos portanto, a necessidade de mapear os processos elegidos, e constatamos a necessidade de uma adaptação e aprimoramento dos mesmos.

A princípio houve receio por parte da equipe de consultoria no que dizia respeito à capacidade da mesma, já que se tratava de um trabalho singular, contudo, ao longo do semestre viu-se o apoio e a construção conjunta dos tutores e responsáveis com a equipe, dessa forma tornou-se uma tarefa simples e o grupo adquiriu mais confiança. Houve também receio por parte dos gestores, que se encontravam frustrados com os resultados de

trabalhos anteriores, por isso foi de extrema importância a abordagem e a comunicação, deixando claro quais as propostas, alinhando as expectativas.

A equipe de consultoria então, através desse relatório deixa sua contribuição para a Secretaria Municipal de Saúde, no que concerne a identificação de problemas, auxílio nas demandas, mapeamento de processos e sugestão de alternativas de solução, primando por um departamento mais organizado e planejado.

Por fim, percebemos e por isso destacamos a importância dos alunos dentro da SMS, e a valorização desta ação pelos líderes e gestores da mesma, comprovando que ambos têm a contribuir para melhorias ao aparato público.

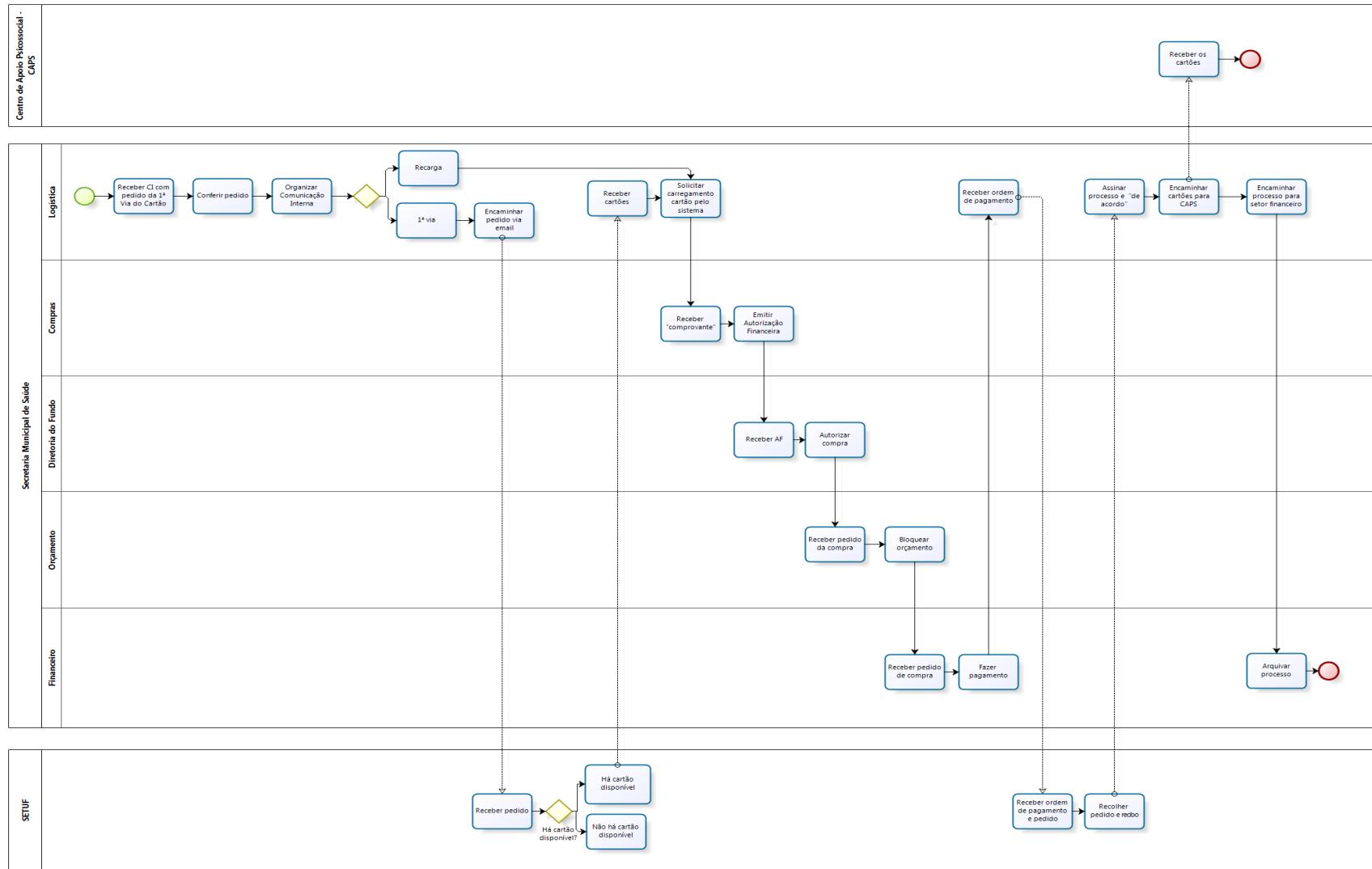
## REFERÊNCIAS

FLORIANÓPOLIS. Secretaria Municipal de Saúde. **Regimento Interno.** 1<sup>a</sup> Ed. Florianópolis, 2010.

GARCIA, Leandro Pereira; SILVEIRA, Edenice Reis da; CALDERON, Daniela Baumgart de Liz. **Relatório do 2º Ciclo de Avaliação da Secretaria Municipal de Saúde com a Estrutura Comum de Avaliação.** Florianópolis, 2012. 13 p.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – FLUXOGRAMA DOS VALES-TRANSPORTES DO CAPS



## APÊNDICE B – FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE LICITAÇÃO

