

Gestão por Processos: O estudo de caso em uma Organização Pública de Saúde

REJANE CARMO REZENDE
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIAS - UEG
rejanecrezende@hotmail.com

Aos professores da Pós Graduação de Qualidade e Processos da FGV

1. INTRODUÇÃO

Todas as organizações possuem um compromisso em comum: alcançar os objetivos propostos que justificam sua existência. Na organização pública, os objetivos são voltados para o atendimento das necessidades da população, que exige cada vez mais a eficiência e eficácia dos serviços oferecidos.

Para a efetividade dos serviços ofertados para a população, principalmente para os serviços de saúde, é imprescindível gerir buscando a excelência nos processos de trabalho. A Gestão por Processos, através de seus princípios e metodologias, fornece as ferramentas necessárias para a busca da excelência organizacional.

Contudo, em organizações públicas em que a Gestão por Processos não está implementada, é possível verificar a descontinuidade do trabalho ocasionada pela mudança da chefia com a adoção de diferentes perfis de gestão, além da predominância da estrutura hierárquica, com centralização de decisões e baixa participação da equipe tática e operacional nas decisões estratégicas.

A falta de clareza dos objetivos estratégicos da organização por parte dos colaboradores e a dificuldade de acesso à informação sistêmica e integrada também são exemplos de problemas decorrentes da falta ou da ineficiência na implementação da Gestão por Processos.

Diante do exposto, considerando a importância de uma implementação efetiva da Gestão por processos e de uma organização pública na área da saúde com processos eficientes e eficazes, surge a problemática: **Como a Gestão por Processos pode melhorar as práticas de uma organização pública de saúde?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Principal

O presente trabalho possui como objetivo principal apresentar contribuições de melhorias em processos de trabalho em uma organização pública da área da saúde com base na Gestão por Processos.

1.2.2 Objetivos Intermediários

- a) Detalhar um processo organizacional através de um fluxo;
- b) Analisar o fluxo atual e identificar pontos de análise;
- c) Propor melhorias com base na Gestão por Processos.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está dividido em três itens: O primeiro trata da gestão por processos. O segundo item trata da gestão por processos em organizações públicas, foco deste estudo. Por fim, o terceiro item especifica a organização escolhida para o desenvolvimento do trabalho: Secretaria de Estado da Saúde de Goiás.

2.1.1 Gestão por Processos

Vivemos em um cenário de constantes e intensas mudanças organizacionais. Para acompanhar essa evolução, é necessário buscar incansavelmente a melhoria de processos e resultados.

A melhoria dos processos de trabalho em uma organização é atribuída a uma busca constante e crescente da eficiência e eficácia das atividades desenvolvidas, que devem funcionar de forma sistêmica, integrada e voltada para as mesmas finalidades, e a gestão por processos contribui para essa melhoria contínua.

A gestão por processos pode ser entendida basicamente como um conjunto de atividades preestabelecidas e planejadas para seguir um fluxo determinado, conduzindo a um resultado esperado e possibilitando a transformação de entradas em saídas com eficiência e eficácia (ABNT, 2008; FNQ, 2015).

A mudança da filosofia organizacional para a incorporação da gestão por processos em suas atividades proporciona o maior domínio dos recursos empregados pela empresa, a previsibilidade dos resultados, a melhoria contínua do seu desempenho e a implementação sistemática de inovações (FNQ, 2015).

Pavani Jr. e Scucuglia (2011) definem processo como uma sequência de atividades que geram entregas por meio de objetos ao transformar entradas (inputs) em saídas/produtos (outputs), de modo a atribuir determinado grau (tangível) de agregação de valor, gerando uma cadeia de valor.

A Cadeia de Valor é caracterizada pela forma com o que a organização guia os seus processos, relativos às operações principais do negócio e operações de apoio, buscando criar valor para as partes interessadas e assegurando seu posicionamento estratégico atual e futuro com os objetos de entrega (FNQ 2015).

A Fundação Nacional da Qualidade (p. 13, 2015) afirma que: “Para construir a Cadeia de Valor, deve-se promover o entendimento básico do negócio e da organização por meio da identificação do fluxo de valor, partes interessadas e suas necessidades, estrutura organizacional e objetivos estratégicos da empresa”.

A forma com o que a organização guia os seus processos delinea a sua estrutura. Pavani Jr. e Scucuglia (2011) afirmam que a gestão por processos viabiliza o pensamento sistêmico da organização, alterando o modelo mental de organograma para um modelo transversal ponta-a-ponta.

A estrutura hierárquica clássica de uma organização que adota o modelo mental de organograma é composta por departamentos, que se limitam a resolver desafios e problemas setoriais, sem ter uma visão sistêmica (CARRARA e PESSÔA, 2009). Com essa visão departamentalizada, cada processo é executado de forma independente, sem considerar a integração e a interrelação com os outros processos da organização (FNQ, 2015).

Já o modelo transversal ponta-a-ponta, proposto pela gestão por processos, permite a eliminação do conceito de ilhas, já que os processos permeiam por toda organização de forma interligada, percorrendo a estrutura de forma horizontal (FNQ, 2015; CARRARA e PESSÔA, 2009).

Na estrutura proposta pela gestão por processos, o gerenciamento interfuncional é um dos principais fundamentos. O planejamento da organização envolve diretamente todos os envolvidos no processo, e os resultados são verificados em conjunto, bem como a proposição de melhorias contínuas (FNQ, 2015; PAVANI Jr. e SCUCUGLIA, 2011).

Os processos que permeiam a organização podem ser facilmente visualizados e compreendidos por meio do mapeamento de processos, que consiste em representar graficamente a sequência lógica e integrada de um conjunto de atividades (PAVANI Jr. e SCUCUGLIA, 2011).

O mapeamento (ou diagramação) retrata graficamente a situação atual (AS-IS) e a visão futura, ideal (TO-BE) do processo por meio de notações padronizadas internacionalmente (PAVANI Jr. e SCUCUGLIA, 2011).

A diagramação de processos deve ser de fácil entendimento para o seu público interno, além de possibilitar o registro de descrições complementares às atividades fluxogramadas, dispondo assim de um modelo documental completo, didático e de fácil manutenção e compreensão (MAGALHÃES, 2013).

Tanto no contexto da diagramação quanto no gerenciamento de processos, o papel das pessoas é imprescindível para a efetividade da implementação e manutenção da gestão por

processos. As pessoas diretamente envolvidas encontram-se em diferentes departamentos, que passam a trabalhar em função de um mesmo processo (MAGALHÃES, 2013).

De acordo com Magalhães (2013), as pessoas, quando ajudam a conceber o processo, se sentem comprometidas. Cabe então aos gestores promover a concepção do processo para as pessoas se envolverem e colaborarem efetivamente para a implementação da gestão por processos.

A implementação da gestão por processos pode ser dividida em três etapas: Planejamento, mapeamento e diagnóstico dos processos atuais e redesenho dos processos e elaboração de planos de ação (PAVANI Jr.e SCUCUGLIA, 2011).

2.1.2 Gestão por Processos em organizações públicas

A gestão tradicional em organizações públicas pode ser caracterizada como hierárquica, com decisões e informações centralizadas e atividades fragmentadas e setorizadas. Segundo Fonseca et al. (2013), os analistas de processos em uma organização pública podem sofrer restrições em autonomia para alinhar seus processos à estratégia organizacional devido a fatores como o ambiente institucional, a estrutura e a cultura.

A organização na qual a forma de gestão se caracteriza como hierárquica possui como modelo de gestores as lideranças departamentais, que tendem a desenvolver projetos pouco ousados e abrangentes, gerando resultados pouco relevantes e sem efeito duradouro (MAGALHÃES, 2013).

Para a implementação efetiva da gestão por processos em organizações setorizadas e fragmentadas, a alta gestão deve se fazer presente e demandar constantemente até que os resultados sejam obtidos de forma satisfatória, requerendo tempo para sensibilização e modificações na cultura organizacional (MAGALHÃES, 2013).

O sucesso da gestão por processos depende da existência de autonomia, recursos e informações alocadas, geralmente pela alta gestão, para viabilizar o gerenciamento cotidiano dos processos (PAVANI Jr.e SCUCUGLIA, 2011).

A implementação da gestão por processos e o aprimoramento da capacidade de gestão é realidade em diversas organizações públicas, como demonstrado em alguns estudos:

Porpino e Stefani (2014) analisaram os processos de gestão, acompanhamento e controle de resultados adotados pela Embrapa para a realização efetiva de projetos e metas previstos no planejamento. Os autores identificaram requisitos necessários para uma gestão para resultados eficaz em instituições públicas: meritocracia na formação da equipe gestora, apoio da alta gestão, autonomia e comunicação estratégica.

Catelli e Santos (2014) descreveram um perfil de governo empreendedor, com foco no cidadão como cliente e legitimação pela sociedade, buscando padrões otimizados de eficiência e eficácia numa gestão pública por resultados orientada por processos de avaliação contínua.

Lotufo e Miranda (2007) avaliaram a capacidade de gerenciamento de secretarias estaduais de saúde de doze estados, e constataram algumas dificuldades e lacunas nos processos de formulação de políticas, no uso de tecnologias de planejamento e programação, na conformação dos sistemas de direção estratégica e na implementação das políticas governamentais de saúde, além de investimentos para a qualificação das práticas de gestão setorial, com gradual incremento na capacidade dos governos estaduais para a condução e implementação de suas políticas.

Sena e Guarnieri (2015) identificaram a percepção dos usuários quanto ao processo de implementação de Sistemas Integrados de Gestão na Secretaria Executiva do Ministério da Justiça, destacando as principais dificuldades e benefícios. Verificou-se que um dos seus principais *stakeholders*, os usuários do sistema, reconheceram o papel que desempenham no

processo de implementação, a importância dos sistemas integrados para o apoio à tomada de decisão e os avanços no planejamento e a na confiabilidade das informações.

2.1.3 Secretaria de Estado da Saúde de Goiás

A Secretaria de Estado da Saúde de Goiás (SES) é uma organização pública de administração direta, compondo uma das pastas do Governo Estadual. A missão da SES foi definida como (SES, 2015):

Coordenar a formação da Política Estadual de Saúde, promover a sua implementação e permanente avaliação, de modo a garantir o desenvolvimento de ações e serviços que respeitem os princípios do SUS, com a participação de seus usuários e que contribuam para a melhoria da qualidade de vida da população no Estado de Goiás.

A visão da SES é “Ser uma instituição pública de excelência, gestora efetiva e democrática do Sistema Estadual de Saúde, dotada de infraestrutura e processos de trabalho eficientes e eficazes”(SES, 2015).

A SES, nos últimos anos, transferiu o gerenciamento de algumas unidades de saúde – Hospitais de média e alta complexidade e a central de laudos - para Organizações Sociais (OS). As OS são organizações não governamentais que gerenciam as unidades e administram o dinheiro do Estado para a aquisição de insumos e equipamentos, manutenção da infraestrutura e dos recursos humanos.

A SES e as OS firmaram parceria por meio de Contrato de Gestão (para cada unidade) com o objetivo de estabelecer o compromisso entre as partes para o gerenciamento, operacionalização e execução das ações e serviços de saúde na Unidade. Cabe à SES, dentre outras obrigações como fiscalização e monitoramento, prover os recursos financeiros para o gerenciamento efetivo da OS (SES, 2015).

A estrutura organizacional da SES é dividida por departamentos, conforme organograma no Anexo I.

2.2 METODOLOGIA

O presente trabalho apresenta uma abordagem qualitativa. A possibilidade de identificar os fenômenos pela perspectiva dos envolvidos na situação em estudo é o elemento direcionador e decisivo para que a abordagem deste estudo se baseasse em uma pesquisa qualitativa (RIBEIRO, 2006).

Quanto à finalidade, a pesquisa é descritiva. De acordo com Hair *et al* (2005), os planos de pesquisa descritiva em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa, que normalmente servem para guiar o processo.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica e estudo de caso, que segundo Yin (2001) permite a análise do fenômeno no local em que está acontecendo.

Uma análise de estudo de caso envolve três fases: a primeira é a definição do referencial teórico, apresentado no item 2.1; a segunda envolve a seleção do caso que é um processo interno da Secretaria de Estado da Saúde; a terceira fase é a análise dos dados obtida por meio da análise documental e de discursos (YIN, 2001).

2.3 COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A fase de coleta, tratamento e análise dos dados foi distribuída em três etapas: Planejamento, mapeamento e diagnóstico do processo atual, redesenho do processo e elaboração do plano de ação, de acordo com a metodologia proposta por Pavani Jr.e Scucuglia (2011).

2.3.1 Etapa de planejamento

Na etapa de planejamento, realizou-se reuniões com o gerente do setor para selecionar um escopo de trabalho, identificando o processo a ser estudado, bem como um cronograma de atividades de entrevistas e desenho do fluxo (AS-IS).

O processo escolhido para o estudo foi o de elaboração de planilhas de repasses financeiros para as Organizações Sociais, conforme modelo em anexo II.

2.3.2 Etapa do mapeamento e diagnóstico

Na etapa do mapeamento e diagnóstico, entrevistas foram realizadas e documentos reunidos para posterior análise. A entrevista foi aberta com a intenção de assumir um caráter informal, para que o entrevistado se sentisse a vontade para relatar as atividades como elas acontecem, e não como deveriam ocorrer.

Assim, os entrevistados informaram as atividades desenvolvidas, para o desenho do fluxo das atividades atuais (e não ideais), possibilitando a realização de análise e identificação de melhorias. O consolidado das entrevistas, realizadas com colaboradores envolvidos no processo, encontra-se no Apêndice I.

Com base nas informações recebidas, o fluxo AS-IS foi desenhado utilizando o software Bizagi (ver Apêndice II). O fluxo foi analisado e foram constatados pontos de análise:

- a) A pessoa responsável pelo preenchimento da planilha, que trabalha na GEFIC, aguarda o envio de documentos de outras gerências para a sua consolidação. Esse envio pode atrasar, e a pessoa responsável não possui condições técnicas e nem acesso a informações para validar os dados recebidos;
- b) O gerente e o superintendente, então, assinam e conseqüentemente se responsabilizam pelas informações enviadas das outras gerências, que pertencem a outra Superintendência, se respaldando apenas com os memorandos enviados;
- c) A consolidação da planilha é realizada no Excel, sendo susceptível, portanto, a erros de digitação e da forma de calcular, além de ser uma ferramenta isolada, sem integração com outros sistemas;
- d) Tanto as gerências que enviam as informações quanto a que a planilha consolidada é enviada para o pagamento pertencem à mesma Superintendência (SGPF). Apenas a consolidação e análise da planilha é realizada em outra Superintendência (SCAGES), na Gerência de Acompanhamento e Fiscalização de Contratos de Gestão – GEFIC (Ver organograma no Anexo I);

A partir dos pontos analisados algumas melhorias foram identificadas, conforme quadro 1 a seguir:

Quadro 1: Problemas, causas e melhorias.

Problema encontrado	Provável causa	Sugestão de melhoria
Não verificação dos dados recebidos por outras gerências	Ações departamentalizadas; informações dispersas e fragmentadas	Implementação de um software
Erros de cálculos	Uso de planilha do Excel	Implementação de um software
Ausência de informações relevantes na planilha	Informações dispersas e fragmentadas	Implementação de um software
Consolidação e análise realizados por setor diferente dos que enviam as informações e realizam o pagamento	Ações fragmentadas, falta de estudo do fluxo ideal	Retirar o setor do fluxo do processo

Fonte: Elaborado pela autora.

2.3.3 Etapa do redesenho e elaboração do plano de ação

Na etapa de redesenho foi desenvolvido uma proposta de fluxo (TO-BE) (ver Apêndice III) com base nos pontos de análise desenvolvidos na etapa anterior.

Para a elaboração de um plano de ação 5W2H, conforme quadro 2 a seguir, levou-se em consideração a melhoria proposta na etapa do mapeamento e diagnóstico.

Quadro 2: Plano de ação 5W2H

What?	Ação de melhoria	Implementação de um software
Why?	Resultado esperado	Modificação da atividade de setorial para fluxo intersetorial do processo
Who?	Equipe responsável	Pessoas e setores envolvidos e a Gerência de Tecnologia da Informação (pertencente à SES)
Where?	Abrangência	Setores envolvidos da Secretaria de Estado da Saúde
When?	Quando	Primeiro semestre de 2016
How?	Como	Legitimação e apoio da alta gestão e dos gerentes setoriais, detalhamento das atividades para a criação do software, mobilização da equipe para realização de testes-piloto e implementação do novo fluxo
How much?	Quanto custará	Sem custos adicionais para o Estado

Fonte: Elaborado pela autora.

O fluxo TO-BE foi apresentado com base na implementação de um software, conforme proposto no plano de ação. A implementação de um software possui como objetivo integrar as ações e as informações, de forma com o que o fluxo passe a funcionar de forma intersetorial. Segundo Magalhães (2013), a implementação de um sistema permite a atualização de atributos de processos no modelo sistêmico, mantendo a consistência da ferramenta gerencial.

3. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi apresentar contribuições de melhorias em processos de trabalho em uma organização pública da área da saúde com base na gestão por processos. Uma atividade organizacional foi detalhada através de um fluxo (AS-IS) de processo, que foi analisado. Pontos de análise foram identificados e um fluxo TO-BE foi desenhado.

As propostas de melhorias dos pontos críticos identificados foram a implementação de um software e a retirada do setor do fluxo desse processo, cuja função de consolidar a planilha do Excel já não seria mais aplicável na nova proposta, eliminando atividades setorializadas e fragmentadas, utilização de ferramentas isoladas do sistema, retrabalhos, erros e o conhecimento apenas de parte do processo.

Propor melhorias com base na gestão por processos significa propor mudanças organizacionais voltadas para o pensamento sistêmico, com a integração dos processos orientados para atingir a objetivos estratégicos e globais da organização.

De acordo com Magalhães (2013) a gestão sistêmica deve ser adotada como uma prática obrigatória e corriqueira de administração, e todas as áreas da organização devem ter o compromisso de atualizar o modelo sempre que novos objetivos organizacionais forem traçados, viabilizando o atendimento às expectativas dos grupos de interesse.

O trabalho mostrou que é possível implementar melhorias através da gestão por processos, mesmo que em apenas um processo, entre vários da organização. Com o estudo foi possível constatar a possibilidade e viabilidade da implementação da gestão por processos em toda a organização, que deve se mobilizar para esse fim, de modo a funcionar de forma sistêmica, integrada e voltada para o atendimento dos *stakeholders*.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Gestão da Qualidade – Requisitos**. NBR ISO 9001, 2008.

CARRARA, Andre Ramos; PESSÔA, Marcelo Schneck de Paula. Aplicação de Técnicas de Gestão por Processos (BPM) em uma praça de atendimento ao cidadão. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2009, Salvador-BA. **Anais...** Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2009.

CATELLI, Armando; SANTOS, Edilene Santana. Mensurando a criação de valor na gestão pública. **Revista de Administração Pública**, v.38, n.3, p.423-449, maio./jun. 2004.

FONSECA, Diogo Ribeiro *et al.* Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v.47, n.6, p.1451-1475, nov./dez. 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Gestão por Processos**, e-book. Disponível em: www.fnq.org.br Último acesso em: junho de 2015.

HAIR, Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LOTUFO, Márcia; MIRANDA, Alcides Silva de. Sistemas de direção e práticas de gestão governamental em Secretarias Estaduais de Saúde. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n.6, p.1143-1163, dez. 2007.

MAGALHÃES, Marcelo Almeida. **Modelo de Gestão Estratégica integrada aplicado a empresas de engenharia**. 117f. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) – Faculdade de Engenharia Civil, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2013.

PAVANI Jr., Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos**. Gestão Orientada à entrega por meio dos objetos. Ed. M. Books do Brasil. São Paulo, 2011.

PORPINO, Gustavo; STEFANI, Emerson De. O caso do PAC Embrapa: requisitos de uma gestão orientada para resultados no setor público. **Revista de Administração Pública**, v.48, n.2, p.343-366, mar./abr. 2014.

RIBEIRO, B.B. **Aliança como fator de vantagem competitiva sustentável: um estudo exploratório no setor varejista farmacêutico**. 2006. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006.

SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE DE GOIÁS. Disponível em: www.saude.go.gov.br Último acesso em: julho de 2015.

SENA, André Souza; GUARNIERI, Patrícia. Enterprise Resource Planning governamental: a percepção dos servidores atuantes no Projeto Ciclo do Ministério da Justiça quanto à implementação. **Revista de Administração Pública**, v.49, n.1, p.207-230, jan./fev. 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Apêndice I - ENTREVISTA

1. O que consiste este trabalho?

Somos responsáveis pela elaboração de uma planilha com o valor financeiro a ser repassado por mês para a Organização Social com o valor estipulado no Contrato de gestão com os termos aditivos, desconto de valores que o Estado paga diretamente.

2. Quais são as atividades?

Todo mês, recebo documentos de outras gerências com os valores que devem ser descontados do repasse total para as Organizações Sociais (OS): os servidores públicos que trabalham nas Unidades são pagos diretamente pelo Estado, e o contrato com empresa de telefonia ainda é firmado entre o Estado e a empresa. Os contratos de outros serviços, como limpeza, segurança, alimentações e outros, são de responsabilidade da OS, já que eles cuidam do gerenciamento da Unidade de saúde.

Com os documentos em mãos, alimento em uma planilha do Excel os valores referentes a cada unidade de saúde, para o desconto desses serviços que são pagos pelo Estado. Tenho que verificar também se algum termo aditivo novo entrou em vigor. Verifico essa informação pra cada unidade.

3. Como os Termos Aditivos são verificados?

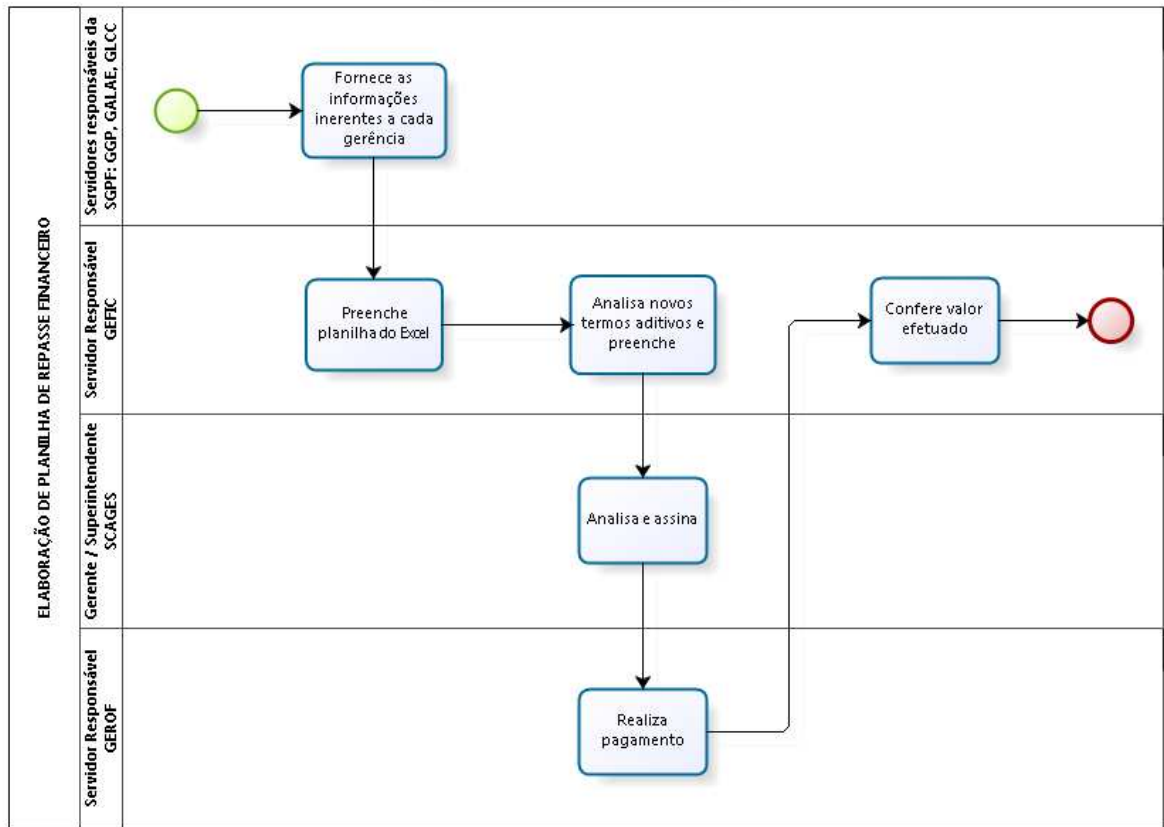
Geralmente verifico no sistema da secretaria, em Relatórios de contratos, se o termo aditivo entrou em vigor. Quando os contratos de gestão acabam a vigência, novos termos aditivos são criados para manter a prestação de serviços da OS na Unidade Hospitalar, além de repasses únicos para reformas ou aquisições de equipamentos. Tenho que verificar essa situação para cada unidade.

Quando as planilhas são alimentadas e analisadas, elas são validadas e assinadas pelo gerente e superintendente. Depois de assinadas, são tramitadas para a Gerência de Execução Orçamentária e Financeira (GEROF) para o pagamento ser efetuado. Depois que o pagamento é efetuado, nos passam um e-mail com os valores repassados efetivamente. Alimento uma planilha com os valores repassados por nós e o efetivado pela GEROF, para efeito de comparação.

4. Quais são as maiores dificuldades encontradas durante o desenvolvimento da atividade?

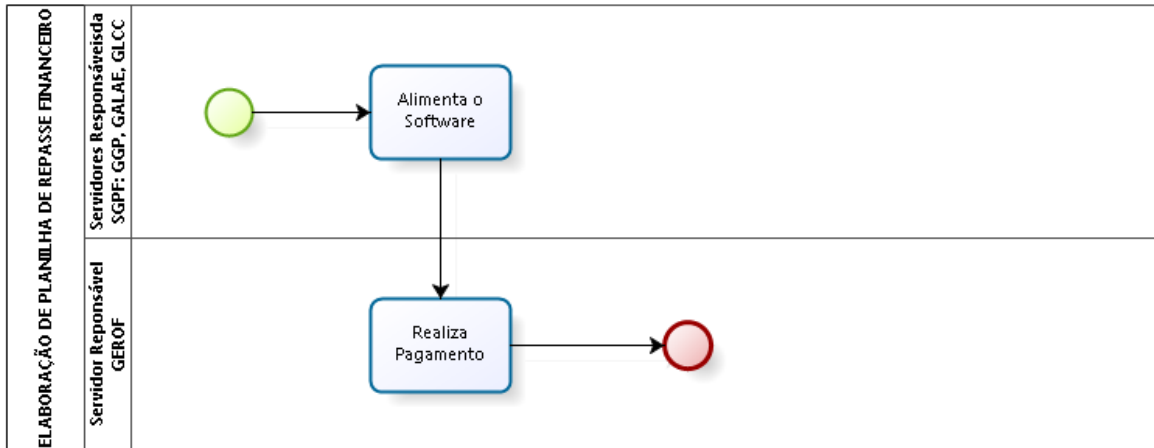
Já aconteceu de possuir erros de cálculos, pois a célula da planilha não foi inserida na fórmula da soma. É preciso ter conhecimento de cada contrato de gestão e do andamento das outorgas do termo aditivo, pois cada um tem alguma peculiaridade. As vezes vem alguma determinação de inserção ou desconto de valores a serem repassados por meio de processos e documentos. Algumas informações já ficaram de fora da planilha, tendo que ser acrescentadas no mês seguinte.

Apêndice II - Fluxo AS-IS



SGPF: Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças
 GGP: Gerência de Gestão de Pessoas
 GALAE: Gerência de Apoio Logístico e Administração de Estoques
 GLCC: Gerência de Licitações, Contratos e Convênios
 GEROF: Gerência de Execução Orçamentária e Financeira
 SCAGES: Superintendência de Controle, Avaliação e Gerenciamento das Unidades de Saúde
 GEFIC: Gerência de Acompanhamento e Fiscalização de Contratos de Gestão

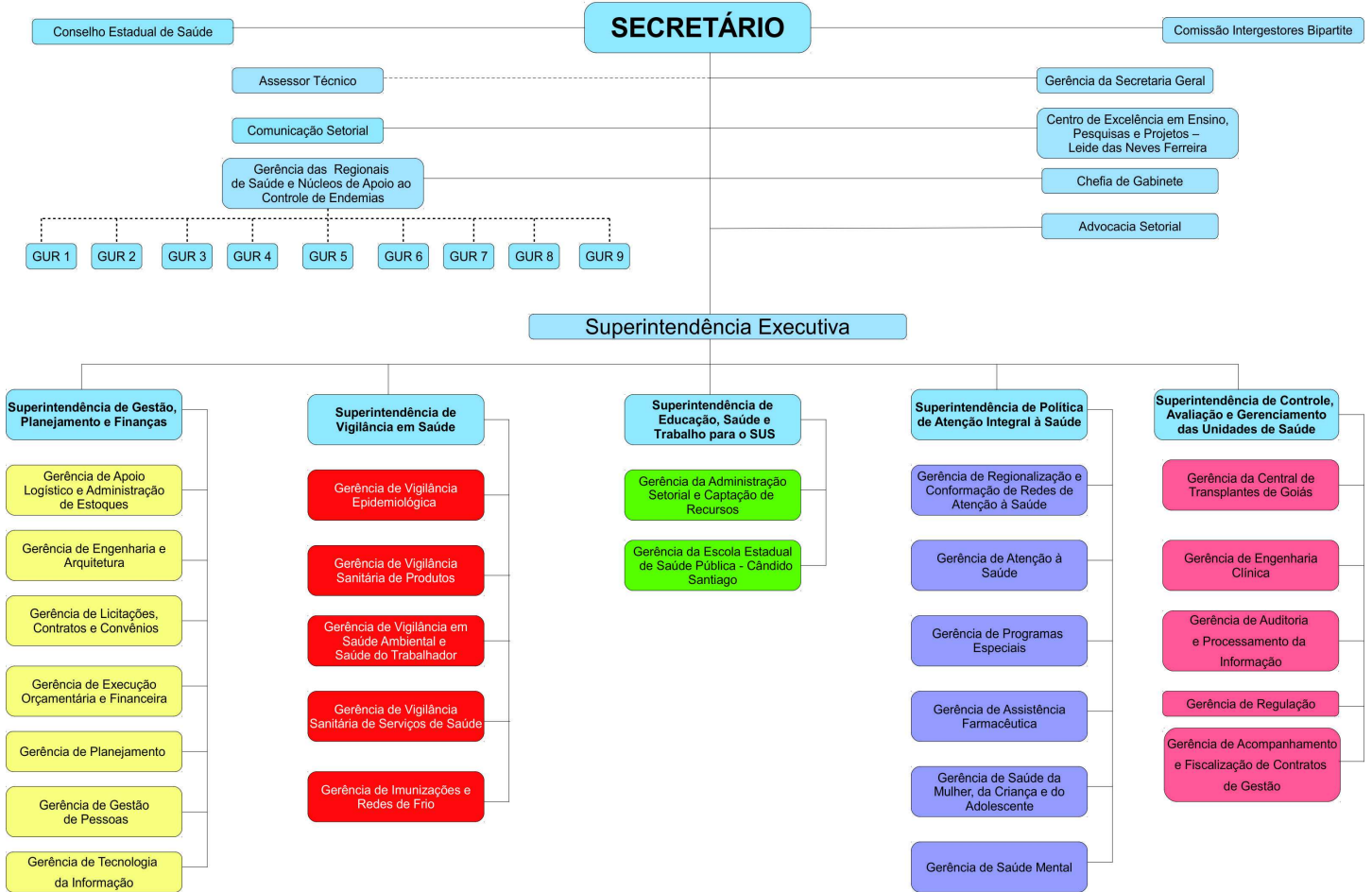
Apêndice III - Fluxo TO-BE



SGPF: Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças
 GGP: Gerência de Gestão de Pessoas
 GALAE: Gerência de Apoio Logístico e Administração de Estoques
 GLCC: Gerência de Licitações, Contratos e Convênios
 GEROF: Gerência de Execução Orçamentária e Financeira
 SCAGES: Superintendência de Controle, Avaliação e Gerenciamento das Unidades de Saúde
 GEFIC: Gerência de Acompanhamento e Fiscalização de Contratos de Gestão

Anexo I – Organograma da Secretaria de Estado da Saúde

SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE



Anexo II – Modelo da Planilha de Repasse



SECRETARIA
DE ESTADO DA SAÚDE

GOVERNO DE
GOIÁS

SUPERINTENDÊNCIA DE CONTROLE, AVALIAÇÃO E GERENCIAMENTO DAS UNIDADES DE SAÚDE
GERÊNCIA DE ACOMPANHAMENTO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS DE GESTÃO

REPASSE MENSAL DO CONTRATO DE GESTÃO Nº XX/2013 REFERENTE À JUNHO DE 2015					
NOME DA OS / NOME DO HOSPITAL					
GLOSAS A SEREM EFETUADAS					
ITEM	NATUREZA DA DESPESA	FORNECEDOR	FONTES	PERÍODO	VALOR (R\$)
1	Telefonia Fixa	OI BR TELECOM S/A	GALAE/SGPF	JUNHO DE 2015	1.000,00
2	Folha de Pagamento	SES / GO	GGP/SGPF	MAIO DE 2015	1.000.000,00
TOTAL DA GLOSA (A)					1.001.000,00

VALOR DO REPASSE MENSAL	
NATUREZA DA DESPESA	VALOR (R\$)
Valor primitivo do Contrato de Gestão	3.700.000,00
Acréscimo contratual - 1º Termo Aditivo (TA)	300.000,00
VALOR DO CONTRATO DE GESTÃO (B)	4.000.000,00

REPASSES ADICIONAIS	
NATUREZA DA DESPESA	VALOR (R\$)
Repasse único referente ao descompasso financeiro - 1º TA	1.500.000,00
Repasse único referente à diferença - dez/14 a abr/15 - 1º TA	500.000,00
Repasse único referente a investimentos em obras - 1º TA	1.000.000,00
SUBTOTAL (C)	3.000.000,00
VALOR A SER REPASSADO (C+B-A)	5.999.000,00

Goiânia, 30 de junho de 2015

XXXXXXXXXX
Gerente

XXXXXXXXXX
Superintendente

Obs: DOCUMENTO MODELO. Este documento não é válido como oficial. Os valores são fictícios e informações nominais foram suprimidas.