

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, 2017/2

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

Reitor

Prof. Marcus Tomasi

Pró-Reitora de Ensino

Profª Soraia Cristina Tonon da Luz

Diretor Geral da ESAG

Prof. Arnaldo José de Lima

Diretora de Ensino da ESAG

Profª Ana Paula Menezes Pereira

Chefe do Departamento de Administração Pública

Profª Ivoneti da Silva Ramos

FISCHER, Sullivan Desirée

Caderno de Atividades Práticas: consultoria de procedimentos com foco interdisciplinar na administração pública; Edição: Daniela da Silva Fernandes; Florianópolis: UDESC / ESAG, 2017.

181 p. : il. ; 14,7x21,0cm

Bibliografia: p.181

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.

CDD: 350

Caderno de Atividades Práticas em Administração Pública é uma ação do Projeto: Laboratório de Consultoria de procedimentos em Serviços Públicos – Coordenação: Profª Sullivan Desirée Fischer. Seu foco é interdisciplinar envolvendo as disciplinas de Teoria e prática de Administração de Serviços Públicos e Sistemas de Accountability, ministrada pela Professora: Sullivan Desirée Fischer.

Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC

Centro de Ciências da Administração e Sócio-Econômicas – ESAG

Av. Madre Benvenuta – 2007 – Itacorubi – 88.034-001 Florianópolis, SC Telefone: (48) 3321-821

SUMÁRIO

- 1. Avaliação de Desempenho de Cargos em Comissão e Funções Gratificadas da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis (SMS): Projeto Piloto aplicado no âmbito da Diretoria de Inteligência em Saúde.** Ana Beatriz Senna; Guilherme Chiritte Granemann; Leandro Motta; Rúbia Marcon e Thomas Muller Mitke.....03

- 2. Termo de Referência para Compra e Contratação de Serviços para a Assessoria de Compras, Contratos e Convênios da Secretaria De Saúde De Florianópolis.** Beatriz Moraes Polidoro; Caroline Souza de Oliveira; Fabíola Pessoa; Julia De Marchi; Maria Eugênia Diógenes e Maria Fernanda Kuhnen.....47

- 3. Metodologia para Elaboração de Procedimento Operacional Padrão.** Beatriz Callegari; Gabriela Queiroz; Mariana Kreich; Patricia Firmino e Vitória Lima.....109

- 4. Carteira de Serviços para as Unidades De Pronto Atendimento – Norte E Sul.** Lays Millena Vieira Mann; Luiza Vieira Imhof; Nadine Mattos Depin; Rodrigo Fritsche e Saulo Francisco Paganella.....140

- 5. Manual de Procedimento para Transporte de Pacientes Crônicos Renais, Quimioterapia e Radioterapia.** Camila Corrêa; Laurieti Delgado; Luan Deggau; Lucia Helena Maier e Vanessa Aparecida da Silva.....169

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÕES GRATIFICADAS DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE FLORIANÓPOLIS (SMS): PROJETO PILOTO APLICADO NO ÂMBITO DA DIRETORIA DE INTELIGÊNCIA EM SAÚDE

Ana Beatriz Senna
Guilherme Chiritte Granemann
Leandro Motta
Rúbia Marcon
Thomas Muller Mitke

1. INTRODUÇÃO

A Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc), através do Departamento de Administração Pública, possui parceria com a Secretaria Municipal de Saúde (SMS) de Florianópolis. Semestralmente, alunos do curso de Graduação em Administração Pública desenvolvem trabalhos de consultoria na SMS, voltados à melhoria da gestão organizacional.

No semestre 2017/1, em atendimento à demanda apresentada pela instituição municipal, foi desenvolvida metodologia de avaliação de desempenho de cargos comissionados (CORREA et al, 2017). Em razão da limitação de tempo imposta pelo calendário acadêmico da Universidade, não houve possibilidade de testar e aplicar a metodologia de avaliação no âmbito da SMS. No semestre 2017/2, a SMS apresentou, então, a demanda de aplicação e teste da metodologia através de projeto piloto, desenvolvido no contexto da Diretoria de Inteligência em Saúde.

O presente relatório refere-se ao projeto piloto requerido. Ao longo do semestre, foi utilizado o método de consultoria de procedimentos, preconizado por Edgar Schein (1969). A consultoria desenvolveu-se em cinco etapas principais: (I) diagnóstico da situação problema; (II) adequação da metodologia de avaliação; (III) aplicação da avaliação; (IV) tabulação e análise dos dados da avaliação; e (V) identificação de adequações e melhorias necessárias à metodologia. A metodologia foi discutida e adaptada em vários momentos, entre consultores e gestores da SMS, e dessa forma foi aplicada para a coleta de dados.

Os dados coletados na avaliação aplicada no âmbito da Diretoria de Inteligência da SMS demonstraram, de forma geral, que os gestores obtiveram

notas satisfatórias no processo. Os resultados obtidos apresentam que o processo de avaliação de desempenho não se destina exclusivamente à mensuração de mérito, mas possibilita reflexão sobre o trabalho.

Com a aplicação do projeto piloto, verificou-se a necessidade de desenvolver melhorias na metodologia de avaliação para a implementação do programa em toda a Secretaria Municipal. Além disso, percebe-se a necessidade do envolvimento da alta administração em todas as etapas trabalhadas, assim como a sensibilização constante dos servidores por meio de seus gestores e da Assessoria de Recursos Humanos para que assim ocorra o maior engajamento dos envolvidos no processo.

2. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Secretaria Municipal de Saúde (SMS) é um órgão da Prefeitura Municipal de Florianópolis (PMF), que pertence à administração direta, dotada de autonomia administrativa, orçamentária e financeira, subordinada ao chefe do poder executivo. De acordo com o Plano Municipal de Saúde 2014-2017 (PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS, 2014), a identidade organizacional da SMS é definida como:

Missão: Promover saúde para todos com qualidade

Visão: Ser o melhor sistema de saúde, público, gratuito, integrado e sustentável, para toda a população, com valorização do trabalhador, gestão compartilhada e de qualidade.

Valores: Comprometimento com o SUS; Diálogo; Compromisso com a qualidade; Respeito e ética.

A SMS é estruturada em quatro diretorias, sendo elas: Diretoria de Atenção à Saúde, Diretoria de Vigilância em Saúde, Diretoria de Bem-Estar Animal e a Diretoria de Inteligência em Saúde. A Diretoria de Inteligência em Saúde é composta por cinco gerências, que possuem as seguintes atribuições:

- **Gerência de Controle e Avaliação:** Acompanhar aplicação de recursos financeiros proveniente de transferências regular e automática; controlar

as prestações de contas, semestralmente, com os municípios da Grande Florianópolis.

- **Gerência de Inteligência e Informação:** Coordenar a estruturação, desenvolvimento e implantação de sistemas de informação locais que envolvam as unidades assistenciais de saúde;
- **Gerência de Planejamento Estratégico:** Coordenar a elaboração do Plano Municipal de Saúde, coordenar a elaboração dos relatórios quadrimestrais de gestão, desenvolver recursos e métodos para elaboração, monitoramento e avaliação do planejamento local das unidades de saúde, apoiar as Unidades de Saúde e Distritos Sanitários da SMS.
- **Gerência de Regulação:** Formular, implantar e implementar as atividades de regulação do acesso em saúde no município articulando as atividades de regulação da assistência em saúde com as ações de planejamento e controle e avaliação dos serviços prestados pela rede de saúde própria, conveniada e contratada.
- **Gerência de Auditoria:** Em construção (CORREA et al, 2017).

A avaliação constante deste relatório se refere à Diretoria de Inteligência em Saúde, juntamente com suas gerências. A gestora envolvida com a consultoria é Edenice Reis da Silveira, ocupante do cargo em comissão da Diretoria de Inteligência em saúde. A servidora Laura Roza Conrado, no cargo de assessora de RH, também participou ativamente no projeto na adequação da metodologia e na sensibilização dos servidores para participarem da avaliação.

Desde 2010, a estratégia de gestão adotada pela SMS é de um planejamento participativo, sistemático, que busca melhoria contínua, através da democratização interna e externa, da sociedade civil. O referido posicionamento é devido ao entendimento de que para desenvolver a saúde com base nos princípios da Universalidade, Integralidade e Equidade, é necessário analisar o contexto e considerar valores e interesses particulares e coletivos (PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS, 2014).

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

No semestre 2017/1, a SMS apresentou demanda para o desenvolvimento de metodologia de avaliação de desempenho de cargos comissionados, dada a importância dos mesmos para a realização dos objetivos estratégicos organizacionais. Estudantes da 8ª fase, desenvolveram na disciplina Teoria e Prática de Administração de Serviços Públicos uma metodologia. Todavia, em razão da limitação de tempo imposta pelo calendário acadêmico da Universidade, sua aplicação, teste, não foi realizada.

No semestre 2017/2, a SMS apresentou, então, a demanda de aplicação e teste da metodologia de avaliação de desempenho de cargos comissionados, de projeto piloto, desenvolvido na Diretoria de Inteligência em Saúde.

A demanda se justifica de acordo com informações coletadas em reuniões, tais como os cargos de Diretoria e Gerência da SMS são ocupados por cargos em comissão e funções gratificadas. Tais cargos possuem grande importância na tomada de decisão, pois são cargos de liderança. Apesar de sua relevância, a SMS não realiza avaliação das capacidades e competências dos gestores ocupantes desses cargos comissionados e funções gratificadas.

Desde a concepção da administração pública burocrática, os métodos de avaliação de funcionários públicos geralmente não são direcionados de maneira meritocracia. Tais cargos são numerosos e muitas vezes se tornam moeda de troca, quando políticos cedem esses cargos em troca de apoio. Pelo fato dos cargos de gerência e Diretoria exercerem uma função de liderança dentro da organização, necessitam de pessoas capacitadas para essa situação, e não meros indicados políticos, pois essa situação favorece a prática de uma gestão ineficiente e falta de *accountability* por parte desse gestor, ou em outras palavras, responsabilidade para com a população (SANTOS, 2009).

A Avaliação de desempenho de cargos comissionados e funções gratificadas é uma forma de mudar a imagem de clientelismo, apadrinhamento político, falta de *accountability* e falta de capacidade técnica dos servidores. Deve ser uma forma de medir o desempenho dos servidores, objetivando seu progresso funcional para melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade (SANTOS, 2009). A medida, se implementada, poderá detectar a insuficiência de desempenho das atividades realizadas e, de acordo com o art.

41, parágrafo 1º, inciso III da Constituição Federal, com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, será justificativa a perda de cargo (BRASIL, 1998).

Lara & Silva traz em seu artigo Conceitos de Avaliação de Desempenho como sendo da seguinte maneira:

A avaliação de desempenho humano deve ser encarada como um poderoso meio de resolver os problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações e não como um método burocrático e rotineiro de preenchimento de fichas e relatórios de avaliação. Ela foi estruturada para mensurar o desempenho e o potencial do funcionário, tratando-se de uma avaliação sistemática, feita pelos supervisores ou outros hierarquicamente superiores familiarizados com as rotinas e demandas do trabalho, sendo um processo que busca mensurar objetivamente o desempenho e fornecer aos colaboradores informações sobre a própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para a realização do trabalho. (LARA & SILVA 2004, p.54)

Para Almeida et al. (2004):

A avaliação de desempenho enquanto uma metodologia de diagnóstico e análise do desempenho individual e grupal dos membros da organização deve ter como objetivo geral e principal promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, bem como uma maior produtividade e melhor desempenho organizacional.

A opção por aplicar a metodologia em uma Diretoria, neste caso, a Diretoria de Inteligência em Saúde se deve à necessidade de validar a metodologia e do seu resultado, promovendo ações corretivas e por causa da sua viabilidade, por meio da amostragem. Dessa forma, caso o projeto torne-se bem sucedido nessa Diretoria, poderia posteriormente ser aplicado em toda a Secretaria Municipal de Saúde.

Segundo o Ministério do Desenvolvimento Social (2017) um projeto piloto é um esforço temporário empreendido para testar a viabilidade de uma exclusiva solução de sistema apresentada. Temporário significa que o projeto tem uma data de encerramento; exclusivo significa que o resultado final do projeto é diferente dos resultados de outras soluções de sistema sugeridas.

A partir da demanda apresentada pela Secretaria e após apropriação do conhecimento da metodologia desenvolvida no semestre anterior, verificou-se necessidade de adequação metodológica dos instrumentos de avaliação, antes da respectiva aplicação e teste no âmbito da Diretoria de Inteligência em Saúde.

Assim, acordou-se pela ampliação da demanda e o objeto da consultoria foi delineado da seguinte forma, juntamente com representantes designados pela instituição:

- a) adequação da metodologia de avaliação de desempenho de cargos comissionados e funções gratificadas;
- b) aplicação do instrumento de avaliação (questionários) aos servidores da Diretoria de Inteligência em Saúde da SMS, sob o caráter de projeto piloto;
- c) tratamento e análise dos dados coletados, bem como apresentação dos resultados da avaliação de desempenho aplicada no âmbito da Diretoria de Inteligência em Saúde; e
- d) sugestão de melhorias metodológicas identificadas como necessárias à partir do desenvolvimento do projeto piloto.

Quadro Resumo - Objetivo da Consultoria

Demanda	Aplicar Metodologia de Avaliação de Desempenho dos Cargos Comissionados
Requisitos/ fontes de pesquisa/Leituras	Apropriação do conhecimento da metodologia desenvolvida, domínio de planilhas eletrônicas
Resultados/produtos esperados	Resultado da Avaliação de Desempenho dos cargos comissionados e sugestões de melhoria da metodologia e propostas de ações para os <i>gap's</i> de desempenho identificados.
Setor demandante	Assessoria em Gestão de Pessoas
Gestores Responsáveis	Edenice Reis da Silveira - Função: Diretora de Inteligência em Saúde. Laura Roza Conrado - Cargo: Assessora em Gestão de Pessoas

4. DESCRIÇÃO DA AÇÃO IMPLEMENTADA

A metodologia utilizada para a realização da consultoria é de Edgar Schein (1969), que prima pela ação transformadora e de aprendizagem mútua, com vantagens à instituição e aos acadêmicos da UDESC.

A consultoria desenvolveu-se em cinco etapas principais: (I) diagnóstico da situação problema - relatado no capítulo 3; (II) adequação da metodologia de avaliação; (III) aplicação da avaliação; (IV) tabulação e análise dos dados da avaliação; e (V) identificação de adequações e melhorias necessárias à metodologia. A seguir, descreve-se as etapas II a V, com detalhamento das ações realizadas e produtos desenvolvidos.

4.1 ADEQUAÇÃO DA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

Na etapa de diagnóstico, verificou-se, juntamente com as representantes da SMS, a necessidade de adaptar alguns pontos da metodologia de avaliação de desempenho de cargos comissionados, antes da implementação do projeto piloto.

Buscando a obtenção de conclusões mais concisas e fidedignas, foram alterados os seguintes aspectos.

- (a) No questionário de avaliação de desempenho: inclusão do termo “funções gratificadas” e exclusão do ponto médio;
- (b) No método de aplicação do instrumento: exclusão do método de escolha de respondentes e ampliação da pesquisa a todos os servidores da Diretoria de Inteligência em Saúde;
- (c) No método de tabulação e avaliação de dados: adequação da escala de cores e atribuição de pesos diferenciados para cada tipo de avaliação, tendo em vista a ausência desse critério na metodologia desenvolvida no semestre 2017/01.

Cabe destacar que a SMS solicitou garantia do anonimato dos servidores respondentes na aplicação do questionário de avaliação de desempenho de cargos comissionados. Foi um critério definido pela Secretaria, para preservar o anonimato dos servidores e aumentar a credibilidade da pesquisa. A equipe de consultoria expôs à instituição algumas dificuldades possivelmente decorrentes do anonimato, tais como impossibilidade de obtenção da totalidade de respostas e dificuldade de controle para cobrança pontual. Após ponderar os argumentos apresentados pela equipe, a instituição decidiu priorizar o anonimato.

4.1.1 Alterações realizadas no questionário

No semestre de 2017/1, a equipe que desenvolveu a metodologia de avaliação de desempenho de cargos comissionados propôs a aplicação da metodologia de avaliação 360 graus, em que o gestor é avaliado por seu superior, por seus pares e por seus subordinados, além de realizar a Auto avaliação (ver figura 1). Assim, desenvolveu quatro questionários, cada qual destinado a um tipo de avaliação (superior, pares, subordinados e Auto avaliação). Propôs a aplicação dos questionários por meio da ferramenta *Google Forms* (CORREA et al, 2017).

Figura 1: Método de avaliação 360 graus



Fonte: Correa et al, 2017, p. 8

Após análise e considerações, foram realizadas as seguintes alterações:

a) *Ampliação das funções avaliadas e retificação do nome de “Avaliação de Desempenho de Cargos Comissionados” para “Avaliação de Desempenho de Cargos Comissionados e Funções Gratificadas”*: Inicialmente, o questionário prenunciava a avaliação, apenas, de cargos comissionados. Considerando a pretensão de ampliação da metodologia de avaliação para toda a SMS, uma vez que servidores ocupantes de funções gratificadas também exercem atividades de chefia estratégicas à gestão, e tendo em vista que há cargos de gerência informalmente ocupados por servidores designados para funções gratificadas,

fez-se a adequação do texto do questionário. Após a ampliação da amostra pesquisa, retificou-se o nome de “Avaliação de Desempenho de Cargos Comissionados” para “Avaliação de Desempenho de Cargos Comissionados e Funções Gratificadas”.

b) Exclusão do ponto médio: No questionário desenvolvido em 2017/01, as perguntas fechadas apresentavam alternativas de respostas baseadas na Escala *Likert*, graduada em 5 opções (CORREA et al, 2017). Para eliminar a tendência de resposta á opção central, reduziu-se a escola para 04 (quatro) opções de respostas. Conseqüentemente, foi adaptada a escala de cores utilizada para a tabulação e análise dos dados de avaliação. A alteração da escala de cores está demonstrada no subtítulo 4.1.3.

Constam, no apêndice 1, os questionários resultantes com as alterações realizadas.

4.1.2 Alterações realizadas no método de aplicação do instrumento

O modelo desenvolvido no semestre 2017/01 propunha limitar a aplicação do questionário a, no máximo, dez servidores de cada gerência, selecionados por tempo de serviço no setor:

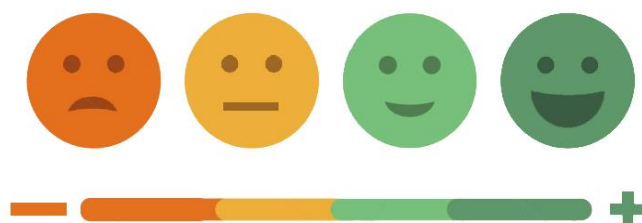
Para a execução desta metodologia foram fixados pré-requisitos como forma de seleção dos participantes neste processo. Em cada gerência, a cada cinco servidores na equipe de trabalho (subordinados), dois deles participarão da avaliação de seu superior (gerente) sendo selecionado como avaliadores os servidores com maior tempo de trabalho na atual Gerência que trabalha, ou ser o mais velho, em idade. Por exemplo, se na Gerência de Controle e Avaliação, uma das gerências que compõem a Diretoria de Inteligência em Saúde, for composta por dez servidores, quatro deles participarão do processo de avaliação respeitando os pré-requisitos estabelecidos (CORREA et al, p. 8).

Buscando aumentar o índice de confiabilidade, decidiu-se pela exclusão do limitador sugerido em 2017/1, ampliou-se a aplicação do questionário a todos os servidores lotados na Diretoria de Inteligência em Saúde e respectivas Gerências. O questionário de avaliação de desempenho não foi submetido a servidores em processo de aposentadoria e a colaboradores não classificados como servidores, tais como estagiários.

4.1.3 Alterações realizadas no método de tabulação e avaliação de dados

a) Adequação da escala de cores: Com a exclusão do ponto médio da escala de respostas do questionário (descrita no subitem 4.1.1), fez-se a adequação da escala de cores, utilizada para fins de análise dos resultados da avaliação de desempenho de cargos comissionados e funções gratificadas. Apresenta-se, na figura 2 , a nova escala:

Figura 2: Escala de cores, após adequações



Elaborado pela equipe de Consultoria, 2017/2

b) *Atribuição de pesos diferenciados para cada tipo de avaliação*: a metodologia proposta em 2017/1 (CORREA et al, 2017) não atribuía pesos diferenciados para cada tipo de avaliação (Auto avaliação, avaliação da chefia imediata, avaliação de pares, avaliação de subordinados), dificultando a obtenção de uma média geral para cada gestor avaliado. Diante da limitação, realizou-se pesquisa junto a diversos outros órgãos governamentais que utilizam a metodologia de avaliação 360 graus. Verificou-se que a metodologia é amplamente utilizada em âmbito federal, em órgãos como DNIT e Justiça Federal, a exemplo, com atribuição de pesos por nível de avaliação:

Tabela 1: Exemplo de porcentagem atribuída por nível de avaliação em órgãos do Governo Federal

NÍVEIS DE AVALIAÇÃO	PORCENTAGEM ATRIBUÍDA
Autoavaliação	15%
Avaliação da Chefia Imediata	60%
Avaliação da Equipe de Trabalho	25%
Total	100%

Elaborado pela equipe de Consultoria, 2017/2

Nos *benchmarks* realizados, inexistente a atribuição de porcentagem ao grupo de subordinados avaliadores. Entretanto, propõe-se à metodologia de avaliação à SMS, o percentual de 15% para a Auto avaliação; 30% para avaliação da chefia imediata; 25% para avaliação dos pares e 30% para avaliação dos subordinados. A Tabela 2 apresenta as informações:

Tabela 2: Porcentagem proposta por tipo de avaliação

TIPO DE AVALIAÇÃO	PORCENTAGEM ATRIBUÍDA
Auto avaliação	15%
Avaliação da chefia imediata	30%
Avaliação dos pares	25%
Avaliação dos subordinados	30%
Total	100%

Elaborado pela equipe de Consultoria, 2017/02

A atribuição dos pesos foi consenso entre as gestoras da SMS e os membros dessa Consultoria. Considerando que as relações entre avaliado e chefia imediata e entre avaliado e subordinados são diretas e diárias, e que ambas são fundamentais para o atingimento dos objetivos estratégicos da instituição, optou-se pela divisão igualitária em 30% para a chefia e 30% para os subordinados, totalizando 60% do peso da avaliação. Isso ocorreu em face do conhecimento que estes atores possuem da determinada área, das responsabilidades dos avaliados e do desempenho de quem conduz essas atividades

4.2 APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO

Após realizar as adequações na metodologia de avaliação de desempenho de cargos comissionados e funções gratificadas (descritas no subtítulo 4.1), realizou-se a etapa de aplicação dos instrumentos de avaliação junto aos servidores. Tal etapa constitui-se do levantamento de dados dos servidores participantes; submissão dos instrumentos de avaliação e sensibilização para participação; e monitoramento de respostas.

4.2.1 Levantamento de dados dos servidores participantes

O relatório de consultoria apresentado em 2017/01 propôs a aplicação dos instrumentos de avaliação de desempenho de gestores através da ferramenta *Google Forms* (CORREA et al, 2017, p. 6-7):

Sugere-se inicialmente para a aplicação desse questionário o *Google Forms*, pois é uma ferramenta on-line e gratuita, que não acarretaria em dispêndios à Secretaria, além de ser prática e acessível. Uma das principais vantagens em utilizar o *Google Forms* é que os arquivos

criados ficam armazenados em nuvem e o usuário pode acessá-lo a partir de qualquer computador conectado à internet. (MATHIAS; SAKAI, p. 5). Pode ser enviado por e-mail, permite a Secretaria selecionar o encaminhamento do formulário apenas para os participantes envolvidos no processo de avaliação. Além disso, possibilita exportar os dados para o programa Microsoft Office Excel, possibilitando assim a criação de gráficos, tangibilizando e tornando visíveis os resultados da avaliação auxiliando no desenvolvimento dos *feedbacks*.

Para tanto, fez-se necessário levantamento da relação dos servidores participantes do projeto piloto e respectivos e-mails. Nesse levantamento constatou-se que a base de dados estava desatualizada, o que exigiu atualizar os dados base de cadastro dos colaboradores.

Para a replicação da metodologia futuramente, é imprescindível a manter atualizada a base de cadastro de servidores.

Considerando a metodologia de avaliação 360 graus, a abrangência do projeto piloto (Diretoria de Inteligência em Saúde) e de posse da relação de servidores envolvidos, estruturou-se um mapa de avaliação, no qual foram elencados avaliados, avaliadores, tipos de avaliação e e-mails.

Este mapa de avaliação é de extrema importância para o processo, pois constitui uma ferramenta de organização imprescindível à aplicação dos instrumentos de avaliação. Consta, no Apêndice 2, o mapa elaborado.

4.2.2 Submissão dos instrumentos de avaliação e sensibilização para participação

Com base no mapa de avaliação, foram enviados e-mails aos servidores envolvidos no projeto piloto. Os e-mails destinaram-se à divulgação do projeto, à submissão dos formulários de avaliação e à sensibilização dos servidores para participação. Constam, no Apêndice 3, os e-mails enviados aos servidores durante o período de aplicação dos formulários de avaliação. Para isso foi criada conta de e-mail específica para o projeto (avaliacaogestores.sms@gmail.com), com encaminhamentos aos servidores sempre validados pelas gestoras da SMS e assinados em conjunto.

A aplicação dos questionários iniciou em 31/10/2017 e findou em 09/11/2017, totalizando 10 (dez) dias para respostas. Após esse período, o prazo para respostas foi prorrogado uma vez: de 07/11/2017 para 09/11/2017.

Em 31/10/2017 foram enviados e-mails com a divulgação inicial do projeto piloto. As mensagens continham em anexo carta subscrita pela Assessora de RH e pelo Secretário Adjunto, com explanação detalhada sobre o projeto (ver Apêndice 4).

Em 06/11/2017, encaminhou-se novas mensagens reforçando o prazo inicial para respostas, com mensagem de sensibilização. Em 08/11/2017, encaminhou-se aviso de prorrogação do prazo para avaliação e, novamente, buscou-se a sensibilizar os servidores para participarem do projeto piloto. Todos os e-mails enviados continham os links do *Google Forms*, para facilitar o acesso aos questionários pelo destinatário, elevando a quantidade de respostas.

Foi realizada também a sensibilização de servidores por meio de grupos de WhatsApp. Nas mesmas datas de envio dos e-mails, foram submetidas mensagens curtas pelas gestoras da SMS, divulgando o projeto e incentivando a participação dos envolvidos.

Conforme monitoramento de respostas realizado pela equipe de consultoria, as gestoras também realizaram abordagem pessoal de servidores, buscando a submissão de respostas mapeadas como pendentes.

4.2.3 Monitoramento de respostas

Durante o período de aplicação dos formulários de avaliação, foi realizado monitoramento diário das respostas obtidas, sob o objetivo de elevar ao máximo a quantidade de avaliações. O monitoramento foi realizado apenas sob a perspectiva quantitativa, através de tabela Excel (ver modelo na tabela 3, a seguir):

Tabela 3: Monitoramento quantitativo de respostas

Tipo de Avaliação	Quem Faz	Feito	% do Total Necessário
Avaliação de Superiores	Diretor	5	100,00%
Avaliação de Superiores	Secretário	1	50,00%
Avaliação de Subordinados	Gerentes	5	100,00%
Avaliação de Subordinados	Servidores	32	94,12%
Avaliação de Pares	Gerentes	20	100,00%
Avaliação de Pares	Diretores	3	100,00%
Auto Avaliação	Gerentes	5	100,00%
Auto Avaliação	Diretor	1	100,00%
Total de Respostas			
			96,00%

Elaborado pela equipe de Consultoria, 2017/02

Periodicamente, a tabela de monitoramento era encaminhada às gestoras da SMS, norteando o processo de sensibilização, em especial as abordagens pessoais.

Importante destacar que a prorrogação do prazo, o monitoramento de respostas e os esforços de divulgação e sensibilização foram imprescindíveis ao alcance de uma quantidade satisfatória de respostas, elevando, por conseguinte, o nível de confiabilidade dos resultados obtidos.

4.3 PRINCIPAIS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO

De forma geral, os gestores da Diretoria de Inteligência em Saúde da SMS obtiveram notas satisfatórias no processo de avaliação de desempenho. Ainda que tenham alcançado notas satisfatórias, é importante destacar que os critérios “Parcerias”, “Gestão de Pessoas” e “Gestão de Recursos” receberam pontuações inferiores, demandando atenção e interferência específicas por parte da gestão superior.

Realinhamento estratégico, planejamento tático, priorização de ações, reuniões periódicas e capacitações voltadas aos temas podem contribuir para a melhoria da gestão no âmbito da SMS. De posse desses resultados da avaliação

de desempenho, sugere-se que a Secretaria realize diagnóstico mais profundo acerca das deficiências encontradas, para tomar decisões em prol do aprimoramento da gestão organizacional.

As contribuições apresentadas nas questões abertas também merecem destaque. Além de adequações sugeridas aos formulários, que devem ser analisadas pela Secretaria de Saúde, há diversas proposições de caráter *bottom-up* que podem contribuir para a melhoria contínua da instituição. Sugere-se discutir as proposições apresentadas com os gestores da SMS.

Os resultados obtidos demonstram que o processo de avaliação de desempenho não se destina exclusivamente à mensuração de mérito, mas possibilita momentos de reflexão sobre o trabalho. Tais reflexões são essenciais à melhoria dos processos, à motivação profissional, às relações interpessoais e ao desempenho profissional, com ganhos potenciais ao desempenho institucional.

Portanto, é extremamente relevante que a SMS dê continuidade a esse projeto, realizando as adequações necessárias nos formulários e na metodologia, para posteriormente realizar aplicação periódica em toda a Secretaria.

Para garantir continuidade e credibilidade à proposta, ressalta-se a importância de a SMS conceder *feedback* deste projeto piloto aos servidores envolvidos. Consta, no Apêndice 5, os resultados detalhados da avaliação de desempenho.

4.4 RESULTADO DETALHADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

a) Diretoria de Inteligência em Saúde

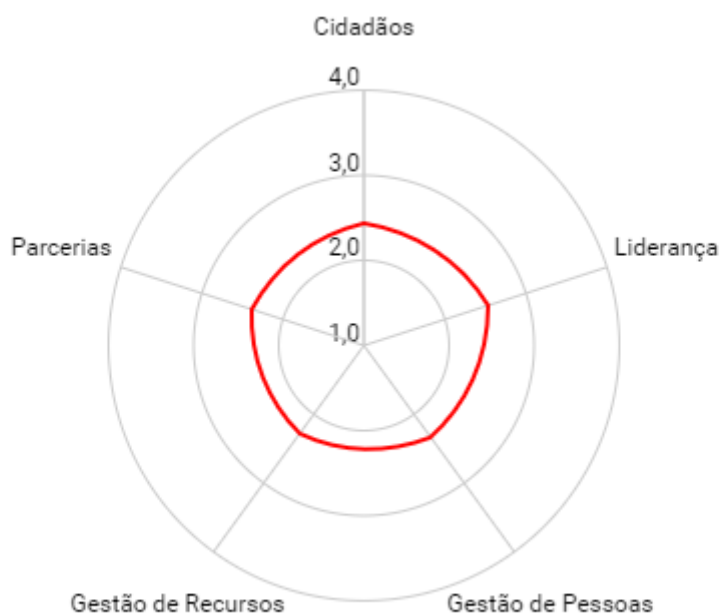
	Avaliação de Desempenho	Auto avaliação	Superior	Lateral	Subordinado
Cidadãos	1.1 O gestor desenvolve ações com o objetivo de melhorar a satisfação do cidadão?	3,00	0,00	3,67	3,60
	1.2 A opinião do usuário é levada em conta pelo gestor quando há a necessidade de implementação de melhorias?	3,00	0,00	3,67	3,80

	1.3 O gestor avalia os resultados das atividades de prestação de serviço levando em conta a satisfação dos usuários?	3,00	0,00	4,00	3,40
	1.4 O gestor desenvolve ações objetivando atender as necessidades demandadas pelo cidadão?	4,00	0,00	3,67	3,80
	1.5 O gestor acompanha o grau de satisfação do cidadão quanto aos serviços prestados?	2,00	0,00	3,67	3,00
	1.6 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.				
Resultado do Atributo		3,00	0,00	3,73	3,52
Liderança	2.1 A comunicação entre gestores, seus pares e servidores é eficiente?	3,00	0,00	3,67	3,20
	2.2 As informações são repassadas de maneira clara pelo gestor para seus subordinados?	3,00	0,00	3,67	3,80
	2.3 O gestor demonstra a capacidade para superar conflitos?	3,00	0,00	3,33	4,00
	2.4 O gestor toma decisões levando em conta as opiniões dos envolvidos no processo?	3,00	0,00	3,67	4,00
	2.5 O gestor constrói de espaços de diálogo entre seus pares e subordinados?	4,00	0,00	3,67	4,00
	2.6 O gestor realiza o planejamento de suas atividades alinhado ao Plano Institucional?	4,00	0,00	4,00	3,60
	2.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.				
Resultado do Atributo		3,33	0,00	3,67	3,77
Gestão de Pessoas	3.1 O gestor acompanha e executa as normas de promoção e proteção da saúde e segurança no trabalho do servidor?	1,00	0,00	3,67	2,80
	3.2 O gestor estimula a educação permanente dos servidores?	3,00	0,00	4,00	3,80
	3.3 O gestor demonstra capacidade de alocar talentos nas funções de maior vocação dos servidores?	3,00	0,00	3,67	3,80
	3.4 É feita avaliação sobre a satisfação do servidor?	3,00	0,00	3,67	2,20
	3.5 O gestor estimula o reconhecimento das boas práticas?	4,00	0,00	4,00	4,00

	3.6 Há avaliação de desempenho dos servidores e gerentes?	4,00	0,00	3,67	2,00
	3.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.				
Resultado do Atributo		3,00	0,00	3,78	3,10
Gestão de Recursos	4.1 A gestão de recursos financeiros é realizada de modo eficiente e eficaz?	3,00	0,00	3,67	3,20
	4.2 O gestor consegue executar suas atividades de maneira que a oferta dos serviços seja feitas em tempo hábil?	3,00	0,00	3,67	3,40
	4.3 O gestor desenvolve/acompanha mecanismos para avaliação de fornecedores de insumos e serviços?	2,00	0,00	3,67	3,40
	4.4 O gestor acompanha a qualidade dos serviços prestados?	2,00	0,00	3,67	3,20
	4.5 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.				
Resultado do Atributo		2,50	0,00	3,67	3,30
Parcerias	5.1 O gestor fornece mecanismos de participação dos servidores nos Conselhos de saúde?	2,00	0,00	3,00	3,60
	5.2 O gestor apresenta formas para compensação da carga horária para os servidores participantes dos Conselhos?	1,00	0,00	3,00	3,60
	5.3 O gestor incentiva a promoção de parcerias integradas com as Instituições governamentais?	4,00	0,00	4,00	4,00
	5.4 O gestor participa do desenvolvimento do planejamento estratégico em Conselhos de Saúde dos municípios?	3,00	0,00	4,00	3,40
	5.5 O gestor incentiva a constituição de parcerias com a sociedade civil?	4,00	0,00	3,67	3,60
	5.6 O gestor participa do desenvolvimento do planejamento estratégico em Conselhos locais de saúde?	3,00	0,00	3,67	3,20
	5.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.				
Resultado do Atributo		2,83	0,00	3,56	3,57

Média dos Critérios

Critérios	Notas
Cidadãos	2,4
Liderança	2,5
Gestão de Pessoas	2,3
Gestão de Recursos	2,3
Parcerias	2,4
Avaliação Geral	2,4



Respostas Qualitativas

Tipo de Avaliação	Questão	Comentário
Auto avaliação	1.6 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Quanto a pergunta 1.1 coordenei um projeto de Avaliação de Satisfação do Usuário. Colaborei com a Comissão de Qualidade de Serviços de Saúde da SMS Fpolis. Buscar melhorias quanto a satisfação do usuário no SUS.
Auto avaliação	2.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Melhorar: realizo reuniões com os gerentes da diretoria semanalmente, porém é importante reestruturar a reunião para torná-la mais estratégica.
Auto avaliação	3.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Avaliação de Satisfação do servidor - participei do grupo que desenvolveu a avaliação de satisfação do servidor da SMS Fpolis. Participei da equipe que criou o Prêmio de Boas Práticas da SMS Fpolis.

Auto avaliação	4.5 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Melhorar o acompanhamento dos recursos financeiros da SMS. Desenvolver mecanismos que aproxime os instrumentos de gestão governamental (PPA, LDO, LOA) e de gestão dos SUS (Plano Municipal de Saúde, Programação Anual de Saúde e Relatório Anual de Gestão). Desenvolver mecanismo para avaliar a qualidade dos prestadores de serviço de saúde credenciado.
Avaliação de Pares	1.6 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Cuidar para não ser muito reativa quando confrontada.
Avaliação - Subordinados	3.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Sistematizar instrumentos e manter periodicidade das avaliações existentes
Avaliação - Subordinados	3.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Há avaliação, entretanto não é sistematizada.

Cabe destacar que não houve avaliação da Diretora de Inteligência em Saúde por parte do Secretário ou do Secretário Adjunto. Na ausência de respostas, a ferramenta Excel, aliada ao *Google Forms* atribuiu nota zero aos itens avaliados. Assim, os valores compilados, calculados após a atribuição dos pesos previstos na metodologia, foram puxados para baixo, em decorrência da ausência de respondentes na relação superior-subordinado em nível de diretoria. Trata-se de limitação resultante da participação voluntária (não obrigatória), da ferramenta utilizada (*Google Forms*) e do anonimato das respostas.

Apesar da inconsistência gerada pela ausência de respostas dos superiores, a análise dos dados demonstra nota satisfatória em todos os critérios de avaliação e equilíbrio entre os mesmos. Ainda que equilibradas, cabe destacar que as notas mais baixas aparecem nos critérios “Gestão de Pessoas” e “Gestão de Recursos”.

As pontuações mais tímidas foram obtidas na Auto avaliação, demonstrando que a avaliação de desempenho possibilita importante processo de reflexão ao gestor.

As respostas qualitativas ratificam que o processo de avaliação de desempenho possibilita momentos de reflexão sobre o trabalho. Tais reflexões são essenciais à melhoria dos processos, à motivação profissional, às relações interpessoais e ao desempenho profissional, com potenciais ganhos ao desempenho institucional.

b) Gerência de Controle e Avaliação

	Avaliação de Desempenho	Auto avaliação	Superior	Lateral	Subordinado
Cidadãos	1.1 O gestor desenvolve ações com o objetivo de melhorar a satisfação do cidadão?	2,00	3,00	3,60	3,60
	1.2 A opinião do usuário é levada em conta pelo gestor quando há a necessidade de implementação de melhorias?	1,00	3,00	3,60	3,40
	1.3 O gestor avalia os resultados das atividades de prestação de serviço levando em conta a satisfação dos usuários?	2,00	3,00	3,60	3,20
	1.4 O gestor desenvolve ações objetivando atender as necessidades demandadas pelo cidadão?	2,00	3,00	3,40	3,40
	1.5 O gestor acompanha o grau de satisfação do cidadão quanto aos serviços prestados?	1,00	2,00	3,00	3,40
	1.6 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.				
Resultado do Atributo		1,60	2,80	3,44	3,40
Liderança	2.1 A comunicação entre gestores, seus pares e servidores é eficiente?	3,00	3,00	3,20	2,80
	2.2 As informações são repassadas de maneira clara pelo gestor para seus subordinados?	3,00	4,00	3,40	3,00
	2.3 O gestor demonstra a capacidade para superar conflitos?	3,00	3,00	2,80	2,80
	2.4 O gestor toma decisões levando em conta as opiniões dos envolvidos no processo?	3,00	3,00	3,20	2,60
	2.5 O gestor constrói de espaços de diálogo entre seus pares e subordinados?	3,00	3,00	3,40	3,00
	2.6 O gestor realiza o planejamento de suas atividades alinhado ao Plano Institucional?	3,00	2,00	3,40	3,20
	2.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.				
Resultado do Atributo		3,00	3,00	3,23	2,90
Gestão de Pessoas	3.1 O gestor acompanha e executa as normas de promoção e proteção da saúde e segurança no trabalho do servidor?	1,00	2,00	3,00	3,40
	3.2 O gestor estimula a educação permanente dos servidores?	2,00	3,00	3,80	3,40
	3.3 O gestor demonstra capacidade de alocar talentos nas funções de maior vocação dos servidores?	3,00	3,00	3,20	3,20

	3.4 É feita avaliação sobre a satisfação do servidor?	1,00	1,00	2,80	2,60
	3.5 O gestor estimula o reconhecimento das boas práticas?	2,00	4,00	3,40	3,00
	3.6 Há avaliação de desempenho dos servidores e gerentes?	1,00	3,00	3,00	2,60
	3.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.				
Resultado do Atributo		1,67	2,67	3,20	3,03
Gestã o de Recur sos	4.1 A gestão de recursos financeiros é realizada de modo eficiente e eficaz?	2,00	3,00	3,40	3,60
	4.2 O gestor consegue executar suas atividades de maneira que a oferta dos serviços seja feitas em tempo hábil?	2,00	3,00	3,40	3,20
	4.3 O gestor desenvolve/acompanha mecanismos para avaliação de fornecedores de insumos e serviços?	2,00	2,00	3,00	3,60
	4.4 O gestor acompanha a qualidade dos serviços prestados?	2,00	3,00	3,20	3,60
	4.5 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.				
Resultado do Atributo		2,00	2,75	3,25	3,50
Parce rias	5.1 O gestor fornece mecanismos de participação dos servidores nos Conselhos de saúde?	1,00	1,00	2,60	2,60
	5.2 O gestor apresenta formas para compensação da carga horária para os servidores participantes dos Conselhos?	1,00	1,00	2,40	2,60
	5.3 O gestor incentiva a promoção de parcerias integradas com as Instituições governamentais?	2,00	2,00	3,00	2,80
	5.4 O gestor participa do desenvolvimento do planejamento estratégico em Conselhos de Saúde dos municípios?	1,00	1,00	2,80	2,80
	5.5 O gestor incentiva a constituição de parcerias com a sociedade civil?	2,00	2,00	2,80	3,00
	5.6 O gestor participa do desenvolvimento do planejamento estratégico em Conselhos locais de saúde?	1,00	1,00	2,40	2,60
	5.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.				
Resultado do Atributo		1,33	1,33	2,67	2,73

Média dos Critérios

Critérios	Notas
Cidadãos	3,0
Liderança	3,0
Gestão de Pessoas	2,8
Gestão de Recursos	3,0
Parcerias	2,1
Avaliação Geral	2,8



No Gráfico, a linha Vermelha representa a avaliação do Gerente e a linha preta a média de avaliações dos Gerentes.

Respostas Qualitativas

Tipo de Avaliação	Questão	Comentário
Avaliação Superior	1.6 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	acompanhar a satisfação do usuário quanto aos serviços prestados
Avaliação Superior	2.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Realizar planejamento da GEcoa para 2018
Avaliação Superior	3.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Katiuscia foi gerente do Projeto de Boas Práticas da SMS
Avaliação Pares	2.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Difícil avaliar alguns aspectos relacionados a relação do gerente com seus subordinados. De forma a não prejudicar, avaliei como 4, mas na verdade não há

		como avaliá-lo.
Avaliação Pares	3.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Não há como avaliá-lo.
Avaliação Pares	4.5 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Não há como avaliá-lo quanto a esses aspectos.
Avaliação Pares	5.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Algumas perguntas não cabem na natureza da atividade do setor, ficou delicado mensurar algum valor
Avaliação Pares	5.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Não há como avaliá-lo quanto a esses aspectos.
Avaliação Subordinados	5.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Esses itens de avaliação não correspondem à realidade de gerência. Sugiro desconsiderar.

A análise dos dados demonstra que as notas mais baixas foram atribuídas aos itens do critério “Parcerias”. Em seguida, aos itens do critério “Gestão de Pessoas”.

Entretanto, diversas respostas qualitativas apontam para a dificuldade de resposta ao critério “Parcerias” para fins de avaliação da Gerência de Controle e Avaliação. Faz-se necessária análise das respostas qualitativas pela SMS, de forma a adequar o formulário à realidade específica de cada nível de gestão.

Outrossim, diversas respostas qualitativas apontam para a dificuldade dos pares em avaliar critérios de gestão de pessoas, de recursos e parcerias. Trata-se de mais uma análise minuciosa a ser realizada pela SMS, para a adequar os formulários, mantendo os itens passíveis de avaliação pelos pares e excluindo os que não são mensuráveis lateralmente.

Os demais critérios apresentaram notas satisfatórias e equilibradas entre si.

Verifica-se notas mais baixas na Auto avaliação, infere-se com isso que a avaliação de desempenho possibilita importante processo de reflexão ao gestor.

c) Gerência de Planejamento

	Avaliação de Desempenho	Auto avaliação	Superior	Lateral	Subordinado
Cidadãos	1.1 O gestor desenvolve ações com o objetivo de melhorar a satisfação do cidadão?	4,00	4,00	3,25	4,00
	1.2 A opinião do usuário é levada em conta pelo gestor quando há a necessidade de implementação de melhorias?	4,00	3,00	3,00	3,33

	1.3 O gestor avalia os resultados das atividades de prestação de serviço levando em conta a satisfação dos usuários?	4,00	3,00	3,25	3,33
	1.4 O gestor desenvolve ações objetivando atender as necessidades demandadas pelo cidadão?	4,00	3,00	3,00	3,67
	1.5 O gestor acompanha o grau de satisfação do cidadão quanto aos serviços prestados?	4,00	3,00	3,25	3,33
	1.6 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.				
Resultado do Atributo		4,00	3,20	3,15	3,53
Liderança	2.1 A comunicação entre gestores, seus pares e servidores é eficiente?	4,00	3,00	3,00	3,67
	2.2 As informações são repassadas de maneira clara pelo gestor para seus subordinados?	4,00	4,00	3,25	3,67
	2.3 O gestor demonstra a capacidade para superar conflitos?	4,00	4,00	3,50	3,67
	2.4 O gestor toma decisões levando em conta as opiniões dos envolvidos no processo?	4,00	4,00	3,75	3,33
	2.5 O gestor constrói de espaços de diálogo entre seus pares e subordinados?	4,00	4,00	4,00	3,67
	2.6 O gestor realiza o planejamento de suas atividades alinhado ao Plano Institucional?	4,00	4,00	4,00	4,00
	2.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.				
Resultado do Atributo		4,00	3,83	3,58	3,67
Gestão de Pessoas	3.1 O gestor acompanha e executa as normas de promoção e proteção da saúde e segurança no trabalho do servidor?	4,00	2,00	2,25	3,33
	3.2 O gestor estimula a educação permanente dos servidores?	4,00	3,00	3,75	4,00
	3.3 O gestor demonstra capacidade de alocar talentos nas funções de maior vocação dos servidores?	4,00	3,00	4,00	4,00
	3.4 É feita avaliação sobre a satisfação do servidor?	4,00	3,00	2,75	3,00
	3.5 O gestor estimula o reconhecimento das boas práticas?	4,00	4,00	4,00	3,67
	3.6 Há avaliação de desempenho dos servidores e	4,00	3,00	2,50	3,00

	gerentes?				
	3.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.				
Resultado do Atributo		4,00	3,00	3,21	3,50
Gestão de Recursos	4.1 A gestão de recursos financeiros é realizada de modo eficiente e eficaz?	4,00	3,00	3,00	3,67
	4.2 O gestor consegue executar suas atividades de maneira que a oferta dos serviços seja feitas em tempo hábil?	4,00	3,00	3,25	3,67
	4.3 O gestor desenvolve/acompanha mecanismos para avaliação de fornecedores de insumos e serviços?	3,00	2,00	2,50	3,67
	4.4 O gestor acompanha a qualidade dos serviços prestados?	4,00	2,00	2,75	3,67
	4.5 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.				
Resultado do Atributo		3,75	2,50	2,88	3,67
Parcerias	5.1 O gestor fornece mecanismos de participação dos servidores nos Conselhos de saúde?	4,00	3,00	3,75	3,33
	5.2 O gestor apresenta formas para compensação da carga horária para os servidores participantes dos Conselhos?	2,00	3,00	3,75	3,33
	5.3 O gestor incentiva a promoção de parcerias integradas com as Instituições governamentais?	4,00	3,00	3,25	4,00
	5.4 O gestor participa do desenvolvimento do planejamento estratégico em Conselhos de Saúde dos municípios?	4,00	4,00	3,75	3,67
	5.5 O gestor incentiva a constituição de parcerias com a sociedade civil?	4,00	4,00	3,00	3,67
	5.6 O gestor participa do desenvolvimento do planejamento estratégico em Conselhos locais de saúde?	1,00	4,00	3,00	3,33
	5.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.				
Resultado do Atributo		3,17	3,50	3,42	3,56

Média dos Critérios

Critérios	Notas
Cidadãos	3,4
Liderança	3,7
Gestão de Pessoas	3,4
Gestão de Recursos	3,1
Parcerias	3,4
Avaliação Geral	3,4



No Gráfico, a linha Vermelha representa a avaliação do Gerente e a linha preta a média de avaliações dos Gerentes.

Respostas Qualitativas

Tipo de Avaliação	Questão	Comentário
Auto avaliação	1.6 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	O grau de satisfação, embora acompanhado, não é medido sistematicamente.
Auto avaliação	3.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	A avaliação de satisfação e desempenho não são medidas e avaliadas sistematicamente. Há necessidade de aprimoramento.
Avaliação - Superior	1.6 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Daniela foi uma das mentoras do Projeto de Avaliação de Satisfação

		do Usuários
Avaliação - Superior	2.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Precisa compartilhar mais as ações desenvolvidas pela Geplan, entre seus pares e diretora
Avaliação - Superior	3.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Daniela foi uma das idealizadoras do Premio de Boas Práticas em Saúde da SMS de Fpolis. e uma das pessoas que participou da elaboração do Projeto de Avaliação de Satisfação do Trabalhador
Avaliação - Superior	4.5 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	é a gerente do Projeto do Sistema de custos da sms Fpolis.

Observa-se na Gerência de Planejamento que os julgamentos positivos repetiram-se em todos os níveis de avaliação, denotando possível característica articuladora da gerente. Diante de resultados expressivamente positivos, sugere-se a realização de reuniões periódicas para o compartilhamento de estratégias exitosas de gestão.

Dentre as notas atribuídas, o critério “Gestão de Recursos” foi o que recebeu menor avaliação (nota 3,1).

d) Gerência de Inteligência em Saúde

	Avaliação de Desempenho	Auto avaliação	Superior	Lateral	Subordinado
Cidadãos	1.1 O gestor desenvolve ações com o objetivo de melhorar a satisfação do cidadão?	3,00	4,00	2,67	3,50
	1.2 A opinião do usuário é levada em conta pelo gestor quando há a necessidade de implementação de melhorias?	3,00	2,00	2,67	3,50
	1.3 O gestor avalia os resultados das atividades de prestação de serviço levando em conta a satisfação dos usuários?	4,00	2,00	2,67	3,50
	1.4 O gestor desenvolve ações objetivando atender as necessidades demandadas pelo cidadão?	2,00	4,00	2,67	3,50
	1.5 O gestor acompanha o grau de satisfação do cidadão quanto aos serviços prestados?	2,00	2,00	2,67	3,50
	1.6 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.				

Resultado do Atributo		2,80	2,80	2,67	3,50
Liderança	2.1 A comunicação entre gestores, seus pares e servidores é eficiente?	4,00	4,00	3,33	3,50
	2.2 As informações são repassadas de maneira clara pelo gestor para seus subordinados?	4,00	4,00	3,33	3,50
	2.3 O gestor demonstra a capacidade para superar conflitos?	3,00	4,00	3,67	3,50
	2.4 O gestor toma decisões levando em conta as opiniões dos envolvidos no processo?	3,00	4,00	3,67	3,50
	2.5 O gestor constrói de espaços de diálogo entre seus pares e subordinados?	3,00	4,00	3,33	3,50
	2.6 O gestor realiza o planejamento de suas atividades alinhado ao Plano Institucional?	2,00	3,00	3,00	3,50
	2.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.				
Resultado do Atributo		3,17	3,83	3,39	3,50
Gestão de Pessoas	3.1 O gestor acompanha e executa as normas de promoção e proteção da saúde e segurança no trabalho do servidor?	2,00	2,00	2,33	3,00
	3.2 O gestor estimula a educação permanente dos servidores?	3,00	3,00	3,33	3,00
	3.3 O gestor demonstra capacidade de alocar talentos nas funções de maior vocação dos servidores?	4,00	3,00	3,00	2,50
	3.4 É feita avaliação sobre a satisfação do servidor?	2,00	1,00	2,67	2,50
	3.5 O gestor estimula o reconhecimento das boas práticas?	3,00	2,00	3,00	3,00
	3.6 Há avaliação de desempenho dos servidores e gerentes?	2,00	2,00	2,67	2,50
	3.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.				
Resultado do Atributo		2,67	2,17	2,83	2,75
Gestão de Recursos	4.1 A gestão de recursos financeiros é realizada de modo eficiente e eficaz?	4,00	2,00	2,67	3,50
	4.2 O gestor consegue executar suas atividades de maneira que a oferta dos serviços seja feitas em tempo hábil?	4,00	3,00	3,67	3,50

	4.3 O gestor desenvolve/acompanha mecanismos para avaliação de fornecedores de insumos e serviços?	2,00	2,00	3,67	3,50
	4.4 O gestor acompanha a qualidade dos serviços prestados?	3,00	2,00	2,67	3,50
	4.5 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.				
Resultado do Atributo		3,25	2,25	3,17	3,50
Parce rias	5.1 O gestor fornece mecanismos de participação dos servidores nos Conselhos de saúde?	1,00	1,00	2,67	3,00
	5.2 O gestor apresenta formas para compensação da carga horária para os servidores participantes dos Conselhos?	1,00	1,00	2,33	3,00
	5.3 O gestor incentiva a promoção de parcerias integradas com as Instituições governamentais?	2,00	3,00	2,67	3,50
	5.4 O gestor participa do desenvolvimento do planejamento estratégico em Conselhos de Saúde dos municípios?	1,00	1,00	2,00	3,00
	5.5 O gestor incentiva a constituição de parcerias com a sociedade civil?	2,00	2,00	2,33	3,50
	5.6 O gestor participa do desenvolvimento do planejamento estratégico em Conselhos locais de saúde?	1,00	1,00	2,00	3,00
	5.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.				
Resultado do Atributo		1,33	1,50	2,33	3,17

Média dos Critérios

Critérios	Notas
Cidadãos	3,0
Liderança	3,5
Gestão de Pessoas	2,6
Gestão de Recursos	3,0
Parcerias	2,2
Avaliação Geral	2,9



No Gráfico, a linha Vermelha representa a avaliação do Gerente e a linha preta a média de avaliações dos Gerentes.

Respostas Qualitativas

Tipo de Avaliação	Questão	Comentário
Avaliação - Superior	1.6 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Está desenvolvendo o Novo sistema de Registro eletrônico na saúde que prevê a avaliação de satisfação do usuário de forma facilitada com aplicativo no celular.
Avaliação - Pares	1.6 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Não há como avaliá-lo quanto a esses aspectos.
Avaliação - Pares	3.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Não há como avaliá-lo quanto a esses aspectos.
Avaliação - Pares	4.5 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Não há como avaliá-lo quanto a esses aspectos.
Avaliação - Pares	5.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Não há como avaliá-lo quanto a esses aspectos.

A análise dos dados demonstra que as notas mais baixas foram atribuídas aos itens do critério “Parcerias”. Em seguida, aos itens do critério “Gestão de Pessoas”.

Assim como nas avaliações da Gerência de Controle e Avaliação, diversas respostas qualitativas apontam para a dificuldade dos pares em avaliar critérios de gestão de pessoas, de recursos e parcerias. Faz-se necessária análise minuciosa por parte da SMS, para adequar os formulários, mantendo

os itens passíveis de avaliação pelos pares e excluindo os que não são mensuráveis lateralmente.

Os demais critérios apresentaram notas satisfatórias e equilibradas entre si.

A resposta qualitativa reportou a atitude da Gerência em desenvolver um aplicativo de monitoramento. Tal fato constitui ponto positivo que merece destaque, por favorecer a *accountability*.

e) Gerência de Auditoria

	Avaliação de Desempenho	Auto avaliação	Superior	Lateral	Subordinado
Cidadãos	1.1 O gestor desenvolve ações com o objetivo de melhorar a satisfação do cidadão?	4,00	3,00	3,00	3,43
	1.2 A opinião do usuário é levada em conta pelo gestor quando há a necessidade de implementação de melhorias?	3,00	3,00	2,75	3,29
	1.3 O gestor avalia os resultados das atividades de prestação de serviço levando em conta a satisfação dos usuários?	3,00	2,00	3,00	3,57
	1.4 O gestor desenvolve ações objetivando atender as necessidades demandadas pelo cidadão?	4,00	2,00	3,25	3,43
	1.5 O gestor acompanha o grau de satisfação do cidadão quanto aos serviços prestados?	4,00	2,00	2,75	2,86
	1.6 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.				
Resultado do Atributo		3,60	2,40	2,95	3,31
Liderança	2.1 A comunicação entre gestores, seus pares e servidores é eficiente?	4,00	3,00	3,25	3,29
	2.2 As informações são repassadas de maneira clara pelo gestor para seus subordinados?	4,00	3,00	3,50	3,29
	2.3 O gestor demonstra a capacidade para superar conflitos?	4,00	3,00	3,50	3,29
	2.4 O gestor toma decisões levando em conta as opiniões dos envolvidos no processo?	4,00	3,00	3,00	3,29
	2.5 O gestor constrói de espaços de diálogo entre seus pares e subordinados?	4,00	3,00	3,50	3,29

	2.6 O gestor realiza o planejamento de suas atividades alinhado ao Plano Institucional?	3,00	2,00	3,75	3,29
	2.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.				
Resultado do Atributo		3,83	2,83	3,42	3,29
Gestã o de Pesso as	3.1 O gestor acompanha e executa as normas de promoção e proteção da saúde e segurança no trabalho do servidor?	1,00	2,00	3,50	3,00
	3.2 O gestor estimula a educação permanente dos servidores?	4,00	3,00	3,50	3,29
	3.3 O gestor demonstra capacidade de alocar talentos nas funções de maior vocação dos servidores?	2,00	2,00	3,25	3,29
	3.4 É feita avaliação sobre a satisfação do servidor?	2,00	1,00	2,50	2,29
	3.5 O gestor estimula o reconhecimento das boas práticas?	2,00	2,00	3,00	3,29
	3.6 Há avaliação de desempenho dos servidores e gerentes?	2,00	2,00	2,50	2,29
	3.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.				
	Resultado do Atributo		2,17	2,00	3,04
Gestã o de Recur sos	4.1 A gestão de recursos financeiros é realizada de modo eficiente e eficaz?	2,00	2,00	2,75	3,29
	4.2 O gestor consegue executar suas atividades de maneira que a oferta dos serviços seja feitas em tempo hábil?	3,00	3,00	3,50	3,43
	4.3 O gestor desenvolve/acompanha mecanismos para avaliação de fornecedores de insumos e serviços?	4,00	2,00	3,00	3,00
	4.4 O gestor acompanha a qualidade dos serviços prestados?	4,00	3,00	3,00	3,14
	4.5 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.				
Resultado do Atributo		3,25	2,50	3,06	3,21
Parce rias	5.1 O gestor fornece mecanismos de participação dos servidores nos Conselhos de saúde?	2,00	1,00	2,50	2,29
	5.2 O gestor apresenta formas para compensação da carga horária para os servidores participantes dos Conselhos?	3,00	1,00	2,50	2,29

5.3 O gestor incentiva a promoção de parcerias integradas com as Instituições governamentais?	4,00	2,00	3,00	3,00
5.4 O gestor participa do desenvolvimento do planejamento estratégico em Conselhos de Saúde dos municípios?	3,00	1,00	2,75	3,43
5.5 O gestor incentiva a constituição de parcerias com a sociedade civil?	1,00	2,00	2,75	2,86
5.6 O gestor participa do desenvolvimento do planejamento estratégico em Conselhos locais de saúde?	3,00	1,00	2,75	2,57
5.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.				
Resultado do Atributo	2,67	1,33	2,71	2,74

Média dos Critérios

Critérios	Notas
Cidadãos	3,0
Liderança	3,3
Gestão de Pessoas	2,6
Gestão de Recursos	3,0
Parcerias	2,3
Avaliação Geral	2,8



No Gráfico, a linha Vermelha representa a avaliação do Gerente e a linha preta a média de avaliações dos Gerentes.

Respostas Qualitativas

Tipo de Avaliação	Questão	Comentário
Avaliação - Superior	2.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Realizar planejamento para 2018
Avaliação - Pares	1.6 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Não há como avaliá-lo quanto a esses aspectos.
Avaliação - Pares	2.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Não há como avaliá-lo quanto a esses aspectos.
Avaliação - Pares	3.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Não há como avaliá-lo quanto a esses aspectos.
Avaliação - Pares	4.5 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Não há como avaliá-lo quanto a esses aspectos.
Avaliação - Pares	5.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Não há como avaliá-lo quanto a esses aspectos.

A análise dos dados demonstra que as notas mais baixas foram atribuídas aos itens do critério “Parcerias”. Em seguida, aos itens do critério “Gestão de Pessoas”.

Cabe destacar que diversas respostas qualitativas apontam para a dificuldade dos pares em avaliar os critérios estratégicos elencados. Faz-se necessária análise minuciosa por parte da SMS, para adequar os formulários, mantendo os itens passíveis de avaliação pelos pares e excluindo os que não

são mensuráveis lateralmente. Alternativamente, propõe-se a inclusão da opção “não é possível avaliar” ou “não se aplica”.

Ressalta-se que em todos os critérios foram obtidas notas satisfatórias.

f) Gerência de Regulação

	Avaliação de Desempenho	Auto avaliação	Superior	Lateral	Subordinado
Cidadãos	1.1 O gestor desenvolve ações com o objetivo de melhorar a satisfação do cidadão?	4,00	4,00	3,00	3,80
	1.2 A opinião do usuário é levada em conta pelo gestor quando há a necessidade de implementação de melhorias?	4,00	4,00	2,75	3,47
	1.3 O gestor avalia os resultados das atividades de prestação de serviço levando em conta a satisfação dos usuários?	4,00	4,00	3,00	3,40
	1.4 O gestor desenvolve ações objetivando atender as necessidades demandadas pelo cidadão?	4,00	3,00	3,25	3,60
	1.5 O gestor acompanha o grau de satisfação do cidadão quanto aos serviços prestados?	3,00	3,00	2,50	2,73
	1.6 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.				
Resultado do Atributo		3,80	3,60	2,90	3,40
Liderança	2.1 A comunicação entre gestores, seus pares e servidores é eficiente?	3,00	3,00	2,75	3,27
	2.2 As informações são repassadas de maneira clara pelo gestor para seus subordinados?	3,00	3,00	3,00	3,60
	2.3 O gestor demonstra a capacidade para superar conflitos?	3,00	3,00	3,00	3,60
	2.4 O gestor toma decisões levando em conta as opiniões dos envolvidos no processo?	4,00	3,00	3,00	3,40
	2.5 O gestor constrói de espaços de diálogo entre seus pares e subordinados?	4,00	3,00	3,00	3,40
	2.6 O gestor realiza o planejamento de suas atividades alinhado ao Plano Institucional?	3,00	2,00	3,00	3,20
	2.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.				
Resultado do Atributo		3,33	2,83	2,96	3,41

Gestão de Pessoas	3.1 O gestor acompanha e executa as normas de promoção e proteção da saúde e segurança no trabalho do servidor?	3,00	2,00	2,50	3,13
	3.2 O gestor estimula a educação permanente dos servidores?	4,00	3,00	3,00	3,60
	3.3 O gestor demonstra capacidade de alocar talentos nas funções de maior vocação dos servidores?	4,00	2,00	3,25	3,47
	3.4 É feita avaliação sobre a satisfação do servidor?	2,00	1,00	2,25	2,33
	3.5 O gestor estimula o reconhecimento das boas práticas?	3,00	2,00	3,00	3,13
	3.6 Há avaliação de desempenho dos servidores e gerentes?	3,00	2,00	2,25	2,33
	3.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.				
Resultado do Atributo		3,17	2,00	2,71	3,00
Gestão de Recursos	4.1 A gestão de recursos financeiros é realizada de modo eficiente e eficaz?	3,00	2,00	2,50	3,20
	4.2 O gestor consegue executar suas atividades de maneira que a oferta dos serviços sejam feitas em tempo hábil?	3,00	4,00	3,25	3,40
	4.3 O gestor desenvolve/acompanha mecanismos para avaliação de fornecedores de insumos e serviços?	3,00	3,00	3,50	3,20
	4.4 O gestor acompanha a qualidade dos serviços prestados?	4,00	3,00	3,50	3,27
	4.5 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.				
Resultado do Atributo		3,25	3,00	3,19	3,27
Parcerias	5.1 O gestor fornece mecanismos de participação dos servidores nos Conselhos de saúde?	2,00	1,00	2,00	2,60
	5.2 O gestor apresenta formas para compensação da carga horária para os servidores participantes dos Conselhos?	3,00	1,00	2,00	2,60
	5.3 O gestor incentiva a promoção de parcerias integradas com as Instituições governamentais?	4,00	3,00	2,75	3,20
	5.4 O gestor participa do desenvolvimento do planejamento estratégico em Conselhos de Saúde dos municípios?	2,00	1,00	2,50	3,00

5.5 O gestor incentiva a constituição de parcerias com a sociedade civil?	4,00	3,00	2,50	2,73
5.6 O gestor participa do desenvolvimento do planejamento estratégico em Conselhos locais de saúde?	2,00	1,00	2,50	2,73
5.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.				
Resultado do Atributo	2,83	1,67	2,38	2,81

Média dos Critérios

Critérios	Notas
Cidadãos	3,4
Liderança	3,1
Gestão de Pessoas	2,7
Gestão de Recursos	3,2
Parcerias	2,4
Avaliação Geral	3,0



No Gráfico, a linha Vermelha representa a avaliação do Gerente e a linha preta a média de avaliações dos Gerentes.

Respostas Qualitativas

Tipo de Avaliação	Questão	Comentário
Auto avaliação	3.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Sistematizar instrumentos e periodicidade de avaliações
Auto avaliação	5.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Algumas perguntas não se adequam a atividade da gerencia, pode haver tendência a respostas mais negativas, ficou difícil me autoavaliar em atividades que não executamos pois não tem relação com a natureza da atividade
Avaliação Superior	1.6 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Seria muito interessante organizar as ouvidorias vindo para regulação de forma que pudessem ser incorporadas mudanças no processo de trabalho.
Avaliação Superior	2.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Realizar planejamento da Gerência de Regulação para 2018
Avaliação Lateral	1.6 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Não há como avaliá-lo quanto a esses aspectos.
Avaliação Lateral	2.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Não há como avaliá-lo quanto a esses aspectos.
Avaliação Lateral	3.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Não há como avaliá-lo quanto a esses aspectos.
Avaliação Lateral	4.5 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Não há como avaliá-lo quanto a esses aspectos.
Avaliação Lateral	5.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Não há como avaliá-lo quanto a esses aspectos.
Avaliação Subordinado	1.6 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	No meu entendimento, os itens acima nº 1.2, 1.3 e 1.5 não se aplicam, pois os usuários não são nossos clientes diretos na Gerência, sendo, desta forma, não factível trabalhar com opinião/grau de satisfação de usuário, salvo se essa coleta for realizada por outra Gerência em parceria. Isto é, essa ação dependente da participação de outra Gerência. Deve haver o item NÃO SE APLICA.
Avaliação Subordinado	1.6 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Em relação ao questionário um item "não se aplica" seria adequado uma vez que não fornecemos serviço direto ao cidadão mas ele é o objetivo maior. o item 1.5 por exemplo não possui ação direta (ainda) desenvolvida pelo gerente sendo mais adequado o não se aplica. Adicionalmente, alguns servidores não entenderam essa nuance, o que valeria uma explicação breve aos servidores da finalidade do questionário e dimensões a serem avaliadas.
Avaliação Subordinado	2.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	No item 2.6, não sei responder, pois não tenho conhecimento sobre o andamento do Plano Institucional. Não há informação clara

		sobre o Plano Institucional para os funcionários de modo geral na SMS.
Avaliação Subordinado	2.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões	A palavra "superar" no item 2.3 restringe a questão. Seria mais adequado o termo mediar.
Avaliação Subordinado	2.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões	Cobrar mais resultados de alguns dos colaboradores.
Avaliação Subordinado	3.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Penso que não houve tempo hábil nessa gestão para o gestor realizar o item 3.5.
Avaliação Subordinado	4.5 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	No meu entendimento, o 4.1 NÃO SE APLICA diretamente.
Avaliação Subordinado	4.5 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Novamente uma explicação sobre os recursos financeiros seria adequada. Vários servidores entenderam que as atividades do gerente não estão relacionadas à gestão de recursos financeiros.
Avaliação Subordinado	5.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	Acredito que é necessário a opção NÃO SE APLICA. Pois vários itens dessa avaliação NÃO SE APLICAM. A avaliação deve ser adequada ao perfil da Gerência.
Avaliação Subordinado	5.7 O que pode melhorar? Deixe críticas e sugestões.	A possibilidade de não se aplica mais uma vez se fez necessária.

A análise dos dados demonstra que as notas mais baixas foram atribuídas aos itens do critério “Parcerias”. Em seguida, aos itens do critério “Gestão de Pessoas”.

As respostas qualitativas apontam para a dificuldade de avaliação de itens específicos constantes no questionário. Faz-se necessária análise minuciosa por parte da SMS, para a adequação dos formulários, mantendo os itens passíveis de avaliação e excluindo os que não são mensuráveis. Alternativamente, propõe-se a inclusão da opção “não é possível avaliar” ou “não se aplica”.

Ressalta-se que, dentre as avaliações qualitativas, há diversas proposições de melhorias à gestão, o que demonstra que ferramentas de avaliação de desempenho não se destinam exclusivamente à mensuração de mérito; mas também e, principalmente, à melhoria contínua da instituição. Sugere-se discutir as proposições apresentadas com os gestores.

Cabe destacar que, em todos os critérios, foram obtidas notas satisfatórias.

4.5 ADEQUAÇÕES E MELHORIAS NECESSÁRIAS À METODOLOGIA

A aplicação da metodologia de avaliação de desempenho de cargos comissionados e funções gratificadas em caráter de projeto piloto no âmbito da Diretoria de Inteligência em Saúde permitiu a identificação de diversos aspectos que demandam adequação, antes da ampliação do projeto para toda a Secretaria.

No que tange aos questionários, diversas considerações foram apontadas pelos servidores que participaram do projeto piloto. As críticas e sugestões apresentadas constam do Apêndice 5. A maioria aponta para a dificuldade de avaliação de itens específicos constantes no questionário. Faz-se necessária análise minuciosa das críticas pelos gestores da SMS, para a adequação dos formulários, mantendo os itens passíveis de avaliação e excluindo os que não são mensuráveis. Alternativamente, propõe-se a inclusão da opção “não é possível avaliar” ou “não se aplica”.

No que tange à metodologia, durante a consultoria realizada na Secretaria de Saúde e consequente aplicação das avaliações nos setores recomendados, notou-se alguns aspectos que estiveram presentes durante o processo de avaliação dos servidores que necessitam de melhorias, a fim de alcançar um resultado mais concreto sem perdas de informações e que não gere descrédito ao trabalho realizado. Os seguintes pontos demandam adequações:

- Questionário realizado de forma sigilosa: Recomenda-se identificação do respondente, para possibilitar controle e alcance de 100% das respostas, sem erros resultantes como por exemplo, a resposta dupla.
- Participação da alta administração: Para que haja adesão e continuidade ao projeto, é imprescindível o engajamento da alta administração, ausente no projeto piloto.
- Substituição da ferramenta utilizada: A ferramenta *Google Forms* foi considerada inadequada. Faz-se necessária a utilização de um sistema específico para aplicação da metodologia em toda a SMS. Isso permitirá a sistematização do processo de avaliação, diminuindo o nível de complexidade, os esforços despendidos e a possibilidade erros. Ademais, contribuirá para o controle e o alcance de 100% das respostas, além de armazenar as informações históricas de avaliações.

- Ciclos de avaliação: Sugere-se a aplicação dos formulários de avaliação em ciclos periódicos. A apresentação de múltiplos formulários em um mesmo e-mail e, ao mesmo tempo, confunde os colaboradores. O ideal seria realizar ciclos periódicos de avaliação, atribuindo a cada ciclo um tipo de avaliação. Isso também permitiria a ampliação do tempo de aplicação da pesquisa, de forma a contemplar, a exemplo, servidores em férias.

Numa aplicação futura da metodologia, deve-se manter os esforços de divulgação e sensibilização, imprescindíveis ao alcance dos resultados e ao sucesso do projeto. Também é de extrema importância manter a base de cadastro dos servidores atualizada, conceder *feedback* pessoal sobre as avaliações e divulgar os resultados da pesquisa, bem como consequentes melhorias institucionais.

Deve-se ter em mente que a metodologia de avaliação de desempenho de cargos comissionados e funções gratificadas não é estanque. Para manter-se relevante a atualizada, demandará constantes melhorias e adequações.

5. RESULTADOS ALCANÇADOS E PERSPECTIVAS

Por meio da aplicação em versão de protótipo da pesquisa foi possível gerar um primeiro banco de dados das avaliações dos servidores para consolidação da ferramenta. Durante o percurso da consultoria foi possível obter dados que irão servir como base para futuro desenvolvimento do processo da organização e expansão para todas diretorias.

Estima-se que a avaliação aplicada contribua para a disseminação de uma prática de melhoria contínua na organização. Recomenda-se com os resultados traçar estratégias e Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) em busca de aperfeiçoamento e qualidade dos serviços prestados, aliando os aos objetivos estratégicos propostos pela Secretaria de Saúde com as ações desenvolvidas pelos gestores

Ao longo do desenvolvimento da consultoria foi evidenciado conexões das avaliações com a prática de *accountability*. A aplicação da avaliação contribuiu para o acompanhamento da qualidade dos serviços prestado pelo ocupante do cargo, trazendo aspectos quantitativos e qualitativos para pontos de melhoria em suas atividades. Além disso, o *feedback* recebido pela compilação das

avaliações contribui para o fechamento do ciclo de melhoria contínua com pontos fortes e melhorias que podem ser realizadas.

Como forma de expandir em escala a utilização da ferramenta, e aprimorar os processos de gestão da Avaliação de Cargos em Comissão, recomenda-se que seja desenvolvido ou contratado um software para avaliações 360. Permitindo avaliações de diferentes níveis hierárquicos em diferentes períodos do ano (ciclo de avaliações), diminuindo a sobrecarga de múltiplas avaliações em um determinado prazo, garantindo assim maior engajamento e tranquilidade para os respondentes. Além disso, é necessário adicionar a opção “não se aplica” ou “não sabe responder” aos questionários para um resultado mais fidedigno às perguntas. Também é necessário pensar e redefinir algumas perguntas para adequar melhor à realidade da SMS.

Outro ponto que pode potencializar as ações e melhorias do processo de avaliação é a utilização de avaliações identificadas para a Assessoria de Gestão de Pessoas. Isso proporcionará um controle maior das avaliações, além de ser possível realizar intervenções de acordo com os resultados apresentados de forma quantitativa ou qualitativa. Também é possível contar com os registros da avaliação para criar um histórico do colaborador pela a área de Gestão de Pessoas, podendo dessa forma, acompanhar sua evolução e traçar estratégias para seu desenvolvimento.

Com este relatório, esperamos que a Assessoria de Recursos Humanos se responsabilize pelo *feedback* aos servidores avaliados, para futuramente desenvolver um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Espera-se que este projeto piloto seja um incentivo para que essa iniciativa se dissemine para toda a Secretaria Municipal de Saúde.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA. Simone de , MARÇAL.Rui Francisco Martins e Kovaleski.João Luiz. **Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional**. XXIV. Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 2004.

BRASIL, **Constituição (1988)**. Emenda Constitucional nº19, de 1998. Da nova redação ao art.41 da Constituição Federal, alterando parágrafo. Lex: Constituição da República federativa do Brasil [e] Constituição do Estado de São Paulo: Declaração universal dos direitos humanos, São Paulo, p.29, 2005.

CORREA, Daiana et al. **Metodologia de avaliação de desempenho dos gestores públicos da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis - SMS**. Trabalho acadêmico apresentado como requisito parcial à aprovação nas disciplinas de Teoria e Prática de Administração de Serviços Públicos e Sistemas de Accountability. Curso de Graduação em Administração Pública. Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: [S.n.], 2017.

LARA, Janayna Formosi de. SILVA, Marlene Bühler da. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização**, 2004 Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/conceitosde-avaliacao-do-desempenho/26631/>.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS. **PLANO MUNICIPAL DE SAÚDE 2014-2017**. 2014. Planeja Floripa + saúde. Disponível em: http://portal.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/22_10_2010_11.24.38.fc717b2df16e3fad159f4f3d33b3b550.pdf

SANTOS, Luiz. **Burocracia profissional e a livre nomeação para cargos de confiança no Brasil e nos EUA**. Revista do Serviço Público. Brasília - 2009.

SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional**. Tradução: Antonio Duílio Sandano. Editora Edgard Blucher, 1969.

TERMO DE REFERÊNCIA PARA COMPRA E CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS PARA A ASSESSORIA DE COMPRAS, CONTRATOS E CONVÊNIOS DA SECRETARIA DE SAÚDE DE FLORIANÓPOLIS

Beatriz Moraes Polidoro
Caroline Souza de Oliveira
Fabíola Pessoa
Julia De Marchi
Maria Eugênia Diógenes
Maria Fernanda Kuhnen

1. INTRODUÇÃO

Este relatório é resultado da consultoria de procedimentos realizada na Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, realizado por acadêmicas do 8º termo do curso de Administração Pública da Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC, através das disciplinas de Teoria e Prática e Sistemas de Accountability, sob orientação da professora Sullivan Desirée Fischer.

A intervenção foi realizada na Assessoria de Compras, Contratos e Convênios da Secretaria e teve como objetivo atender a demanda de formulação e aprimoramento de dois modelos de Termos de Referência, um para compra de materiais e um para contratação de serviços. A relevância deste estudo é atribuída à necessidade da elaboração do Termo de Referência para licitações realizadas por órgãos da Administração Pública.

O Termo de Referência é o documento base para elaboração do edital das licitações na modalidade pregão, sendo então um dos primeiros documentos a ser confeccionado na etapa interna. Segundo Botelho (2014), deve ser elaborado em conjunto, ou seja, contando com a participação de diversos servidores dos mais variados setores e por profissionais que possuem expertise suficiente para desenhar o objeto da licitação. Assim, atenderá melhor as necessidades da Administração Pública e com maiores chances de promover uma contratação satisfatória. (TRIBUNAL DE CONTAS DE MINAS GERAIS, 2017).

Para o desenvolvimento dos Termos de Referência para contratação de serviços e aquisição de produtos utilizou-se o método difundido, nacionalmente, pelo Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, referente a cartilha de elaboração de Termo de referência ou Projeto Básico, que visa o aprimoramento

das contratações, contribuindo para uma boa governança pública, que impõe a eficiência administrativa e a economicidade dos gastos públicos.

Segundo Faria e Leite (2016), o termo de referência dota o processo licitatório de maior transparência e dá mais segurança ao gestor de que está contratando o produto conforme necessita, além de permitir que o licitante tenha informações e elementos necessários à boa elaboração das propostas.

As principais normativas legais que embasam o Termo de Referência no território nacional incluem: a Lei 8.666/93, que instituiu normas para licitações e contratos da Administração Pública, o Decreto nº. 3.555/2000, que aprovou o regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e o Decreto nº. 5.450/2005, que regulamentou o pregão na forma eletrônica.

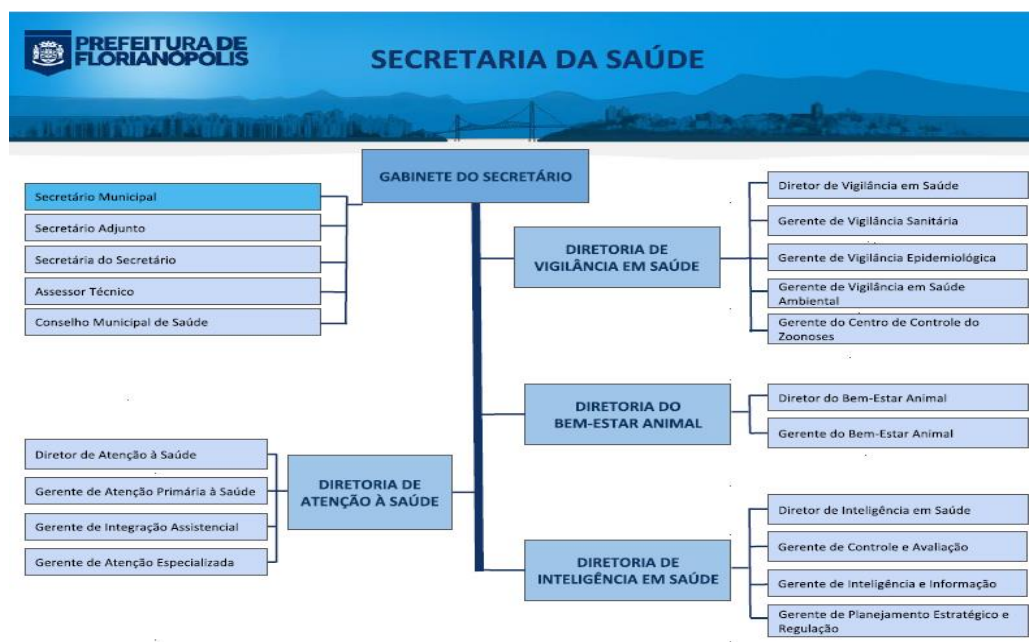
A metodologia adotada para realização da proposta envolveu a realização de entrevistas com gestoras do setor, com objetivo de obter informações sobre a organização, o funcionamento e as atividades executadas em cada processo de compra, bem como verificar os Termos de Referência existentes. Após reuniões, iniciou-se a elaboração dos manuais de elaboração e modelo de preenchimento dos Termos de Referência para contratação de serviços e aquisição de produtos.

No presente relatório constam os seguintes conteúdos: descrição da organização; diagnóstico da situação-problema; ação implementada; e a apresentação de resultados alcançados e perspectivas.

2. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Esta consultoria foi realizada na Assessoria de Compras, Contratos e Convênios da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis. Após reformas administrativas na Secretaria, a Assessoria passou a responder ao Gabinete do Secretário Adjunto.

Figura 1 - Organograma da Secretaria



Fonte: Prefeitura de Florianópolis, 2017

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Segundo Santana, Camarão e Chrispim (2015), o Termo de Referência é componente indispensável para a etapa preparatória que se atrela às demais fases procedimentais, gerando efeitos em todo o ciclo da contratação. Dessa forma, se é componente da etapa preparatória, ele se torna fator determinante para o sucesso da licitação, afinal, quando deficiente ou omissivo, o Termo de Referência pode gerar diversos prejuízos, quando não a própria anulação da licitação. “Em suma: o Termo de Referência é o documento mediante o qual a Administração explicita o objeto, documentando de forma sistemática, detalhada e cabal o objeto da contratação que pretende realizar.” (Santana, Camarão e Chrispim, 2015, p. 27). É a conexão entre a contratação e o planejamento existente.

A função do Termo de Referência então, está na expressão das diversas informações em torno do objeto ou serviço que se deseja contratar, dessa forma, ele servirá de guia para a aquisição ou contratação do serviço. Contudo, Santana, Camarão e Chrispim (2015, p. 27) ressaltam que embora a lei exija o Termo de Referência apenas na modalidade de pregão, ele pode instruir qualquer outra modalidade, exceto quando esta se tratar de contratação de obra

ou serviço de engenharia não comum, cujo detalhamento deverá então constar no Projeto Básico.

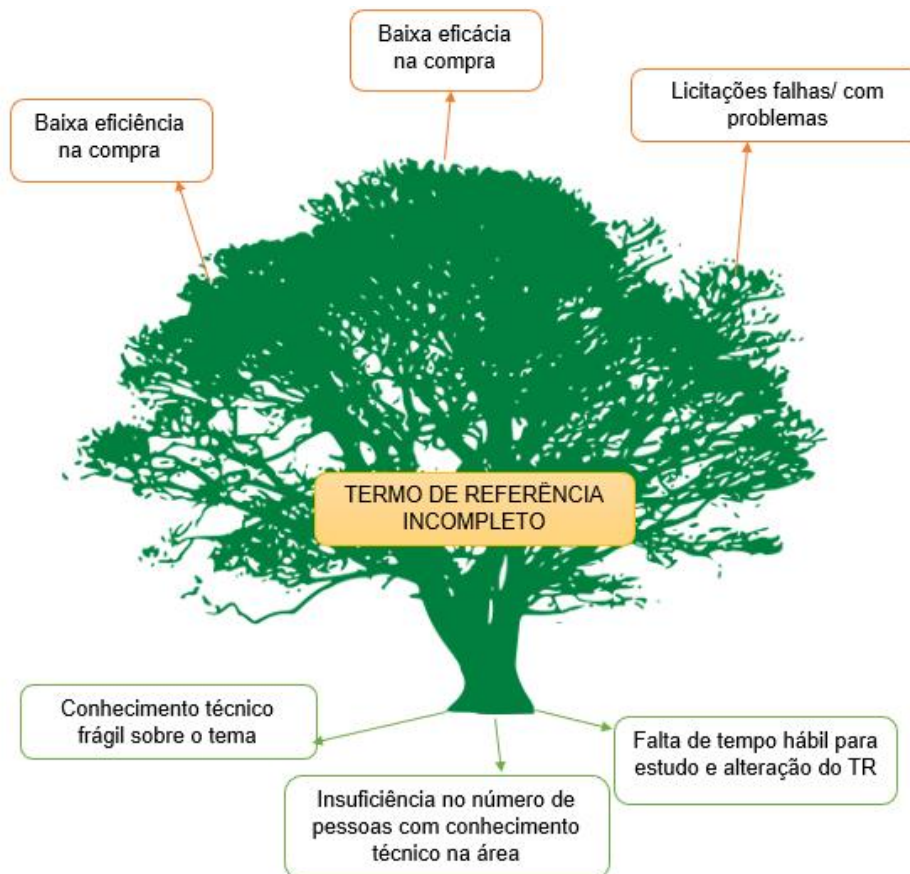
Segundo o Tribunal de Contas de Minas Gerais (2017) o Termo de Referência tem como finalidades: a) Demonstrar as necessidades da Administração; b) Especificar o Objeto conforme especificações usuais no mercado; c) Avaliar o custo financeiro da contratação; d) Orientar a formulação da proposta pelo licitante; e) Balizar a cotação de preços; f) Orientar o pregoeiro e a Comissão de Licitação na sessão pública da licitação; g) Orientar o recebimento do material ou do serviço; h) Orientar o gerenciamento e a fiscalização da execução do contrato.

Assim definidas as funções do Termo de Referência e suas especificações, foi realizado o levantamento de dados junto a Secretaria Municipal de Saúde por meio de um roteiro de entrevista semiestruturada com os servidores do setor de Assessoria de Compras, Contratos e Convênios da Secretaria, e também através da análise de documentos. Desta coleta de dados e análise documental, evidenciou-se com maior clareza a demanda apresentada e seu contexto.

Em conversa com as responsáveis pelo setor foi possível constatar algumas oportunidades de melhoria nos Termos de Referência existentes. Até então existiam alguns modelos base para compra de material, porém estes eram voltados à compra de materiais de enfermagem mais especificamente. Contudo, como cada setor é responsável por fazer seu próprio termo, acaba dificultando a formulação e/ou preenchimento dos existentes. Somado a isso, está o fato de que os modelos existentes são incompletos, não possuindo todos os requisitos exigidos pelo Tribunal de Contas ou recomendados pela Escola de Governo. Tudo isso resulta em licitações menos eficientes, se comparado caso houvesse um aprimoramento do Termo de Referência.

Com base nessas informações, foi elaborado uma árvore de problemas, a fim de que as causas e consequências se tornassem mais evidentes, proporcionando uma perspectiva melhor do problema, e fornecendo *insights* para melhorias.

Figura 2 - Árvore de Problemas



Fonte: Elaborado pela equipe, 2017

A Assessoria é composta essencialmente por profissionais da área da saúde, sendo uma das dificuldades enfrentadas na formulação dos termos de referência, pois estes possuem conhecimento concentrado em sua área de conhecimento, neste caso da compra de materiais de enfermagem. Porém, quando chega ao setor um termo de referência para compra de material diverso, ou contratação de um serviço, há necessidade de encaminhar o Termo de Referência para outro setor para análise da especificação.

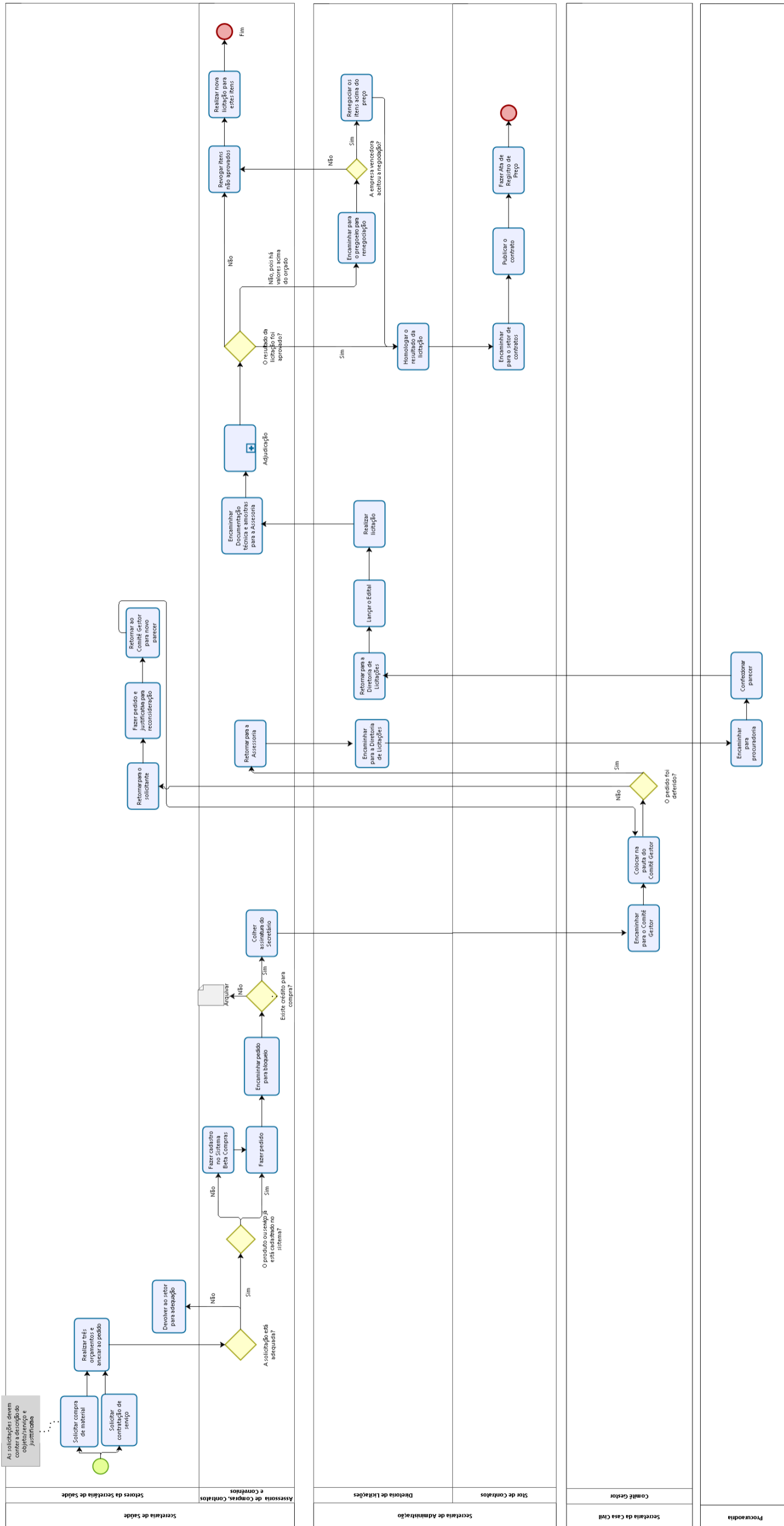
Outra dificuldade encontrada está na falta de tempo hábil para melhoria ou estudo do termo de referência, o setor possui uma extensa demanda, dificultando a análise em busca de melhorias. Assim, esses problemas acabam por ocasionar licitações menos eficientes do que seria o ideal para o setor.

Buscando uma visão mais ampla do processo de compras e contratação de serviços da secretaria, foi realizado um mapeamento de todo o processo. A Assessoria de Compras, Contratos e Convênios é responsável por receber as solicitações de compras e contratações dos diversos setores da secretaria, cadastrar os objetos ou serviços no sistema quando necessário, realizar os

pedidos, encaminhar para bloqueio orçamentário, e depois de realizado pregão, a assessoria aprova a documentação técnica e amostras da compra.

Assim, é apresentado a seguir o fluxograma do processo de solicitação de compra de material ou contratação de serviços na Secretaria de Saúde de Florianópolis, que foi construído e revisado com a gestora da Assessoria de Compras, Contratos e Convênios.

Figura 3 – Mapeamento do processo de compra e contratação de serviços



Fonte: Elaborado pela equipe, 2017

3.1 TERMOS DE REFERÊNCIA

Para elaboração de um manual, e de um modelo de termo de referência para a Assessoria buscou-se compreender quais os elementos fundamentais para a composição de um Termo de Referência. É válido ressaltar, inicialmente, que o termo de referência deverá ser utilizado nas contratações visando o fornecimento de bens ou prestação de serviços comuns, realizadas na modalidade pregão, enquanto o projeto básico deverá ser exigido para as contratações de obras e serviços quando realizadas na modalidade de licitação tipificadas na Lei nº 8.666/93 e nas contratações diretas (dispensas e inexigibilidade de licitação). Ao analisar as leis que regem o pregão e os referenciais teóricos de manuais da Escola de Governo, Tribunal de Contas da União, entre outros, percebeu-se que existem alguns itens que divergem entre os termos de referência para compra de produtos e para a contratação de serviços, por esse motivo optou-se por dividir os Termos de Referência em produtos e serviços.

4. AÇÃO IMPLEMENTADA

Considerando que quem elabora os termos de referência são os gestores das unidades requisitantes, e que essas pessoas não dispõem de tempo e de recursos necessários para a elaboração dos mesmos por se tratar de matéria densa e pouco difundida dentro das organizações, sugere-se simplificar ao máximo os itens, expressando-os de forma clara e concisa. Também foram utilizadas caixas de texto com as notas explicativas para trazer um maior detalhamento do que se trata o item e observações, para lembrar os gestores de aspectos que devem ser considerados no item, deixando os manuais didáticos e visuais, a fim de facilitar o entendimento e elaboração. É importante ressaltar que, por solicitação das gestoras, o item de dotação orçamentária foi retirado de ambos os termos de referência por tal item já constar no edital.

Os manuais, tanto de produto quanto de serviço, também apresentam exemplos nos itens, que proporcionam uma aplicação da teoria na prática, para que quem esteja elaborando os termos possa entender mais facilmente a

colocação do item e possa refletir sobre como especificar melhor as necessidades de sua unidade.

Além da elaboração dos manuais, foi desenvolvido dois modelos de termo de referência, um para produto (apêndice III) e outro para contratação de serviços (apêndice IV), sejam eles contínuos ou não, para que as unidades requisitantes disponham de maior facilidade na elaboração dos termos, apenas completando o modelo com os conteúdos específicos a serem contratados, e podendo consultar os manuais para tirar possíveis dúvidas.

4.1 TERMO DE REFERÊNCIA PARA AQUISIÇÃO DE PRODUTOS

Por meio das reuniões realizadas na Secretaria, e a partir dos referenciais teóricos e demais materiais utilizados como fonte de pesquisa, definiu-se os tópicos para o modelo de termo a ser preenchido pela secretaria, bem como no manual de elaboração do termo de referência para aquisição de produtos. Assim, foram apresentados os seguintes itens:

- Objeto: Identificação do objeto;
- Justificativa: Identificação dos motivos da aquisição;
- Especificações do objeto: Descrição do produto a ser adquirido;
- Entrega do bem: local, data e horário;
- Prazo de entrega;
- Condições de recebimento: Especificações necessárias ao recebimento do produto;
- Forma como as compras serão solicitadas;
- Formalização do contrato: Informar se haverá contrato e se sim, sua vigência;
- Garantia contratual: Informar o valor da garantia;
- Garantia do produto: Estipulado pelo fabricante;
- Estimativa de custos: Pesquisa de preços;
- Amostra: Amostra do produto para verificar se atende as especificações;
- Obrigações da contratada: Em caso de especificidades do produto;
- Obrigações da contratante: Em caso de especificidades do produto;
- Subcontratação: Informar se é aceita ou não a subcontratação, se sim, identificar as condições;

- Qualificação técnica;
- Condições de pagamento;
- Acompanhamento e fiscalização: Realizado por representantes da contratante;
- Sanções: Caso a contratada cometer infrações;
- Assinaturas: Da unidade solicitante e por autoridade superior.

4.2 TERMO DE REFERÊNCIA PARA AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS CONTINUADOS OU NÃO

Em análise ao referencial teórico presente nos manuais e nas legislações, é importante destacar, que existe uma distinção entre a contratação de serviços continuados e não continuados, que consiste em empregados alocados ou não nas dependências do órgão. Tornou-se evidente ou evidenciou-se que o Termo de referência é originalmente utilizado na modalidade de Pregão, o que não impede que seja utilizado em outras modalidades, com exceção em contratação de obras e serviços de engenharia, em que deve ser utilizado o Projeto básico. Após ao levantamento de informações, chegou-se à um consenso com as gestoras da assessoria de compras sobre os itens necessários ao termo de referência, sendo eles:

- Cabeçalho: Identifica a unidade solicitante e o processo;
- Distinção entre serviços continuados e não continuados;
- Objeto: Identificação do objeto;
- Justificativa: Identificação dos motivos da contratação;
- Especificações do objeto: Descrição dos serviços a serem contratados;
- Uniformes: Descrição dos uniformes utilizados pelos prestadores do serviço;
- Prazo contratual;
- Modalidade de contratação: Distinção entre Termo de referência e projeto básico (em caso de contratação de obras e serviços de engenharia);
- Quantidade demandada: Justificativa da quantidade de serviços demandada;
- Local de execução;
- Início da prestação dos serviços;

- Forma como os serviços serão solicitados;
- Formalização do contrato: Informar se haverá contrato e se sim, sua vigência;
- Garantia contratual: Informar o valor da garantia;
- Indicação de pessoal: Identificar a quantidade e as características necessárias aos profissionais contratados;
- Estimativa de custo: Identificar o valor previsto da contratação com base em orçamentos;
- Habilitação ou qualificação técnica: Em caso de especificidades do serviço a ser contratado;
- Obrigações da contratada: Em caso de especificidades do serviço à ser contratado;
- Obrigações da contratante: Em caso de especificidades do serviço à ser contratado;
- Subcontratação: Informar se é aceita ou não a subcontratação, se sim, identificar as condições;
- Repactuação: Identificar as possibilidades de reajuste contratual de acordo com as especificidades do objeto a ser contratado;
- Assinaturas: Da unidade solicitante e por autoridade superior.

5. RESULTADOS ALCANÇADOS E PERSPECTIVAS

Como produto da consultoria realizada foi elaborado um pequeno manual para a elaboração de um Termo de Referência para compras e um para contratação de serviços. Além disso, foram elaborados dois modelos para preenchimento de Termo de Referência, para as mesmas funções.

Durante as reuniões e conversas sobre a necessidade de solicitação de amostras, foi percebida a carência de metodologias de aferição de qualidade destas. Consideramos esta uma oportunidade de melhoria, sendo necessário estudos posteriores sobre o tema, que prevejam a utilização de equipamentos para garantir a qualidade dos produtos adquiridos.

Como mencionado anteriormente, o item de dotação orçamentária, foi retirado de ambos os termos a pedido das gestoras, contudo, aconselhamos novos estudos acerca do tema para que seja revista a real necessidade de

utilização do item. Afinal a legislação e os aspectos teóricos estudados preveem a dotação orçamentária como item básico, sendo preferível constar tal informação em ambos os instrumentos, edital e termo de referência, evitando assim possíveis contestações da licitação.

Aconselha-se ainda o uso da ferramenta ‘Painel de Preços’ oferecida pelo Governo Federal. Nesta ferramenta é possível analisar as últimas compras feitas pelo país para os mais diversos tipos de objetos ou serviços, e avaliar os preços destas contratações. Essas informações podem ser utilizadas como fonte para elaboração dos termos, principalmente por se tratar de uma ferramenta oficial, oferecida por um ente federal.

Figura 4 - Painel de Preços

The screenshot shows the 'Painel de Preços' website. At the top, there is a navigation bar with 'BRASIL' and 'Serviços'. Below this, the logo for 'Painel de Preços' and the name of the 'MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO' are visible. There are also links for 'ACESSIBILIDADE', 'ALTO CONTRASTE', and 'MAPA DO SITE'. The main content area has a blue background and is divided into three columns. The left column is titled 'Bem-vindo ao Painel de Preços' and contains a welcome message and contact information. The middle column features an illustration of a woman pointing at a presentation board with charts. The right column is titled 'Últimas Notícias' and lists several news items with dates and times.

Fonte: Painel de Preços, site do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2017

Vale ressaltar a extrema importância da presença dos termos corretos e completos para a melhoria na qualidade de processo de compras na Secretaria. Assim, em cada termo elaborado, estará especificado itens relacionados ao produto ou serviço que a secretaria estará solicitando. Com isso, a chance de dúvidas e erros diminuem, evitando que a situação acabe necessitando de uma nova licitação.

Termos de referências bem elaborados evitam problemas futuros para a organização, fazendo com que o produto ou serviço seja entregue no prazo e

atendendo as necessidades e urgências do momento. Além disso, garante a transparência tanto para empresas licitantes e os membros da Secretaria, quanto para a população, pois contribuem para a eficiência do investimento público e pode contribuir com o processo, em curso no país, de tornar a *accountability* uma prática rotineira.

Por fim, sugere-se que os termos de referência sejam divulgados para todos os setores da secretaria municipal de saúde, bem como repassado para a secretaria de administração, a fim de que haja uma padronização dos pedidos e licitações. Além disso, um próximo passo seria a publicização de todas as etapas do processo de licitação, sendo então acessíveis a todos, conforme a tendência atual da Administração Pública, de práticas de compras e contratação abertas.

REFERÊNCIAS

BOTELHO, Georgeanne Lima Gomes (Org.). **Elaboração de Termo de Referência**. 2014?. Disponível em: <https://www.ufpi.br/arquivos_download/arquivos/cpl/Elaboracao_de_Termo_d_e_Referencia.pdf>. Acesso em: 24 out. 2017.

FARIA, Felícia Borges Carvalho de; LEITE, Aldo Francisco Guedes. **A importância do projeto básico ou termo de referência bem elaborados no sucesso da contratação**, 2016. Disponível em: <https://www.jmleventos.com.br/pagina.php?area=coluna-juridica&acao=download&dp_id=143>. Acesso em: 26 nov. 2017.

Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Painel de Preços**. 2017. Disponível em: <<http://paineldeprecos.planejamento.gov.br/>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

Raquel de Oliveira Miranda Simões. **Como elaborar Termo de Referência ou Projeto Básico**. 2017. Disponível em: <<http://www.tce.mg.gov.br/img/2017/Cartilha-Como-Elaborar-Termo-de-Referencia-ou-Projeto-Basico2.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2017.

SANTANA, Jair Eduardo; CAMARÃO, Tatiana; CHRISPIM, Anna Carla Duarte. **Termo de Referência: O impacto da especificação do objeto e do termo de referência na eficácia das licitações e contratos**. 4. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2015. 193 p.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Como elaborar Termo de Referência ou Projeto Básico**. 2017. Disponível em: <<http://www.tce.mg.gov.br/img/2017/Cartilha-Como-Elaborar-Termo-de-Referencia-ou-Projeto-Basico2.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2017.

APÊNDICES

APÊNDICE A - MANUAL: TERMO DE REFERÊNCIA PARA COMPRA DE PRODUTO

O objetivo deste manual é fornecer orientações às unidades da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis quanto aos procedimentos a serem adotados nas aquisições de bens e contratações de serviços comuns, mediante licitação.

O manual tem por finalidade a elaboração de um documento simples, conciso, de fácil leitura e compreensão, que consiga orientar tanto o servidor com maior experiência em licitações quanto o que tem pouca experiência em como iniciar um processo de aquisição de bens ou contratação de serviços comuns na Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis.

O Termo de Referência é o documento mediante o qual a Administração explicita o objeto, documentando de forma sistemática, detalhada e completa o objeto da contratação que pretende realizar.

Neste documento seguem os principais pontos a serem observados no momento da aquisição de produtos.

TERMO DE REFERÊNCIA Nº:(número obrigatório a ser digitado pelo usuário de acordo com a sequência seguida pelo órgão para identificar os termos de referência elaborados)

PROCESSO Nº:(número do processo - opcional. Esse número é gerado depois da entrada no processo pelo SIPAC - O sistema gera automaticamente).

UNIDADE SOLICITANTE: (nome da unidade de trabalho – Diretoria, Gerência, Setor - campo de preenchimento obrigatório)

IMPORTANTE: Enquanto o projeto básico é exigido para as contratações de obras e serviços quando realizadas na modalidade de licitação tipificadas na Lei nº 8.666/93 e nas contratações diretas (dispensas e inexigibilidade de licitação), o termo de referência deverá ser utilizado nas contratações visando o fornecimento de bens ou prestação de serviços comuns, realizadas na modalidade pregão.

1. Objeto

Descrever o objeto de forma precisa, suficiente e clara, sem especificações excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, que possam restringir a competição ou direcionar para um determinado fornecedor (o detalhamento do objeto ocorrerá no item “especificações do objeto”).

Obs. 1: Na descrição do objeto é vedada pela lei a indicação de marcas (art. 15, § 7º inciso I), com exceção dos casos em que, circunstanciadamente motivada, possa ser aceita em observância ao princípio da padronização, ou quando se tratar de caso tecnicamente justificável.

Obs. 2: É admitida a indicação de marca, em caráter excepcional, como parâmetro de qualidade e para tornar menos árida a tarefa de descrever o objeto que se escolheu, cabendo a justificativa de ordem técnica. Poderá haver referência a marcas para melhorar a especificação, seguida das expressões: “ou equivalente”, “ou similar” e ou de melhor qualidade”, hipóteses em que o edital poderá dispensar a apresentação de amostra, se a oferta do produto recair sobre as marcas indicadas. (Art. 7º, § 5º, Lei n. 8.666/93; Art. 15, §7º, I, Lei n. 8.666/93; Art. 25, I, Lei n. 8.666/93;)

Obs. 3: No momento da definição do objeto, a Administração deve observar os padrões de sustentabilidade. (Arts. 170 e 225, CF/88; Art. 3º, caput, Lei n. 8.666/93;)

Obs. 4: Deve a administração se atentar sempre aos seguintes elementos:

Valores: Devem constar nos autos do processo licitatório. A divulgação no edital ou anexos, independentemente do critério de aceitabilidade da proposta adotado, é medida condizente com os princípios da publicidade, transparência, contraditório e isonomia (arts. 5º, caput, e LV, e 37, caput, da Constituição Federal; art. 3º, e 44, §1º, da Lei nº 8.666/1993 e art. 2º da Lei nº 9.784/1999), já que os licitantes podem ter as propostas recusadas quando superiores aos valores máximos ou quando incompatíveis com os valores estimados. Disponibilizar tais informações somente nos autos as tornariam reservadas aos licitantes mais próximos fisicamente da Administração, que ficariam em condições privilegiadas em relação aos demais.

Descrição: Deve-se descrever detalhadamente o objeto a ser contratado, com todas as especificações necessárias e suficientes para garantir a qualidade da contratação. Deve-se levar em consideração as normas técnicas eventualmente existente, elaboradas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), quanto a requisitos mínimos de qualidade, utilidade, resistência e segurança, nos termos da Lei nº 4.150/1962.

Similaridade: “É ilegal a indicação de marcas, salvo quando devidamente justificada por critérios técnicos ou expressamente indicativa da qualidade do material a ser adquirido, nos termos do §7º do art. 15 da Lei nº 8.666/1993. Quando necessária a indicação de marca como referência de qualidade ou facilitação da descrição do objeto, deve esta ser seguida das expressões ‘ou equivalente’, ‘ou similar’ e ‘ou de melhor qualidade’, devendo, nesse caso, o produto ser aceito de fato e sem restrições pela Administração. Pode a Administração inserir em seus editais cláusula prevendo a necessidade de a empresa participante do certame demonstrar, por meio de laudo expedido por laboratório ou instituto idôneo, o desempenho, qualidade e produtividade compatível com o produto similar ou equivalente à marca referência mencionada no edital” - Acórdão nº 2.300/07, Plenário, TCU.

Padronização: Deve a administração, ainda, observar o princípio da padronização que imponha compatibilidade de especificações técnicas e de desempenho, observadas, quando for o caso, as condições de manutenção, assistência técnica e garantia oferecidas.

Parcelamento: A regra a ser observada pela Administração nas licitações é a do parcelamento do objeto, conforme disposto no §1º do art. 23 da Lei nº 8.666/1993, mas é imprescindível que a divisão do objeto seja técnica e economicamente viável e não represente perda de economia de escala (Súmula nº 247 do TCU). Por ser o parcelamento a regra, deve haver justificativa quando este não for adotado.

No mesmo sentido, e especificamente para compras, o §7º do art. 23 da Lei nº 8.666/1993, aplicável subsidiariamente ao pregão (art. 9º da Lei nº 10.520/2002), prevê a contação de quantidade inferior à demandada na licitação, com vistas à ampliação da competitividade, podendo o edital fixar quantitativo mínimo para preservar a economia de escala.

No Sistema de Registro de Preços, o art. 9º, IV, do Decreto nº 3.931/2001, estabelece que o edital deva contemplar a quantidade mínima de unidades a ser cotada, no caso de bens. Tal medida mostra-se adequada nas contratações de bens em grande quantidade, pois favorece a participação de entidades que não detêm capacidade do fornecimento integral do item. Nesses casos, deve ser acrescentada uma coluna à tabela de objeto informado as respectivas cotações mínimas.

Sustentabilidade: Nas aquisições e contratações governamentais, deve ser dada prioridade para produtos reciclados e recicláveis e para bens, serviços e obras que considerem critérios compatíveis com padrões de consumo social e ambientalmente sustentáveis (art 7º, XI, da Lei nº 12.305/2010 - Política Nacional de Resíduos Sólidos), devendo ser observados, ainda, a Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 01, de 19.01.2010, e atos normativos editados pelos órgãos de proteção ao meio ambiente. Nesse sentido pode ser consultado o *Guia Prático de Licitações Sustentáveis do NAI/SP* para uma lista de objetos abrangidos por disposições normativas de caráter ambiental.

Uma vez exigido qualquer requisito ambiental na especificação do objeto, deve ser prevista a forma de comprovação de seu respectivo cumprimento na fase de aceitação da proposta, por meio da apresentação de certificação emitida por instituição pública oficial ou instituição credenciada, ou por outro meio de prova que ateste que o bem fornecido atende às exigências (§1º do art. 5º da citada instrução normativa).

Lembrar que a referida IN determina no art. 7º, §1º que se verifique a disponibilidade e a vantagem de reutilização de bens por meio de consulta ao fórum eletrônico de materiais ociosos, que integra o Portal Comprasnet, conforme art. 9º.

EXEMPLO:

1.1. O presente Termo de Referência visa delinear elementos necessários para aquisição de [gases medicinais e industriais em cilindros](#), para atender as necessidades funcionais do [HUMAP/UFMS/EBSERH](#).

2. Justificativa

É necessário explicitar os motivos determinantes para abrir o processo de licitação, isto é, a razão pela qual é importante priorizar a demanda administrativa a ser satisfeita por meio do contrato administrativo que segue a licitação. A justificativa da necessidade da contratação se dá, dentre outros:

2.1 Motivo da contratação;

2.2. Benefícios diretos e indiretos que resultarão da contratação;

2.3 Critérios ambientais adotados, se houver;

2.4 Inexigibilidade ou dispensa de licitação, se for o caso;

2.5 Referência a estudos preliminares, se houver;

2.6 Conexão entre a contratação e o planejamento existente, sempre que possível.

Obs. 1: O princípio da motivação determina que a Administração deve justificar todos os seus atos, apresentadas as razões que o fizeram decidir sobre determinados fatos.

EXEMPLO:

A Secretaria de Saúde do Município de Florianópolis necessita adquirir os equipamentos objeto do presente processo, visando equipar e atender as necessidades de áreas específicas, visando garantir a continuidade dos serviços prestados por esta Instituição, conforme justificativas peculiares, por item, abaixo descritas:

Item	Setor	Justificativas
1	Fonoaudiologia	Massageador. Para procedimentos referentes à terapia fonoaudiológica junto ao leito.
2	Clínica Médica 1	Cufômetro. Não existe este tipo de equipamento no setor e diariamente pacientes traquiostomizados necessitam da mensuração da pressão de CUFF e também, eventualmente ocorre a necessidade de entubação em uma reanimação cardiorrespiratória. Uma unidade será utilizada para manter no carrinho de emergência e uma unidade para uso diário na Clínica Médica 1.
3	Hemodinâmica / Emergência Pediátrica	Oftalmoscópio. Substituição de material existe, que encontra-se sem a possibilidade de conserto devido à oxidação completa interna.
...

3. Especificações do objeto

Aqui deve ter o detalhamento do produto. Caso seja uma especificação muito extensa, aqui devem ficar os detalhes mais gerais e o detalhamento mais aprofundado deve vir no Anexo I-A (especificações).

Obs. 1: A especificação não pode ser tão sucinta, de forma a suprimir informações ou detalhes que influenciam no valor da proposta, nem exagerada a ponto de direcionar o certame. Assim, não se pode transcrever as especificações técnicas de manuais e nem mesmo de folders/catálogos explicativos, sob pena de direcionamento do certame para determinada marca ou produto. Todo material que servir de referência para a especificação do objeto deve ser juntado ao TR.

Obs. 2: A descrição, em regra, deve ser apresentada pelo setor requisitante. Quando o produto possuir características técnicas especializadas, deve o requisitante solicitar à unidade técnica competente a definição das especificações e, se for o caso, do quantitativo a ser adquirido.

Os Riscos das Especificações Impróprias:

- Para os usuários – receber bens ou serviços que não atendem às suas necessidades;
- Para os fornecedores – cotar um produto que não é o esperado ou por preço que não é aceito;

EXEMPLO:

Lote	Descrição do lote	Item	Descrição	Quantidade	Valor estimado (R\$)	Valor total (R\$)
1	SOLUÇÃO DE ARMAZENAMENTO com TREINAMENTO HANDS-ON	1	GAVETA PARA DISCOS DE 2.5 POLEGADAS	1	12200,00	12200,00
		2	DISCO 400 GB SSD 2.5 POLEGADAS	10	17300,00	173000,00
2	SOLUÇÃO DE PROCESSAMENTO	3	PLACA DE REDE CONVERGENTE PARA SERVIDOR DELL R720	2	23900,00	47800,00

Descrição detalhada de cada item:

Item 1 – GAVETA PARA DISCOS DE 2.5 POLEGADAS

Deve ser nova, de primeiro uso, fazer parte do catálogo de produtos comercializados pelo fabricante na data de publicação do edital e não ter sido descontinuada. Este componente deve ser integrado ao Storage através das conexões de back-end do mesmo e ser fornecido com todos os componentes necessários à sua integração ao subsistema de armazenamento ofertado. Devem possibilitar a funcionalidade de “hot-swap” aos discos e permitir que os mecanismos de auto gerenciamento do Storage sejam realizados, inclusive o acionamento de alertas no caso de eventuais problemas nos discos. A CONTRATADA deve realizar o seguinte procedimento para cada gaveta de expansão: instalação física no rack, a ligação elétrica, a ligação dos cabos necessários ao Storage e deve existir a perfeita integração com o Storage.

Item 2 - DISCO 400 GB SSD 2.5 POLEGADAS

Deve ser novo, de primeiro uso, fazer parte do catálogo de produtos comercializados pelo fabricante na data de publicação do edital e não ter sido descontinuado. O disco deve ser da tecnologia SSD (Solid State Disk), ser hot-swap, oferecer capacidade bruta de no mínimo 400 GB e ser no tamanho de 2,5 polegadas. Serviço de instalação física e configuração, compreendendo energização para testes dos equipamentos, agrupamento, distribuição uniforme das unidades de mesmo tipo e tamanho para cada par de controladora e distribuição uniforme de mesmo número de gavetas para cada par de controladoras;

Item 3 – Placa de rede convergente para servidor DELL R720

Adaptador de rede convergente com suporte aos protocolos ISCSI e FCoE; Deve possuir 2 (duas) interfaces 10 Gb SFP+, acompanhadas de transceivers SFP+ SW. Em conformidade com as normas 802.3, 802.3ad, 802.1Qaz, 802.1Qbb, 802.1Qau e jumbo frames. Deve ser totalmente compatível com equipamento DELL PowerEdge R720, comprovado através de documentação do fabricante. Garantia de 1 ano.

Obs. 3: A Secretaria deve elaborar a tabela de forma com que mais se adeque às suas necessidades.

Em relação a QUANTIDADE:

Relação entre a demanda e a quantidade a ser comprada, acompanhada, no que couber, dos critérios de medição utilizados. Este item pode ser absorvido pela item anterior caso não haja prejuízo no entendimento da informação.

Obs. 1: Sistema de Registro de Preços: a Administração Pública deve definir, ainda que de forma estimada, as quantidades que poderão vir a ser adquiridas durante a validade da ata de registro de preços.

4. Entrega do bem

Apontar o local de entrega dos materiais e horários disponíveis para recebimento. Se for necessário agendar a visita ou horário, informar como deverá ocorrer este contato (canal, área responsável, telefone, e-mail...).

5. Prazo de entrega

Expor de forma objetiva o prazo para entrega do material, vinculado a uma data ou evento (normalmente essas datas estão atreladas a emissão da NE ou assinatura do contrato). Deverá prever se o prazo poderá ou não ser prorrogado, a critério do comprador.

EXEMPLO:

5.1 O prazo de entrega dos bens é de **15** dias, contados do(a) assinatura do termo de contrato, em remessa (*única ou parcelada*), no seguinte endereço Avenida Professor Henrique da Silva Fontes, 6100 - Trindade, Florianópolis - SC.

Caso seja remessa
parcelada,
discriminar as
respectivas parcelas,
prazos e condições

5.2 No caso de produtos perecíveis, o prazo de validade na data de entrega não poderá ser inferior a **10 dias** (dias ou meses ou anos), ou a (metade, um terço, dois terços, etc.) do prazo total recomendado pelo fabricante.

5.3 Os bens serão recebidos provisoriamente no prazo de **5 dias**, pelo(a) responsável pelo acompanhamento e fiscalização do contrato, para efeito de posterior verificação de sua conformidade com as especificações constantes neste Termo de Referência e na proposta.

Poderá ser dispensado o recebimento provisório nos casos de gêneros perecíveis e alimentação preparada. (Art. 74

6. Condições de recebimento

O recebimento dos bens deverá ocorrer de forma provisória, para posterior verificação de conformidade do objeto, e definitivamente, após a verificação das especificações, da qualidade e quantidades dos materiais. Informar também se o material será recebido por comissão ou por um servidor designado pela Secretaria.

- Recebimento provisório: no ato da entrega do objeto, obra ou serviço no setor competente, que procederá à conferência de sua conformidade com as especificações do edital e da proposta. Serve para avaliações e correções antes da entrega definitiva.

- Recebimento definitivo: após a verificação da qualidade e quantidade do objeto.

Obs.: Expor também quais serão os procedimentos do contratante e do fornecedor para os casos de não aceitação do objeto.

EXEMPLO:

6.1 Os bens poderão ser rejeitados, no todo ou em parte, quando em desacordo com as especificações constantes neste Termo de Referência e na proposta, devendo ser substituídos no prazo de **15** dias, a contar da notificação da contratada, às suas custas, sem prejuízo da aplicação das penalidades.

6.2 Os bens serão recebidos definitivamente no prazo de **30** dias, contados do recebimento provisório, após a verificação da qualidade e quantidade do material e consequente aceitação mediante termo circunstanciado.

6.2.1 Na hipótese de a verificação a que se refere o subitem anterior não ser procedida dentro do prazo fixado, reputar-se-á como realizada, consumando-se o recebimento definitivo no dia do esgotamento do prazo.

6.3 O recebimento provisório ou definitivo do objeto não exclui a responsabilidade da contratada pelos prejuízos resultantes da incorreta execução do contrato.

7. Forma como os produtos serão solicitados

Deverá conter no TR como as compras serão solicitadas.

8. Formalização do contrato

Dependendo da natureza do objeto, dias para entrega, deverá no TR ou Projeto Básico constar se haverá formalização do Contrato ou se a Autorização de Fornecimento terá força de contrato. Se houver contrato, detalhar a vigência do mesmo.

9. Garantia contratual

Exigir uma garantia na contratação de compras.

EXEMPLO:

9.1 Quantia financeira que não irá exceder a **5%** do valor do contrato e terá seu valor atualizado nas mesmas condições daquele.

10. Garantia do produto

Garantia do material, prazo para conserto ou substituição do bem. Informar que, se o fabricante/fornecedor possuir uma garantia maior que a determinada no TR, deverá prevalecer a maior.

11. Estimativa de custo

É a previsão de custo.

Obs.: Para que o Ordenador de Despesas decida pela contratação é necessária que se levante a estimativa do custo da contratação, por meio de pesquisa de mercado, delineada em orçamento detalhado ou em planilha, de modo que fiquem especificados os custos unitários e totais de cada parcela e do total do serviço a ser contratado.

12. Amostra

Inserir no TR, o item amostra, se for o caso. A área demandante sempre solicita quando necessário.

Importante: não esquecer de mencionar se as amostras farão parte ou não do quantitativo a ser entregue após posterior aprovação do objeto avaliado e quando será solicitada. O pedido de amostra deverá ser justificado e também conter os critérios de aceitação.

Obs. 1: Na modalidade pregão, tem-se a verificação de conformidade do objeto, que é pautada na: qualidade, eficiência, caracteres intrínsecos (forma de ser e existir) e extrínsecos (fatores externos) do objeto.

EXEMPLO 1 (em caso de necessidade de amostra):

12.1 O HUMAP-UFMS se reserva o direito de solicitar ou dispensar a apresentação de amostras dos produtos ofertados para avaliação técnica que será realizada pela comissão de padronização do HUMAP-UFMS. As amostras, se necessárias, deverão ser apresentadas juntamente com os catálogos e/ou prospectos que contenham a descrição em português detalhada do produto ofertado.

12.2 O HUMAP-UFMS se reserva o direito de solicitar formalmente ao licitante, se necessário, a apresentação de novas amostras, catálogos em português, prospectos, laudos analíticos e laboratorial e manual de utilização/funcionamento de qualquer item cotado, de qualquer empresa participante do processo, independente da ordem de classificação de preços, para aferir se os bens propostos atendem as especificações contidas no edital.

12.3 A critério da área técnica poderá ser solicitada mais de uma unidade de amostra por item.

12.4 O envio/postagem das amostras, caso solicitadas deverá se dar no prazo Máximo de 72 horas contadas do recebimento da convocação, durante a sessão pública, sob pena de desclassificação.

12.5 O prazo estabelecido no item 8.4 é improrrogável.

12.6 O licitante vencedor deverá encaminhar amostras dos produtos, conforme especificado abaixo, à Unidade de Licitação do HUMAP-UFMS, Av. Senador Filinto Muller, 355; Cidade Universitária – Vila Ipiranga, Campo Grande e – MS, CEP 79080-190, fone (067 3345-3239) no horário de 07H00 as 11h00 e das 13h00 as 17h00, em embalagem personalizada, papel timbrado, etiquetadas com o nome e endereço da empresa, conforme modelo:

Empresa:
Endereço:
Modalidade:

Data da entrega:

12.7 As amostras serão encaminhadas pela Comissão de Padronização de Materiais ou aos setores clínicos, cirúrgicos, emergência e ambulatoriais, sendo avaliados: tipo de embalagem, dados de identificação, registro no Ministério da Saúde e de acordo com legislações vigentes da ANVISA.

12.8 A amostra deverá ser enviada, após a convocação.

EXEMPLO 2 (em caso de não necessidade de amostra):

12.1 Os medicamentos são dispensados de apresentação de amostra.

13. Obrigações do contratado

Inserir neste item todas as obrigações cabíveis pela Empresa e já prevendo todas suas obrigações e responsabilidades.

Obs.: Deve-se definir com clareza e precisão quais são as responsabilidades do fornecedor. Essas informações são essenciais para o gerenciamento do contrato e para a aplicação de sanções ao contratado, quando for o caso.

EXEMPLO:

13.1 A contratada deve cumprir todas as obrigações constantes no Edital, seus anexos e sua proposta, assumindo como exclusivamente seus os riscos e as despesas decorrentes da boa e perfeita execução do objeto e, ainda:

13.1.1 efetuar a entrega do objeto em perfeitas condições, conforme especificações, prazo e local constantes no Edital e seus anexos, acompanhando da respectiva nota fiscal, na qual constarão as indicações referentes a: marca, fabricante, modelo, procedência e prazo de garantia ou validade;

13.1.2 O objeto deve estar acompanhado do manual do usuário, com uma versão em português e da relação da rede de assistência técnica autorizada.

13.1.3 responsabilizar-se pelos vícios e danos decorrentes do objeto, de acordo com os artigos 12, 13 e 17 a 27 do Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078/1990);

13.1.4 substituir, reparar ou corrigir, às suas expensas, no prazo fixado neste termo de Referência, o objeto com avarias ou defeitos;

13.1.5 comunicar à Contratante, no prazo máximo de 24 (vinte e quatro) horas que antecede a data de entrega, os motivos que impossibilitem o cumprimento do prazo previsto, com a devida comprovação;

13.1.6 manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na lei;

13.1.7 indicar preposto para representá-la durante a execução do contrato.

Nota explicativa 1: As cláusulas acima elencadas são as mínimas necessárias. As peculiaridades da contratação podem recomendar a adoção de outras obrigações.

14. Obrigações da contratante

Inserir neste item todas as obrigações da Secretaria, com a Contratada e seus funcionários.

Obs.: Deve-se definir com clareza e precisão quais são as responsabilidades do contratante. Essas informações são essenciais para o gerenciamento do contrato e para a aplicação de sanções ao contratado, quando for o caso.

EXEMPLO:

14.1 São obrigações da Contratante:

14.1.1 receber o objeto no prazo e condições estabelecidas no Edital e seus anexos;

14.1.2 verificar minuciosamente, no prazo fixado, a conformidade dos bens recebidos provisoriamente com as especificações constantes do Edital e da proposta, para fins de aceitação e recebimento definitivo;

14.1.3 comunicar à Contratada, por escrito, sobre imperfeições, falhas ou irregularidades verificadas no objeto fornecido, para que seja substituído, reparado ou corrigido;

14.1.4 acompanhar e fiscalizar o cumprimento das obrigações da COntratada, através de comissão/servidor especialmente designado;

14.1.5 efetuar o pagamento à Contratada no valor correspondente ao fornecimento do objeto, no prazo e forma estabelecidos no Edital e seus anexos;

14.2 A Administração não responderá por quaisquer compromissos assumidos pela Contratada com terceiros, ainda que vinculados à execução do presente Termo de Contrato, bem como por qualquer dano causado a terceiros em decorrência de ato da Contratada, de seus empregados, prepostos ou subordinados.

15. Qualificação Técnica

Informar se há necessidade de apresentação de documento de capacidade técnica para que o licitante comprove desempenho de atividade pertinente e compatível em características, prazos e/ou quantidades como o objeto a ser licitado.

Obs. 1: Os requisitos de qualificação técnica deverão respeitar os limites legais - havendo contrariedade às normas licitatórias, o requisito exigido será desconsiderado ou adaptado à Legislação.

Citar aqui comprovações técnicas que devem ser exigidas do fornecedor, visando garantir a satisfação da necessidade de aquisição (atestados, certidões, registros, garantias, inspeções, qualificações, etc.).

16. Condições de pagamento

Inserir todas as condições relativas ao pagamento, como será feito, de uma só vez ou em parcelas, etc. Se for o caso, o TR deverá dispor de um Cronograma físico-financeiro para pagamentos conforme execução de etapas do objeto.

17. Acompanhamento e fiscalização

Deverá informar como será feito o acompanhamento e a fiscalização do recebimento dos bens, bem como o responsável ou área responsável.

Obs. 1: - Sugerir o nome do Gestor do Contrato, se houver, e estabelecer as suas atribuições, que dentre outras são as seguintes:

- zelar para que o objeto da contratação seja fielmente executado conforme o ajustado no contrato;
- anotar em documento próprio as ocorrências;
- determinar a correção de faltas ou defeitos;
- aplicar ao contratado as sanções administrativas de sua competência;
- encaminhar à autoridade superior as providências cuja aplicação ultrapassem o seu nível de competência, etc.

EXEMPLO:

17.1 Nos termos do art. 67 da Lei 8.666/1993, será designado representante para acompanhar e fiscalizar a entrega dos bens, anotando em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução e determinando o que for necessário à regularização de falhas ou defeitos observados.

17.1.1 O recebimento de material de valor superior a R\$80.000,00 (oitenta mil reais) será confiado a uma comissão de, no mínimo, 3 (três) membros, designados pela autoridade competente.

Nota Explicativa 2: A fiscalização da execução contratual deve ser realizada de forma adequada por profissional com experiência na área.

17.2 A fiscalização de que trata este item não exclui nem reduz a responsabilidade da Contratada, inclusive perante terceiros, por qualquer irregularidade, ainda que resultante de imperfeições técnicas ou vícios redibitórios, e, na ocorrência desta, não implica corresponsabilidade da Administração ou de seus agentes e prepostos, de conformidade com o art. 70 da Lei 8.666/1993.

17.3 O representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, indicando dia, mês e ano, bem como o nome dos funcionários eventualmente envolvidos, determinando o

que for necessário à regularização das falhas ou defeitos observados e encaminhando os apontamentos à autoridade competente para as providências cabíveis.

18. Sanções

Estabelecer as sanções aplicáveis ao licitante/contratado para o caso de inadimplemento. Estas sanções serão levadas para o edital e contrato, portanto, deve-se procurar ajuda do jurídico antes de finalizar o texto, a fim de evitar sanções que não possam ser aplicadas.

EXEMPLO:

18.1 Comete infração administrativa nos termos da Lei nº 8.666/1993 e da Lei nº 10.520/2002, a Contratada que:

18.1.1 inexecutar total ou parcialmente qualquer das obrigações assumidas em decorrência da contratação;

18.1.2 ensejar o retardamento da execução do objeto;

18.1.3 fraudar na execução do contrato;

18.1.4 comportar-se de modo inidôneo;

18.1.5 cometer fraude fiscal;

18.1.6 não mantiver a proposta.

18.2 A Contratada que cometer qualquer das infrações discriminadas no subitem acima ficará sujeita, sem prejuízo da responsabilidade civil e criminal, às seguintes sanções:

18.2.1 advertência por faltas leves, assim entendidas aquelas que não acarretem prejuízos significativos para a Contratante;

18.2.2 multa moratória de 2% (dois por cento) por dia de atraso injustificado sobre o valor da parcela inadimplida, até o final de 30 (trinta) dias;

Nota Explicativa 3: A Administração deve decidir, caso a caso, de acordo com o objeto, qual o prazo limite para a mora da contratada, a partir do qual a execução da prestação deixa de ser útil para o órgão e enseja a rescisão do contrato. Lembre-se de que esse modelo é apenas uma sugestão; é possível escalonar as multas conforme os dias de atraso, por exemplo.

18.2.3 multa compensatória de 2 % (dois por cento) sobre o valor total do contrato, no caso de inexecução total do objeto;

18.2.3.1 em caso de inexecução parcial, a multa compensatória, no mesmo percentual do subitem acima, será aplicada de forma proporcional à obrigação inadimplida;

18.2.4 suspensão de licitar e impedimento de contratar com o órgão ou entidade Contratante pelo prazo de até dois anos;

18.2.5 impedimento de licitar e contratar com a União, com o consequente descredenciamento no SICAF, pelo prazo de até cinco anos;

18.2.6 declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública, enquanto perdurarem os motivos determinantes da punição ou até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade, que será concedida sempre que a Contratada ressarcir a Contratante pelos prejuízos causados;

18.3 Também ficam sujeitas às penalidades do art. 87, III e IV, da Lei nº 8.666/1993, a Contratada que:

18.3.1 tenha sofrido condenação definitiva por praticar, por meio dolosos, fraude fiscal no recolhimento de quaisquer tributos;

18.3.2 tenha praticado atos ilícitos visando a frustrar os objetivos da licitação;

18.3.3 demonstre não possuir idoneidade para contratar com a Administração em virtude de atos ilícitos praticados

18.4 A aplicação de qualquer das penalidades previstas realizar-se-á em processo administrativo que assegurará o contraditório e a ampla defesa à Contratada, observando-se o procedimento previsto na Lei nº 8.666/1993, e subsidiariamente a Lei nº 9.784/1999.

18.5 A autoridade competente, na aplicação das sanções, levará em consideração a gravidade da conduta do infrator, o caráter educativo da pena, bem como o dano causado à Administração, observado o princípio da proporcionalidade.

18.6 As penalidades serão obrigatoriamente registradas no SICAF.

19. Assinaturas

O TR deverá sempre ser assinado por quem o elaborou e pela autoridade superior do solicitante.

EXEMPLO:

Florianópolis, 20 de outubro de 2017

Identificação e assinatura do servidor responsável
Cargo/carimbo

(Chefe da Unidade Administrativa)
Aprovo, em 20 de outubro de 2017.

Identificação e assinatura da autoridade competente
APROVO O PRESENTE TERMO DE REFERÊNCIA
E AUTORIZO A REALIZAÇÃO DA LICITAÇÃO.
(inciso II, Art. 9º, Decreto nº 5.450/05)

APÊNDICE B – MANUAL DE TERMO DE REFERÊNCIA PARA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS

O objetivo deste manual é fornecer orientações às unidades da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis quanto aos procedimentos a serem adotados nas aquisições de bens e contratações de serviços comuns, mediante licitação.

O manual tem por finalidade a elaboração de um documento simples, conciso, de fácil leitura e compreensão, que consiga orientar tanto o servidor com maior experiência em licitações quanto o que tem pouca experiência em como iniciar um processo de aquisição de bens ou contratação de serviços comuns na Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis.

O Termo de Referência é o documento mediante o qual a Administração explicita o objeto, documentando de forma sistemática, detalhada e completa o objeto da contratação que pretende realizar.

Neste documento seguem os principais pontos a serem observados no momento da contratação de serviços.

TERMO DE REFERÊNCIA Nº.:(número obrigatório a ser digitado pelo usuário de acordo com a sequência seguida pelo órgão para identificar os termos de referência elaborados)

PROCESSO Nº: (número do processo - opcional. Esse número é gerado depois da entrada no processo. O sistema gera automaticamente).

UNIDADE SOLICITANTE: (nome da unidade de trabalho – Diretoria, Gerência, Setor - campo de preenchimento obrigatório).

IMPORTANTE: Enquanto o projeto básico é exigido para as contratações de obras e serviços quando realizadas na modalidade de licitação tipificadas na Lei nº 8.666/93 e nas contratações diretas (dispensas e inexigibilidade de licitação), o termo de referência deverá ser utilizado nas contratações visando o fornecimento de bens ou prestação de serviços comuns, realizadas na modalidade pregão.

IMPORTANTE: Para serviços continuados, há duas distinções: serviços continuados com dedicação exclusiva e serviços continuados sem dedicação exclusiva.

→ Serviços continuados COM dedicação exclusiva de mão-de- obra são aqueles em que, via de regra, os empregados da contratada são alocados para trabalhar continuamente nas dependências do órgão, muitas vezes com dedicação exclusiva. A execução dos serviços segue uma rotina específica estabelecida e supervisionada pelo órgão. São os contratos típicos de “terceirização” (limpeza, vigilância, recepção, portaria, etc.).

→ Serviços continuados SEM dedicação exclusiva de mão- de-obra são aqueles em que, via de regra, não há alocação contínua de empregados da contratada nas dependências do órgão, nem dedicação exclusiva. São exemplos comuns os serviços de lavanderia, manutenção preventiva ou corretiva de equipamentos, locação de máquinas, etc. (desde que, é claro, as necessidades do órgão não pressuponham a disponibilização contínua ou permanente do empregado).

EXEMPLO:

O presente Termo de Referência tem por objeto a contratação da prestação de serviços **continuados** de **limpeza**, para atender às necessidades da **Secretaria Municipal de Saúde**, conforme especificações e quantitativos estabelecidos abaixo:

ITEM	DESCRIÇÃO/ ESPECIFICAÇÃO	Valor máximo ou menor percentual de desconto
1		
2		
3		
...		

Obs. 1: A prestação dos serviços não gera vínculo empregatício entre os empregados da Contratada e a Secretaria Municipal da Saúde, vedando-se qualquer relação entre estes que caracterize pessoalidade e subordinação direta.

Obs.2: Tabela acima é meramente ilustrativa; o órgão ou entidade deve elaborá-la da forma que melhor aprover ao certame licitatório.

2. Justificativa

É necessário explicitar os motivos determinantes para abrir o processo de licitação, isto é, a razão pela qual é importante priorizar a demanda administrativa a ser satisfeita por meio do contrato administrativo que segue a licitação. A justificativa da necessidade da contratação se dá, dentre outros:

- 2.1 Motivo da contratação;
- 2.2 Benefícios diretos e indiretos que resultarão da contratação;
- 2.3 Critérios ambientais adotados, se houver;
- 2.4 Inexigibilidade ou dispensa de licitação, se for o caso;
- 2.5 Referência a estudos preliminares, se houver;
- 2.6 Conexão entre a contratação e o planejamento existente, sempre que possível

EXEMPLO:

A contratação ocorre em função dos serviços possuírem natureza **continuada**, imperiosos à Administração para o desempenho de suas atribuições.

Quanto à contratação de terceiros para execução dos serviços ora a serem licitados cumpre informar que se trata da execução de serviços, para os quais a Secretaria Municipal da Saúde não dispõe de suficiente quadro de profissionais para execução direta, sendo usual, a execução de forma indireta mediante contratação de empresa especializada.

A contratação dos serviços aqui descritos se justifica diante do término da vigência do Contrato que trata do mesmo objeto, sem possibilidade de prorrogação.

3. Especificações do objeto

Aqui deve ter o detalhamento do serviço. Caso seja uma especificação muito extensa, aqui devem ficar os detalhes mais gerais e o detalhamento mais aprofundado deve vir no Anexo I-A (especificações).

Obs. 3: A descrição, em regra, deve ser apresentada pelo setor requisitante. Quando o serviço possuir características técnicas especializadas, deve o requisitante solicitar à unidade técnica competente a definição das especificações e, se for o caso, do quantitativo a ser adquirido.

EXEMPLO:

Prestação de serviço que será desenvolvido de forma regular, planejado e programado, para realizar os serviços descritos **de limpeza**.

3.1 . UNIFORMES

É imprescindível que o Termo de Referência traga a descrição detalhada do uniforme a ser utilizado pelos empregados, inclusive quanto aos quantitativos necessários para a prestação do serviço, levando-se em consideração o padrão mantido pelo órgão e as condições climáticas da região no decorrer do ano. Caso se exija padrão de tecido ou material específico, também deve ser escrito em detalhes. Sem tal detalhamento, inviabiliza-se a exigência de padrões mínimos, na fase de aceitação da proposta, ou no decorrer da execução do contrato. A exigência de amostra não apresenta utilidade se a descrição do uniforme foi suficientemente detalhada.

EXEMPLO:

3.1.1 Os uniformes a serem fornecidos pela Contratada a seus empregados deverão ser condizentes com a atividade a ser desempenhada no órgão contratante, compreendendo peças para todas as estações climáticas do ano, sem qualquer repasse do custo para o empregado, observando o disposto nos itens seguintes:

3.1.2 O uniforme deverá compreender as seguintes peças do vestuário:

- a) **camisa**;
- b) **calça**;
- c) **Sapatão**.

4. Do prazo contratual

No contrato de execução instantânea, o prazo de vigência se presta a delimitar o intervalo temporal dentro do qual a parte contratada deverá cumprir a prestação.

Obs. 4: Nos contratos de prestação de serviços de natureza CONTINUADA deve-se observar que: a) o prazo de vigência originário, de regra, é de até 12 meses; b) excepcionalmente, este prazo poderá ser fixado por período superior a 12 meses nos casos em que, diante da peculiaridade e/ou complexidade do objeto, fique tecnicamente demonstrado o benefício advindo para a Administração; e c) é juridicamente possível a prorrogação do contrato por prazo diverso do contratado originariamente. ”

EXEMPLO:

4.1 O prazo de vigência do Contrato será de **12** meses, a partir da data da sua assinatura, podendo, por interesse da Contratante, ser prorrogado por períodos sucessivos, limitado a sua duração a 60 (sessenta) meses, nos termos do inciso II do artigo 57, da Lei nº 8.666, de 1993.

4.2 Prestar o serviço de **limpeza**, das **09** h às **17** h, no (s) setor (es) da **Assessoria de Compras, Contratos e Convênios**, pelo período de **12** meses.

5. Da Modalidade de contratação

Embora a lei o exija apenas para instruir a modalidade pregão, o Termo de Referência pode instruir qualquer outra modalidade, exceto quando o objeto

da referida contratação se tratar de obra ou serviço de engenharia não comum, cujo detalhamento deverá ser efetivado mediante Projeto Básico (art. 7º da Lei nº 8.666/93).

EXEMPLO:

Por se tratar de contratação de serviços **limpeza**, nos termos do parágrafo único do art. 7º da Lei nº 8.666/93, o certame licitatório será realizado na modalidade **pregão**, em sua forma **eletrônica**, do tipo menor **preço**.

Entende-se que o interesse público será mais satisfatoriamente atendido mediante a adoção dessa modalidade.

6. Quantidade demandada

Justificativa da(s) quantidade(s) do(s) item(ns) a contratar a fim de documentar o método utilizado para a estimativa de quantidades no processo de contratação.

EXEMPLO:

Para a apuração dos serviços demandados neste Termo de Referência, foi realizada medição para obter a demanda estimada, bem como o detalhamento das características dos serviços, de forma a adequar às necessidades da Administração observada o menor custo-benefício.

7. Local de execução

Informar o local de execução do serviço a ser contratado.

EXEMPLO:

A execução dos serviços deverá ser realizada nas dependências do _____, localizado no endereço _____, devendo ser previamente agendada utilizando como forma de comunicação oficial (canal, área responsável, telefone, e-mail...). Os serviços deverão ser realizados de segunda à sexta-feira dentro do horário comercial, de 9h às 18h.

8. Início da prestação do serviço

Expôr de forma objetiva o prazo para início da prestação do serviço, vinculado a uma data ou evento (normalmente essas datas estão atreladas a emissão da nota fiscal ou assinatura do contrato).

EXEMPLO:

O início da prestação dos serviços se dará em **15** dias úteis após a assinatura do Contrato, mediante entrega de _____.

O prazo de execução dos serviços será de **12** meses, com início no dia **01** de **dezembro** de **2017**, e seguirá o cronograma em anexo

9. Forma como os serviços serão solicitados

Deverá conter no Termo de Referência como os serviços serão solicitados (requisição por escrito, e-mail, fax, ofício, etc.).

EXEMPLO:

9.1 Os serviços serão solicitados por meio da emissão de **Ordem de Serviços**, assim definido como documento utilizado pela Administração para a solicitação, acompanhamento e controle dos itens relativos à execução do contrato, possibilitando a verificação da conformidade do serviço executado com o solicitado para a CONTRATADA, onde serão demonstrados:

9.1.1 A definição e especificação dos serviços a serem realizados;

9.1.2 O prazo para entrega;

9.1.3 O endereço de entrega;

9.1.4 O responsável pela solicitação do serviço;

9.1.5 Os materiais empregados;

9.1.6 O acabamento;

9.1.7 A tiragem;

9.1.8 Preços unitário e total.

10. Formalização do contrato

Dependendo da natureza do objeto, deverá constar no Termo de Referência se haverá formalização do contrato ou se a autorização de fornecimento terá força de contrato.

Nota explicativa: Se houver contrato, detalhar a vigência do mesmo.

Obs. 5: Obrigatório nos casos de concorrência e tomada de preços, bem como de dispensa e inexigibilidade de licitação, cujos preços estejam compreendidos nos limites das referidas modalidades de licitação. Facultativo nos demais casos, podendo a Administração substituir o instrumento de contrato pela carta-contrato, nota de empenho de despesa, autorização de compra ou ordem de execução de serviço.

O início da prestação dos serviços será em **15** dias após a assinatura do contrato. O prazo de vigência do Contrato será de **12** meses, a partir da data da sua assinatura, podendo, por interesse da Administração, ser prorrogado por períodos sucessivos, limitado a sua duração a 60 (sessenta) meses, nos termos do inciso II do artigo 57, da Lei nº 8.666/93.

11. Garantia contratual

A critério da autoridade competente, em cada caso, e desde que prevista no instrumento convocatório, poderá ser exigida prestação de garantia nas contratações de obras, serviços e compras.

Nota explicativa: Quantia financeira que não irá exceder a 5% do valor do contrato e terá seu valor atualizado nas mesmas condições daquele.

EXEMPLO:

A contratada prestará garantia contratual no valor equivalente a **3%** (por cento) do valor global estimado no contrato.

12. Indicação de pessoal

A indicação pessoal sempre será feita por pessoal técnico qualificado.

EXEMPLO:

13.1 Para a execução dos serviços, a Contratada deverá disponibilizar profissionais pertencentes às seguintes categorias de ocupação, conforme a Classificação Brasileira de Ocupações - CBO:

ATIVIDADE OU SERVIÇO	CÓDIGO	OCUPAÇÃO

Trata-se de disposição prevista no art. 7º, § 3º, da Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 2/2008.

Nota explicativa: a CBO também pode servir como um guia auxiliar na definição dos elementos principais da execução dos serviços, pois traz diversas informações sobre a descrição da ocupação, atividades características, formação profissional necessária, etc.

fiquem especificados os custos unitários e totais de cada parcela e do total do serviço a ser contratado.

Obs. 6: O Termo de Referência deve trazer a estimativa do custo da contratação, conforme artigo 9º, parágrafo 2º, do Decreto nº 5.450, de 2005, e artigo 8º, inciso II, do Decreto nº 3.555, de 2000.

O mapa de preços e as planilhas estimativas do valor da contratação devem integrar o processo licitatório, embora não necessariamente o edital ou seus anexos, vez que, na modalidade pregão, não existe imposição legal em tal sentido. Cabe ao administrador avaliar, caso a caso, se é conveniente divulgar tais orçamentos juntamente com o edita.

Dica: Utilização do painel de preços do governo federal (que permite pesquisar, analisar e comparar os preços praticados pelo governo federal nas contratações de materiais e serviços). LINK:
<http://paineldeprecos.planejamento.gov.br/>

EXEMPLO:

O valor máximo mensal da contratação é de R\$ **15.000,00** e o valor máximo global é de R\$ **150.000,00**.

14. Da habilitação e qualificação técnica

Informar se há necessidade de apresentação de documento de capacidade técnica para que o licitante comprove desempenho de atividade pertinente e compatível em características, prazos e/ou quantidades como o objeto a ser licitado.

Obs. 7: Caso existam habilitações e qualificações específicas do serviço em questão.

15. Obrigações da empresa CONTRATADA

Dependendo serviço e da situação, a cláusula de obrigações da contratada deverá ser acrescida de mais detalhes em relação ao instrumento convocatório.

16. Obrigações da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis

Dependendo serviço e da situação, a cláusula de obrigações da contratante deverá ser acrescida de mais detalhes em relação ao instrumento convocatório.

17. Acompanhamento e fiscalização

Deverá informar de que forma serão realizados o acompanhamento e a fiscalização do recebimento dos serviços, bem como o responsável ou área responsável.

IMPORTANTE: Caso as especificidades do serviço demandem uma rotina de fiscalização própria, o órgão deve descrevê-la neste item.

EXEMPLO:

A execução do serviço relacionado neste Termo de Referência será acompanhada e fiscalizada pela **Assessoria de Compras, Contratos e Convênios**, ao qual compete acompanhar, conferir e avaliar o fornecimento, bem como dirimir e desembaraçar quaisquer dúvidas e pendências que surgirem, determinando o que for necessário à regularização das faltas, falhas, problemas ou defeitos observados, e os quais de tudo darão ciência à CONTRATADA.

18. Da subcontratação

Informar se o serviço poderá ou não ser subcontratado, o que depende das especificidades do serviço a ser contratado.

EXEMPLO:

- 18.1. A subcontratação depende de autorização prévia da CONTRATANTE, a quem incumbe avaliar se a subcontratada cumpre os requisitos de qualificação técnica, necessários à execução do objeto.
- 18.2. Em qualquer hipótese de subcontratação, permanece a responsabilidade integral da Contratada pela perfeita execução contratual, cabendo-lhe realizar a supervisão e coordenação das atividades da subcontratada, bem como responder perante a Contratante pelo rigoroso cumprimento das obrigações contratuais correspondentes ao objeto da subcontratação.
- 18.3. Não será admitida a subcontratação do objeto licitatório.

Ou

É permitida a subcontratação parcial do objeto, até o limite de 30% (por cento) do valor total do contratado.

19. Repactuação

É a espécie de reajuste contratual que deve ser utilizada para serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra, por meio da análise da variação dos custos contratuais, de modo a garantir a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro do contrato, devendo estar prevista no instrumento convocatório com data vinculada a apresentação das propostas para os custos decorrentes do mercado e do acordo ou convenção coletiva ao qual o orçamento esteja vinculado para os custos decorrentes da mão de obra. (Nova redação pela INSTRUÇÃO NORMATIVA MP Nº 3 de 15/11/2009).

Obs. 8: Somente se existir necessidade de repactuação adicional as previstas no edital.

EXEMPLO:

19.1. Será admitida, por solicitação da CONTRATADA, a repactuação dos preços dos serviços continuados contratados com prazo de vigência igual ou superior a doze meses, desde que seja observado o interregno mínimo de 1 (um) ano, e demonstrada de forma analítica a variação dos componentes dos

custos do contrato, devidamente justificada, de acordo com os dispositivos aplicáveis da Instrução Normativa SLTI/MPOG n° 2, de 30 de abril de 2008.

19.1.1. A repactuação poderá ser dividida em tantas parcelas quantas forem necessárias, em respeito ao princípio da anualidade do reajustamento dos preços da contratação, podendo ser realizada em momentos distintos para discutir a variação de custos que tenham sua anualidade resultante em datas diferenciadas, tais como os custos decorrentes da mão-de-obra e os custos decorrentes dos insumos necessários à execução do serviço.

19.2. A repactuação não poderá alterar o equilíbrio econômico-financeiro original do contrato.

19.3 Previsão de reajuste, após o transcurso de 1 ano.

20. Assinaturas

O Termo de Referência deverá sempre ser assinado por quem o elaborou e pela autoridade superior do solicitante.

EXEMPLO:

Florianópolis, 20 de outubro de 2017

Identificação e assinatura do servidor responsável
Cargo/carimbo

(Chefe da Unidade Administrativa)
Aprovo, em 20 de outubro de 2017.

Identificação e assinatura da autoridade competente
APROVO O PRESENTE TERMO DE REFERÊNCIA
E AUTORIZO A REALIZAÇÃO DA LICITAÇÃO.
(inciso II, Art. 9º, Decreto nº 5.450/05)

APÊNDICE C - TERMO DE REFERÊNCIA PARA COMPRA DE PRODUTO

TERMO DE REFERÊNCIA Nº.: _____

PROCESSO Nº: _____

UNIDADE SOLICITANTE: _____

1. Objeto

Aquisição de, conforme condições, quantidades e exigências estabelecidas neste instrumento.

2. Justificativa

A Secretaria de Saúde do Município de Florianópolis necessita adquirir os equipamentos objeto do presente processo, visando equipar e atender as necessidades de áreas específicas, visando garantir a continuidade dos serviços prestados por esta Instituição, conforme justificativas peculiares, por item, abaixo descritas:

Item	Setor	Justificativas
1		
2		

3. Especificações do objeto

Item	Descrição/ Especificação	Unidade de Medida	Quantidade	Valor Máximo ou Valor Estimado
1				

2				
...				

4. Entrega do bem

A entrega deverá ocorrer no (local) de segunda a sexta feira (ou nos dias adequados) das XXh às XXh e das XXh às XXh, cujo endereço de entrega é:

5. Prazo de entrega

5.1 O prazo de entrega dos bens é de dias, contados do(a), em remessa (*única ou parcelada*), no seguinte endereço

5.2 No caso de produtos perecíveis, o prazo de validade na data de entrega não poderá ser inferior a (dias ou meses ou anos), ou a (metade, um terço, dois terços, etc.) do prazo total recomendado pelo fabricante.

5.3 Os bens serão recebidos provisoriamente no prazo de dias, pelo(a) responsável pelo acompanhamento e fiscalização do contrato, para efeito de posterior verificação de sua conformidade com as especificações constantes neste Termo de Referência e na proposta.

6. Condições de recebimento

6.1 Os bens poderão ser rejeitados, no todo ou em parte, quando em desacordo com as especificações constantes neste Termo de Referência e na proposta, devendo ser substituídos no prazo de dias, a contar da notificação da contratada, às suas custas, sem prejuízo da aplicação das penalidades.

6.2 Os bens serão recebidos definitivamente no prazo de dias, contados do recebimento provisório, após a verificação da qualidade e quantidade do material e consequente aceitação mediante termo circunstanciado.

6.2.1 Na hipótese de a verificação a que se refere o subitem anterior não ser procedida dentro do prazo fixado, reputar-se-á como realizada, consumando-se o recebimento definitivo no dia do esgotamento do prazo.

6.3 O recebimento provisório ou definitivo do objeto não exclui a responsabilidade da contratada pelos prejuízos resultantes da incorreta execução do contrato.

7. Forma como os produtos serão solicitados

7.1 Os produtos serão solicitados pelo(a) NOME DO SETOR, pertencente ao(a) NOME DO ÓRGÃO, mediante a emissão do documento "Solicitação de Entrega

de Material” para o fornecimento pela contratada, conforme necessidade do(a) NOME DO SETOR.

8. Formalização do contrato

O prazo de vigência do Contrato será de meses, a partir da data da sua assinatura, podendo, por interesse da Administração, ser prorrogado por períodos sucessivos, por meses.

9. Garantia contratual

A contratada prestará garantia contratual no valor equivalente a% (por cento) do valor global estimado no contrato.

10. Garantia do produto

Os materiais terão garantia de (meses) meses ou pelo prazo estipulado pelo fabricante, o que for maior, contra quaisquer espécies de defeitos, contados da data efetiva da entrega, devendo a contratada, após a comunicação do contratante, providenciar, no prazo máximo de ... (.....) dias úteis, as devidas correções.

11. Estimativa de custo

A estimativa dos custos dos bens a serem adquiridos foi realizada mediante cotação com (...) fornecedores OU (DESCREVER COMO FOI REALIZADA A PESQUISA DE PREÇOS E DESCREVER O CRITÉRIO QUE FOI USADO PARA A PESQUISA DE PREÇOS) e a estimativa de preço obtida foi de R\$

12. Amostra

12.1 Será exigido do licitante provisoriamente classificado em primeiro lugar que apresente amostra(s) do(s) item(ns), para a verificação da compatibilidade com as especificações deste Termo de Referência e consequente aceitação da proposta, no local e prazo indicados no edital.

12.1.1 A amostra deverá estar devidamente identificada com o nome do licitante, conter os respectivos prospectos e manuais, se for o caso, e dispor na embalagem de informações quanto às suas características, tais como data de fabricação, prazo de validade, quantidade do produto, sua marca, número de referência, código do produto e modelo.

12.1.2 Os exemplares colocados à disposição da Administração serão tratados como protótipos, podendo ser manuseados, desmontados ou instalados pela equipe técnica responsável pela análise, bem como conectados a equipamentos e submetidos aos testes necessários.

12.1.3 Os licitantes deverão colocar à disposição da Administração todas as condições indispensáveis à realização de testes e fornecer, sem ônus, os manuais impressos em língua portuguesa, necessários ao seu perfeito manuseio, quando for o caso.

12.1.4 Será considerada aprovada a amostra que atender aos seguintes critérios:

12.1.4.1

12.1.4.2

13. Obrigações do contratado

13.1 A contratada deve cumprir todas as obrigações constantes no Edital, seus anexos e sua proposta, assumindo como exclusivamente seus os riscos e as despesas decorrentes da boa e perfeita execução do objeto e, ainda:

13.1.1 efetuar a entrega do objeto em perfeitas condições, conforme especificações, prazo e local constantes no Edital e seus anexos, acompanhando da respectiva nota fiscal, na qual constarão as indicações referentes a: marca, fabricante, modelo, procedência e prazo de garantia ou validade;

13.1.2 O objeto deve estar acompanhado do manual do usuário, com uma versão em português e da relação da rede de assistência técnica autorizada.

13.1.3 responsabilizar-se pelos vícios e danos decorrentes do objeto, de acordo com os artigos 12, 13 e 17 a 27 do Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078/1990);

13.1.4 substituir, reparar ou corrigir, às suas expensas, no prazo fixado neste termo de Referência, o objeto com avarias ou defeitos;

13.1.5 comunicar à Contratante, no prazo máximo de 24 (vinte e quatro) horas que antecede a data de entrega, os motivos que impossibilitem o cumprimento do prazo previsto, com a devida comprovação;

13.1.6 manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na lei;

13.1.7 indicar preposto para representá-la durante a execução do contrato.

14. Obrigações da contratante

14.1 São obrigações da Contratante:

14.1.1 receber o objeto no prazo e condições estabelecidas no Edital e seus anexos;

14.1.2 verificar minuciosamente, no prazo fixado, a conformidade dos bens recebidos provisoriamente com as especificações constantes do Edital e da proposta, para fins de aceitação e recebimento definitivo;

14.1.3 comunicar à Contratada, por escrito, sobre imperfeições, falhas ou irregularidades verificadas no objeto fornecido, para que seja substituído, reparado ou corrigido;

14.1.4 acompanhar e fiscalizar o cumprimento das obrigações da CONTRATADA, através de comissão/servidor especialmente designado;

14.1.5 efetuar o pagamento à Contratada no valor correspondente ao fornecimento do objeto, no prazo e forma estabelecidos no Edital e seus anexos;

14.2 A Administração não responderá por quaisquer compromissos assumidos pela Contratada com terceiros, ainda que vinculados à execução do presente Termo de Contrato, bem como por qualquer dano causado a terceiros em decorrência de ato da Contratada, de seus empregados, prepostos ou subordinados.

15. Qualificação técnica

15.1 Deverá ser comprovada a aptidão para desempenho de atividade pertinente e compatível em características, quantidades e prazos com o objeto deste termo de referência, por meio de atestado(s), fornecido(s) por pessoa jurídica de direito público ou privado, contendo, no mínimo, os seguintes dados:

- a) nome, endereço completo com telefone da empresa emitente e assinatura do responsável;
- b) objeto do contrato (tipo de materiais fornecidos ou em fornecimento, com quantitativos e prazos);
- c) afirmação de que a empresa prestou serviços corretamente, atendendo a todas as condições contratuais.

15.1.1 O pregoeiro poderá promover diligência destinada à comprovação dos attestados fornecidos, solicitando apresentação de notas fiscais, contratos ou outros documentos que julgar necessário.

16. Condições de pagamento

16.1. O pagamento será efetuado, no prazo de xxxxx (xxxxx) dias (DEVE ESTAR EM CONSONÂNCIA COM O EDITAL E CONTRATO, QUANDO HOVER) da data de apresentação dos documentos de cobrança, desde que a totalidade do objeto contratado tenha sido executada, atestada e aprovada pelo CONTRATANTE.

16.2. O pagamento será efetuado na conta corrente da CONTRATADA através de Ordem Bancária.

16.3. Os bens entregues em desacordo com as especificações contratuais não serão atestados pela fiscalização.

16.4. A CONTRATADA deverá emitir uma nota fiscal com os dados constantes da Nota de Empenho.

17. Acompanhamento e fiscalização

17.1 Nos termos do art. 67 da Lei 8.666/1993, será designado representante para acompanhar e fiscalizar a entrega dos bens, anotando em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução e determinando o que for necessário à regularização de falhas ou defeitos observados.

17.1.1 O recebimento de material de valor superior a R\$80.000,00 (oitenta mil reais) será confiado a uma comissão de, no mínimo, 3 (três) membros, designados pela autoridade competente.

17.2 A fiscalização de que trata este item não exclui nem reduz a responsabilidade da Contratada, inclusive perante terceiros, por qualquer irregularidade, ainda que resultante de imperfeições técnicas ou vícios redibitórios, e, na ocorrência desta, não implica corresponsabilidade da Administração ou de seus agentes e prepostos, de conformidade com o art. 70 da Lei 8.666/1993.

17.3 O representante da Administração anotarà em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, indicando dia, mês e ano, bem como o nome dos funcionários eventualmente envolvidos, determinando o que for necessário à regularização das falhas ou defeitos observados e encaminhando os apontamentos à autoridade competente para as providências cabíveis.

18. Sanções

18.1 Comete infração administrativa nos termos da Lei nº 8.666/1993 e da Lei nº 10.520/2002, a Contratada que:

18.1.1 inexecutar total ou parcialmente qualquer das obrigações assumidas em decorrência da contratação;

18.1.2 ensejar o retardamento da execução do objeto;

18.1.3 fraudar na execução do contrato;

18.1.4 comportar-se de modo inidôneo;

18.1.5 cometer fraude fiscal;

18.1.6 não mantiver a proposta.

18.2 A Contratada que cometer qualquer das infrações discriminadas no subitem acima ficará sujeita, sem prejuízo da responsabilidade civil e criminal, às seguintes sanções:

18.2.1 advertência por faltas leves, assim entendidas aquelas que não acarretem prejuízos significativos para a Contratante;

18.2.2 multa moratória de% (..... por cento) por dia de atraso injustificado sobre o valor da parcela inadimplida, até o final de (.....) dias;

18.2.3 multa compensatória de% (..... por cento) sobre o valor total do contrato, no caso de inexecução total do objeto;

18.2.3.1 em caso de inexecução parcial, a multa compensatória, no mesmo percentual do subitem acima, será aplicada de forma proporcional à obrigação inadimplida;

18.2.4 suspensão de licitar e impedimento de contratar com o órgão ou entidade Contratante pelo prazo de até dois anos;

18.2.5 impedimento de licitar e contratar com a União, com o consequente descredenciamento no SICAF, pelo prazo de até cinco anos;

18.2.6 declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública, enquanto perdurarem os motivos determinantes da punição ou até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade, que será concedida sempre que a Contratada ressarcir a Contratante pelos prejuízos causados;

18.3 Também ficam sujeitas às penalidades do art. 87, III e IV, da Lei nº 8.666/1993, a Contratada que:

18.3.1 tenha sofrido condenação definitiva por praticar, por meio dolosos, fraude fiscal no recolhimento de quaisquer tributos;

18.3.2 tenha praticado atos ilícitos visando a frustrar os objetivos da licitação;

18.3.3 demonstre não possuir idoneidade para contratar com a Administração em virtude de atos ilícitos praticados;

18.4 A aplicação de qualquer das penalidades previstas realizar-se-á em processo administrativo que assegurará o contraditório e a ampla defesa à Contratada, observando-se o procedimento previsto na Lei nº 8.666/1993, e subsidiariamente a Lei nº 9.784/1999.

18.5 A autoridade competente, na aplicação das sanções, levará em consideração a gravidade da conduta do infrator, o caráter educativo da pena, bem como o dano causado à Administração, observado o princípio da proporcionalidade.

18.6 As penalidades serão obrigatoriamente registradas no SICAF.

19. Assinaturas

Florianópolis, ____ de _____ de 201__

_____.

Identificação e assinatura do servidor responsável

Cargo/carimbo

(Chefe da Unidade Administrativa)

Aprovo, em ____ de _____ de _____.

Identificação e assinatura da autoridade competente

APROVO O PRESENTE TERMO DE REFERÊNCIA

E AUTORIZO A REALIZAÇÃO DA LICITAÇÃO.

(inciso II, Art. 9º, Decreto nº 5.450/05)

APÊNDICE D - TERMO DE REFERÊNCIA PARA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS

TERMO DE REFERÊNCIA Nº.: _____

PROCESSO Nº: _____

UNIDADE SOLICITANTE: _____

1. Objeto

O presente Termo de Referência tem por objeto a contratação da prestação de serviços _____ de _____, para atender às necessidades do _____, conforme especificações e quantitativos estabelecidos abaixo:

ITEM	DESCRIÇÃO/ ESPECIFICAÇÃO	<i>Valor máximo ou menor percentual de desconto</i>
1		
2		
3		
...		

A prestação dos serviços não gera vínculo empregatício entre os empregados da Contratada e a Secretaria Municipal da Saúde, vedando-se qualquer relação entre estes que caracterize personalidade e subordinação direta.

2. Justificativa

A aquisição dos bens acima elencados atenderá às necessidades de _____.

Quanto à contratação de terceiros para execução dos serviços ora a serem licitados cumpre informar que se trata da execução de serviços, para os quais a Secretaria Municipal da Saúde não dispõe de suficiente quadro de

profissionais para execução direta, sendo usual, a execução de forma indireta mediante contratação de empresa especializada.

A contratação dos serviços aqui descritos se justifica diante do término da vigência do Contrato _____, que trata do mesmo objeto, sem possibilidade de prorrogação

2.1 Motivo da contratação:

2.2 Benefícios diretos e indiretos que resultarão da contratação:

2.3 Critérios ambientais adotados, se houver:

2.4 Natureza do serviço, se continuado ou não:

2.5 Inexigibilidade ou dispensa de licitação, se for o caso:

2.6 Referência a estudos preliminares, se houver:

2.7 Conexão entre a contratação e o planejamento existente, sempre que possível

3. Especificações do objeto

Prestação de serviço que será desenvolvido de forma regular, planejado e programado, para realizar os serviços descritos _____.

3.1 . UNIFORMES

3.1.1 Os uniformes a serem fornecidos pela Contratada a seus empregados deverão ser condizentes com a atividade a ser desempenhada no órgão contratante, compreendendo peças para todas as estações climáticas do ano, sem qualquer repasse do custo para o empregado, observando o disposto nos itens seguintes:

3.1.2 O uniforme deverá compreender as seguintes peças do vestuário:

a) _____;

b) _____;

c) _____;

3.1.3 As peças devem ser confeccionadas com tecido e material de qualidade, seguindo os seguintes parâmetros mínimos:

d) _____;

e) _____;

f) _____;

4. Do prazo contratual

4.1 O prazo de vigência do Contrato será de _____ meses, a partir da data da sua assinatura, podendo, por interesse da Contratante, ser prorrogado por períodos sucessivos, limitado a sua duração a 60 (sessenta) meses, nos termos do inciso II do artigo 57, da Lei nº 8.666, de 1993.

4.2 Prestar o serviço de _____, de _____, das _____h às _____h, nos setores da _____, pelo período de _____ meses.

5. Da Modalidade de contratação

Por se tratar de contratação de serviços _____, nos termos do parágrafo único do art. ___ da Lei nº _____, o certame licitatório será realizado por meio de _____, na modalidade _____, em sua forma _____, do tipo _____.

Entende-se que o interesse público será mais satisfatoriamente atendido mediante a adoção dessa modalidade.

6. Quantidade demandada

O quantitativo foi alcançado com base na demanda de serviços _____. Para a apuração dos serviços demandados neste Termo de Referência, foi realizada medição para obter a demanda estimada, bem como o detalhamento das características dos serviços, de forma a adequar às necessidades da Administração observada o menor custo-benefício.

7. Local de execução

A execução dos serviços deverá ser realizada nas dependências do _____, localizado no endereço _____, devendo ser previamente agendada utilizando como forma de comunicação oficial _____. Os serviços deverão ser realizados de _____.

8. Início da prestação do serviço

O início da prestação dos serviços se dará em _____ dias úteis após a assinatura do Contrato, mediante entrega de _____.

O prazo de execução dos serviços será de _____, com início _____, e seguirá o seguinte cronograma:

9. Condições de recebimento

9.1 O objeto da presente contratação será recebido pela CONTRATANTE, mediante _____

9.2 Os serviços poderão ser recebidos _____, pelo (a) responsável pelo acompanhamento e fiscalização da contratação, para efeito de posterior verificação de sua conformidade com as especificações constantes no instrumento convocatório e na proposta com prazo máximo de _____ dias para o recebimento definitivo.

9.3 Os serviços poderão ser rejeitados, no todo ou em parte, quando em desacordo com as especificações constantes no instrumento convocatório e na proposta, devendo ser corrigidos/refeitos/substituídos no prazo fixado pelo fiscal do contrato, às custas da CONTRATADA, sem prejuízo da aplicação de penalidades.

9.4 O recebimento não exclui a responsabilidade civil da CONTRATADA pela solidez e segurança com que deverá ser entregue o objeto contratado.

10. Forma como os serviços serão solicitados

10.1 Os serviços serão solicitados por meio de _____, assim definido como documento utilizado pela Administração para a solicitação, acompanhamento e controle dos itens relativos à execução do contrato, possibilitando a verificação da conformidade do serviço executado com o solicitado para a CONTRATADA, onde serão demonstrados:

10.1.1 A definição e especificação dos serviços a serem realizados;

10.1.2 O prazo para entrega;

10.1.3 O endereço de entrega;

10.1.4 O responsável pela solicitação do serviço;

10.1.5 Os materiais empregados;

- 10.1.6 O acabamento;
- 10.1.7 A tiragem;
- 10.1.8 Preços unitário e total.

11. Formalização do contrato

O início da prestação dos serviços será em _____ dias após a assinatura do contrato. O prazo de vigência do Contrato será de _____ meses, a partir da data da sua assinatura, podendo, por interesse da Administração, ser prorrogado por períodos sucessivos, limitado a sua duração a 60 (sessenta) meses, nos termos do inciso II do artigo 57, da Lei nº 8.666, de 1993.

12. Garantia contratual

A contratada prestará garantia contratual no valor equivalente a _____% (por cento) do valor global estimado no contrato.

13. Indicação de pessoal

13.1 Para a execução dos serviços, a Contratada deverá disponibilizar profissionais pertencentes às seguintes categorias de ocupação, conforme a Classificação Brasileira de Ocupações - CBO:

ATIVIDADE OU SERVIÇO	CÓDIGO	OCUPAÇÃO

Trata-se de disposição prevista no art. 7º, § 3º, da Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 2/2008.

14. Estimativa de custo

O valor máximo mensal da contratação é de R\$ _____ e o valor máximo global é de R\$ _____.

15. Da habilitação e qualificação técnica

As empresas participantes, além da documentação exigida na legislação vigente, deverão apresentar (_____).

16. Obrigações da empresa CONTRATADA

A CONTRATADA, além do fornecimento dos insumos e equipamentos para a execução do serviço, obriga-se a:

17. Obrigações da CONTRATANTE

A Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis obriga-se a:

18. Acompanhamento e fiscalização

A execução do serviço relacionado neste Termo de Referência, será acompanhada e fiscalizada por _____ ao qual compete acompanhar, conferir e avaliar o fornecimento, bem como dirimir e desembaraçar quaisquer dúvidas e pendências que surgirem, determinando o que for necessário à regularização das faltas, falhas, problemas ou defeitos observados, e os quais de tudo darão ciência à CONTRATADA.

19. Da subcontratação

19.1 A subcontratação depende de autorização prévia da CONTRATANTE, a quem incumbe avaliar se a subcontratada cumpre os requisitos de qualificação técnica, necessários à execução do objeto.

19.2 Em qualquer hipótese de subcontratação permanece a responsabilidade integral da Contratada pela perfeita execução contratual, cabendo-lhe realizar a supervisão e coordenação das atividades da subcontratada, bem como responder perante a Contratante pelo rigoroso cumprimento das obrigações contratuais correspondentes ao objeto da subcontratação.

19.3 Não será admitida a subcontratação do objeto licitatório.

ou

19.4 É permitida a subcontratação parcial do objeto, até o limite de _____% (por cento) do valor total do contrato, nas seguintes condições:

19.4.1 _____.

19.4.2 _____.

20. Repactuação

20.1. Será admitida, por solicitação da CONTRATADA, a repactuação dos preços dos serviços continuados contratados com prazo de vigência igual ou superior a doze meses, desde que seja observado o interregno mínimo de 1 (um) ano, e demonstrada de forma analítica a variação dos componentes dos custos do contrato, devidamente justificada, de acordo com os dispositivos aplicáveis da Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 2, de 30 de abril de 2008.

20.1.1. A repactuação poderá ser dividida em tantas parcelas quantas forem necessárias, em respeito ao princípio da anualidade do reajustamento dos preços da contratação, podendo ser realizada em momentos distintos para discutir a variação de custos que tenham sua anualidade resultante em datas diferenciadas, tais como os custos decorrentes da mão-de-obra e os custos decorrentes dos insumos necessários à execução do serviço.

20.2. A repactuação não poderá alterar o equilíbrio econômico-financeiro original do contrato.

20.3 Previsão de reajuste, após o transcurso de 1 ano:
_____.

21. Assinaturas

Florianópolis, ____ de _____ de 201__

Identificação e assinatura do servidor responsável
Cargo/carimbo

(Chefe da Unidade Administrativa)

Aprovo, em ____ de _____ de _____.

Identificação e assinatura da autoridade competente
APROVO O PRESENTE TERMO DE REFERÊNCIA
E AUTORIZO A REALIZAÇÃO DA LICITAÇÃO.
(inciso II, Art. 9º, Decreto nº 5.450/05)

METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO

Beatriz Callegari
Gabriela Queiroz
Mariana Kreich
Patricia Firmino
Vitória Lima

1. INTRODUÇÃO

Este relatório apresenta os resultados da consultoria realizada por acadêmicas do 8º termo do curso de Administração Pública da UDESC, orientadas pela docente Sullivan Desirée Fischer na disciplina de Teoria e Prática de Administração de Serviços Públicos, na Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis (SMS), em parceria com o setor de Gerência de Planejamento.

Para o desenvolvimento deste trabalho de consultoria procedimental, a metodologia utilizada foi a proposta por Schein (1969), com base num ciclo constante de pesquisa-ação. A pesquisa bibliográfica serviu de referencial teórico para a consultoria, e a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas em reuniões quinzenais com os funcionários do setor.

A demanda apresentada pela SMS foi a elaboração de uma metodologia para Procedimento Operacional Padrão (POP) para descrever os processos de trabalho na SMS. A solicitação é do Secretário de Saúde para cumprir com o planejamento estratégico da SMS, devido a necessidade de criar uma memória organizacional.

Para atender a demanda, foi desenvolvido um manual para orientar os servidores da SMS na elaboração de procedimentos operacionais padrão (POP).

Compõe o manual um formulário orientador para a priorização de processos de trabalho, e outro para a descrição dos procedimentos administrativos executados, assim como um guia de orientação para o uso do *Bizagi*, ferramenta utilizada para construção de fluxos dos processos.

Compõem o relatório além desta introdução, a descrição da organização onde foi realizada a consultoria, um diagnóstico da situação problema, a descrição da ação implementada no atendimento a demanda, e os resultados alcançados e perspectivas futuras.

2. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis é um órgão da Administração Direta, subordinada ao Chefe do Poder Executivo e é um Órgão Gestor do Sistema Único de Saúde no âmbito municipal de acordo com as Leis Federais nº 8.080/1990 e nº 8.142/1990. Atualmente a SMS é administrada pelo Secretário Carlos Alberto Justo da Silva.

O setor de Assessoria de Planejamento Estratégico é vinculado à Diretoria de Inteligência em Saúde, e tem como responsável pelo setor a servidora Daniela Baumgart de Liz Calderon, exercendo o papel de Assessora de Planejamento na Secretaria de Saúde.

Conforme demonstra o organograma da Secretaria de Saúde – figura 1, o setor está representado abaixo.

Figura 1 - Estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Florianópolis



Fonte: Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis

A Assessoria de Planejamento é responsável pelo cumprimento dos instrumentos legais de planejamento do SUS, no âmbito da Secretaria Municipal de Saúde: (1) o Plano Municipal de Saúde; (2) a Programação Anual de Saúde (PAS) e (3) o Relatório Anual de Gestão (RAG).

Além disso, é também responsável pela Prestação de Contas Quadrimestral, Coordenação do Planejamento Anual dos Centros de Saúde e do Sistema de Custos, em implantação, da Secretaria Municipal de Saúde.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Nas reuniões com as gestoras da Assessoria de Planejamento da Secretaria, Daniela e Melina, as mesmas relataram a necessidade de um Manual de Procedimento Operacional Padrão (POP) que norteie e oriente os gestores da SMS na implementação dos mapeamentos de processos e procedimentos padrão das unidades de trabalho da SMS.

A demanda partiu da busca de melhorias nos processos de gestão internos da SMS. Sendo assim, a criação deste manual para a Secretaria de Saúde, se justifica por conta de uma falta de padronização, conhecimento, transparência e coordenação das atividades executadas.

Segundo Luiz Carlos (2001), a finalidade do manual tem basicamente como ponto principal a divulgação das atividades para o pessoal envolvido com os determinados processos. Outros pontos citados pelo autor referem-se a padronização que o manual oferece para as atividades dentro do setor, de maneira que todos os funcionários e áreas da organização envolvidos com o processo possam desenvolver suas tarefas de forma mais eficiente e eficaz, outro aspecto positivo é a delimitação das áreas de competência dos órgãos envolvidos com o processo, e por fim, ele permite que haja uma coordenação efetiva de todas as atividades do processo, entre os órgãos responsáveis por sua execução.

A criação do POP (procedimento operacional padrão) torna as operações mais eficazes e dissemina conhecimento a todos os envolvidos do setor. Ainda com base no pensamento de Luiz Carlos (2001), as possíveis vantagens geradas dentro da Organização, com a implementação deste manual serão:

1. Auxílio na fixação e na efetivação dos critérios e padrões necessários para o bom desempenho do processo;
2. Permite uniformizar técnicas de processos;
3. Representa um instrumento efetivo de consulta, com orientações e treinamento dos funcionários envolvidos;
4. Possibilita aumentar a eficácia e eficiência do processo;
5. Auxilia no gerenciamento de processos, em que as atividades serão revisadas e avaliadas em um determinado tempo;
6. Inibi a improvisação inadequada de atividades;

Dentre todas as potenciais vantagens, pode-se obter através deste, uma representação da evolução histórica dos processos dentro da organização, amenizando os conflitos, racionalizando os procedimentos e tornando explícito cada vez mais para todos os funcionários os procedimentos que ocorrem dentro de cada setor, tornando possível uma visão clara de todo da organização em que estão inseridos.

Desta forma, a elaboração de um instrumento como o manual se faz essencial para dar suporte e orientação ao servidor no conhecimento e domínio das atividades a serem executadas, e assim, promover a qualidade no resultado de sua atuação.

4. DESCRIÇÃO DA AÇÃO IMPLEMENTADA

Para disseminar o conhecimento na SMS, foi elaborado um manual de orientação para mapeamento dos processos de trabalho e construção dos procedimentos operacionais padrão das diferentes unidades de trabalho da SMS.

Foi integrada na solução da demanda a produção de um primeiro formulário de Levantamento e Priorização de Procedimentos (Apêndice 01), para uma listagem das atividades desenvolvimento em cada setor com questões que selecionassem as atividades prioritárias que seriam descritas e mapeadas. Para a priorização das atividades foi sugerida a ferramenta *Matriz GUT* para elencar de 3 a 5 atividades de maior relevância.

Posteriormente, foi desenvolvido o Formulário de Procedimento Operacional Padrão (Apêndice 02) para os servidores descreverem suas atividades com clareza e objetividade. A compilação dessas informações deve ser usada no mapeamento dos processos, e, para tanto, a criação de um guia de uso do *Bizagi* (Apêndice 03), se mostrou fundamental no alcance do objetivo de desenvolver um material acessível e didático que oferecesse suporte na última etapa gráfica, o mapeamento de processos.

A estrutura do Manual de Procedimentos (Apêndice 08) está dividida em Encontros que deverão ser realizados pelo Coordenador escolhido em cada setor pelos funcionários do mesmo. Estes Encontros estão divididos em momentos, nos qual estão explicadas as tarefas a serem realizadas para a conclusão dos mapeamentos.

Para reforçar o entendimento das atividades, foi construído um exemplo de um procedimento administrativo realizado pela SMS, o da prestação de contas. Para tanto, foi preenchido um formulário do POP e realizado um

mapeamento dos processos no Bizagi e, com isso, é possível que os servidores tenham uma referência mais próxima de seu cotidiano de o que e como seguir o manual corretamente.

Como material complementar ao manual, foi desenvolvido uma apresentação em slides para uso dos Coordenadores que irão conduzir as reuniões em cada setor. Neste material, constam as diretrizes para a condução de cada encontro, como as definições e descrições de cada atividade a serem desenvolvidas, bem como os materiais necessários para a realização dos mesmos.

5. RESULTADOS ALCANÇADOS E PERSPECTIVAS

As perspectivas consistem em capacitar cada setor/funcionário na elaboração do POP de seu procedimento sem necessidade de solicitar o setor de planejamento para isso. Outro benefício é para o Setor de Planejamento, que pode disseminar esse conhecimento a todos os setores sem ter que estar presente em todos eles.

A sua aplicação pode contribuir para a padronização de tarefas e assegurar aos usuários um serviço ou produto livre de variação, interferindo diretamente na qualidade final do serviço prestado.

Se faz importante ressaltar que após finalizada a elaboração do POP, deve haver uma perspectiva de revisão dos procedimentos elencados como prioritários, ou seja ela deve ser revista em um prazo de pelo menos um (01) ano, sendo atualizada conforme necessário as etapas dos procedimentos elencados, ou até mesmo extinguindo ou adicionando novas atividades.

Como ao longo do desenvolvimento da consultoria foram evidenciadas conexões das padronizações com a prática de accountability, esperamos como resultado além de todos os benefícios já citados, tanto do manual como a aplicação do POP na SMS, a transparência de procedimentos, pois a divulgação do POP no site da PMF com todas as informações de cada procedimento, bem como cada responsável e executor, tende a contribuir para aprimorar o controle interno/administrativo dos processos, facilitando o controle da conformidade às

leis e às normas procedimentais, como sugere a Accountability, segundo Rocha (2011), sendo também relevante para o controle externo e o controle social.

REFERÊNCIAS

M. D'Ascensão, Luiz Carlos. **Organização, Sistemas e Métodos:** Análise, Redesenho e Informatização de Processos Administrativos. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de procedimentos:** seu papel no desenvolvimento organizacional. Tradução: Antonio Duílio Sandano. Editora Edgard Blucher, 1969.

ROCHA, Arlindo Carvalho. **Accountability na Administração Pública:** Modelos Teóricos e Abordagens. Editor científico: Elionor Farah Jreige Weffort, 2011.

APÊNDICE

APÊNDICE A – METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DO POP



**PREFEITURA DE
FLORIANÓPOLIS**
SAÚDE

PREFEITURA DE FLORIANÓPOLIS
SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE
ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

**METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DE
PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO -
POP**

FLORIANÓPOLIS, NOVEMBRO DE 2017

Sumário

1. APRESENTAÇÃO	118
2. ORIENTAÇÕES.....	119
3. PRIMEIRO ENCONTRO.....	120
4. SEGUNDO ENCONTRO	125
5. TERCEIRO ENCONTRO.....	127
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	127
7. ANEXOS.....	129
8. REFERÊNCIAS	139

1. APRESENTAÇÃO

A Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, neste momento, mantém a visão centrada no planejamento da organização buscando a qualidade da prestação dos serviços. A partir dessa premissa, por solicitação do Secretário de Saúde para cumprir com o planejamento estratégico, foi elaborado o Manual de Procedimento Operacional Padrão (POP).

O Procedimento Operacional Padrão é uma descrição detalhada e simples de todas as operações necessárias para a realização de uma atividade, que expressa o planejamento do trabalho rotineiro. Seu objetivo é de padronizar, minimizar desvios aleatórios na execução das tarefas fundamentais para que o processo funcione de forma correta. Adicionalmente, gerar memória organizacional, e servir como suporte para que o servidor conheça as ações a serem executadas melhorando a qualidade dos serviços prestados e o **resultado de sua atuação**.

Este manual tem como objetivo orientar os servidores da Secretaria Municipal de Saúde (SMS) de Florianópolis na elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão nos seus respectivos setores.

O manual está estruturado em capítulos, estes são divididos em momentos, e os mesmos possuem um passo-a-passo ilustrativo de como realizar todas as etapas, que no fim, irão originar o POP.

2. ORIENTAÇÕES

Esta etapa do presente manual é voltada para a parte prática das atividades, ou seja, serve de orientação para os encontros (reuniões).

Sugerimos que a construção do POP seja realizada em três encontros, com as seguintes atividades a serem desenvolvidas:

PRIMEIRO ENCONTRO

- Contextualizar do trabalho
- Realizar o levantamento dos procedimentos
- Priorizar os procedimentos
- Explicar as atividades para o próximo encontro e entregar do material.

SEGUNDO ENCONTRO

- Validar as atividades solicitadas na reunião anterior.
- Explicar sobre o mapeamento de processos.
- Definir os responsáveis por cada POP e explicação para as atividades para a próxima reunião.

TERCEIRO ENCONTRO

- Validar a atividade da reunião anterior.
- Realizar os possíveis ajustes
- Entregar **todas** as atividades concluídas para o coordenador

Para a estruturação do POP, é preciso eleger um coordenador para as reuniões, podendo ser o coordenador da unidade ou um dos membros da equipe. As funções do coordenador serão:



Nortear as reuniões utilizando o material em slide disponibilizado, referente ao assunto que será abordado em cada reunião;

Envolver todos os trabalhadores na atividade;



Observação: Para cada encontro estima-se um tempo de dedicação de duas horas. A participação do maior número possível de membros da equipe é fundamental.

3. PRIMEIRO ENCONTRO

O primeiro encontro deve ser dividido em **4 momentos**, descritos a seguir:

Momento 1: Contextualização

A contextualização deve ser realizada pelo coordenador elegido pelo grupo, utilizando o material em *slide* disponibilizado no anexo 1, apresentando-o para toda a equipe.

Momento 2: Levantamento dos Procedimentos

Neste momento, todos os membros deverão ter em mãos o **anexo 2 (formulário de levantamento e priorização dos procedimentos)** deste manual.

A equipe deve descrever, neste formulário, todos os procedimentos ou atividades que são executados na unidade de trabalho (Diretoria, Gerência, Setor, UBS).

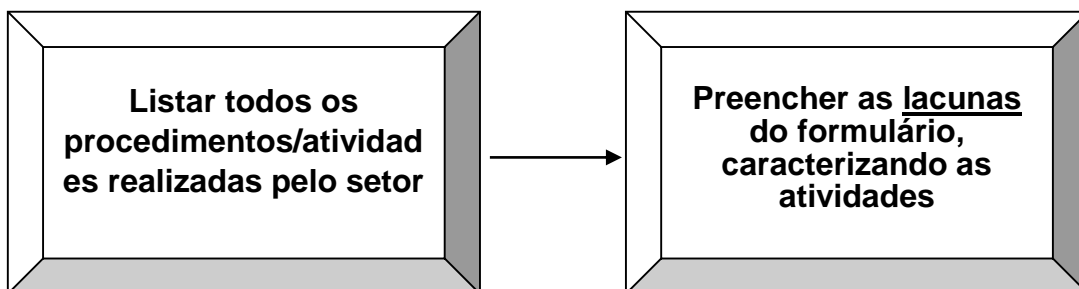


Procedimento é um conjunto sequencial de ações que permitem realizar um trabalho de forma correta e atingir uma meta.

Tabela exemplificativa de preenchimento do formulário de Levantamento e Priorização dos procedimentos

Nome do procedimento:	Prestação de contas quadrimestral
O procedimento ocorre por conta de qual demanda?	Previsto na LC 141/2012
Qual a periodicidade?	Quadrimestral (maio, setembro, fevereiro).
A realização desse procedimento mantém dependência com outro setor? Liste quais são as dependências e o respectivo setor:	Para realização da prestação de contas é necessário coletar informações com a assessoria orçamentária e com a gerência de auditoria. - Assessoria orçamentária: planilha com as despesas do quadrimestre. - Gerência de auditoria: auditorias realizadas no quadrimestre e suas determinações.
Outras atividades/setores dependem desse procedimento? Liste-os:	Outros procedimentos dependem da prestação de contas para sua execução. - elaboração do Relatório Anual de Gestão;
Qual a consequência da não realização desse procedimento?	A Secretaria Municipal de Saúde deixa de cumprir um requisito legal e a consequência imediata é o bloqueio das transferências de recursos financeiros do Governo Federal.
Esse procedimento necessita de alguma autorização?	Precisa de aprovação da Câmara de Vereadores e Conselho Municipal de Saúde.

Segue os passos deste momento:



Momento 3: Priorização dos Procedimentos

Após o formulário preenchido, deve-se ordenar os procedimentos de acordo com o grau de relevância para o setor para efetuar a priorização. Para auxiliar a priorização dos procedimentos, deve-se utilizar a ferramenta Matriz GUT, como mostra a tabela a seguir.

Procedimento	G – Gravidade	U – Urgência	T – Tendência	GUT

A coluna da **Gravidade** é analisada pela consideração da intensidade ou impacto que o procedimento pode causar se não for executado. Tais danos podem ser avaliados quantitativa ou qualitativamente. A pontuação da gravidade varia de 1 a 5 seguindo o seguinte critério:

1. Sem gravidade
2. Pouco grave
3. Grave
4. Muito grave
5. Extremamente grave

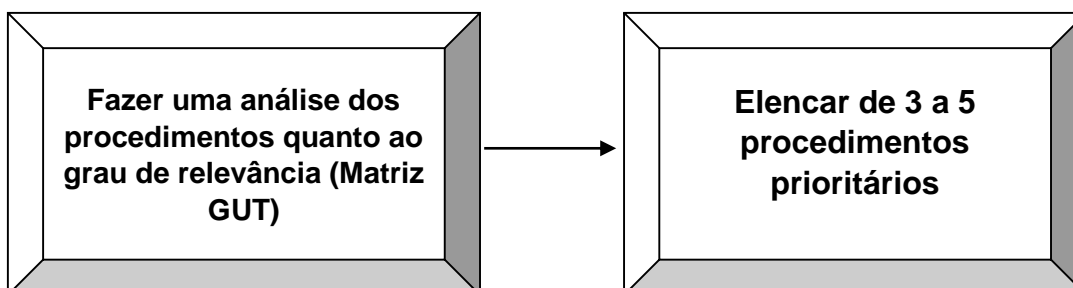
A coluna **Urgência** é analisada pela pressão do tempo que existe para a execução do procedimento. Basicamente leva em consideração o prazo para executar um determinado procedimento. Pode se considerar como procedimentos urgentes os quais possuem prazos definidos por lei ou o tempo de resposta para clientes. A pontuação da urgência varia de 1 a 5 seguindo o seguinte critério:

1. Pode esperar
2. Pouco urgente
3. Urgente, merece atenção no curto prazo
4. Muito urgente
5. Necessidade de ação imediata

A coluna **Tendência** é analisada pelo padrão ou tendência de evolução do procedimento. Você pode analisar os procedimentos, considerando o desenvolvimento que ele terá na ausência de uma ação efetiva para executá-lo. Os critérios são:

1. Não irá mudar
2. Irá piorar a longo prazo
3. Irá piorar a médio prazo
4. Irá piorar a curto prazo
5. Irá piorar rapidamente

Segue os passos deste momento:

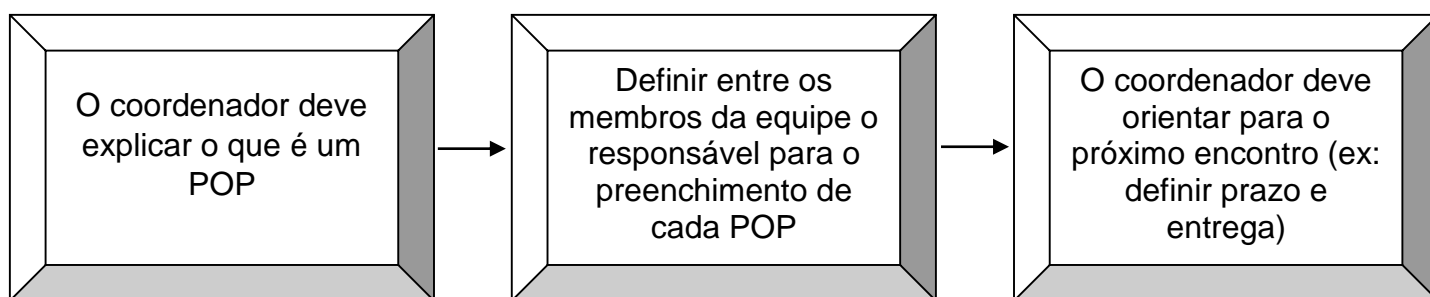


Momento 4: Explicação das atividades

Após a realização do preenchimento do formulário de Levantamento e Priorização, o coordenador deve explicar o que é um Procedimento Operacional Padrão para que seja possível a sua elaboração para cada procedimento elencado como prioridade. Após a explicação do conteúdo, será definido quais serão os responsáveis pelo preenchimento do **Formulário de Procedimento Operacional Padrão (POP)**, disponível como anexo 2 deste documento. Essa atividade é feita individualmente, e caso haja alguma dúvida, poderão ser feitas consultas a outros membros da equipe.

No encerramento deste encontro, o coordenador deverá passar as orientações para o próximo encontro, como: definir prazo, data de entrega, entre outras coisas.

Segue os passos deste momento:



4. SEGUNDO ENCONTRO

O segundo encontro está dividido em 3 momentos, apresentados a seguir:

Momento 1: Validação

Os responsáveis pelo preenchimento de cada POP devem apresentar para toda equipe o(s) procedimento(s) descrito(s) para discussão e validação pela equipe.

Momento 2: Explicação das atividades

Neste momento, o coordenador deve explicar para a equipe o Mapeamento de Processos para a representação dos procedimentos priorizados e descritos anteriormente através, de um Fluxograma.



O Mapeamento de processos é uma técnica geral utilizada por empresas para entender de forma clara e simples como uma unidade de negócio está operando, representando cada passo de operação dessa unidade em termos de entradas, saídas e ações.

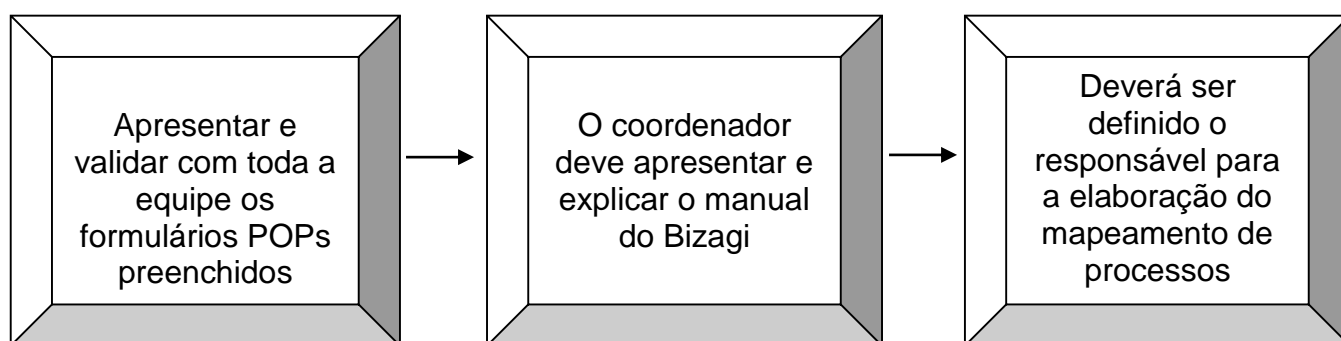
O mapeamento de processos deve ser realizado para os procedimentos priorizados e descritos no POP.

A visualização gráfica tem a finalidade de auxiliar a compreensão e a visualização dos processos de trabalho, e de sua interdependência com setores ou outros processos, e ainda permite identificar oportunidades para a racionalização e aperfeiçoamento, identificando os pontos assertivos que podem ser reproduzidos ou adequados a outros processos de uma mesma organização ou de outras, como meio de disseminar boas práticas.

Entenda como utilizar o programa BIZAGI para mapear os processos prioritários a partir do Anexo 03 deste manual.

Após o coordenador apresentar o material em slide sobre Mapeamento de Processos para toda a equipe, deve ser definido o responsável pelo Mapeamento de Processos dos procedimentos descritos em cada POP. Em seguida, deve ser agendada a próxima reunião para a validação e encerramento.

Segue os passos deste momento:



5. TERCEIRO ENCONTRO

Este encontro será destinado para a validação dos fluxogramas, e para a realização de possíveis ajustes com a equipe antes da entrega final.

Após a validação dos fluxogramas, os membros deverão ser enviados para o e-mail geplan.sms@gmail.com.

Os documentos serão disponibilizados no **site** da Secretaria e serão revisados, minimamente, cada ano.



Observação: O prazo máximo de envio do material é de uma semana após o término do último encontro.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização do Procedimento Operacional Padrão (POP) deve ser clara, simples, de fácil compreensão para que todos que acessarem o procedimento possam executar a atividade sem a necessidade de intervenção de outro profissional. Sua aplicação garante a padronização de tarefas e assegura aos usuários um serviço ou produto livre de variação, interferindo diretamente na qualidade final do serviço prestado.

Entretanto, é importante que os POPs sejam atualizados permanentemente mediante as variações das suas demandas, refletindo seus pontos fortes e fracos no procedimento de cada atividade, corrigindo-os para o aumento ainda mais da efetividade e para a otimização de determinada tarefa. Se faz importante ressaltar que

após finalizada a elaboração do POP, deve haver uma perspectiva de revisão dos procedimentos elencados como prioritários, ou seja ele deve ser revisto num prazo de pelo menos 1 ano, sendo que as etapas dos procedimentos devem ser atualizadas conforme necessidade, ou até mesmo extinguindo ou adicionando novas atividades.

Este manual apresenta vantagens para a organização quanto ao **auxílio da fixação e na efetivação dos critérios** e padrões necessários para o bom desempenho do processo, e também no auxílio para o gerenciamento de processos, por meio da revisão e da avaliação constante dos procedimentos do processo, este manual é uma maneira de permissão para uniformizar as técnicas do processo, ele representa um instrumento efetivo de consulta, orientação e treinamento dos funcionários envolvidos aumentando a eficiência e eficácia dos procedimentos listados, inibe a improvisação inadequada, e minimiza os conflitos entre funcionários envolvidos com o processos, por meio da clara exposição do que/como/quando/quem deve fazer/ e porque deve ser feito, representando assim uma evolução histórica do processo dentro da organização.

7. ANEXOS

Anexo 01

Levantamento e Priorização dos Procedimentos

Nome do procedimento:	
O procedimento ocorre por conta de qual demanda?	
Qual a periodicidade?	
Para realização desse procedimento há uma dependência de outro setor? Liste quais são as dependências e o seu respectivo setor:	
Outras atividades/setores dependem desse procedimento? Liste-os:	
Qual a consequência da não realização desse procedimento?	
Esse procedimento necessita de alguma autorização?	

Anexo 02

Procedimento Operacional Padrão (POP)

Nome do Procedimento:	
Setor:	Responsáveis pela Tarefa:
Executores:	
Objetivos e Resultados Esperados:	
Documentos de Referência:	
Descrição do Procedimento:	
Prazos e Tempo de Execução:	
Habilidades Necessárias:	
Materiais e Equipamentos Envolvidos na Tarefa:	
Sistemas e Programas Utilizados na Atividade:	
Limitações Externas:	
Glossário de Siglas:	
Perspectiva de Revisão:	Meio em que será disponibilizado:

Data:	Responsável pela Elaboração do POP:
-------	-------------------------------------

Anexo 03







Manual Bizagi

Para instalar o programa, basta acessar o link: <https://www.bizagi.com/pt/produtos/bpm-suite/modeler> e clicar em “descarregue o Bizagi Modeler”.

Preencha o cadastro com os dados da organização. E posteriormente, o download é iniciado automaticamente.



FERRAMENTAS

Fluxos

Tarefa		É uma atividade que está incluída dentro de um processo. É usada para demonstrar uma ação da atividade. Sempre utilizar o verbo infinitivo para descrever o nome da ação. Existem 7 tipos: usuário, serviço, receber, envio, script, manual e business rule task.
Subprocesso		É uma atividade composta que contém outras atividades, cujos detalhes são definidos em um novo fluxo de atividades.
Evento de Início		É usado para simbolizar o início da atividade. Usualmente, um processo tem apenas um evento de início. Se for usado evento de início, é obrigatório usar evento de fim. O evento de início é independente para cada processo e para cada subprocesso.
Evento intermediário		É usado para demonstrar a interface entre outra atividade ou processo. Em uma atividade pode ter vários eventos intermediários.
Evento de fim		É usado para simbolizar o fim da atividade.
Gateway		É usado quando se tem uma condição específica na atividade, e para controlar as convergências e divergências do fluxo.







Obs.: além dos eventos gerais apresentados (início, intermediário e fim), há vários tipos de especificações, como evento de início dependente de mensagem, com especificação de tempo, condicional, paralelo, dependentes de sinal, múltiplos, de intensificação, de link, de erro, de compensação e de cancelamento.

Dados



Objeto de Dados		Fornecer informações sobre os documentos, dados e outros objetos, que são utilizados durante o processo. Embora possa implicar um documento, ele pode ser utilizado para representar diferentes tipos de objetos tanto eletrônicos quanto físico.
Déposito de Dados		Fornecer um mecanismo para a atividade recuperar ou atualizar informações documentadas.

Artefatos




Artefatos não possuem efeito direto sobre o fluxo e a sequência das ações, mas podem fornecer informações necessárias para realização da atividade, ilustrando arquivos, documentos, informações ou qualquer tipo de dado que se envolvem na atividade.

Grupo		Usado para agrupar atividades com o propósito de documentação ou análise.
Anotação		Caixa de texto usada para informação adicional sobre o processo.
Imagem		O artefato Imagem permite inserir imagens armazenadas em seu computador
Cabeçalho		Exibe as propriedades do diagrama
Texto Formatado		O artefato Texto formatado permite inserir o diagrama uma área de texto formatado com informações adicionais
Artefatos Personalizados		Permite definir e utilizar seus próprios artefatos personalizados, inclusive propriedades do elemento.

Swinlanes

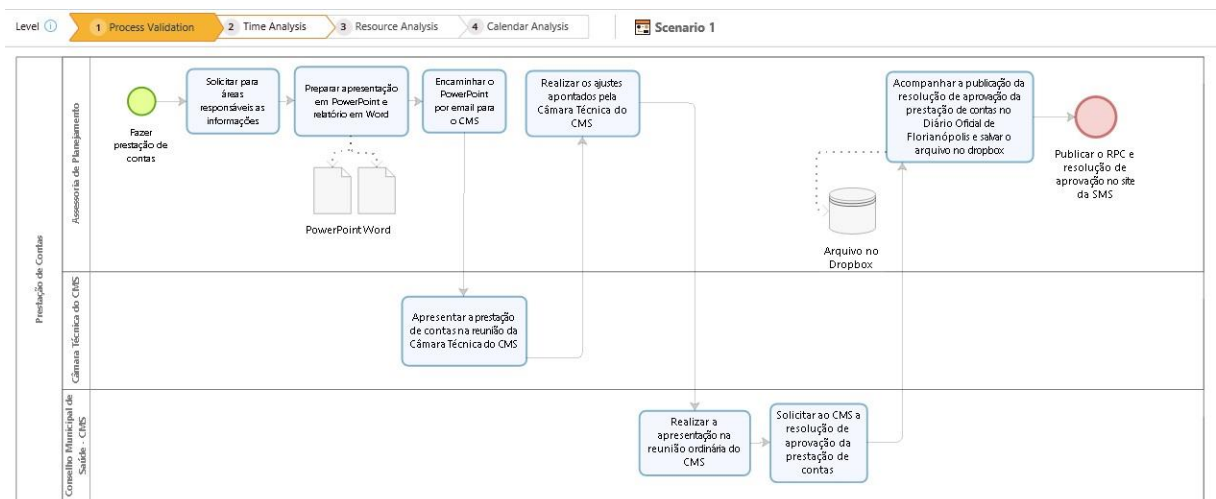
Pool		Pool é um espaço que contém todos os passos de um único processo. Qualquer diagrama tem pelo menos um desses espaços.
Lane		Lane são divisões da piscina que representam setores ou áreas organizacionais.

Conectores

Fluxo de Sequência		É usado apenas para mostrar a ordem em que as atividades serão executadas em um processo.
Associação		Usada para ligar informações com elementos gráficos. Anotações e outros artefatos podem ser associados com um elemento gráfico por meio deste conector.
Fluxo de Mensagem		Seta descontínua que representa troca de mensagens entre dois processos diferentes.

EXEMPLO

O exemplo utilizado é a prestação de contas quadrimestral:

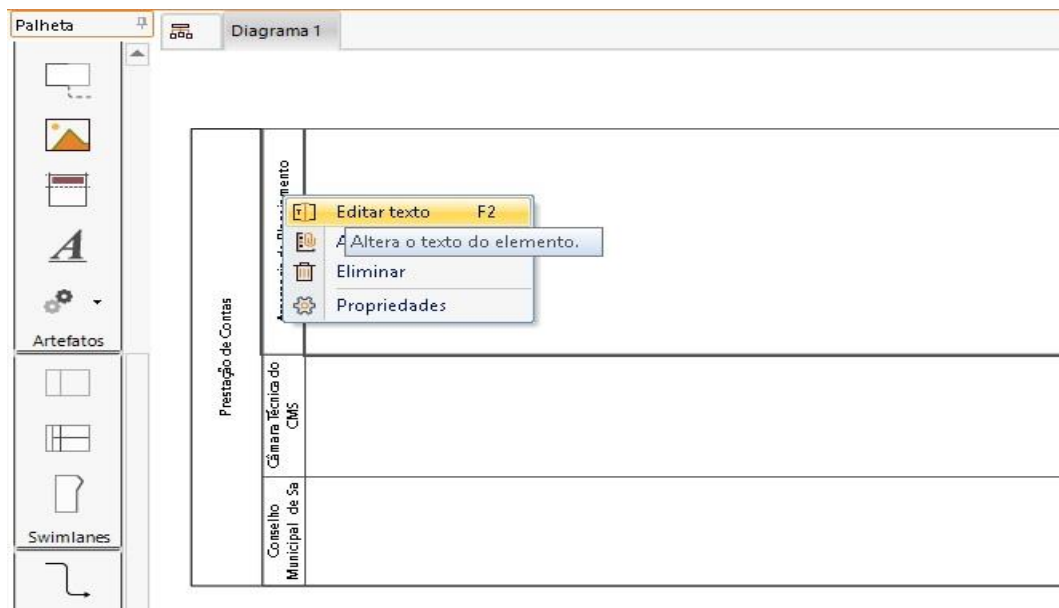


Os passos são:

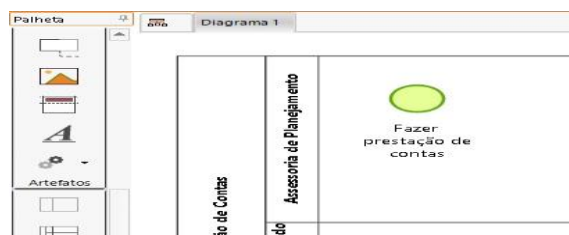
- 1) Solicitar para áreas responsáveis, via e-mail, as informações que deverão constar na apresentação e no Relatório de Prestação de Contas
- 2) Preparar a apresentação completa, em *Power Point*, para a reunião da Câmara Técnica do CMS e elaborar o relatório em *Word* com todas as informações recebidas;
- 3) Encaminhar o *Power Point* e relatório elaborados para o e-mail do CMS uma semana antes da reunião da Câmara Técnica;
- 4) Apresentar a prestação de contas na reunião da Câmara Técnica do CMS;
- 5) Realizar os ajustes apontados pela Câmara Técnica do CMS;
- 6) Realizar a apresentação na reunião ordinária do CMS (conjunta à Audiência Pública na Câmara de Vereadores);
- 7) Solicitar ao CMS a resolução de aprovação da prestação de contas;
- 8) Acompanhar a publicação da resolução de aprovação da prestação de contas no Diário Oficial de Florianópolis e salvar o arquivo no *dropbox* (pasta “Prestação de Contas”);
- 9) Publicar o RPC e resolução de aprovação no site da SMS.

Passo-a-passo

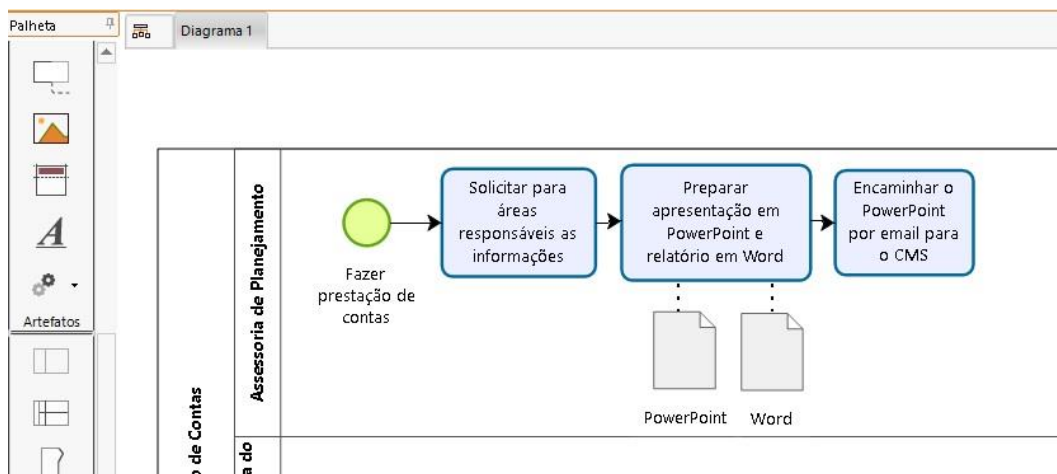
Primeiro incluímos o número de **lanes** necessárias de acordo com a quantidade de setores/áreas organizacionais envolvidas. No exemplo da prestação de contas, três raias são necessárias: a Assessoria de Planejamento, a Câmara Técnica do CMS e o CMS. Para incluir as **lanes**, basta arrastar a ferramenta da palheta para o diagrama. Podem existir diversos setores envolvidos, portanto, terão diversas **lanes**. Para editar o nome da **lane** basta clicar com o botão direito e selecionar “editar texto” ou dar um duplo clique.



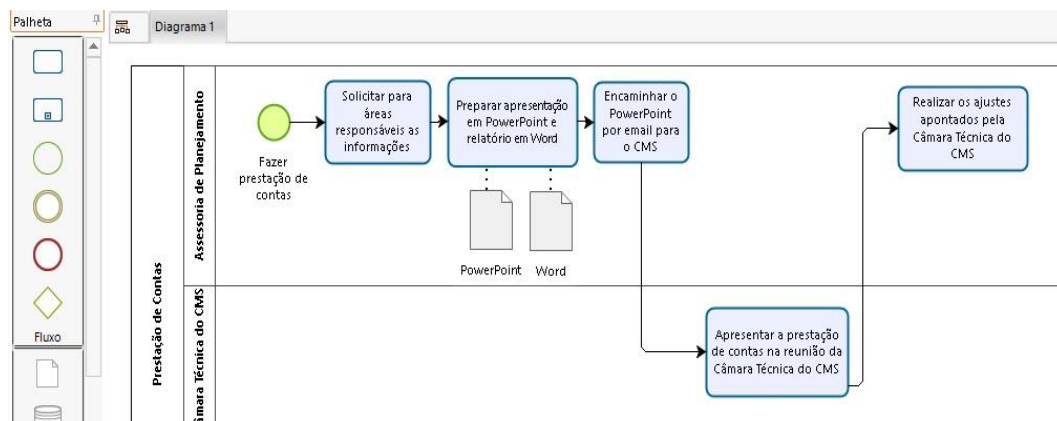
Começamos o diagrama com um **evento de início** e sua descrição (para colocar descrição basta clicar com o botão direito e selecionar “editar texto” ou dar um duplo clique) na lane do setor correspondente.



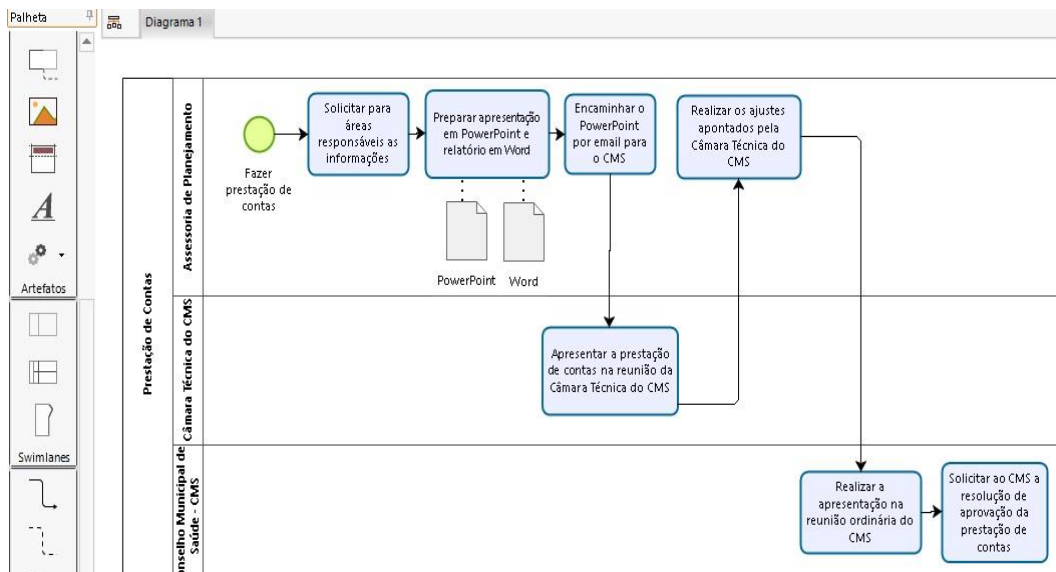
Para incluir novos elementos apenas clique no elemento desejado e o arraste ao local. Os três próximos passos do exemplo são **tarefas**, portanto, as **tarefas** foram arrastadas da palheta e nomeadas corretamente. Como o passo 2 consiste em elaborar dois documento, dois **objeto de dados** foram arrastado da palheta para representá-los, ligados por **associação**, também arrastada da palheta.



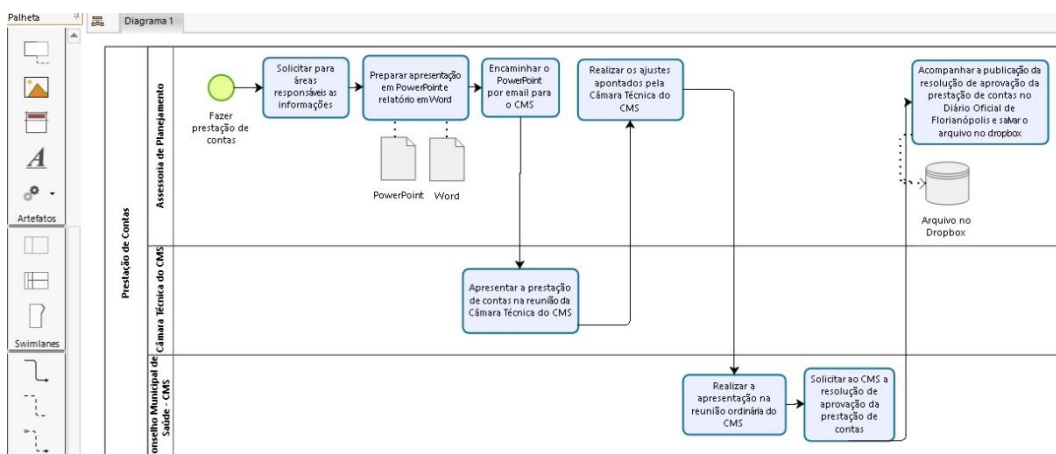
O passo 4 é apresentar a prestação de contas na reunião da Câmara Técnica do CMS. Portanto, ele deve ser colocado como uma **atividade** na **raia** Câmara Técnica do CMS. Para se colocar uma **atividade** em outra **raia**, basta selecionar a **atividade** anterior, esperar que os elementos da palheta apareçam clicar em cima do elemento desejado e arrastá-lo até a **raia** desejada. O passo 5 é uma **atividade** da Assessoria de Planejamento, então volta a ser representado nessa área.



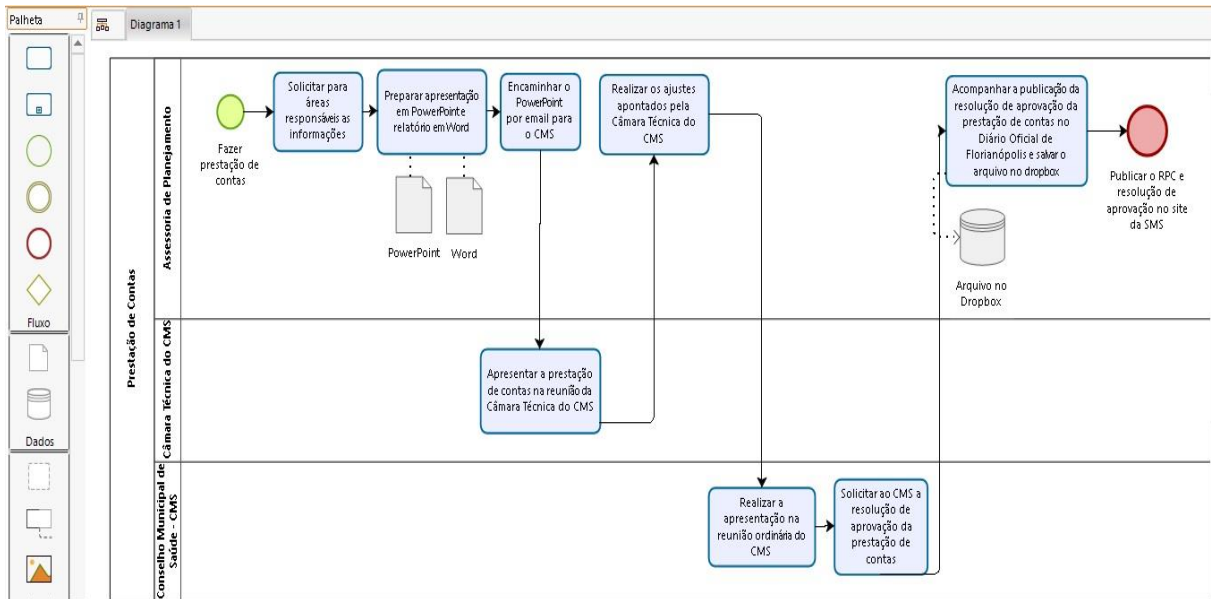
O passo 6 é realizar a apresentação na reunião ordinária do CMS, portanto, ele deve ser representado como uma **atividade** na **raia** do CMS. O passo 7 também diz respeito ao CMS, portanto, continua sendo representado nessa **raia**.



O passo 8 é “acompanhar a publicação da resolução de aprovação da prestação de contas no Diário Oficial de Florianópolis e salvar o arquivo no dropbox”. Portanto, é uma **atividade** que deve ser representada na **raia** da Assessoria de Planejamento novamente, e o arquivo no dropbox deve ser representado como um **depósito de dados**, que deve ser arrastado da palheta, porque se trata de informações que vão persistir além do processo de prestação de contas. O **depósito de dados** deve ser ligado por **associação**.



E por último, o passo 9, que é “Publicar o RPC e resolução de aprovação no site da SMS”. Ele deve ser representado na raia da Assessoria de Planejamento como um evento de fim.



Com isso, conclui-se o processo de mapeamento das informações no Bizagi, facilitando a padronização de atividades dentro da SMS.

8. REFERÊNCIAS

AVILLA, Rafael. **O que é e como montar uma Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência)**. Disponível em: > <https://blog.luz.vc/o-que-e/matriz-gut-gravidade-urgencia-e-tendencia/>

BALDAM, R.; VALLE, R.; PEREIRA, H.; et al. **Gerenciamento de Processos de Negócios: BPM - Business Process Management**. São Paulo: Ed. Érica Ltda, 2007. 240 p. ISBN 978-85-365-0275-8.

MIRANDA, Silvana. **A gestão da informação e a modelagem de processos**. Revista do Serviço Público Brasília 61 (1): 97-112 Jan/Mar 2010

SILVA, Leandro da Costa. **Gestão e melhoria de processos: - Conceitos, Técnicas e Ferramentas**. Rio de Janeiro: Ed. Brasport, 2015.

SCHOMMER, Paula Chies; BOULLOSA, Rosana de Freitas (Org.); **Gestão social como caminho para a redefinição da esfera pública**. Florianópolis: UDESC Editora, 2011 (Coleção Enapegs; v. 5).

VILLELA, C. S. S. - **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**. Florianópolis: Dissertação de M. Sc. PPEP/UFSC, 2000.

CARTEIRA DE SERVIÇOS PARA AS UNIDADES DE PRONTO ATENDIMENTO – NORTE E SUL

Lays Millena Vieira Mann
Luiza Vieira Imhof
Nadine Mattos Depin
Rodrigo Fritsche
Saulo Francisco Paganela

1. INTRODUÇÃO

A demanda solicitada é a formulação de uma “Carta de Serviços para as Unidades de Pronto Atendimento (UPAs) Norte e Sul”, para instruir a população que busca os serviços de saúde em Florianópolis. A Carteira de Serviços das UPAs servirá como uma ferramenta de esclarecimento aos cidadãos que procuram o serviço de emergência 24 horas na capital. A finalidade da Carta de Serviços é informar a população a respeito dos serviços prestados pelas UPAs e do seu funcionamento.

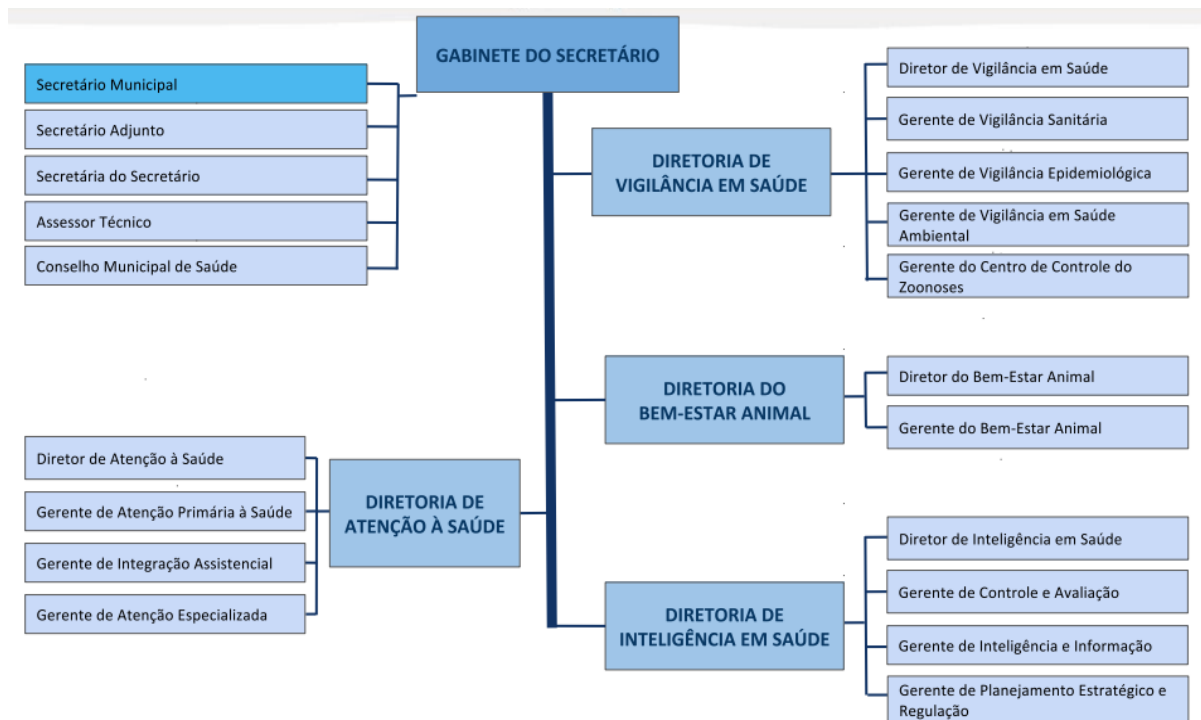
Além disso, busca atender o Decreto Federal nº 9.094, de julho de 2017 - todos os serviços públicos oferecidos devem possuir uma carteira de serviços para acesso a população. A metodologia utilizada para a coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semi-estruturada que possibilitou identificar a situação problema da demanda apresentada. Também foi utilizado pesquisa documental em relatórios, documentos e a realização do benchmarking de carteiras de serviços para o embasamento do tema.

O produto da demanda é a Carteira de Serviços com foco no cidadão, o banner e material informativo para levar ao cidadão informações sobre as Unidades de Pronto Atendimento de Florianópolis.

2. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Secretaria de Saúde tem o objetivo de planejar, organizar e executar ações e políticas de saúde para os cidadãos do município. Dentro dela, existem setores responsáveis por cada serviço e gestores capacitados para atender as demandas. Para melhor visualização, a figura 1 apresenta o organograma da Secretaria de Saúde de Florianópolis.

Figura 1: Organograma da Secretaria de Saúde de Florianópolis



Fonte: Site da Secretaria da Saúde, 2017.

A demanda desta consultoria está na Diretoria de Atenção à Saúde (DAS) e os gestores envolvidos são:

- Miguel Angelo Accetta - Chefe de Departamento de Urgência e Emergência
- Andrea Paula Hass - Apoiadora do Departamento de Atenção Especializada - Policlínicas.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Atualmente, as UPAS de Florianópolis não possuem documento que especifique aos cidadãos quais as situações em que eles devem buscar os serviços destas unidades de saúde. Desta forma, grande parcela da população desconhece as competências e os serviços prestados pelas UPAS do município, superlotando esses espaços, produzindo em enormes filas de espera e ocasionando no mau uso e desperdício de recursos humanos e financeiros, gerando grande insatisfação popular.

Ademais, em nível federal, as UPAs são normatizadas conforme a Portaria nº 1.600/2011 do Ministério da Saúde, legislação esta que determina como objetivo central da sua existência o atendimento às urgências em quadros agudos, às situações de primeiros socorros e estabilização dos pacientes, podendo encaminhá-los ou não a unidades hospitalares para atendimento especializado. Assim, consideradas as UPAs como unidades de saúde de segundo nível, entre os serviços de saúde básica do SUS e as redes hospitalares, é necessário para o bom funcionamento e prestação dos serviços, articulação entre os 3 níveis de atendimento das redes de saúde.

A falta de documento que indique claramente aos usuários dos serviços públicos de saúde, o que são as Unidades de Pronto Atendimento (UPAs), que serviços elas prestam, em quais situações deve o cidadão buscar esse acesso, ocasiona na desarticulação entre as redes de saúde, fazendo com que as atribuições determinadas para cada nível de complexidade não sejam seguidas, provocando a sobreposição de tarefas e descumprimento das responsabilidades atribuídas a cada área específica.

Portanto, a consultoria tem como objetivo **elaborar uma Carteira de Serviços das UPAs de Florianópolis aos cidadãos**. Do diagnóstico constatou-se que as características encontradas no público usuário das UPAs, e conforme as solicitações de conteúdo por parte da Diretoria de Atendimento à Saúde (DAS), a Carteira de Serviços de Florianópolis deve ser sucinta, com linguagem clara, informações intuitivas e de fácil compreensão.

As informações e dados foram coletados em reuniões com gestores da DAS e da UPA Sul e para o aprimoramento da carteira de serviços foi realizado um

benchmarking com carteiras de serviços da atenção primária conforme a tabela especificada abaixo:

Tabela 1: Benchmarking Carteira de Serviços

Benchmarking Carteiras de Serviços	
Carteiras comparadas	Aspectos comuns
Carteira de Serviços Hospitalares do SUS - Minas Gerais	Muito conteúdo técnico
	Carteira extensa
Carteira de Serviços - RJ – CAPS	Organização do texto por tabelas e tópicos
	Linguagem simples e clara
	Carteira breve e objetiva
Carteira de Serviços - Florianópolis - Atenção Primária à Saúde	Organização do texto por tabelas e tópicos
	Linguagem simples e clara
Carteira de Serviços - Curitiba - Atenção Primária à Saúde	Uso de imagens e cores
	Linguagem simples e clara
	Organização do texto por tabelas e tópicos
Carteira de Serviços - Rio de Janeiro - Atenção Primária à Saúde	Uso de imagens e cores
	Organização do texto por tabelas e tópicos
	Linguagem simples e clara
	Carteira breve e objetiva

Fonte: autoria própria, 2017.

Dessa forma, a construção da carteira para as UPAs Sul e Norte foram adequadas para os serviços de média complexidade, seguindo as determinações da Portaria nº 1.600/2011 do Ministério da Saúde que trata sobre as atribuições das UPAs.

Através da visita à UPA Sul foi possível realizar uma coleta de dados para construir os quadros contendo as características dos tipos de atendimentos realizados e o quadro de profissionais que atuam na UPA.

Tabela 2: Características das unidades de atendimento.

UNIDADE	ATENDIMENTO	ENDEREÇO	CONTATO	HORÁRIO
UPA NORTE DA ILHA	<ul style="list-style-type: none"> - Pronto atendimento; - Emergências; - Urgências; - Odontologia, - Cirurgia geral, - Clínica geral, - Pediatria - Enfermagem. 	<p>Rua Francisco Faustino Martins, s/n - Bairro Vargem Grande.</p> <p>Ponto de Referência: Ao lado do TICAN - Terminal de Integração de Canasvieiras, confluências entre a SC 401 e SC 403.</p>	<p>Telefones:</p> <p>(48) 3261 0614</p> <p>(48) 3261 0616</p> <p>(48) 3261 0613</p> <p>(48) 3261 0615</p>	24 Horas
UPA SUL DA ILHA	<ul style="list-style-type: none"> - Pronto atendimento; - Emergências; - Urgências; - Odontologia, - Cirurgia geral, - Clínica geral, 	<p>Rodovia SC 405, nº 682 - Bairro Rio Tavares.</p> <p>Ponto de Referência: Ao lado do TIRIO - Terminal de Integração do Rio Tavares.</p>	<p>Telefone:</p> <p>(48) 3239 1701</p>	24 Horas

	- Pediatria - Enfermagem			
--	-----------------------------	--	--	--

Fonte: autoria própria, 2017.

Tabela 3: Composição da equipe de atendimento das UPAs

PROFISSIONAIS DISPONÍVEIS UPAs NORTE E SUL	
PROFISSIONAIS	QUANTIDADE
Administrativo	12
Assistente Social	1
Auxiliares Odontológicos	6
Clínicos	18
Cirurgiões	6
Dentistas	5
Enfermeiros	13
Farmacêutico	1
Motoristas	4
Pediatras	12
Técnicos em Enfermagem	47
Técnicos em Radiologia	11

PROFISSIONAIS DISPONÍVEIS UPAs NORTE E SUL	
PROFISSIONAIS	QUANTIDADE

Cirurgião	1
Clínico	1
Pediatras	2

Fonte: autoria própria, 2017.

A carteira de serviços desenvolvida para as UPAs Norte e Sul está dividida nos seguintes tópicos:

- Apresentação da carteira de serviços das Unidades de Pronto atendimento de Florianópolis;
- Quem deve ler;
- Quem escreveu a carteira;
- O que são as UPAs;
- Serviços oferecidos pelas UPAs Norte e Sul;
- Organização das UPAs de Florianópolis;
- Tipologia;
- Unidades;
- Estrutura das unidades;
- Composição das equipes;
- Acolhimento e classificação de risco;
- Encaminhamento dos usuários a outras unidades de atendimento hospitalar;

Estima-se que a carteira facilite para o cidadão, seu acesso aos serviços, tenha maior discernimento para decidir o tipo de unidade de saúde que deve se dirigir, ou seja, se sua demanda de saúde se encaixa nos serviços oferecidos pelas equipes de trabalho das UPAs ou se deve procurar a atenção básica, ou nos casos de maior complexidade, os hospitais.

4. DESCRIÇÃO DA AÇÃO IMPLEMENTADA

A ação implementada é constituída pela elaboração da carteira de serviços das UPAs Norte e Sul.

GUIA DE REFERÊNCIA RÁPIDA

CARTEIRA DE SERVIÇOS

RELAÇÃO DE SERVIÇOS PRESTADOS NAS



Guia de Referência Rápida

Carteira de Serviços

Relação de serviços prestados nas

Unidades de Pronto Atendimento – UPAs

1ª Edição

FLORIANÓPOLIS

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO DA CARTEIRA DE SERVIÇOS DAS UNIDADES DE PRONTO ATENDIMENTO DE FLORIANÓPOLIS	3
1.1 QUEM DEVE LER ESTA CARTEIRA?	3
1.2 QUEM ESCREVEU ESTA CARTEIRA?	3
2 O QUE SÃO AS UPAs?	4
3 SERVIÇOS OFERECIDOS PELAS UPAs NORTE E SUL	5
4 ORGANIZAÇÃO DAS UPAS DE FLORIANÓPOLIS	6
4.1 TIPOLOGIA	6
4.2 UNIDADES	7
4.3 ESTRUTURA DAS UNIDADES	10
4.3.1 Composição das Equipes	11
5 ACOLHIMENTO E CLASSIFICAÇÃO DE RISCO	12
6 ENCAMINHAMENTO DOS USUÁRIOS A OUTRAS UNIDADES DE ATENDIMENTO HOSPITALAR	14

1 - APRESENTAÇÃO DA CARTEIRA DE SERVIÇOS DAS UNIDADES DE PRONTO ATENDIMENTO DE FLORIANÓPOLIS

A presente Carteira de Serviços das Unidades de Pronto Atendimento (UPAs) de Florianópolis tem como principal objetivo instruir a população florianopolitana acerca dos serviços públicos de saúde do Sistema Único de Saúde (SUS) prestados na capital, particularmente dos serviços prestados nas UPAs. Tem como finalidade informar os cidadãos sobre o funcionamento das UPAs, horários de atendimento, profissionais disponíveis, serviços oferecidos e sua função na estrutura da Rede de Atenção à Saúde. Esta Carteira de Serviços busca também se adequar ao artigo 11 do Decreto Federal nº 9.094/2017, que estabelece que: “todos os Órgãos e entidades do Poder Executivo Federal que prestam atendimento aos usuários dos serviços públicos, direta ou indiretamente, deverão elaborar e divulgar Carta de Serviços ao Usuário, no âmbito de sua esfera de competência”.

1.1 - QUEM DEVE LER ESTA CARTEIRA?

Todos os profissionais da saúde e gestores com foco principal na população do município de Florianópolis para que conheçam os serviços de saúde oferecidos nas Unidades de Pronto Atendimento (UPAs).

1.2 - QUEM ESCREVEU ESTA CARTEIRA?

Esta carteira foi desenvolvida através de uma parceria entre a Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis e a Universidade do Estado de Santa Catarina. Os acadêmicos envolvidos são do curso de Administração Pública, do Centro de Ciências da Administração e

Socioeconômicas (ESAG), e trabalharam conjuntamente com a Diretoria de atenção à saúde (DAS).

Gestores do DAS: Miguel Angelo Accetta, chefe de Departamento de Urgência e Emergência e Andrea Paula Hass, Apoiadora do Departamento de Atenção Especializada - Policlínicas.

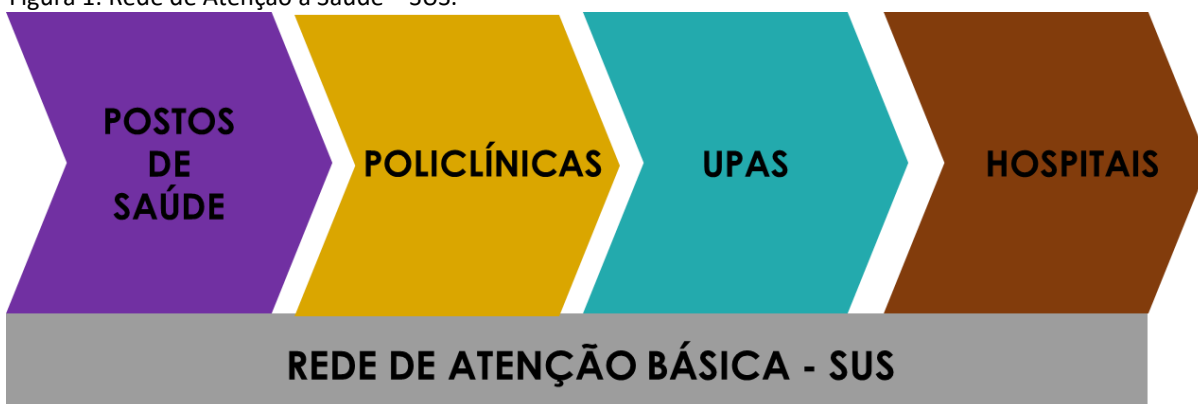
Acadêmicos: Lays Millena Vieira Mann, Luiza Vieira Imhof, Nadine Mattos Depinl, Rodrigo Fritsche e Saulo Francisco Paganela.

Professora orientadora: Sullivan Desirée Fischer.

2 - O QUE SÃO AS UPAs?

A Rede de Atenção à Saúde do Sistema Único de Saúde (SUS) é formada por: Unidades Básicas de Saúde, também conhecidas como Postos de Saúde, que são a porta de entrada do cidadão no SUS e compõe o primeiro nível da rede; Policlínicas e Unidades de Pronto Atendimento (UPAs), que são unidades de atendimento de média complexidade e fazem parte do segundo nível da rede; e por fim, Unidades Hospitalares, que são unidades de atendimento de alta complexidade e compõe o terceiro nível da Rede de Atenção à Saúde, conforme figura 1:

Figura 1: Rede de Atenção à Saúde – SUS.



Fonte: elaborada pelos autores, 2017.

UPAS

As **Unidades de Pronto Atendimento (UPAs)** são estruturas de complexidade intermediária entre as Unidades Básicas de Saúde e as Unidades Hospitalares e estão reguladas pela Portaria Nº 1.600/2011. As UPAs funcionam 24 horas por dia, sete dias por semana, e possuem o objetivo de evitar que casos de menor complexidade sejam encaminhados para os hospitais.

3 - SERVIÇOS OFERECIDOS PELAS UPAs NORTE E SUL

Os serviços oferecidos nas UPAs Norte e Sul de Florianópolis são os mesmos. Os atendimentos dos casos de Urgência e Emergência contam com profissionais de:



Odontologia



Cirurgia geral



Clínica geral



Pediatria



4 - ORGANIZAÇÃO DAS UPAS DE FLORIANÓPOLIS

4.1 - TIPOLOGIA

Existem três Portes aplicáveis às UPAs brasileiras, Porte I, Porte II e Porte III, as duas UPAs do município de Florianópolis são classificadas como de Porte III. Esta classificação é realizada pelo Ministério da Saúde, de acordo com a cobertura, área física, número de leitos, profissionais capacitados e o número de atendimentos realizados diariamente no local.

A classificação do Porte aplicável às UPAs 24h (Norte e Sul) de Florianópolis é:

DEFINIÇÃO DOS PORTES APLICÁVEIS ÀS UPA 24H	POPULAÇÃO DA ÁREA DE ABRANGÊNCIA	ÁREA FÍSICA MÍNIMA	Nº DE ATENDIMENTOS MÉDICOS EM 24 HORAS	Nº MÍNIMO DE MÉDICOS 7 HS ÀS 19HS	Nº MÍNIMO DE MÉDICOS 19HS ÀS 7HS	Nº MÍNIMO DE LEITOS DE OBSERVAÇÃO
PORTE III	200.001 a 300.000 habitantes	1.300 m ²	Média de 350 pacientes	6 médicos	3 médicos	15 leitos

Quadro 1: definição do Porte Aplicável às UPAs de Florianópolis.

Fonte: elaborado pelos autores com base em
http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2011/prt1600_07_07_2011.html. Acessado em: 16 out. 2017.

4.2 - UNIDADES

As UPAs estão localizadas em regiões de fácil acesso, ao lado de terminais de ônibus, buscando facilitar o acesso dos usuários aos serviços prestados. O usuário pode obter informações sobre os serviços nos telefones de contato indicados e também informações complementares nos informativos presentes nas UPAs Norte e Sul.

A UPA Sul fica localizada na Rodovia SC 405, número 682, no bairro Rio Tavares, em Florianópolis, próxima ao Terminal de Integração Rio Tavares (TIRIO), conforme a Figura 2:

Figura 2: Mapa de situação da UPA Sul.



Fonte: Google Maps, 2017.

A UPA Norte fica localizada na Rua Francisco Faustino Martins, no bairro Vargem Grande, em Florianópolis, próxima ao Terminal de Integração de Canasvieiras (TICAN), conforme a Figura 3:

Figura 3: Mapa de situação da UPA Norte.



Fonte: Google Maps, 2017.

Os endereços, contatos, horários de funcionamento e atendimentos de cada Unidade podem ser vistos no Quadro abaixo:

Quadro 2: características do atendimento e formas de contato às unidades de atendimento.

UNIDADE	ATENDIMENTO	ENDEREÇO	CONTATO	HORÁRIO
UPA NORTE DA ILHA	- Pronto atendimento	Rua Francisco Faustino Martins, s/n - Bairro Vargem Grande. Ponto de Referência: Ao lado do TICAN - Terminal de Integração de Canasvieiras, confluências entre a SC 401 e SC 403.	Telefones: (48) 3261 0614 (48) 3261 0616 (48) 3261 0613 (48) 3261 0615	24 Horas
	- Emergências			
	- Urgências			
	- Odontologia			
	- Cirurgia geral			
	- Clínica geral			
	- Pediatria			
	- Enfermagem			
UPA SUL DA ILHA	- Pronto atendimento	Rodovia SC 405, nº 682 - Bairro Rio Tavares. Ponto de Referência: Ao lado do TIRIO - Terminal de Integração do Rio Tavares.	Telefone: (48) 3239 1701	24 Horas
	- Emergências			
	- Urgências			
	- Odontologia			
	- Cirurgia geral			
	- Clínica geral			
	- Pediatria			
	- Enfermagem			

Fonte: elaborado pelos autores, 2017.

4.3 - ESTRUTURA DAS UNIDADES

As estruturas das duas Unidades de Pronto Atendimento de Florianópolis foram construídas e reformadas para se enquadrarem no Porte III do Ministério da Saúde.

Figura 4: UPA Sul



Fonte: PMF, 2016.

Figura 5: UPA Norte



Fonte: PMF, 2015.

As estruturas possuem as seguintes características:

Quadro 3: Estrutura das Unidades.

UPA 24H	ESTRUTURA	INAUGURAÇÃO	INVESTIMENTO	REFORMA	INVESTIMENTO DA REFORMA
NORTE	Unidade com 944,41m ²	2008	R\$ 278.000,48	944,41m ² em 2012	R\$ 143.557,12
SUL	Unidade com 944,41m ²	2008	R\$ 307.697,37	944,41m ² em 2012	R\$ 131.333,72


Fonte: elaborado pelos autores, 2017.


4.3.1 - Composição das Equipes

As UPAs possuem um quadro de funcionários com mais de dez especialidades para realizar o atendimento aos usuários nos plantões. Cada plantão conta com pelo menos: um médico cirurgião, um clínico geral e dois pediatras.

PROFISSIONAIS DISPONÍVEIS POR PLANTÃO NAS UPAS NORTE E SUL

 2 pediatras

 1 clínico geral

 1 cirurgião

As equipes de atendimento das UPAs de Florianópolis são compostas por:

Quadro 4: Composição da equipe de atendimento das UPAs

PROFISSIONAIS DISPONÍVEIS NAS UPAs NORTE E SUL	
PROFISSIONAIS	QUANTIDADE
Administrativo	12
Assistente Social	1
Auxiliares Odontológicos	6
Clínicos	18
Cirurgiões	6
Dentistas	5
Enfermeiros	13
Farmacêutico	1
Motoristas	4
Pediatras	12
Técnicos em Enfermagem	47
Técnicos em Radiologia	11

5 - ACOLHIMENTO E CLASSIFICAÇÃO DE RISCO

As UPAs 24 horas são unidades de saúde que priorizam os atendimentos de **Emergências** e **Urgências**.

Situações de **Emergência** necessitam de intervenção imediata e a demora no atendimento implica em risco de morte.

Situações de **Urgência** são críticas e com ocorrência de grande perigo, mas diferente da **Emergência**, podem aguardar um pouco mais para serem resolvidas, sem necessariamente implicar em risco de morte.

A gravidade do risco é o fator que determina a rapidez de atendimento ao paciente, o fator ordem de chegada não é o responsável pela classificação do atendimento. A Classificação de Risco é realizada por profissionais aptos a aplicarem a metodologia do Sistema Manchester de Classificação de Risco, médicos e enfermeiros certificados como classificadores pelo Grupo Brasileiro de Classificação de Risco.

Por meio de protocolos e critérios estabelecidos, esses profissionais classificam os pacientes de acordo com suas queixas e sinais vitais e identificam os que necessitam de atendimento médico imediato e os que podem esperar, é a partir dessa classificação de risco que se determina a ordem do atendimento e o tempo de espera de cada paciente. Os níveis da Classificação de Risco das UPAs Norte e Sul de Florianópolis é o seguinte:

Figura 6: Classificação de Risco UPAs Norte e Sul



Fonte: elaborada pelos autores, 2017.

Os pacientes classificados com a cor **vermelha** são pacientes de emergência, apresentam estado muito grave e grande risco de vida, devem ser imediatamente atendidos.

Os pacientes classificados com a cor **amarela** são pacientes de urgência, também apresentam estado grave e risco de vida, mas podem esperar alguns minutos pelo atendimento médico.

Os pacientes classificados com a cor **verde** são pacientes de pouca urgência, apresentam estado menos grave e sem risco de vida aparente, podem esperar algumas horas pelo atendimento médico.

Os pacientes classificados com a cor **azul** são pacientes sem urgência, são casos leves que poderiam ser resolvidos em Unidades Básicas de Saúde, os Postos de Saúde, e podem ficar na lista de espera para o atendimento.

É importante destacar os casos em que o cidadão pode procurar uma Unidade de Pronto Atendimento, são eles:

- Parada Cardiorrespiratória;
- Infarto;
- Derrame;
- Fraturas;
- Cortes;
- Acidentes;
- Choques;
- Queda violenta na pressão arterial;
- Insuficiência respiratória;
- Trauma craniano;
- Dor torácica moderada;
- Vômitos e diarréias;
- Ferimentos com febre;
- Dificuldade moderada de respirar;
- Infecções graves;
- Demais casos de Urgência e Emergência.

6 - ENCAMINHAMENTO DOS USUÁRIOS A OUTRAS UNIDADES DE ATENDIMENTO HOSPITALAR

O cidadão que chega na Unidade de Pronto Atendimento Sul ou Norte com demanda de Urgência ou Emergência é estabilizado e recebe os primeiros socorros no local, a sua transferência para outras Unidades Hospitalares depende da gravidade e complexidade do caso e fica à critério da opinião do médico que realizou o atendimento.

Quando é possível, o paciente fica por 24 horas em observação nas dependências da UPA, e recebe alta, ou é encaminhado para um Hospital. O transporte dos pacientes graves das UPAs para os Hospitais é feito com o apoio do SAMU (Serviço de Atendimento Móvel de Urgência), que possuem ambulâncias completas, e também com a própria ambulância da UPA, uma ambulância básica.

5. RESULTADOS ALCANÇADOS E PERSPECTIVAS

O resultado esperado com o desenvolvimento da carteira de serviços é, em primeiro plano, focado para o usuário dos serviços de saúde do município, visando reduzir o problema de lotação nas UPAs Norte e Sul que originalmente possui várias vertentes. Uma dessas vertentes, conforme a demanda apresentada pelo Departamento de atenção à saúde (DAS) é que o usuário em muitas ocasiões deveria ser atendido nas unidades básicas de saúde (postos de saúde) por possuir uma demanda de baixa complexidade, procura o atendimento nas UPAs pelo fato de que não possuem conhecimento de quando realmente deve acessar os serviços das UPAs.

Com a carteira de serviços o usuário possuirá informações para saber qual lugar adequado para atendimento conforme a os profissionais da saúde poderão otimizar seu trabalho focando em demandas que realmente são atendidas pelas UPAs.

Indica-se como sugestão que a divulgação da carteira de serviços para os usuários deva ser realizada nas instituições de saúde para amplo acesso dos cidadãos.

É importante ressaltar que a elaboração da carteira de serviços não é suficiente para diminuir a expressiva fila de espera das UPAs. Outras atividades devem ser realizadas, como a articulação entre as diferentes unidades de saúde em diferentes níveis para desenvolver um plano de comunicação mais completo, para que o usuário não precise, por exemplo, ir até uma UPA efetivamente para ter conhecimento da carteira de serviços e dos vídeos/banners de divulgação. O ideal seria que essas informações fossem divulgadas em toda a cidade das mais diversas maneiras. Além disso, deve-se realizar um estudo sobre os meios de comunicação que os usuários das UPAs mais utilizam e preferem acessar, buscando, portanto, a participação ativa do cidadão nessa etapa.

Dessa maneira, visando atingir a demanda de uma maneira mais completa, foi produzido um vídeo explicativo que poderá ser utilizado nas televisões das UPAs e também em outras unidades de atendimento para informar de forma mais resumida e didática os serviços prestados pelas Unidades de pronto atendimento, assim como, banner para utilização nas unidades de saúde.

Por fim, com a elaboração da Carta de Serviços das UPAs de Florianópolis aos cidadãos, espera-se gerar um maior entendimento aos usuários dos serviços de saúde pública na capital acerca dos tipos de atendimento prestados pelas unidades de urgência e emergência 24 horas. Como produto, também se espera o reconhecimento e cumprimento das responsabilidades atribuídas a cada um dos três níveis de complexidade em saúde no município.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Congresso. Senado. Constituição (2017). Decreto nº 9094, de 17 de junho de 2017. **Carta de Serviços Ao Usuário**. Brasília , 17 jun. 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9094.htm>. Acesso em: 21 nov. 2017.

FLORIANÓPOLIS. Prefeitura Municipal de Florianópolis. Secretaria Municipal da Saúde (Org.). **Entidade**. 2017. Disponível em: <<http://www.pmf.sc.gov.br/entidades/saude/>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

FLORIANÓPOLIS. Prefeitura Municipal de Florianópolis. Secretaria Municipal da Saúde (Org.). **UPA NORTE**. 2017. Disponível em: <http://www.pmf.sc.gov.br/sistemas/saude/secretaria/uls.php?id_uls=44>. Acesso em: 21 nov. 2017.

FLORIANÓPOLIS. Prefeitura Municipal de Florianópolis. Secretaria Municipal da Saúde (Org.). **UPA SUL**. 2017. Disponível em: <http://www.pmf.sc.gov.br/sistemas/saude/secretaria/uls.php?id_uls=63>. Acesso em: 21 nov. 2017.

BRASIL. Constituição (2011). Portaria nº 1600, de 07 de junho de 2011. **Reformula A Política Nacional de Atenção às Urgências e Institui A Rede de Atenção às Urgências no Sistema Único de Saúde (sus)**. Brasília , 07 jun. 2011. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2011/prt1600_07_07_2011.html>. Acesso em: 21 nov. 2017.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portal da Saúde (Org.). **Unidade de Pronto Atendimento 24 horas – UPA 24h**. 2014. Disponível em: <<http://portalsaude.saude.gov.br/index.php/o-ministerio/principal/secretarias/959-sas-raiz/dahu-raiz/urgencia-e-emergencia/l2-urgencia-e-emergencia/13396-unidade-de-pronto-atendimento-24-horas-upa-24h>>. Acesso em: 16 out. 2017.

MANUAL DE PROCEDIMENTO PARA TRANSPORTE DE PACIENTES CRÔNICOS RENAI, QUIMIOTERAPIA E RADIOTERAPIA

Camila Corrêa
Laurieti Delgado
Luan Deggau
Lucia Helena Maier
Vanessa Aparecida Da Silva

1. INTRODUÇÃO

O relatório apresenta os resultados da consultoria realizada na Secretaria Municipal de Saúde (SMS) de Florianópolis, no Departamento de Logística e Transporte, como atividade prática 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 (UDESC/ESAG).

A demanda atendida por esta consultoria está relacionada ao transporte de pacientes renais crônicos, quimioterapia e radioterapia, este transporte se justifica pela Lei n. 9.457, de 24 de janeiro de 2014 e Lei n. 9.490, de 20 de março de 2014, porém não existem orientações de como a solicitação do transporte deve ser feita. Para tanto, foi criado um manual de procedimentos para orientar os servidores da SMS que realizam a solicitação desse serviço aos pacientes em tratamento pelo SUS.

Com a implementação e uso adequado desse manual de procedimentos, espera-se um controle e organização melhor dos pacientes que necessitam do transporte e os termos para o acesso do serviço ao paciente, bem como informações relevantes ao conhecimento do usuário do serviço, acompanhantes e estabelecimentos de saúde.

No presente relatório constam os seguintes conteúdos: descrição da organização; diagnóstico da situação-problema; descrição da ação implementada; apresentação do manual de procedimentos e da ficha de solicitação; e os resultados alcançados e perspectivas.

2. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Secretaria de Saúde do município de Florianópolis apresenta uma estrutura que integram os seguintes seguimentos: Gabinete do Secretário, Diretoria de Vigilância em Saúde, Diretoria do Bem Estar Animal, Diretoria de Atenção à Saúde e Diretoria de Inteligência em Saúde, conforme apresentado na figura 1, a seguir:

Figura 1 Estrutura Organizacional da Secretaria Municipal de Saúde



Fonte: Portal na Web da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis.

A consultoria realizada no Departamento de Logística e Transporte, é vinculado a Assessoria de Infraestrutura e Apoio Logístico. O Departamento tem como objetivo realizar a gestão do transporte de pacientes, bem como da Secretaria Municipal de Saúde em geral.

A gestora envolvida na consultoria, a qual apresentou a demanda e justificativa é a Angra da Silva Laurindo, chefe do departamento de logística e transporte.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O Departamento de Logística e Transporte enfrenta atualmente uma grande dificuldade, que é a de atender a todos os pacientes que necessitam de transporte para realizar tratamento de saúde em Florianópolis. Para esse atendimento, não existe um procedimento padrão.

Para uma parcela destes pacientes, é necessário o transporte para que haja o deslocamento do domicílio até o local de tratamento. No entanto, o procedimento de solicitação utilizado atualmente também beneficia pacientes que não residem em Florianópolis, o que conseqüentemente acaba prejudicando os pacientes moradores da cidade.

Dentre as dificuldades enfrentadas pelo Departamento, verificou-se:

- i) Deficiência entre a comunicação entre os assistentes sociais, médicos com a Departamento de Transporte e Logística;
- ii) Algumas solicitações são encaminhadas através de fax, o que acarreta na não obtenção do histórico de entrada do paciente;
- iii) Pacientes não residentes no município são encaminhados para atendimento. Importante observar, o SUS é de todos e para todos, todavia, cada residente deve buscar o acesso em seu município.

O diagnóstico abrangeu a análise das Leis Municipais, Lei n. 9.457, de 24 de janeiro de 2014 e Lei n. 9.490, de 20 de março de 2014, as quais instituem no município de Florianópolis o serviço de transporte para os pacientes em tratamento de quimioterapia e radioterapia nos hospitais públicos e nas clínicas conveniadas ao Sistema Único de Saúde - SUS, bem os pacientes para tratamento com doença renal crônica em tratamento nos hospitais públicos e nas clínicas de hemodiálise conveniadas ao SUS.

Realizou-se pesquisa de legislações nos municípios de Blumenau, Curitiba, Joinville, São José dos Campos e São Paulo, para conhecer e se basear em outras realidades.

Com o objetivo de atender a demanda e solucionar os problemas, sugere-se padrões de procedimentos para o atendimento aos pacientes em tratamento renais crônicos, de quimioterapia e radioterapia. Assim como para orientação a Assistência Social e Médicos do município.

Propõe-se um manual de orientação para dar ordenamento a estas atividades, complementada por uma ficha cadastral para preenchimento dos dados do paciente com dupla opção, digital e papel.

4. DESCRIÇÃO DA AÇÃO IMPLEMENTADA

O Manual de Procedimento de Solicitação do Serviço de Transporte para Pacientes do Município de Florianópolis (Apêndice 1), tem por finalidade permitir que a reunião de informações dispostas de forma sistematizada, criteriosa e segmentada, atue como instrumento facilitador para orientar os servidores da SMS que realizam a solicitação desse serviço aos pacientes em tratamento pelo SUS.

Nele estão estabelecidos os termos para o acesso do serviço ao paciente, bem como informações relevantes ao conhecimento do usuário do serviço, acompanhantes e estabelecimentos de saúde.

Outro produto desenvolvido foi a ficha para a solicitação de transporte (Apêndice 2), que visa a organização e controle de informações dos pacientes para a prestação do serviço de transporte pelo Departamento de Logística e Transporte, da Secretaria de Saúde, assim como, transparência aos atendimentos.

A ficha de solicitação requer informações e documentos dos pacientes que pretendem utilizar o serviço de transportes. Os documentos solicitados são:

- I - Cartão SUS;
- II – RG do paciente (cópia);
- III – CPF do paciente (cópia);
- IV - Comprovante de residência (cópia), últimos 3 meses; e
- V - Solicitação médica que justifique a necessidade de transporte oficial.

Essa ficha de solicitação de transporte deverá ser preenchida pelo médico ou assistente social comunicando o Departamento de Transporte e Logística da SMS da necessidade de transporte para o paciente.

Foi criado também um modelo dessa ficha em modo digital (Apêndice 3) que deve ser preenchida *online* e enviada para o Departamento de Logística e Transporte.

Dos documentos solicitados, os itens I, II e III, são para identificação do paciente; o item IV para comprovar residência no município; e o item V para que o paciente seja transportado no tipo de veículo de acordo com a sua necessidade (carro passeio, ambulância).

5. RESULTADOS ALCANÇADOS E PERSPECTIVAS FUTURAS

A presente consultoria no Departamento de Logística e Transportes realizada na Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis teve como objetivo auxiliar nas demandas relacionadas ao funcionamento de transportes de pacientes renais crônicos, de quimioterapia e radioterapia oriundos das Unidades Básicas de Saúde de Florianópolis.

Considerando as Leis Municipais, Lei n. 9.457, de 24 de janeiro de 2014 e Lei n. 9.490, de 20 de março de 2014 regulamentadoras dos serviços de transporte dos pacientes do SUS, criamos duas ferramentas que possam contribuir nas tarefas do Departamento.

Como resultado obtemos o Manual de Procedimento de Solicitação do Serviço de Transporte para Pacientes do Município de Florianópolis e a ficha de solicitação de transportes. O Manual de Procedimento de Solicitação contém critérios para a utilização do serviço, tanto para o servidor que terá orientação de como solicitar os transportes quanto ao paciente que poderá compreender quais as características necessárias para usufruir do mesmo. A ficha de solicitação de transportes controla e organiza os pacientes que utilizam dos veículos administrados pelo Departamento por meio de informações e documentos. A ficha em questão conta com sua versão digital criado na ferramenta da plataforma Google de formulários.

Em termos de transparência os produtos estão disponíveis para visualização nas unidades básicas de saúde, clínicas conveniadas e no próprio departamento de logística na SMS. Eles possuem função informativa para manter os pacientes e servidores cientes dos critérios para a utilização dos transportes. O Manual de Solicitação e a ficha de solicitação fazem parte do controle interno do departamento, os métodos são organizados e coordenados a fim de promover a eficiência, assim respeitando as diretrizes administrativas e a finalidade dos produtos para a Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis.

As ferramentas criadas visaram auxiliar e responder às demandas do Departamento de Logística e Transportes da Secretaria Municipal de Florianópolis. Os métodos são iniciais e paliativos, direcionados as melhorias pretendidas no departamento e ficando a critério dos servidores aprimorá-los.

REFERÊNCIAS

Lei n. 9.457, de 24 de janeiro de 2014. Florianópolis. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/sc/f/florianopolis/lei-ordinaria/2014/946/9457/lei-ordinaria-n-9457-2014-institui-no-municipio-de-florianopolis-o-servico-de-transporte-para-os-pacientes-em-tratamento-de-quimioterapia-ou-radioterapia-nos-hospitais-publicos-e-nas-clinicas-conveniadas-ao-sistema-unico-de-saude?q=9.457>>. Acesso em: 17 nov. 2017.

Lei n. 9.490, de 20 de março de 2014. Florianópolis. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/sc/f/florianopolis/lei-ordinaria/2014/949/9490/lei-ordinaria-n-9490-2014-institui-no-municipio-de-florianopolis-o-servico-de-transporte-para-pacientes-com-doenca-renal-cronica-em-tratamento-nos-hospitais-publicos-e-nas-clinicas-de-hemodialise-conveniadas-ao-sistema-unico-de-saude?q=9.490>>. Acesso em: 17 nov. 2017.

PORTAL DA PREFEITURA DE BLUMENAU. Central de Transporte do Usuário do SUS. Disponível em: <<http://www.blumenau.sc.gov.br/governo/secretaria-de-saude/pagina/estrutura-semus/central-ambulancia-semus>>. Acesso em: 31 out. 2017.

SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE FLORIANÓPOLIS. Disponível em: <<http://http://www.pmf.sc.gov.br/entidades/saude/index.php?pagina=govorganograma&menu=1>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

APÊNDICES

APÊNDICE A - MANUAL DE PROCEDIMENTO PARA USO DE TRANSPORTE POR PACIENTES RENAIIS

Sumário

Apresentação	3
1. Modalidades de Transporte	3
2. Cadastros do Paciente	4
3. Do Transporte de Pacientes Renais Crônicos, Quimioterápicos, Radioterápicos.....	5
4. Agendamento do Paciente	6
5. Acompanhante	6
6. Responsabilidade do Motorista	7

Apresentação

A Lei nº. 9.457, de 24 de janeiro de 2014 e a Lei nº. 9.490, de 20 de março de 2014, instituem no município de Florianópolis o serviço de transporte para os pacientes em tratamento no domicílio de quimioterapia e radioterapia nos hospitais públicos e nas clínicas conveniadas ao Sistema Único de Saúde, bem como o transporte para os pacientes com doença renal crônica em tratamento nos hospitais públicos e nas clínicas de hemodiálise conveniadas ao Sistema Único de Saúde.

Este manual estabelece as regras de ordem para o acesso dos pacientes a serem obedecidas e seguidas tanto pelos pacientes como pelas Unidades Básicas de Saúde do Município de Florianópolis que fazem uso do serviço de transporte disponibilizado pela Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis (SMS).

Ressaltando que os agendamentos realizados, mas não cumpridos pelo pacientes ou não cancelados com antecedência, criam transtornos e limitam o atendimento à população, ficando cada caso sujeito a avaliação do gestor do serviço.

1. Modalidades de Transporte

O objetivo do fornecimento de transporte público para pacientes em tratamento no domicílio pelo Sistema Único de Saúde (SUS), visa proporcionar o acesso, comodidade e continuidade do tratamento.

São passíveis de atendimento de transporte:

1 – Consultas médicas e odontológicas: para àqueles pacientes que já estão em tratamento no Centro de Pesquisas Oncológicas – CEPON.

2 – Exames laboratoriais e de Imagem: para pacientes que já estão em tratamento;

3 – Radioterapia;

4 – Quimioterapia;

5 – Hemodiálise;

6 – Alta hospitalar.

Os pacientes que poderão ser transportados pela SMS:

1 – Pacientes cadastrados no serviço através do serviço social dos estabelecimentos de saúde;

2 – Pacientes hospitalizados que recebem alta hospitalar e necessitem de transporte em maca ou carro comum, inclusive quando fora do domicílio, mediante solicitação da instituição.

3 – Pacientes em tratamento odontológico, conforme disposto no item 1 da seção anterior;

2. Cadastro do Paciente

Para o cadastro do paciente, o mesmo ou o seu responsável deve apresentar os seguintes documentos:

1 – Cartão SUS;

2 – RG do paciente;

- 3 – CPF do paciente;
- 4 – Comprovante de residência (cópia) - últimos 3 meses;
- 5 – Solicitação médica que justifique a necessidade de transporte oficial;

Para esse cadastro, o assistente social ou médico deve preencher um dos dois formulários de Solicitação de Transporte para Pacientes disponibilizados, um em formato Word para ser impresso e preenchido (Solicitação de Transporte para Paciente) e outro digital (*Google Forms*), e encaminhar para o e-mail _____.

O comprovante de residência que trata o item 1 deve estar no nome do paciente ou responsável legal. Nos casos de aluguel ou outras situações de moradia, será necessária a comprovação mediante apresentação de contrato ou declaração feita pelo dono do imóvel e reconhecida em cartório. Em caso de conta de luz é necessário estar no nome do residente.

Nos casos em que o paciente for menor de 18 anos ou civilmente incapaz, será exigido do responsável do paciente os comprovantes 1, 2 e 3, além da documentação exigida para o paciente.

Para a manutenção do acesso ao serviço de transporte é necessário atualizar o cadastro (a cada 6 meses), juntando toda a documentação inicialmente apresentada, sob pena de não renovação do serviço de transporte.

3. Do Transporte de Pacientes Renais Crônicos, Quimioterápicos, Radioterápicos

O transporte dos pacientes em tratamento renais crônicos, quimioterápicos e radioterápicos em unidades especializadas, dentro do município de Florianópolis é realizado através de veículo comum. Para pacientes em condições especiais para realizar o transporte, tais como: acamado ou cadeirante, deverá comunicar ao Setor de Transportes da SMS, que verificará a possibilidade de atendimento.

4. Agendamento do Paciente

Os agendamentos devem ser por e-mail oficial ou fax, acompanhado do respectivo formulário com os dados necessários ao agendamento e também podem serem realizados com 2 (dois) dias úteis de antecedência por telefone durante a semana:

- Segunda a Sexta-feira, das 08:00 às 12:00 e das 13:00 às 17:00

Atenção:

Este prazo de agendamento deve ser respeitado ou deve ser observado para:

- Pacientes eventuais
- Pacientes fixos e/ou em casos de mudança na data, horário e local ou em caso de alguma situação em que se fizer necessária alteração no seu agendamento.

5. Acompanhante

É obrigatório acompanhante dos pacientes:

- 1 – Com idade inferior a 18 anos e superior a 60 anos;
- 2 – Portador de necessidade especial - PNE;
- 3 – Acamado;

4 – Cadeirante;

5 – Sob uso de dispositivos de locomoção, como muletas, bengalas e andadores.

Nessas condições o acompanhante deverá:

- Ser maior de 18 anos, capaz e sem nenhuma restrição física;
- Cada paciente terá direito a apenas 1 (um) acompanhante, que será responsável por todos os cuidados prestados ao paciente no transporte, no embarque e desembarque, é também o responsável por avaliar se o paciente encontra-se em condições clínicas e emocionais para ser transportado;
- Nos casos de pacientes com idade inferior a 18 anos, o acompanhante deve ser o responsável legal ou a pessoa com autorização expressa do responsável legal reconhecida em cartório.

6. Responsabilidade do Motorista

É responsabilidade do motorista:

- A condução do veículo;
- Abrir e fechar a porta para o paciente;
- Conduzir a maca até a residência;
- A condução da maca só será realizada pelo motorista se a residência for apta para o tráfego, isto é, não possuir escadas ou passagens estreitas que dificultam o acesso e locomoção por maca. Em hipótese alguma a condução da maca será realizada por escadas, janelas, pisos incompatíveis com a rodagem da maca, inclinadas em elevadores com tamanho incompatível ao tamanho da maca, bem como em outros locais que coloquem em risco a segurança do paciente.
- Por limitações do equipamento, é proibido transportar pacientes com peso superior a 130 Kg.

APÊNDICE B - SOLICITAÇÃO DE TRANSPORTE PARA PACIENTE

Encaminhamos o(a) Sr.(a) _____
portador(a) do RG _____ e CPF _____, para a
concessão do benefício de transporte para pacientes em tratamento renais, crônicos,
quimioterapia e radioterapia conforme disposto nas Leis nº 9.490, de 20 de março de 2014 e nº
9.457, de 24 de janeiro de 2014. Declaramos que o paciente atende os requisitos para transporte
no domicílio, que são:

- I- Cartão sus;
- II- RG do paciente;
- III- CPF do paciente;
- IV- Comprovante de residência (cópia), últimos 3 meses;
- V- Solicitação médica que justifique a necessidade de transporte oficial.

Florianópolis, ____ de _____ 20____.

Assistente Social ou Médico
Carimbo e assinatura