

Resumo Executivo - Relatório Parcial do Projeto DIMP/SESAP-RN (Out/2024 - Mai/2025)

Este resumo executivo apresenta os principais achados e recomendações do primeiro ano de execução do projeto “Desenvolvimento e Implantação de Ferramentas BPM para Modernização dos Processos de Gestão na SESAP-RN”.

Objetivo Geral do Projeto: Modernizar os processos de gestão da SESAP-RN nos níveis estratégico, tático e operacional, por meio da aplicação de *Business Process Management* (BPM), promovendo maior eficiência, transparência e controle na gestão da saúde pública.

1. Diagnóstico da Situação Atual da Gestão de Processos no Nível Estratégico da SESAP-RN

A etapa inicial concentrou-se no diagnóstico estratégico de quatro processos críticos com elevado impacto sobre a operação da SESAP: contratos de manutenção, contratos de terceirização, contratos da regulação em saúde e contratos de aquisição de materiais e medicamentos.

1.1 Contratos de Manutenção

No que se refere à manutenção, foram identificadas fragilidades contratuais como cláusulas genéricas e ausência de indicadores próprios.

- Total de 29 contratos, somando R\$ 24,7 milhões, com concentração em manutenção de equipamentos hospitalares;
- Principais fragilidades: ausência de parâmetros objetivos nos contratos; uso de dados apenas da contratada; falta de indicadores próprios para avaliação;
- Recomendações: revisão das cláusulas contratuais com foco em desempenho; implantação de indicadores para fiscalização.

Quadro 1 - Síntese do diagnóstico dos contratos de manutenção da SESAP

Processo	Não-conformidade
Formulação dos contratos	Ausência de parâmetros claros para as obrigações contratuais
Fiscalização e controle	Falta de indicadores próprios para acompanhamento
Planejamento	Falta de um método padronizado de planejamento das atividades de manutenção.



Programação	Falta de um método padronizado de programação das atividades de manutenção.
Controle	Falta de um método padronizado de planejamento das atividades de controle da manutenção.
Análise de Falhas	Ausência de um método sistemático de análise, correção e prevenção de falhas
Ferramenta Tecnológica	Ausência de um sistema informatizado de gestão da manutenção, padronizado para a SESAP

Fonte: Equipe UFRN

1.2 Contratos de Terceirização

A terceirização revelou alto volume de folhas de ponto analisadas manualmente, ausência de controle eletrônico e lacunas na fiscalização.

- 19 contratos vigentes, totalizando R\$ 115 milhões;
- Problemas estruturais: análise manual de mais de 3 mil folhas de ponto por mês; falta de automação e de cláusulas exigindo controle eletrônico;
- Recomendações: digitalização do processo de controle; adoção de ponto eletrônico obrigatório; capacitação de fiscais e uso de indicadores de desempenho.

Quadro 2 - Síntese do diagnóstico dos contratos de mão de obra terceirizada da SESAP

Processo	Não-conformidade
Abertura do processo de pagamento	Em alguns casos, o prestador de serviço inicia o processo de pagamento no SEI - Sistema Eletrônico de Informações
Análise de folha de ponto	A conferência é realizada manualmente
Lacunas contratuais	Em alguns contratos, observa-se a ausência de cláusulas que exijam o uso obrigatório de ponto eletrônico
Fiscalização do contrato	Recorrentes na atuação dos fiscais
Indicadores	Não há um Índice de Medição de Resultados (IMR) implantado

Fonte: Equipe UFRN (2025)

1.3 Regulação em Saúde

A regulação em saúde enfrenta sobrecarga de fiscais, falta de fluxos padronizados para pagamentos indenizatórios e uso insuficiente do sistema SIPAC.

- 34 contratos, total de R\$ 201 milhões, com destaque para serviços de alta complexidade;



DIMP-SESAP
DESENVOLVIMENTO, IMPLANTAÇÃO E
MODERNIZAÇÃO DE PROCESSOS

- Desafios: sobrecarga de fiscais, ausência de padronização em pagamentos indenizatórios, uso insuficiente do SIPAC;
- Recomendações: redistribuição de contratos entre fiscais; formalização de fluxos; uso obrigatório do SIPAC para registros.

Quadro 3 - Síntese do diagnóstico dos contratos de regulação em saúde da SESAP

Processo	Não-conformidade
Designação dos fiscais	Sobrecarga de fiscais de contrato
Auditorias	Tempo elevado na etapa de auditoria
Fiscalização do contrato	Não utilização do sistema SIPAC para cadastro de notas fiscais

Fonte: Equipe UFRN (2025)

1.4 Contratos de Aquisição de Materiais

Nas aquisições, os principais entraves são a subutilização do módulo de almoxarifado do SIPAC, infraestrutura inadequada do almoxarifado central e ausência de controle centralizado dos estoques.

- Falta de integração dos dados de contratos e almoxarifado no SIPAC;
- Infraestrutura do almoxarifado central inadequada (falta de docas, espaço reduzido, controle de estoque precário);
- Recomendações: efetiva implementação do SIPAC; melhoria estrutural do almoxarifado; sistematização da gestão de estoque.

Quadro 4 - Síntese do diagnóstico dos contratos de aquisições de materiais da SESAP

Processo	Não-conformidade
Registro e controle de materiais	Subutilização do Módulo Almoxarifado do SIPAC
Execução contratual	Não atualização dos valores no Módulo Contratos do SIPAC
Infraestrutura do almoxarifado central	Espaço físico inadequado e ausência de estrutura de apoio logístico
Avaliação de indicadores	Ausência de registros de consumo e demanda nas unidades

Fonte: Equipe UFRN (2025)

2. Ferramentas BPM Avaliadas a serem implementadas

Como resposta, foram avaliadas e recomendadas diversas ferramentas de BPM: mapeamentos de processos As Is/To Be, modelagem em BPMN, SIPOC, Ishikawa, Pareto, Árvore de Problemas, 5W2H, PDCA, VSM, *Balanced Scorecard* e Painel de Indicadores e *dashboards*.



DIMP-SEAP
DESENVOLVIMENTO, IMPLANTAÇÃO E
MODERNIZAÇÃO DE PROCESSOS

As ferramentas acima foram selecionadas com o objetivo de oferecer uma abordagem metodológica robusta, que permitisse tanto o entendimento detalhado dos processos como a proposição de soluções eficazes. O uso combinado dessas técnicas permite não apenas a visualização das ineficiências, mas também a construção colaborativa de soluções com a participação ativa dos gestores e técnicos da SESAP.

- Finalidade: diagnóstico de processos, proposição de melhorias, estruturação de fluxos e monitoramento por indicadores.

3. Mapa de Processos (BPMN) dos principais processos a nível estratégico

Dentre as ferramentas listadas, foi aplicado o BPMN, utilizando o *software* Bizagi, na construção dos mapas dos processos atuais (AS IS) para as quatro áreas críticas em análise. Com destaque para o fluxo do macroprocesso de gestão de contratos da SESAP.

Para frente de terceirização destaca-se o fluxo do processo de pagamento de mão de obra terceirizada, para frente de contratos de regulação em saúde destaca-se o fluxo do processo de pagamento dos contratos da CORSA e o fluxo do processo de credenciamento na CORSA. Por fim, para frente de aquisições, foram mapeados os fluxos dos processos de dispensa e inexigibilidade nas licitações.

Foram modelados com BPMN os seguintes fluxos:

- Macroprocesso de gestão de contratos;
- Processos específicos de:
 - Contratos terceirizados, com foco no pagamento e controle de ponto;
 - Regulação em saúde, com destaque para pagamento e credenciamento;
 - Aquisições, com ênfase nos processos de dispensa e inexigibilidade de licitação.

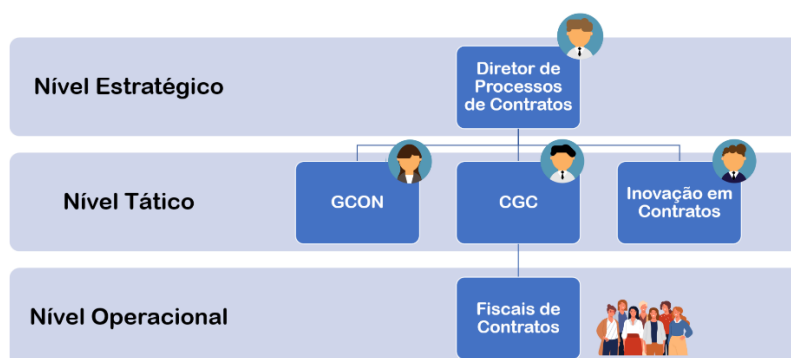
4. Proposta de plano de ação: Diretoria de Processos de Contratos (DPCON)

A proposta mais estruturante é a criação da Coordenadoria de Processos de Contratos (DPCON), unificando as equipes do GCON e da CGC, com a inclusão de um setor específico de Inovação em Contratos. Essa coordenadoria terá como missão padronizar, monitorar e otimizar toda a cadeia de gestão contratual, com base em boas práticas e uso de tecnologia.

- Um setor específico para inovação em contratos;
- Estrutura por níveis estratégico (coordenação), tático (CGC, GCON e Inovação), e operacional (fiscais);
- Objetivo: centralizar e padronizar a gestão contratual, com controle por indicadores e apoio a melhorias contínuas.



Figura 1 - Organograma proposto para a implementação da Diretoria de Processos de Contratos (DPCON)



Elaborado por: Equipe UFRN (2025)

5. Modelo de Apoio à Decisão (MCDA)

Para apoiar decisões estratégicas na gestão de pagamentos, foi estruturado um modelo MCDA com base no método *Value Focused Thinking* (VFT), considerando critérios legais, sociais e operacionais. O modelo busca orientar a quebra da ordem cronológica de pagamentos com base em 12 critérios objetivos, tais como emergência, valor, número de usuários impactados, ação judicial, entre outros. Os resultados esperados são maior transparência, agilidade e equidade nas decisões.

- Objetivo: orientar a quebra da ordem cronológica com critérios objetivos e transparentes;
- Critérios utilizados (12): desde urgência (emergência, calamidade), valor do contrato, impacto midiático, até presença de ação judicial;
- Resultados esperados: decisões mais justas, seguras e alinhadas à continuidade dos serviços de saúde.

6. Capacitações e Engajamento

O projeto também promoveu cursos e capacitações, como forma de sensibilização e engajamento da equipe gestora. Foram realizados treinamentos sobre o SEI, BPM e PDCA, com ampla participação de gestores da SESAP, e conduzidas reuniões semanais com as frentes de trabalho e encontros mensais com a alta liderança.

- Realização de cursos sobre o SEI, BPM e PDCA com foco na sensibilização da equipe da SESAP;
- Mais de 17 reuniões de análise crítica e 3 reuniões com a liderança (RCLs), fortalecendo o alinhamento institucional.



7. Recomendações Gerais

Recomenda-se, ao final desta primeira fase, ampliar o uso dos sistemas SEI/SIPAC, revisar as cláusulas padrão dos contratos, instituir *dashboards* com indicadores gerenciais e formalizar a CPCON como unidade central da gestão contratual da SESAP.

- Ampliar o uso de sistemas integrados (SEI/SIPAC) em todos os contratos;
- Revisar a estrutura dos contratos para incluir cláusulas que permitam avaliação objetiva de desempenho;
- Fortalecer a cultura de dados, com uso de *dashboards* e indicadores em tempo real;
- Acelerar a formalização da DPCON, como eixo estratégico da gestão contratual da SESAP.

8. Próximas Etapas (Jun - Out 2025)

As próximas etapas incluem finalizar os modelos de processos redesenhados, implantar ferramentas BPM, desenvolver KPIs, capacitar equipes e apoiar tecnicamente a reestruturação da coordenadoria.

- Finalizar mapeamento (AS IS) a nível estratégico e propor processos redesenhados (TO BE);
- Expandir uso das ferramentas BPM nos processos críticos;
- Implantar *dashboards* e indicadores de desempenho;
- Implementar efetivamente a Diretoria de Processos de Contratos - DPCON;
- Padronizar fluxos de processos no SEI;
- Capacitar equipes técnicas;
- Capacitar tecnicamente os membros da coordenadoria de Processos de Contratos - DPCON
- Manter suporte e acompanhamento aos stakeholders.

