

# REESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE DESCENTRALIZAÇÃO DE RECURSOS DO REHUF

Apresentação à ANDIFES

Paulo Henrique Costa  
Vice-Presidente Executivo  
Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares



## AGENDA

---

**1. CONTEXTO DO PROJETO**

**2. TRATAMENTO DO PASSIVO DE PLANOS DE TRABALHO**

**3. TRANSFORMAÇÃO DO PROCESSO**

**3.1. DIAGNÓSTICO**

**3.2. BENCHMARKINGS**

**3.3. PROPOSTA DE SOLUÇÃO**

---



# CONTEXTO

# O REHUF

Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (REHUF) foi criado por meio do Decreto nº 7.082, de 27 de janeiro de 2010 e define diretrizes e objetivos para a reestruturação e revitalização dos hospitais universitários federais, integrados ao Sistema Único de Saúde (SUS).

## OBJETIVO

O objetivo do programa é criar condições materiais e institucionais para que os hospitais universitários possam desempenhar plenamente suas funções.

ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO

&

ASSISTÊNCIA À SAÚDE

## OPERACIONALIZAÇÃO

DEFINIÇÃO DE  
DIRETRIZES  
ESTRATÉGICAS



COMITÊ NACIONAL

DEFINIÇÃO DO VALOR  
A SER REPASSADO  
POR HUF



COMITÊ INTERNO

PROPOSIÇÃO E  
ANÁLISE DE  
PLEITOS



SEDE E HUF

REPASSE DO  
RECURSO



DOF

COMPROVAÇÃO DO  
CUMPRIMENTO DO  
OBJETO



SEDE E HUF

**GRUPO DE TRABALHO**  
**Portaria nº 220, 11.09.17**

**COMPOSIÇÃO**

DVPE, PRESI, DGPTI, DAS, DAI, DOF e DGP.

**PRAZO**

30 dias

**1**

Coordenar trabalho de **redução do passivo** de Planos de Trabalho já aprovados pelo Comitê Interno

**2**

Estruturar proposta de **transformação do processo de descentralização** de recursos do Rehuf com foco em resultado e agilidade

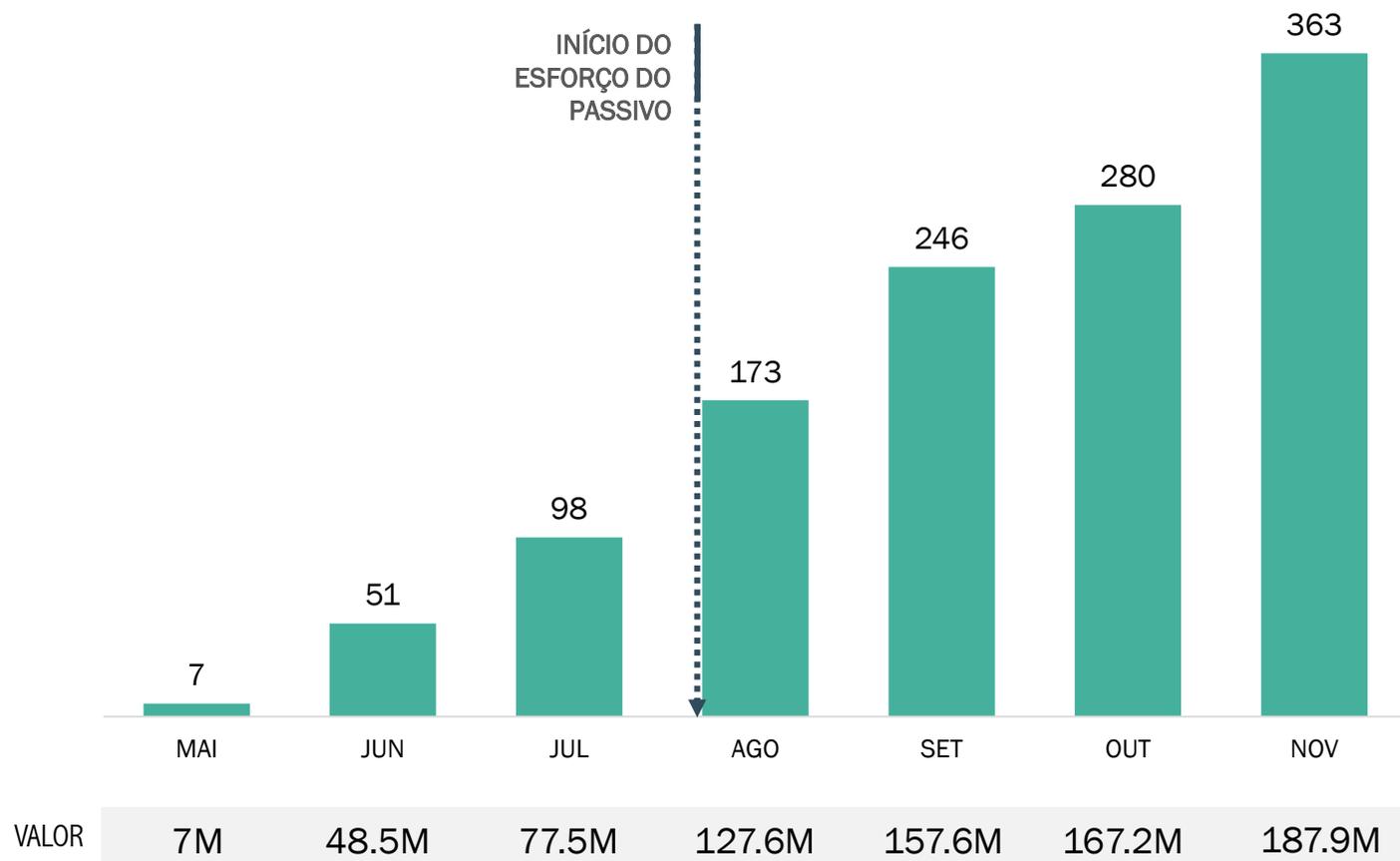


# PASSIVO

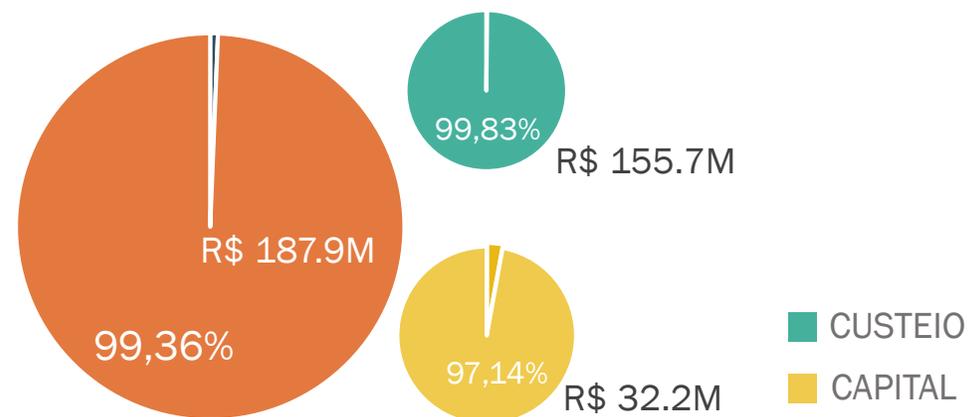
## PLANOS DE TRABALHO DESCENTRALIZADOS

A primeira etapa do esforço de passivo foi a divisão dos planos de trabalho de acordo com a regularidade dos valores aprovados pelo Comitê Interno de Gestão do Rehuf.

Dentre o universo de pleitos que foram submetidos, **378** pleitos estavam dentro do valor aprovado pelo Comitê e foram contemplados no esforço do passivo. Destes, temos hoje **363** Planos de Trabalho descentralizados, ou seja, 96,0% dos pleitos recebidos, os quais representam 99,3% do valor total a ser descentralizado.



**363 PLANOS DE TRABALHO DESCENTRALIZADOS** DE UM TOTAL DE **378 PLEITOS**



## PENDÊNCIAS

	 HUF	 DAI	 DAS	 DOF	 PRESI	 DGPTI	 DGP	 DVPE	TOTAL	VALOR
<b>TOTAL</b>	1	5	3	-	2	2	-	2	15	1.33M
<b>Custeio</b>	1	1	2	-	2	2	-	2	10	208,6K
<b>Capital</b>		4	1	-	-		-	-	5	1.12M



# TRANSFORMAÇÃO

## PREPARAÇÃO

1

Entendimento da demanda

2

Definição das alavancas de resultado

Planejamento inicial do projeto, entendimento da demanda e estabelecimento dos principais ganhos.

**1. Reunião moderada para:**

- Entendimento da demanda (agenda);
- Levantamento dos principais problemas;
- Definição das principais alavancas de resultado;
- Fechamento da proposta de trabalho.

**2. Reunião de validação da proposta de trabalho com a alta governança**

**3 dias**

## IMERSÃO

3

Entendimento do problema

4

Benchmarking

Imersão no problema a ser trabalhado a fim de identificar principais frentes de atuação.

1. Entendimento das principais variáveis do problema e análise de dados;
2. Levantamento das percepções dos principais atores do processo, assim como de seus clientes;
3. Benchmarking com os principais órgãos da esplanada que possuem programas relevantes de repasse de recurso (FNDE, MS, etc);
4. Priorização das frentes de atuação e soluções a serem detalhadas.

**7 dias**

## SOLUÇÃO

5

Definição de soluções

6

Prototipação e teste

Estruturação das soluções, prototipação e teste a fim de garantir que os resultados projetados e esperados sejam alcançados.

1. Desenho das soluções a serem implantadas;
2. Validação das soluções com a alta governança;
3. Redesenho dos processos de Descentralização de Créditos;
4. Prototipação e teste das soluções;
5. Ajustes e entrega final.

**7 dias**  
(exceto 3, 4 e 5)

## RESULTADO

7

Implantação

Planejamento e acompanhamento da implantação planejada e dos resultados.

1. Planejamento da implantação;
2. Monitoramento de indicadores e da execução;
3. Reporte mensal para a alta gestão.

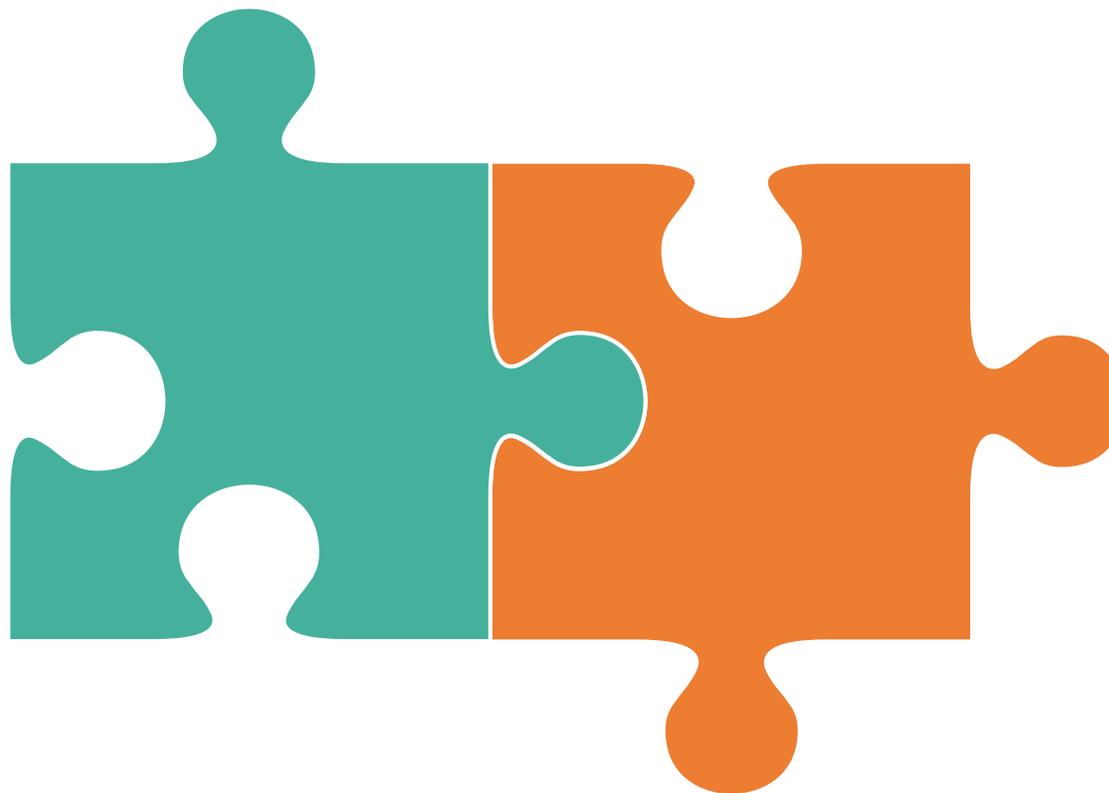
**Cronograma por etapas**



# DIAGNÓSTICO

## **DIAGNÓSTICO QUALITATIVO**

Baseado em entrevistas e workshops com atores do processo, além de videoconferência com Hospitais



## **DIAGNÓSTICO QUANTITATIVO**

Baseado na análise de dados recolhidos da base de dados do SIG - Descentralização e em relatórios gerenciais da Diretoria de Orçamento e Finanças

Tempo médio total do processo

# 34,7 dias

2016:  
25,3 dias  
2017:  
56,1 dias

*Os processos que tiveram análise de mais de uma diretoria tem duração média de 64,60 dias.*

## Cadastro no HUF

**1,4 d**

2016: 1,1d  
2017: 2,1d

Chegada ao  
protocolo

## Análise e ajuste do Pleito

**31,2 d**

2016: 21,6d  
2017: 52,7d

Autorização  
para descent.

## Descentralização

**1,5 d**

2016: 1,6d  
2017: 1,3d



2016: **18,5d**    2017: **39,9d**

## TEMPO MÉDIO POR ÁREA



**DAI**



**DGPTI**



**DAS**



**DOF**



**DVPE**



**DGP**



**PRESI**

	DAI	DGPTI	DAS	DOF	DVPE	DGP	PRESI
<b>Média</b>	<b>15,6 dias</b>	<b>16,5 dias</b>	<b>11,9 dias</b>	<b>5,3 dias</b>	<b>4,4 dias</b>	<b>3,4 dias</b>	<b>2,0 dias</b>
<b>2016</b>	<b>8,4 dias</b>	<b>9,3 dias</b>	<b>8,8 dias</b>	<b>4,9 dias</b>	<b>4,0 dias</b>	<b>3,4 dias</b>	<b>2,3 dias</b>
<b>2017</b>	<b>33,7 dias</b>	<b>28,1 dias</b>	<b>17,1 dias</b>	<b>6,0 dias</b>	<b>5,3 dias</b>	<b>3,3 dias</b>	<b>1,4 dias</b>
Pleitos analisados	522	57	416	945	945	4	945

## BASE INTEGRAL

# 961

de um total de 1559 pleitos foram enviados de volta ao HUF, ou seja, **61%** dos pleitos

# 16,9 dias

tempo médio de permanência do pleito no HUF

Dos quais,

# 506

pleitos foram enviados mais de uma vez para ajustes

## PLEITO N°1564 (arquivado) – HU-UFSCar

O pleito n°1564 foi retornado ao HUF para ajustes **sete** vezes

- Duas vezes durante a análise feita pela DAS
- Duas vezes durante a análise feita pela DAI
- Duas vezes durante a análise feita pela Presidência
- Uma última vez durante a análise feita pela DOF

*Obs.: Manutenção e funcionamento – valor aprox. R\$ 320 mil*

## PLEITO N°1568 (Plano de Trabalho Descentralizado) - HUMAP

O pleito n°1568 foi retornado ao HUF para ajustes **treze** vezes

- Cinco vezes durante a análise feita pela DAS
- Sete vezes durante a análise feita pela DOF
- Uma vez durante a análise feita pela Presidência

*Obs.: Produtos para saúde – valor aprox. R\$ 1.481 milhão*





# BENCHMARKING

# ÓRGÃOS VISITADOS OU ESTUDADOS

*A fim de identificar tendências e o modelo de operação de descentralização de recursos desenvolvidos em outros órgãos da esfera federal, foi realizada uma série de entrevistas com roteiro semi-estruturado e/ou estudo da legislação aplicada e materiais disponíveis.*

## Ministério da Educação

Processos relacionados a descentralização de recursos do MEC para entidades vinculadas realizados pela Coordenação-Geral de Suporte à Gestão Orçamentária.



Processos relacionados a descentralização de recursos para as Unidades Descentralizadas da EMBRAPA, realizados pelo Departamento de Administração Financeira e de TEDs com Universidades.



Processos relacionados a descentralização de recursos de programas educacionais para Estados e Municípios a partir de indicadores de desempenho e compras centralizadas.



Processos relacionados a descentralização de recursos de investimentos através de pleitos estruturados e direcionados por meio de uma carta de investimentos disponíveis.

**TEDs executados de modo global e não por itens específicos**



**Processos analisados pela unidade finalística**



**Integração entre o sistema de gestão e o SIAFI**



**Descentralização financeira com base na liquidação dos recursos**

Ministério da Educação

**Editais de chamamento para ações direcionadas**



**Provisão anual para gastos fixos e investimentos**



**Planejamento das ações conforme necessidades do concedente**

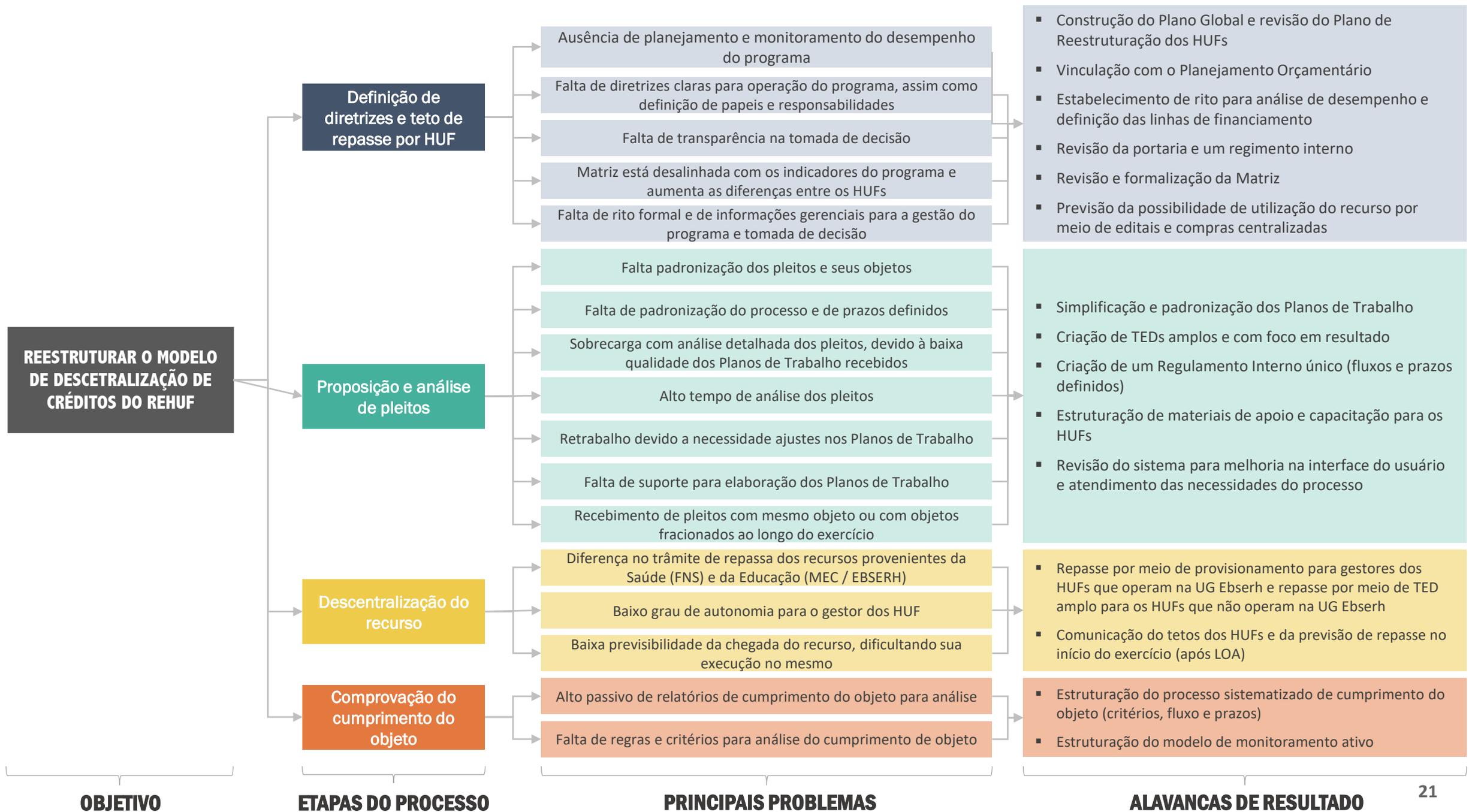


**Estrutura de compra centralizada para viabilização do investimento**

**FND E**



# PROPOSTA DE SOLUÇÃO



# MARCOS DA SOLUÇÃO PROPOSTA



# MARCOS DA SOLUÇÃO PROPOSTA



## 2017

OBJETOS PADRONIZADOS com modelos simplificados de preenchimento

TRIAGEM SIMPLIFICADA, observando o objeto e o limite do recurso repassado

ANÁLISE INDEPENDENTE PELAS ÁREAS, com responsáveis por cada objeto

TRÂMITE SIMPLIFICADO, utilizando-se fluxo emergencial, com análise das áreas técnicas

CASO OS PRAZOS NÃO SEJAM RESPEITADOS, O PROCESSO SERÁ SUSPENSO

PRAZOS BEM DEFINIDOS

Principais resultados:

- . Padronização de pleitos;
- . Redução do tempo de análise e do quantitativo de pleitos;
- . Previsibilidade do recebimento do recurso no HUF.

## 2018

PLANO DE TRABALHO GLOBAL, com foco em resultado e planejamento da execução do recurso

LISTAS SUSPENSAS, CAMPOS E ANEXOS PADRÃO OBRIGATÓRIOS

DISTRIBUIÇÃO AUTOMÁTICA PARA OS CHEFES DE SERVIÇO com o supervisor atuando somente com monitoramento do processo

RESUMO EXECUTIVO PARA AUXILIAR ANÁLISE

DASHBOARD INTEGRADO AO SISTEMA

ANÁLISE PARALELA PELAS ÁREAS TÉCNICAS com dashboard integrado ao sistema

Principais resultados:

- . Plano de Trabalho Global (1 plano por HUF);
- . Melhorias no sistema;
- . Visão executiva por meio de dashboards.

# PRAZOS 2017 E 2018

2017



**40 DIAS ÚTEIS**

*Sem incluir o tempo de construção do pleito no HUF.*

Proposto



**16 DIAS ÚTEIS**

*Com ajustes pelo HUF, esse tempo sobe para 23.*

Realizado



**8 DIAS ÚTEIS**

	CONSTRUÇÃO DO PLEITO NO HUF	ACOLHIMENTO E DISTRIBUIÇÃO	ANÁLISE TÉCNICA	ANÁLISE ORÇAMENTÁRIA	DELIBERAÇÃO PELO PRESIDENTE	DESCENTRALIZAÇÃO DE CRÉDITOS
2017	N/A	1,7 DIAS ÚTEIS	28,5 DIAS ÚTEIS	4,9 DIAS ÚTEIS	1,3 DIAS ÚTEIS	1,3 DIAS ÚTEIS
Proposto	5 DIAS ÚTEIS	1 DIA ÚTIL	5 DIAS ÚTEIS	2 DIAS ÚTEIS	1 DIA ÚTIL	2 DIAS ÚTEIS
Realizado	3 DIAS ÚTEIS	2 DIAS ÚTEIS		1 DIA ÚTIL	2 DIAS ÚTEIS	

Nos **3 dias úteis** dados como prazo para a construção e submissão dos pleitos, todos os 23 Hospitais contemplados recursos provenientes do Rehuf MEC/EBSERH (R\$ 59M para custeio e 3.2M para investimentos), inseriram **98 planos de trabalho** no SIG, sendo pleiteado **99.97%** do recurso aprovado.

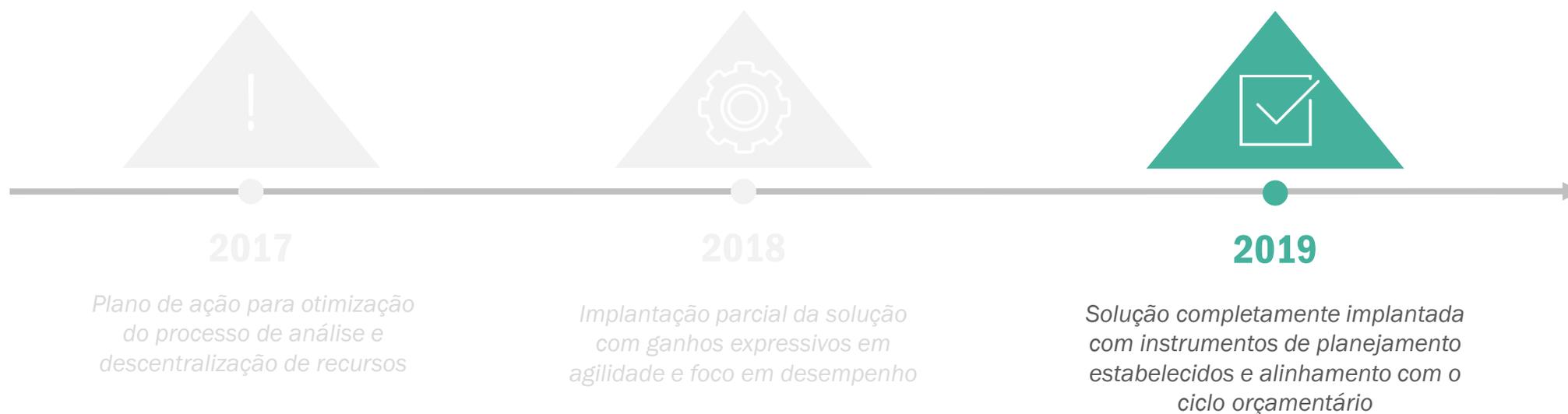
DOS **98 PLANOS DE TRABALHO** INSERIDOS DESDE **10/11**,

**98** JÁ ESTÃO  
EM EXECUÇÃO

TOTALIZANDO O  
VALOR DE R\$ **62,37M**

**59,17M** DE CUSTEIO  
**3,20M** DE CAPITAL

# MARCOS DA SOLUÇÃO PROPOSTA



## PRINCIPAIS ETAPAS

1ª ETAPA

**DEFINIÇÃO DE  
DIRETRIZES E TETO  
ANUAL PARA  
REPASSE**

2ª ETAPA

**REPASSE DOS  
RECURSOS PARA  
OS HUFIS**

3ª ETAPA

**MONITORAMENTO  
E CUMPRIMENTO  
DO OBJETO**



## PRINCIPAIS ETAPAS

1ª ETAPA

**DEFINIÇÃO DE  
DIRETRIZES E TETO  
ANUAL PARA  
REPASSE**

2ª ETAPA

**REPASSE DOS  
RECURSOS PARA  
OS HUFS**

3ª ETAPA

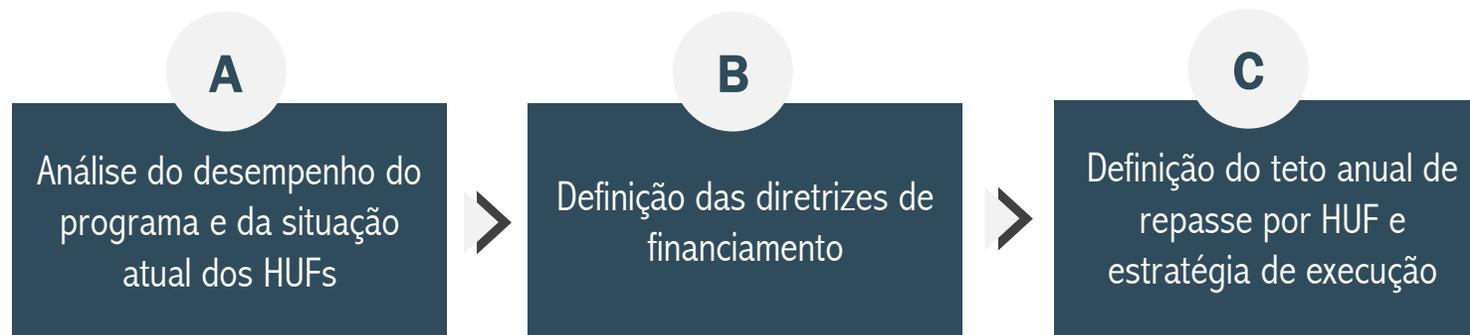
**MONITORAMENTO  
E CUMPRIMENTO  
DO OBJETO**



1ª etapa

# DEFINIÇÃO DE DIRETRIZES E TETO PARA REPASSE

Etapa que engloba a reunião do Comitê Nacional do Rehuf, definição de diretrizes e metas globais para o programa, assim como a definição do teto de recursos por HUF contemplado.



## PREMISSAS

- . Definição das diretrizes no início do exercício, de modo à garantir a divisão do recurso assim que a LOA for aprovada;
- . Análise do desempenho do programa e dos hospitais permite um planejamento que garante a melhor execução do programa;
- . Transparência na definição de indicadores e divisão dos recursos.

# ANÁLISE DO DESEMPENHO DO PROGRAMA E DA SITUAÇÃO ATUAL DOS HUFs



FEV

## Diagnóstico detalhado do programa

- Execução orçamentária e financeira
- Indicadores gerais de Desempenho

## Análise de desempenho dos HUFs

- Progresso da execução do Plano de Reestruturação
- Indicadores de gestão, ensino e pesquisa e assistenciais



## REUNIÃO DO COMITÊ NACIONAL

### REGIMENTO INTERNO

- Processo definido de indicação de membros (cargo ou mandato)
- Periodicidade das reuniões
- Rito formal (pautas e cronogramas)



PAINEL DE MONITORAMENTO

# DEFINIÇÃO DAS DIRETRIZES DE FINANCIAMENTO



**REUNIÃO DO  
COMITÊ  
NACIONAL**

## **1. PRESTAÇÃO DE CONTAS DO EXERCÍCIO ANTERIOR**

Análise do desempenho do programa ao longo do ano, assim como dos principais indicadores de resultado dos HUFs contemplados.

## **2. CONSTRUÇÃO / REVISÃO DO PLANO GLOBAL**

Construção ou revisão do planejamento estratégico do programa, tendo em vista o desempenho do exercício.

## **3. APRECIÇÃO DAS NECESSIDADES DOS HUFs**

Análise da exposição das necessidades dos HUFs levantadas pela Ebserh para subsidiar a indicação das linhas de financiamento do ano.

## **4. DEFINIÇÃO DAS LINHAS DE FINANCIAMENTO**

Estabelecimento das linhas de financiamento (foco) do ano a fim de direcionar a priorização das ações previstas nos Planos de Reestruturação dos HUFs.

## PRINCIPAIS ETAPAS

1ª ETAPA

DEFINIÇÃO DE  
DIRETRIZES E TETO  
ANUAL PARA  
REPASSE

2ª ETAPA

REPASSE DOS  
RECURSOS PARA  
OS HUFIS

3ª ETAPA

MONITORAMENTO  
E CUMPRIMENTO  
DO OBJETO



2ª etapa

# REPASSE DOS RECURSOS PARA OS HUFs

Etapa que engloba a solicitação de recurso pelos HUFs, seguindo as diretrizes do programa e das linhas de financiamento, a análise dos pedidos pela Equipe Técnica da empresa e Comitê Interno, assim como o repasse para as unidades hospitalares.

A

HUF que opera na  
UG Ebserh

## PROVISÃO ORÇAMENTÁRIA

- . Valorização dos HUFs que operam na UG Ebserh
- . Simplificação do processo
- . Maior autonomia para execução do recurso no HUF

A

HUF que não opera na  
UG Ebserh

## TED AMPLIADO POR HUF

- . TED abarcando as linhas de financiamento
- . Facilitação do processo

## PRINCIPAIS ETAPAS

1ª ETAPA

DEFINIÇÃO DE  
DIRETRIZES E TETO  
ANUAL PARA  
REPASSE

2ª ETAPA

REPASSE DOS  
RECURSOS PARA  
OS HUFIS

3ª ETAPA

MONITORAMENTO  
E CUMPRIMENTO  
DO OBJETO



3ª etapa

# MONITORAMENTO E CUMPRIMENTO DO OBJETO

Etapa que engloba o acompanhamento da execução dos recursos descentralizados, bem como a construção e análise dos relatórios de cumprimento do objeto, visando a correta execução dos recursos de acordo com as diretrizes estabelecidas.

A

Monitoramento da  
execução dos recursos

B

Construção e análise do  
relatório de cumprimento  
do objeto

*Para HUFs que não  
operam na UG Ebserh*

## PREMISSAS

- . Monitoramento estruturado, levando em consideração os indicadores de desempenho e a visão orçamentária e financeira da execução;
- . Monitoramento proativo por parte da empresa, com intervenções quando necessário;
- . Padronização dos relatórios a fim de simplificar a análise de cumprimento do objeto.



# PRÓXIMOS PASSOS

**1**

Realizar apresentação do novo modelo na ANDIFES

**2**

Realizar reunião do Comitê Nacional para alinhamento, prestação de contas e definição das diretrizes de investimento para 2018

**3**

Iniciar desenvolvimento de melhorias no sistema

**4**

Definir e comunicar previsão orçamentária anual para os HUFs

**5**

Estruturar modelo de planejamento global

# GRUPO DE TRABALHO

**Bárbara Dantas Neri**

Chefe de Serviço Jurídico Para Assuntos Administrativos  
PRESI/Ebserh

**Eduardo Ferreira de Sousa**

Chefe de Serviço de Planejamento de Tecnologias em Saúde  
DAS/EBSERH

**Eduardo Jorge Valadares Oliveira**

Coordenador de Infraestrutura Física e Tecnológica  
DAI/Ebserh

**Fernanda Albuquerque Pereira Cocentino**

Enfermeira  
DGP/Ebserh

**Gislane Ladeia Boa Sorte Borges**

Supervisora Regional  
DVPE/Ebserh

**Laurimberg Diniz Cavalcante**

Supervisor Regional  
DVPE/Ebserh

**Leandro Ambrosio Costa**

Chefe de Serviço de Projetos Estratégicos  
DVPE/Ebserh

**Pedro Costa Ferreira**

Chefe de Serviço de Mapeamento e Análise de Processos  
DGPTI/Ebserh

**Raquel Pereira Tavares**

Chefe de Serviço de Gestão Orçamentária  
DOF/Ebserh