



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO

Consórcio Público de Saúde da Microrregião do Crato

MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS

CRATO

Setembro de 2025



CEARÁ

GOVERNO DO ESTADO

Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato

ELABORAÇÃO

Comitê de Apoio à Gestão, Qualidade e Inovação CPSMC

Cícero Leosmar Gomes Parente
AGENTE DE CONTRATAÇÃO CPSMC

Damião Maroto Gomes Júnior
DIRETOR-GERAL CEO-R CRATO

Paulo de Tarso Cardoso Varela
SECRETÁRIO EXECUTIVO CPSMC



CEARÁ

GOVERNO DO ESTADO

Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato

1. APRESENTAÇÃO

1.1 Finalidade do documento

O presente Manual de Gestão de Processos do Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato – CPSMC tem como finalidade sistematizar, padronizar e tornar transparente o conjunto de processos institucionais, administrativos e assistenciais desenvolvidos no âmbito do consórcio, contribuindo para o aprimoramento da gestão pública em saúde, o fortalecimento da regionalização e a ampliação da resolutividade dos serviços ofertados aos municípios consorciados.

Busca-se com este manual garantir a padronização das rotinas operacionais, promover maior eficiência e controle dos fluxos internos e apoiar a tomada de decisão por parte da diretoria executiva, coordenações técnicas e demais gestores envolvidos.

1.2 Abrangência e público-alvo

Este documento abrange todos os setores, unidades e serviços vinculados ao CPSMC, incluindo sua sede administrativa, o Centro de Especialidades Odontológicas (CEO Regional Crato), as Policlínicas Regionais de Campos Sales e de Crato, o Centro Especializado em Reabilitação (CER IV) e o Serviço de Transporte de Paciente Eletivo.

O manual foi elaborado a fim de colaborar com as atividades realizadas gestores, membros da diretoria executiva, comitês técnicos e demais colaboradores que atuam na estrutura consorciada, bem como às autoridades municipais e órgãos de controle que acompanham e fiscalizam a execução das políticas públicas de saúde na região.

1.3 Metodologia de elaboração

A construção deste manual foi conduzida de forma colaborativa e técnica, com base:

- No mapeamento dos processos internos do consórcio e suas unidades vinculadas;
- Na análise documental dos regimentos, portarias, contratos de programa e legislações vigentes;



CEARÁ

GOVERNO DO ESTADO

Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato

- Na realização de reuniões com setores estratégicos e coordenações técnicas;
- Na incorporação de boas práticas de gestão pública, normas de qualidade e diretrizes do SUS.

O conteúdo foi organizado em seções temáticas, com a descrição dos macroprocessos, subprocessos, fluxogramas, POPs (Procedimentos Operacionais Padrão) e anexos complementares.

1.4 Versão e data de atualização

Versão: 1.0 – data de elaboração: Agosto de 2025. Próxima revisão prevista para agosto de 2026 ou conforme necessidade institucional.

**CEARÁ**

GOVERNO DO ESTADO

Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato

2. CONTEXTUALIZAÇÃO INSTITUCIONAL

2.1. Histórico de criação do CPSMC

O Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato (CPSMC) insere-se no modelo de gestão interfederativa adotado pelo Governo do Estado do Ceará para a administração de equipamentos regionais de saúde, como Centros de Especialidades Odontológicas (CEOs) e Policlínicas Regionais.

A criação dos Consórcios Públicos em Saúde no Estado do Ceará tem como marco a decisão do Governo do Estado de optar por essa modalidade de administração, obedecendo aos princípios, diretrizes e normas que regulam o Sistema Único de Saúde (SUS). Essa escolha visou fortalecer a regionalização em saúde e facilitar a estruturação das Redes de Atenção à Saúde (RAS), tomando como base os municípios localizados em uma mesma microrregião de saúde.

Principais etapas e marcos institucionais do processo de criação:

Regulamentação e Fomento (2007): A Secretaria da Saúde do Estado (SESA) criou a Comissão de Fomento e Implantação de Consórcios Públicos de Saúde no Estado do Ceará, por meio da Portaria nº 2.061, de 08 de novembro de 2007. Esta comissão tinha, dentre outras competências, a tarefa de planejar o processo de implantação e efetivação dos consórcios.

Modelo de Gestão: O modelo consiste na formação de consórcios públicos, que são associações públicas (entes da Administração Indireta com personalidade jurídica de direito público e natureza autárquica), reunindo o Governo do Estado do Ceará e os municípios de uma determinada microrregião de saúde.

Constituição do Consórcio (CPSMC): O Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato (CPSMC) foi constituído a partir de um Protocolo de Intenções firmado entre o Estado do Ceará e os municípios integrantes de sua microrregião. Este Protocolo, uma vez ratificado por lei em cada ente federativo consorciado, deu origem ao Consórcio no ano de 2009.



CEARÁ

GOVERNO DO ESTADO

Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato

2.2. Marco legal e normativo

O CPSMC fundamenta-se em um conjunto de dispositivos legais que regulam sua constituição e funcionamento:

Legislação Federal

- **Constituição Federal de 1988** – artigos 23, 24, 30 e 198, que tratam da competência comum e da organização do SUS;
- **Lei nº 8.080/1990** – dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde;
- **Lei nº 8.142/1990** – trata da participação da comunidade e das transferências intergovernamentais de recursos na área da saúde;
- **Lei nº 11.107/2005** – institui normas gerais de contratação de consórcios públicos;
- **Decreto Federal nº 6.017/2007** – regulamenta a Lei nº 11.107/2005 e detalha os procedimentos de gestão e funcionamento dos consórcios públicos.

Legislação Estadual (Ceará)

- **Constituição do Estado do Ceará**, artigo 239, que assegura o direito à saúde e prevê a regionalização dos serviços;
- **Lei Estadual nº 14.458/2009** – ratifica o protocolo de intenções firmado entre o governo do estado e os municípios da microrregião de Crato;
- **Lei Estadual nº 17.006/2019**, que dispõe sobre a integração, no âmbito do Sistema Único de Saúde – SUS, das ações e dos serviços de saúde em Regiões de Saúde no Estado do Ceará e outras normas pertinentes.



CEARÁ

GOVERNO DO ESTADO

Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato

Legislação Municipal

Cada município integrante do consórcio aprovou, por meio de lei municipal específica, a ratificação do protocolo de intenções, conforme determina o art. 5º da Lei Federal nº 11.107/2005, legitimando juridicamente sua adesão ao CPSMC.

- ALTANEIRA (Lei Municipal nº 488/2009, de 17 de setembro de 2009);
- ANTONINA DO NORTE (Lei Municipal nº 389/2010, de 29 de março de 2010);
- ARARIPE (Lei Municipal nº 912/2009, de 14 de setembro de 2009);
- ASSARÉ (Lei Municipal nº 01/2013, de 20 de abril de 2013);
- CAMPOS SALES (Lei Municipal nº 400/2009, de 21 de setembro de 2009);
- CRATO (Lei Municipal nº 3.251/2016, de 22 dezembro 2016);
- FARIAS BRITO (Lei Municipal nº 1.289/10 24 de fevereiro 2010);
- NOVA OLINDA (Lei Municipal nº 622/2010, de 21 de maio de 2010);
- POTENGI (Lei Municipal nº 299/2009, de 15 de dezembro 2009);
- SALITRE (Lei Municipal nº 19/2009, 14 dezembro 2009);
- SANTANA DO CARIRI (Lei Municipal nº 612/2009, 11 setembro 2009);
- TARRAFAS (Lei Municipal nº 275/2010 de 26 fevereiro 2010);
- VÁRZEA ALEGRE (Lei Municipal nº 600/2010 de 08 fevereiro 2010).

Figura 1. MUNICÍPIOS DA ÁREA DESCENTRALIZADA DE SAÚDE DE CRATO.



CEARÁ

GOVERNO DO ESTADO

Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato



Fonte: Gomes Júnior, 2023.

2.3. Finalidades e competências do consórcio

O CPSMC tem por finalidade planejar, coordenar, executar e gerenciar ações e serviços de saúde de interesse comum dos municípios consorciados, especialmente no âmbito da atenção especializada ambulatorial e de apoio diagnóstico.

Principais Finalidades

- Ampliar o acesso da população aos serviços de saúde de média complexidade;
- Promover a racionalização dos recursos públicos e a eficiência administrativa;
- Integrar ações entre os municípios e o Estado, fortalecendo a gestão regionalizada do SUS;
- Apoiar tecnicamente os municípios em políticas de saúde pública e planejamento.

Competências

- Gerenciar unidades regionais de saúde, como Policlínicas Regionais e Centros de Especialidades Odontológicas (CEOs);



CEARÁ

GOVERNO DO ESTADO

Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato

- Firmar convênios, contratos e termos de parceria com entes públicos e privados;
- Realizar compras, licitações e contratações conjuntas;
- Gerir recursos financeiros repassados por entes consorciados e demais fontes.

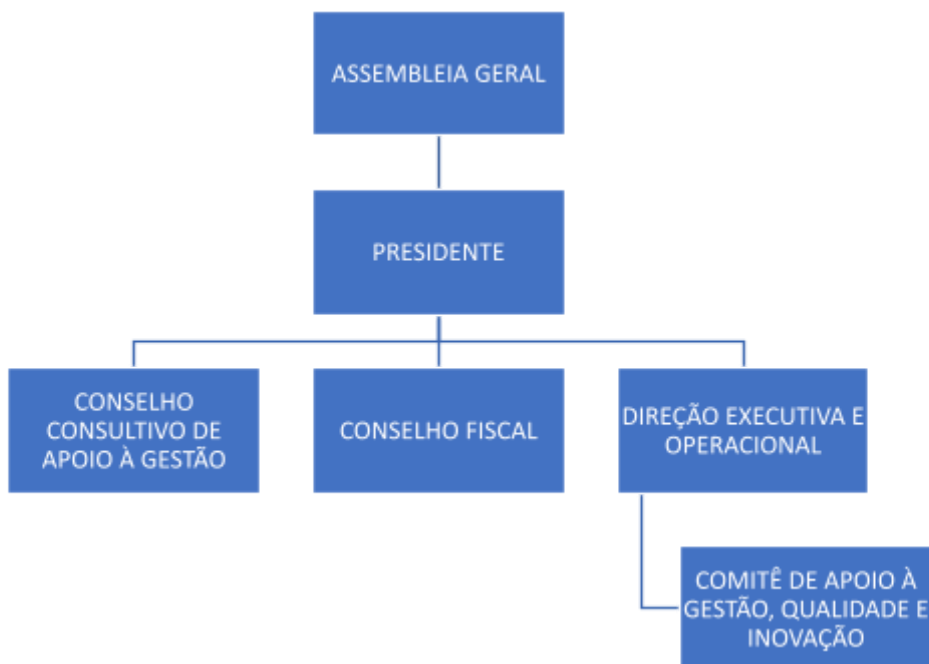
2.4. Estrutura de governança:

- a. Assembleia
- b. Presidente
- c. Conselho Consultivo de Apoio à Gestão
- d. Conselho Fiscal
- e. Diretoria Executiva
 - Secretário(a) Executivo
 - Diretor(a) Administrativo Financeiro
 - Procuradoria
- f. Grupos Técnicos
 - Educação Permanente e Humanização em Saúde
 - Gestão e Planejamento Estratégico
 - Auditoria e Controle



3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3.1. Organograma do consórcio



O organograma do CPSMC foi pensado para garantir equilíbrio entre representatividade e eficiência. No topo, a Assembleia Geral concentra o poder deliberativo, reunindo os prefeitos dos municípios consorciados e representante da secretaria estadual de saúde, definindo as diretrizes estratégicas. Logo abaixo está a Presidência, responsável por conduzir as decisões e pela representação do consórcio.

No mesmo nível, três instâncias asseguram suporte à gestão: o Conselho Consultivo de Apoio à Gestão, formado pelos secretários municipais de saúde, que contribui com orientações técnicas e estratégicas; o Conselho Fiscal, que acompanha a correta aplicação dos recursos; e a Direção Executiva e Operacional, que organiza o dia a dia administrativo e financeiro.

A Direção Executiva se desdobra em três frentes: Secretaria Executiva, Procuradoria e Direção Financeira. Juntas, essas áreas garantem que a gestão do consórcio se mantenha integrada, transparente e orientada para atender às demandas da região de forma consistente e eficiente.

O Comitê de Apoio à Gestão, Qualidade e Inovação tem como objetivo fortalecer a governança do consórcio por meio da análise crítica e da



CEARÁ

GOVERNO DO ESTADO

Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato

proposição de melhorias contínuas. Sua função é atuar como instância de assessoramento, apoiando a presidência e a direção executiva na tomada de decisões estratégicas

3.2. Estabelecimentos e serviços vinculados

O CPSMC gerencia importantes pontos de atenção e serviços na rede de saúde dos 13 municípios da Área Descentralizada de Saúde de Crato. Para muitos destes municípios, é o principal fornecedor de serviços ambulatoriais.

Seja nos atendimentos odontológicos, através do Centro de Especialidades Odontológicas (CEO) Regional de Crato, seja nos atendimentos médicos e multidisciplinares da Policlínica Aderson Tavares Bezerra, em Crato; da Policlínica Bárbara Pereira de Alencar, em Campos Sales; do Centro Especializado em Reabilitação tipo IV e do Transporte de Pacientes Eletivos, o CPSMC se destaca pela variedade e resolutividade de seus serviços.

O CEO Regional de Crato disponibiliza uma gama completa de serviços especializados em saúde bucal, incluindo endodontia, cirurgia oral, Periodontia, ortodontia, prótese dentária, diagnóstico (com ênfase no diagnóstico de lesões e biópsias) e atendimento a pessoas com necessidades especiais (PNE).

O Centro de Especialidades Odontológicas (CEO) Regional de Crato é uma unidade de saúde de média complexidade, sob a gestão e coordenação do Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato (CPSMC). A unidade tem como missão primordial ofertar assistência odontológica especializada, visando a melhoria da qualidade de vida e o pleno acesso a serviços essenciais para a população dos municípios consorciados.

Como um centro de referência regional, o CEO desempenha um papel estratégico na descentralização da assistência especializada no Cariri, reduzindo a necessidade de deslocamento dos pacientes e fortalecendo a rede de saúde pública por meio da oferta de cuidados de excelência e humanização.

A Policlínica Aderson Tavares Bezerra, localizada na cidade de Crato, é uma unidade de saúde do Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato com serviços de atenção especializada em saúde. Oferta desde exames complementares a consultas especializadas e atendimentos multidisciplinares.



CEARÁ

GOVERNO DO ESTADO

Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato

Com uma infraestrutura moderna, atendimentos gratuitos pelo SUS e equipe capacitada, a Policlínica Aderson Tavares Bezerra tem como objetivo diminuir os vazios assistenciais com foco nas linhas prioritárias do cuidado identificado no planejamento Estadual, além de facilitar o acesso da população aos serviços de saúde, proporcionando um atendimento de qualidade e contribuindo para a descentralização do cuidado especializado na área descentralizada de saúde.

A Policlínica Bárbara Pereira de Alencar, situada em Campos Sales, é uma unidade de saúde do Consórcio que oferece atendimento especializado à população da região. Localizada na região sudoeste do Estado do Ceará, teve sua implantação em maio de 2013.

Recentemente a Policlínica foi contemplada com a habilitação do Centro de Reabilitação – CER Tipo II, através da Portaria GM/MS Nº 8.059, de 5 de setembro de 2025, com reabilitação física e intelectual, representando uma grande importância para promover a inclusão, autonomia e qualidade de vida de pessoas com deficiência.

O Centro Especializado em Reabilitação - CER IV, localizado em Crato, é uma unidade de saúde dedicada ao atendimento de pessoas com deficiências física, visual, auditiva, intelectual e múltiplas. O CER IV oferece serviços de reabilitação física, fonoaudiológica, psicossocial e terapia ocupacional, com o objetivo de promover a inclusão social e a melhoria da qualidade de vida dos pacientes e é custeado integralmente pela União.

Complementarmente, o Consórcio gerencia o Sistema de Transporte de Pacientes Eletivos (STPE), garantindo o deslocamento seguro dos usuários diariamente para a realização de consultas e procedimentos de caráter eletivo no âmbito do SUS nos equipamentos do consórcio (CEO, CER e POLICLÍNICAS) e outras unidades da rede, objetivando garantir os fluxos e contrafluxos de seus usuários, sobretudo os mais vulneráveis.

O STPE dispõe de 12 novas vans adquiridas no ano de 2025. O traslado segue todas as normas sanitárias vigentes e diretrizes para o transporte sanitário de seus usuários.



CEARÁ

GOVERNO DO ESTADO

Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato

4. MODELO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA DE PLANEJAMENTO

4.1. Relação com o estado e os municípios

O CPSMC opera sob um modelo de gestão compartilhada entre o Governo do Estado do Ceará e os municípios consorciados, estruturado a partir de pactuações intergovernamentais formais.

Essas pactuações ocorrem no âmbito da Comissão Intergestores Bipartite (CIB/CE), da Assembleia dos Prefeitos Consorciados e de instâncias de controle social, como os Conselhos Municipais e Regionais de Saúde.

A Secretaria da Saúde do Estado do Ceará (SESA/CE) exerce papel estratégico de coordenadora e co-financiadora das ações, garantindo o suporte técnico, financeiro e normativo necessário ao funcionamento do consórcio.

Os municípios, por sua vez, participam do planejamento, da execução e do acompanhamento das atividades, assegurando a representatividade local e a aderência às políticas municipais de saúde.

4.2. Contrato de Rateio

A gestão eficiente das estruturas de saúde regionalizadas, como CEOs e Policlínicas, é operacionalizada por dois instrumentos jurídicos distintos, mas complementares: o Contrato de Programa e o Contrato de Rateio. Juntos, eles garantem tanto a qualidade da prestação dos serviços quanto a sustentabilidade financeira da iniciativa.

Contrato de Rateio é a forma legal de repasse de recursos dos entes consorciados ao Consórcio. Sua celebração é condicionada à prévia assinatura do Contrato de Programa. A vigência deste contrato também tem sido anual, mas pode ser estendida, desde que haja previsão no Plano Plurianual (PPA). O foco do Contrato de Rateio é determinar a responsabilidade financeira de cada ente, sendo o custeio mensal das unidades rateado por meio de uma metodologia justa.

Essa metodologia de rateio utiliza critérios duplos: um cálculo baseado na população de cada município e outro na sua arrecadação do ICMS. Para promover a equidade e evitar um peso financeiro excessivo para qualquer



CEARÁ

GOVERNO DO ESTADO

Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato

consorciado, o município sempre paga o menor valor absoluto resultante da comparação entre os dois critérios.

No caso das Policlínicas e CEO, o Governo do Estado assume uma participação financeira mínima de 40%, enquanto os 60% restantes são divididos entre os municípios. Para evitar distorções, estabeleceu-se que o investimento municipal não pode ultrapassar 10% do seu ICMS, permitindo que o Estado assuma uma parcela maior dos custos — acima dos 40% — se necessário, para equilibrar a balança e garantir a plena operação da unidade.

Já no CER IV e STPE, a dinâmica de custeio possui uma metodologia distinta. Enquanto aquele é custeado integralmente por transferências correntes advindas da União, este é calculado com base na estimativa de quilômetros rodados, atualizados com base na inflação anual.

4.3 Contrato de Programa

O Contrato de Programa, instrumento de vigência anual, é celebrado entre os entes públicos contratantes e o Consórcio contratado de forma individualizada para cada unidade – CEOs e Policlínicas – sob a gestão do consórcio. Este documento essencial estabelece o modo, a forma e as condições detalhadas para a prestação dos serviços, sendo o pilar para a Programação Pactuada Consorcial (PCC).

A PCC, por sua vez, é estipulada a partir das demandas regionais da população, equilibrando-as com a capacidade instalada de cada unidade. Além disso, o contrato é fundamental para reger e delimitar as obrigações e responsabilidades mútuas, especificando o que compete tanto ao Consórcio (o contratado) quanto aos Entes (os contratantes).

Para garantir a qualidade e o cumprimento dos serviços, o Contrato de Programa relaciona os indicadores de desempenho e de monitoramento, associados às suas respectivas metas. Neste contexto, os entes contratantes assumem a responsabilidade primária pela auditoria, controle e avaliação do cumprimento das cláusulas contratuais, bem como pela supervisão contínua do desempenho do Consórcio.



CEARÁ

GOVERNO DO ESTADO

Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato

Em termos de transparência, o contrato prevê a prestação de contas em caráter quadrimestral. Tal processo é conduzido por meio de uma comissão de avaliação, formada por representantes designados pelo Consórcio e por seus Entes, que se reúnem para acompanhar e aferir o cumprimento parcial das metas estabelecidas.

4.4 Gestão por processos

A gestão do consórcio público de saúde envolve diferentes fluxos administrativos, assistenciais e de apoio, que precisam ser mapeados de forma clara e objetiva para garantir eficiência, transparência e qualidade dos serviços prestados aos municípios consorciados e à população.

Para organizar esses fluxos, o CPSMC adotou como referência a metodologia **SIPOC** (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers), amplamente utilizada em gestão da qualidade e melhoria de processos. O **SIPOC** permite visualizar, de forma resumida e estruturada, os principais elementos de cada processo:

- **Fornecedores (Suppliers):** quem fornece os insumos ou informações necessários;
- **Entradas (Inputs):** os recursos, dados ou condições de início;
- **Processo (Process):** as atividades principais desenvolvidas;
- **Saídas (Outputs):** os resultados ou entregas obtidos;
- **Clientes (Customers):** os destinatários ou beneficiários finais.

A decisão por utilizar o SIPOC deve-se a três fatores principais:

- I. **Clareza e padronização:** a metodologia permite descrever processos de forma uniforme, facilitando a compreensão por toda a equipe e pelos gestores municipais.
- II. **Gestão orientada a resultados:** ao evidenciar as entradas e saídas, o SIPOC ajuda a identificar indicadores de desempenho e oportunidades de melhoria contínua.

**CEARÁ**

GOVERNO DO ESTADO

Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato

- III. **Integração institucional:** a visão de fornecedores e clientes destaca a interdependência entre setores, municípios e usuários, reforçando o caráter cooperativo e regional do consórcio.

Assim, cada processo descrito neste manual seguirá o modelo **SIPOC adaptado**, com campos para **nome do processo, objetivo, responsável, entradas, atividades principais, saídas e indicadores**, assegurando consistência metodológica e aplicabilidade prática no dia a dia da gestão.

Quadro 1. Ficha de Processo

FICHA DE PROCESSO
Identificação:
Objetivo:
Responsável:
Inputs (entradas): tudo que o processo precisa receber para funcionar. Podem ser informações, solicitações, recursos, documentos, pessoas ou até decisões. Exemplo: “Solicitação de agendamento”, “Disponibilidade do dentista”, “Sistema de gestão clínica”.
Atividades principais
Outputs (saídas) tudo que o processo entrega como resultado para o próximo processo, para o cliente interno/externo ou para a própria organização. 👉 Exemplo: “Agenda organizada”, “Consultas confirmadas”, “Fluxo de pacientes sem atrasos”.
Indicadores de desempenho

•

**CEARÁ**

GOVERNO DO ESTADO

Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato

5. PROCESSOS ADMINISTRATIVOS GERAIS

5.1. Contratações públicas (licitações, dispensas, inexigibilidades)

FICHA DE PROCESSO
Objetivo Garantir a aquisição de bens e serviços necessários ao funcionamento do Consórcio e das unidades de saúde, assegurando legalidade, transparência, eficiência e economicidade nos processos de licitação, dispensa e inexigibilidade.
Responsável Agente de contratação, com supervisão da Direção Executiva do Consórcio.
Inputs (entradas) • Demandas de materiais, serviços ou obras • Legislação vigente (Lei nº 14.133/2021 e normativas complementares) • Recursos orçamentários previstos
Atividades principais • Receber e consolidar solicitações das áreas demandantes. • Elaborar termo de referência ou projeto básico • Definir modalidade de contratação (licitação, dispensa ou inexigibilidade) • Publicar edital ou justificar a contratação direta. • Conduzir sessão pública (quando aplicável) e analisar propostas. • Formalizar julgamento e adjudicação. • Homologar o processo e emitir contrato/ata. • Publicar extrato em diário oficial e portal da transparência.
Outputs (saídas) Editais publicados Contratos e atas de registro de preços firmados Relatórios e pareceres de processos de contratação Publicações oficiais e registros no sistema de gestão Atendimento às demandas internas com bens e serviços entregues
Indicadores de desempenho Percentual de processos concluídos dentro do prazo legal Tempo médio de tramitação de processos de contratação Número de impugnações ou recursos acolhidos

**CEARÁ**

GOVERNO DO ESTADO

Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato

5.2. Gestão orçamentária e financeira

FICHA DE PROCESSO

Objetivo

Planejar, executar, controlar e avaliar a utilização dos recursos financeiros do Consórcio, garantindo equilíbrio fiscal, cumprimento das normas legais e suporte às atividades finalísticas.

Responsável

Direção Administrativa Financeira e Secretário Executivo, com supervisão da Assembleia Geral Consorcial.

Inputs (entradas)

- Estimativa de receitas oriundas dos entes consorciados e fixação de despesas.
- Normas e legislações vigentes (Lei nº 4.320/1964, Lei de Responsabilidade Fiscal, legislação específica de consórcios)

Atividades principais

- Elaborar proposta orçamentária anual do Consórcio
- Submeter a proposta ao colegiado para aprovação
- Registrar e acompanhar as receitas previstas e arrecadadas
- Autorizar e executar despesas conforme dotações aprovadas
- Realizar pagamentos de fornecedores, prestadores de serviços e empregados públicos
- Controlar fluxo de caixa, conciliações bancárias e reservas financeiras
- Elaborar relatórios contábeis, financeiros e de execução orçamentária
- Encaminhar prestações de contas aos órgãos de controle e municípios consorciados

Outputs (saídas)

- Orçamento anual aprovado
- Empenhos, liquidações e ordens de pagamento registradas
- Relatórios de execução orçamentária e financeira
- Relatório de Gestão de Fiscal
- Prestação de contas periódica a Assembleia Geral e Órgãos de Controle
- Demonstrações Contábeis
- Garantia de disponibilidade financeira para execução dos serviços de saúde

Indicadores de desempenho

- Percentual de execução orçamentária anual
- Índice de gasto com o pessoal
- Percentual de variação entre receita prevista e arrecadada
- Grau de aderência entre orçamento aprovado e executado

**CEARÁ**

GOVERNO DO ESTADO

Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato

5.3. Gestão de pessoas (concursos, contratos, folha, ponto eletrônico)

FICHA DE PROCESSO
Objetivo Planejar, organizar e administrar as ações relacionadas à força de trabalho do Consórcio, abrangendo recrutamento, seleção, capacitação, desenvolvimento, avaliação e gestão contratual, visando eficiência, motivação e conformidade legal.
Responsável Setor de Recursos Humanos, com supervisão da Direção Administrativa Financeira e com anuência da Assembleia Geral Consorcial.
Inputs (entradas) Quadro de cargos e funções aprovados pela Assembleia Geral Consorcial. Normas trabalhistas, previdenciárias e legislação aplicável (CLT e demais legislações aplicadas) Necessidades de pessoal levantadas pelas áreas técnicas e administrativas Currículos e inscrições de candidatos em processos seletivo e concurso Recursos financeiros previstos para folha de pagamento e benefícios Planos de capacitação e desenvolvimento
Atividades principais Planejar quantitativo e perfil de pessoal necessário. Realizar processos de recrutamento, seleção e contratação. Administrar contratos de trabalho, folha de pagamento e benefícios. Acompanhar frequência, assiduidade e cumprimento de carga horária. Implementar programas de capacitação e desenvolvimento profissional. Promover avaliação de desempenho e feedback institucional. Gerir férias, licenças, afastamentos e desligamentos. Assegurar conformidade com legislação trabalhista e previdenciária.
Outputs (saídas) Quadro de pessoal dimensionado e atualizado. Contratações realizadas de forma transparente e legal. Folha de pagamento processada e benefícios concedidos. Registros funcionais atualizados (pasta funcional e sistema) Relatórios de desempenho e capacitação. Ambiente organizacional mais eficiente e motivado.
Indicadores de desempenho Percentual de participação em capacitações. Índice de conformidade trabalhista e previdenciária (litígios trabalhistas, multas, passivos previdenciários e situação fiscal junta a Receita Federal). Satisfação dos colaboradores (pesquisas internas, se aplicável).

**CEARÁ**

GOVERNO DO ESTADO

Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato

5.4. Controle de bens patrimoniais e materiais

FICHA DE PROCESSO
Objetivo Garantir a correta gestão, conservação, rastreabilidade e utilização dos bens patrimoniais e materiais do Consórcio, assegurando conformidade legal, economicidade e suporte adequado às atividades administrativas e assistenciais.
Responsável Setor de Patrimônio, Controle Interno e Direção Geral.
Inputs (entradas) Aquisição de bens patrimoniais (via compra, doação, cessão ou convênio) Registro de notas fiscais e documentos de aquisição Necessidades de materiais levantadas pelas áreas técnicas e administrativas Normas legais e regulatórias sobre gestão patrimonial Estoque inicial e inventários anteriores
Atividades principais Registrar bens patrimoniais no sistema de controle e tombamento. Identificar fisicamente os bens com plaquetas ou etiquetas patrimoniais. Manter inventário atualizado de bens móveis e imóveis. Controlar entrada, saída e movimentação de materiais e equipamentos. Gerir solicitações de uso e transferências internas. Monitorar condições de conservação e manutenção dos bens. Registrar baixa patrimonial por depreciação, alienação ou inservibilidade. Emitir relatórios periódicos para a gestão e órgãos de controle.
Outputs (saídas) Cadastro atualizado de bens patrimoniais Inventário patrimonial periódico Relatórios de movimentação e uso de materiais Controle de estoque de insumos e materiais administrativos/técnicos Termos de responsabilidade por uso de bens Relatórios de baixa patrimonial e depreciação
Indicadores de desempenho Percentual de bens com registro atualizado no sistema Conformidade do inventário (diferença entre físico e registrado) Taxa de bens depreciados ou inservíveis baixados corretamente

**CEARÁ**

GOVERNO DO ESTADO

Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato

5.5. Gestão documental e arquivo

FICHA DE PROCESSO
Objetivo Assegurar a produção, recebimento, tramitação, organização, guarda, preservação e destinação de documentos do CPSMC, garantindo acesso à informação, transparência, segurança jurídica e atendimento às normas legais e regulatórias aplicáveis.
Responsável Setor Administrativo/Protocolo e Arquivo, sob supervisão da Secretaria Executiva.
Inputs (entradas) Documentos produzidos internamente (atas, ofícios, contratos, relatórios, protocolos) Documentos recebidos de órgãos externos (municípios consorciados, Estado, União, fornecedores) Normas legais de gestão documental (Lei de Arquivos, Lei de Acesso à Informação, legislação de saúde) Sistemas digitais de gestão e protocolo Regras de classificação e temporalidade documental
Atividades principais Receber e registrar documentos físicos e digitais. Classificar e protocolar documentos conforme tipologia e origem. Digitalizar documentos físicos, quando aplicável, e inserir em sistema. Organizar e armazenar documentos em arquivos correntes, intermediários e permanentes. Controlar prazos de guarda e aplicar tabela de temporalidade documental. Garantir acesso seguro a documentos conforme níveis de sigilo e legislação vigente. Encaminhar documentos para descarte autorizado ou recolhimento ao arquivo permanente. Emitir relatórios de tramitação, guarda e acesso documental.
Outputs (saídas) Sistema de protocolo atualizado (físico e/ou digital) Documentos classificados e organizados Acesso facilitado a informações para gestores, municípios consorciados e órgãos de controle Relatórios de tramitação e guarda documental Termos de eliminação documental e registros de destinação final Arquivo institucional consolidado
Indicadores de desempenho Tempo médio de tramitação documental Percentual de documentos devidamente classificados e protocolados Conformidade com prazos de guarda (tabela de temporalidade) Taxa de recuperação de documentos (eficiência de localização) Número de não conformidades apontadas por auditorias/documentação

**CEARÁ**

GOVERNO DO ESTADO

Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato

5.6. Comunicação institucional

FICHA DE PROCESSO
Objetivo Planejar, coordenar e executar ações de comunicação interna e externa, garantindo transparência, fortalecimento da imagem institucional, alinhamento das informações e disseminação eficiente de conteúdos para os municípios consorciados e demais públicos de interesse.
Responsável Setor de Comunicação/Assessoria de Comunicação, sob supervisão da Direção-Geral.
Inputs (entradas) Planejamento estratégico e diretrizes institucionais Demandas internas de comunicação (notícias, relatórios, campanhas) Informações e dados oficiais do Consórcio e dos municípios consorciados Normas legais sobre publicidade e transparência (Lei de Acesso à Informação, Lei nº 12.527/2011) Recursos financeiros e tecnológicos disponíveis (sites, redes sociais, materiais impressos)
Atividades principais Planejar e calendarizar ações de comunicação interna e externa. Produzir conteúdos institucionais (notícias, releases, boletins, posts, relatórios). Gerenciar canais de comunicação (site, redes sociais, murais, e-mails). Garantir alinhamento da informação com a estratégia e regulamentos legais. Apoiar campanhas de conscientização, educação em saúde e eventos institucionais. Acompanhar a repercussão das ações de comunicação e feedback dos públicos. Avaliar resultados e propor melhorias nas estratégias de comunicação.
Outputs (saídas) Conteúdos institucionais produzidos e divulgados (online e offline) Informes e relatórios periódicos para municípios consorciados e órgãos de controle Engajamento de públicos internos e externos Comunicação clara, padronizada e transparente Relatórios de monitoramento da imagem institucional
Indicadores de desempenho Número de publicações e ações realizadas dentro do planejamento Alcance e engajamento das ações nos canais digitais Tempo médio de resposta a solicitações de comunicação Percentual de conformidade com normas legais de divulgação e transparência Satisfação dos municípios consorciados e colaboradores com a comunicação

**CEARÁ**

GOVERNO DO ESTADO

Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato

6. PROCESSOS DE GOVERNANÇA E APOIO À GESTÃO

6.1. Planejamento estratégico

FICHA DE PROCESSO
Objetivo Definir a direção estratégica do Consórcio, estabelecendo metas, prioridades e indicadores de desempenho para guiar a execução das atividades administrativas e finalísticas, garantindo alinhamento com a missão e visão institucional.
Responsável Direção-Geral e Direção Administrativa Financeira com apoio da Secretaria Executiva e supervisão da Assembleia Geral Consorcial.
Inputs (entradas) Missão, visão e valores institucionais Diagnóstico situacional do Consórcio (interno e externo) Relatórios de desempenho de processos anteriores Demandas e necessidades dos municípios consorciados Normas legais e regulatórias aplicáveis à gestão pública e consórcios Recursos financeiros, humanos e tecnológicos disponíveis
Atividades principais Realizar análise situacional e levantamento de oportunidades e desafios. Definir objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo. Estabelecer indicadores de desempenho (KPIs) para monitoramento. Elaborar planos de ação detalhados para cada área do Consórcio. Validar o planejamento com o Conselho de Prefeitos e demais instâncias decisórias. Comunicar o planejamento às áreas e setores envolvidos. Monitorar execução periódica e propor ajustes conforme necessário.
Outputs (saídas) Planejamento estratégico aprovado e documentado Planos de ação das áreas administrativas e finalísticas Indicadores de desempenho definidos e monitoráveis Relatórios de acompanhamento para o Conselho de Prefeitos Direcionamento claro para execução das atividades do Consórcio
Indicadores de desempenho Percentual de metas estratégicas alcançadas Grau de execução dos planos de ação por área Número de ajustes realizados no planejamento durante o ciclo Satisfação dos municípios consorciados com a direção estratégica Aderência das decisões operacionais aos objetivos estratégicos

**CEARÁ**

GOVERNO DO ESTADO

Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato

6.2. Gestão da qualidade

FICHA DE PROCESSO
Objetivo Assegurar a padronização, a melhoria contínua e a conformidade dos serviços prestados pelo Consórcio, promovendo eficiência, eficácia e satisfação dos municípios consorciados e usuários.
Responsável Comitê de Apoio à Gestão, Qualidade e Inovação, sob supervisão da Direção Administrativa.
Inputs (entradas) Políticas e diretrizes institucionais do CPSMC Normas e legislações aplicáveis à saúde pública e gestão consorciada Processos mapeados e fluxos operacionais Resultados de auditorias internas e externas Relatórios de monitoramento e indicadores Demandas dos municípios consorciados e usuários Boas práticas e padrões de referência em gestão de saúde
Atividades principais 1. Definir políticas, diretrizes e padrões de qualidade aplicáveis ao CPSMC. 2. Mapear, revisar e padronizar processos-chave. 3. Elaborar, revisar e publicar protocolos e procedimentos operacionais (POPs). 4. Realizar auditorias internas de conformidade e qualidade. 5. Monitorar indicadores de desempenho e propor planos de melhoria. 6. Promover treinamentos e capacitações voltados à qualidade e segurança. 7. Conduzir reuniões de avaliação e implementar ações corretivas e preventivas.
Outputs (saídas) Protocolos e POPs padronizados e divulgados Relatórios de auditoria de qualidade Planos de melhoria implementados Indicadores de qualidade monitorados Equipe capacitada em práticas de gestão da qualidade Melhoria contínua dos serviços prestados pelo CPSMC
Indicadores de desempenho Percentual de processos com protocolos atualizados Taxa de conformidade em auditorias internas Número de não conformidades identificadas e tratadas Grau de satisfação dos municípios consorciados Percentual de colaboradores treinados em qualidade e segurança

**CEARÁ**

GOVERNO DO ESTADO

Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato

6.3. Auditoria e Controle Interno

FICHA DE PROCESSO
Objetivo Assegurar a legalidade, legitimidade, eficiência, eficácia e economicidade dos atos administrativos, financeiros, contábeis, patrimoniais e operacionais do Consórcio, por meio de ações de auditoria preventiva, fiscalização, avaliação de resultados e proposição de melhorias na gestão.
Responsável Unidade de Controle Interno, com supervisão da Diretoria Administrativa do CPSMC
Inputs (entradas) Normas legais aplicáveis (CF/1988, Constituição do Estado do Ceará, Lei nº 4.320/1964, LRF – Lei Complementar nº 101/2000, Lei nº 14.133/2021, normativas do TCE-CE) Manual de normas do Controle Interno CPSMC Planejamento de auditoria e cronogramas definidos Documentos contábeis, orçamentários, financeiros e patrimoniais Registros de folha de pagamento, processos licitatórios e contratos Denúncias, reclamações e comunicações de irregularidades Relatórios de setores auditados
Atividades principais Elaborar plano de auditoria e definir critérios de análise. Realizar auditorias preventivas, operacionais e in loco. Analisar documentos, registros, contratos e procedimentos administrativos. Aplicar técnicas de auditoria (análise documental, amostragem, entrevistas, inspeção in loco, registros fotográficos). Identificar e registrar achados de auditoria. Emitir relatórios com recomendações, orientações e/ou proposição de medidas corretivas. Monitorar a implementação das recomendações apresentadas. Encaminhar relatórios de auditoria e monitoramento à Diretoria Executiva e ao Conselho de Administração.
Outputs (saídas) Relatórios de auditoria interna Relatórios de monitoramento de recomendações Notificações sobre achados de auditoria Normas e orientações preventivas emitidas Melhorias nos processos internos implementadas Evidências documentais arquivadas para órgãos de controle e auditorias externas
Indicadores de desempenho Número de auditorias realizadas em relação ao plano anual Percentual de recomendações implementadas dentro do prazo definido Índice de conformidade em auditorias externas (TCE/CGE)

**CEARÁ**

GOVERNO DO ESTADO

Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato

6.4. Inovação

FICHA DE PROCESSO
Objetivo Fomentar a implementação de práticas inovadoras em gestão, tecnologia e serviços de saúde no âmbito do Consórcio Público de Saúde da Microrregião do Crato (CPSMC), promovendo eficiência administrativa, qualificação contínua dos processos internos e ampliação da resolutividade da rede assistencial.
Responsável Comitê de Apoio à Gestão, Qualidade e Inovação, sob supervisão da Direção Administrativa.
Inputs (entradas) Demandas dos municípios consorciados e da população usuária Diretrizes e políticas nacionais/estaduais de saúde Normas e recomendações dos órgãos de controle Tecnologias digitais e sistemas de informação em saúde Boas práticas de gestão pública e experiências exitosas Sugestões de colaboradores e indicadores de desempenho institucionais
Atividades principais Identificar necessidades de melhoria em processos e serviços. Mapear práticas inovadoras e tecnologias aplicáveis ao consórcio. Avaliar viabilidade técnica, financeira e legal das inovações. Desenvolver projetos-piloto ou implantar soluções tecnológicas e gerenciais. Capacitar equipes para adoção de novos processos e ferramentas. Monitorar resultados e indicadores associados às inovações. Documentar e disseminar experiências exitosas no âmbito do CPSMC.
Outputs (saídas) Projetos e práticas inovadoras implementadas Processos otimizados e mais eficientes Relatórios de avaliação de resultados e impacto Equipes capacitadas e engajadas em inovação Melhoria na qualidade e resolutividade dos serviços prestados Redução de custos operacionais e maior eficiência na gestão
Indicadores de desempenho Número de inovações implementadas anualmente Percentual de colaboradores capacitados em novas práticas Tempo médio de adoção de novas tecnologias/processos

**CEARÁ**

GOVERNO DO ESTADO

Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato

7. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

7.1 Abrangência da gestão por processos

A gestão por processos no Consórcio abrange todos os setores e unidades vinculadas, incluindo tanto as áreas administrativas quanto as de suporte técnico e operacional. Essa abrangência garante uma visão integrada das atividades, permitindo identificar interdependências, eliminar redundâncias e assegurar maior eficiência na utilização dos recursos.

O enfoque sistêmico assegura que os processos finalísticos, de apoio e de governança estejam contemplados, promovendo alinhamento às diretrizes estratégicas e à legislação vigente. Assim, cada processo é tratado como parte de um fluxo contínuo de geração de valor, no qual entradas, atividades e saídas são claramente identificadas, monitoradas e avaliadas.

Destaca-se ainda que as unidades de saúde consorciadas possuem seus próprios planejamentos estratégicos, adequados às suas realidades locais e especificidades assistenciais. Contudo, esses planejamentos mantêm alinhamento com a metodologia de gestão por processos do Consórcio, assegurando coerência, padronização e integração entre os diferentes níveis de gestão.

Esse modelo amplia a transparência e fortalece a capacidade institucional do Consórcio, favorecendo a padronização, a rastreabilidade e a melhoria contínua dos serviços prestados aos municípios consorciados e à população.

7.2 Instrumentos utilizados

- Dashboards e painéis de gestão
- Relatórios periódicos por unidade
- Auditorias internas e externas
- Pesquisas de satisfação dos usuários



CEARÁ

GOVERNO DO ESTADO

Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Crato

7.3 Ciclo de M&A

Descrever o fluxo de acompanhamento



7.4 Responsabilidades

Ator	Função
Assembleia Geral e Conselho Consultivo de Apoio à Gestão	Análise, discussão e deliberações
Presidência do CPSMC e Secretaria Executiva	Tomada de decisão estratégica
Direção-geral das unidades e áreas técnicas	Coleta e envio de dados periódicos
Comitê de Apoio à Gestão, Qualidade e Inovação	Análise, tabulação e construção de relatórios, sugestões de aprimoramento de ações

7.5 Periodicidade

- Avaliações bimestrais
- Relatórios e apresentação quadrimestrais dos resultados