

ESCOLA DE GOVERNO EM SAÚDE PÚBLICA DE PERNAMBUCO
ESPECIALIZAÇÃO EM SAÚDE PÚBLICA

MARIA APARECIDA BRASIL FARIAS

A REORGANIZAÇÃO DO SETOR DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA
DA VI GERÊNCIA REGIONAL DE SAÚDE DO ESTADO DE
PERNAMBUCO

ARCOVERDE-PE
2017

ESCOLA DE GOVERNO EM SAÚDE PÚBLICA DE PERNAMBUCO
ESPECIALIZAÇÃO EM SAÚDE PÚBLICA

MARIA APARECIDA BRASIL FARIAS

A REORGANIZAÇÃO DO SETOR DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA
DA VI GERÊNCIA REGIONAL DE SAÚDE DO ESTADO DE
PERNAMBUCO

Projeto de intervenção apresentado ao Curso de Especialização em Saúde Pública da Escola de Governo em Saúde Pública de Pernambuco como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Saúde Pública.

Orientador: Msc. Bruno Costa de Macedo

ARCOVERDE-PE
2017

A REORGANIZAÇÃO DO SETOR DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DA VI GERÊNCIA REGIONAL DE SAÚDE DO ESTADO DE PERNAMBUCO

RESUMO

O presente projeto de intervenção tem por objetivo propor atividades de capacitação profissional de servidores públicos do setor de administração financeira de uma unidade da Gerência de Saúde de Pernambuco, localizada na cidade de Arcoverde-PE. Espera-se, com a intervenção proposta, desenvolver a autonomia de servidores no que se refere à elaboração de planejamentos orçamentários conscientes e exeqüíveis a fim de que se possa, senão encerrar, diminuir as dificuldades envolvidas nas atividades dos servidores, que os tornam sujeitos dependentes dos colegas para a realização produtiva de tarefas. Busca-se, assim, procurar descentralizar as atividades das mãos de funcionários específicos de modo a garantir a equidade de trabalho e de posicionamentos quando das decisões orçamentárias que devem ser implementadas.

PALAVRAS-CHAVES: Administração Financeira. Planejamento Orçamentário. Autonomia no Trabalho.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
2 JUSTIFICATIVA.....	6
3 OBJETIVOS.....	7
3.1. Objetivo Geral.....	7
3.2. Objetivos específicos	7
4 REVISÃO DE LITERATURA	8
5 METODOLOGIA	11
5.1 Tipo de estudo.....	11
5.2 Caracterização da intervenção	11
5.3 Descrição da intervenção.....	11
6 RESULTADOS.....	15
7 VIABILIDADE.....	16
8 CRONOGRAMA	17
9 FINANCIAMENTO	18
10 REFERÊNCIAS	

1 INTRODUÇÃO

A administração financeira é uma área de importância não apenas para o setor privado, mas, também, para o setor público. Diferentemente do privado, o setor público está orientado não para o lucro individual, mas, sim, para a prestação de serviços à população em geral. Nesse sentido, os recursos, mobilizados por aqueles que compõem o serviço público, precisam ser tratados, na administração financeira, a partir de formas de organização as mais diversas, de modo que seja garantida ao manuseio dos recursos públicos o máximo de tratamento responsável.

A administração financeira surgiu por volta dos anos 1900, tendo como seu principal propósito orientar as empresas de então e legalizá-las. Sua organização se dá a partir de vários aspectos que permeiam a formação das instituições. No que se refere aos princípios das empresas, no âmbito da administração financeira, conforme Costa (2010, p. 46):

“_não há meio termo, ou são respeitados plenamente, ou estão sendo violados – como honestidade, lisura nos negócios, fidelidade a compromissos assumidos. Eles devem ser respeitados mesmos que a organização tenha de incorrer em perdas. Os valores são características, virtudes, qualidades da organização”.

Um dos aspectos que caracterizam a organização da administração financeira é o planejamento, uma vez que é uma importante ferramenta para que a empresa ou órgão público alcance seus objetivos e metas. O objetivo principal do planejamento é estabelecer a base de políticas públicas predefinidas, a forma pela qual devem estar adequadas à oferta e à demanda por serviços públicos em um horizonte de tempo determinado, estabelecendo os objetivos e metas a serem cumpridos, e, para tal, dimensionando-se recursos físicos, humanos e financeiros para a consecução dos mesmos.

O planejamento público facilita o diálogo entre sociedade e governo, combate a descontinuidade administrativa, equaciona o crescente desequilíbrio entre demanda e oferta de serviços públicos, facilita e possibilita o controle da ação e a avaliação dos resultados. Segundo Dourado (2012), todo cidadão quer um serviço público, proporcionado pelo Estado, que funcione.

Para isso, este serviço exige servidores dedicados e preparados para fazerem o melhor no tocante ao atendimento de necessidades. Ainda segundo Dourado (2012), há alguns princípios fundamentais para atuação responsável do servidor

público: atualização permanente e desenvolvimento de novas competências; capacidade de lidar com a diferença e a diversidade; habilidade para atuar em diferentes contextos e sob diversos comandos; lidar com o que é de todos.

No que se refere ao alcance do desenvolvimento das habilidades, reconhece-se necessário possibilitar aos servidores a integração destes no processo de produção do planejamento, bem como no cumprimento de suas etapas.

O planejamento, nesse sentido, deverá incidir sobre: o compromisso dos profissionais, sua atenção para as atribuições e a autonomia para resolução de casos de urgência.

Os princípios descritos são de suma importância para aqueles que desenvolvem atividades administrativas e financeiras nos órgãos públicos, já que devem sempre buscar a transparência nos serviços prestados, buscando otimizar e melhorar suas capacidades para o exercício da função à qual foi deliberado.

Outro fator indispensável para um “serviço público” com excelência proporcionada pelo Estado se baseia em servidores dedicados e preparados para fazerem o melhor no tocante ao atendimento das necessidades (DOURADO, 2012). Ou seja, um servidor capaz de se inserir, com autonomia e sensibilidade de trabalho em conjunto, nas diversas formas de organização da administração financeira do setor público, sobretudo no planejamento de atividades, de modo que os recursos públicos possam ser administrados de forma ética e responsável.

Nesse sentido, faz-se necessário ter cuidado e atenção para com aqueles que atuam diretamente no planejamento e na execução dos recursos públicos, para que sejam instruídos e capacitados para tal atividade, de modo que venham a realizá-la da melhor maneira possível, com o máximo de autonomia. É dever do órgão ao qual o servidor está vinculado deliberar e executar atividades e momentos de reciclagem e atualização dos conhecimentos acerca do serviço público, sejam eles a partir de novas leis e/ou de novos meios ou mecanismos criados para melhorar o desenvolvimento dos cargos ocupados.

Com o intuito de discutir sobre o tema da atuação responsável, autônoma e com capacidade de lidar com aquilo que é da ordem pública, no setor da administração financeira, o Projeto de Intervenção (PI) que ora se apresenta tem como questão-problema: Como a organização do processo de trabalho dos servidores públicos do setor de administração financeira em uma gerência de saúde pode tornar mais eficaz a dinâmica do serviço?

2 JUSTIFICATIVA

A partir da pergunta norteadora, este PI traça uma proposta de reorganização do setor com base na realização de processos formativos junto aos servidores públicos do setor de administração financeira da VI Gerência de Saúde de Pernambuco, sediada na cidade de Arcoverde-PE. O setor apresenta vícios no que diz respeito a eficácia funcional incidindo assim sobre a atuação dos servidores, resultando na perda de sua autonomia e conseqüente dependência dos colegas.

Os problemas resultam da falta de um planejamento consciente e exequível e acabam por concentrar nas mãos de poucos funcionários responsabilidades que devem estar acomodadas nas mãos de todos, para que não sobrecarregue funcionários e não dificulte o andamento dos processos.

Portando, a fim de contornar tal questão o presente projeto busca atuar nas principais causas relacionadas ao planejamento de atividades e ações, como, por exemplo: distribuir tarefas, para que os servidores delimitem e situem melhor suas atribuições; integrar as equipes responsáveis por executar as tarefas, de modo que os servidores entendam que sua autonomia no trato de suas atribuições está a serviço de algo maior, devendo estar atento para com os planejamentos propostos em conjunto, dentre outros. O planejamento, nesse sentido, deverá incidir sobre o compromisso dos profissionais, sua atenção para com suas atribuições, sua autonomia para resolução nos casos que tem uma importância mais significativa.

Ao final, espera-se integrar as equipes responsáveis por executar as tarefas, de modo que os servidores entendam que sua autonomia no trato de suas correspondentes atribuições está a serviço de algo maior, devendo estar atento para com os planejamentos propostos em conjunto.

3 OBJETIVOS

3.1. Objetivo Geral

Reorganizar o processo de trabalho do setor de administração financeira da VI Gerência Regional de Saúde sediada no município de Arcoverde-PE.

3.2. Objetivos específicos

- Realizar capacitação sobre administração financeira;
- Redefinir as tarefas e os responsáveis de forma produtiva para a atuação dos servidores na execução do planejamento.

4 REVISÃO DE LITERATURA

O planejamento é uma ferramenta-chave para se fazer uma boa gestão dos recursos públicos, uma vez que é planejando, de forma consciente, que os objetivos traçados para determinado uso de recurso público têm condições de serem alcançados de forma produtiva e responsável. O planejamento de recursos públicos é um processo que deve considerar fatores como orçamento, indicadores, situação econômica, adequação e empregabilidade dos recursos e monitoramento dos gastos, de modo que contribuam com a consolidação de uma gestão significativa de gastos e investimentos por parte do Estado (LAPENDA, 2012).

Na perspectiva do progresso e desenvolvimento dos serviços ofertados pela gestão de saúde pública, encontram-se diversos fatores que podem gerar barreiras para sua execução. Às vezes, barreiras do próprio sistema e/ou causada por fatores a ele exteriores.

Em vista disso, há a necessidade de criação de mecanismos capazes de nortear as diversas formas de gestão do Estado e suas instituições, através da coordenação das atividades profissionais e avaliação das condições em que se encontram os recursos públicos; análise da capacidade de planejamento na tomada de decisões estratégicas com relação ao rumo da instituição, buscando alavancar e obter o cumprimento das metas; estabelecimento de metas para programar medidas e projetos visando o crescimento e oportunidade de aumento nos investimentos (NETO, 2010).

Segundo Dourado (2012), há alguns princípios fundamentais para atuação responsável do servidor público: atualização permanente e desenvolvimento de novas competências; capacidade de lidar com a diferença e a diversidade; habilidade para atuar em diferentes contextos e sob diversos comandos; lidar com o que é de todos.

Ainda segundo Dourado (2012), o servidor público que atua nas áreas administrativas financeiras deve manter a postura de quem está a serviço da sociedade, o que faz dos recursos administrados de sua inteira responsabilidade e transparência, a fim de que se possa contribuir com a quebra de valores historicamente construídos que fazem entender que os recursos públicos são próprios daqueles que os administram. Por isso, o conhecimento acerca das suas

competências e deveres retiram qualquer ensinamento contrário ao que venham ser os princípios fundamentais para o exercício do cargo público.

A boa gestão da coisa pública passa pelo processo de planejamento e uma das ferramentas para auxiliar esse processo é a peça orçamentária. Assim, diante dos fatos relevante presente nos dias atuais faz-se pensar se o orçamento público efetivamente representa um planejamento do ente estatal ou apenas uma formalidade legal e política cumprida pelos chefes do poder executivo (OLIVEIRA, 2015). Por isso, deve-se procurar analisar o comportamento da execução orçamentária em comparação com o definido em sua proposta orçamentária. É preciso abordar alguns conceitos como orçamento público e execução orçamentária e financeira, pois o orçamento é representado na Lei Orçamentária Anual e a execução orçamentária inicia no cronograma de desembolsos e na efetiva realização das receitas e despesas do ente público.

Tem-se como base os estudos de Giacomoni (2003), focados no ciclo orçamentário, contemplando o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) e sua posterior execução, além do posterior controle e avaliação desta execução. Dentro do processo de planejamento orçamentário deve haver uma comparação entre o previsto e o realizado, entre as receitas arrecadadas e as despesas executadas, as alterações orçamentárias realizadas durante o exercício e o contingenciamento das despesas no início da execução orçamentária, conforme dados utilizados como indicadores para avaliação.

O orçamento público é tido como um instrumento do que serve a administração pública, no sentido de orientar as ações a serem desenvolvidas para alcançar determinados objetos e metas. Não se pode falar de planejamento orçamentário sem poder tocar nas leis de iniciativa legislativa, conhecidas como Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) (LUNELLI, 2017).

O primeiro trata-se de um plano de médio prazo através do qual se procura ordenar ações do governo que façam atingir os objetivos e metas fixadas para um período de quatro anos. A lei que instituir o PPA estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, os objetivos e as metas da administração pública para as despesas de Capital, e outras decorrentes, para aquelas relativas ao programa de duração continuada (SOSTMEIER, 2012).

Com relação à LDO, é importante frisar que não se trata de um pré-orçamento, mas, sim, um plano de curto prazo que compreende metas e prioridades da administração pública, incluindo as Despesas de Capital para o exercício financeiro subsequente, o que orientará a elaboração da LOA. Esta, por sua vez, é o instrumento utilizado para a consequente materialização do conjunto de ações e objetivos que foram planejados, visando o melhor atendimento e bem-estar da coletividade, compreendendo: o Orçamento Fiscal, Orçamento de Seguridade Social e Orçamento de Investimento das Empresas. A LOA define as prioridades contidas no PPA e as metas que deverão ser atingidas naquele ano, bem como disciplina todas as ações do governo federal (SILVA, 2007).

Para que se estabeleça um bom planejamento é necessário o conhecimento acerca dessas leis propostas, levando em consideração as receitas e despesas, programação de desembolsos, estratégias de aplicabilidade, plano de ação, e planejamento de execução dessas ações. Outro ponto importante é o conhecimento dos servidores que estão à frente da execução dos recursos públicos, não como meros operadores leigos do processo de execução dos recursos, mas, sim, como portadores do conhecimento e da forma eficiente da empregabilidade do recurso público na sociedade (REIS, 2009).

5 METODOLOGIA

5.1 Tipo de estudo

O projeto de intervenção de acordo com Loeffler (2016) consiste em uma proposta de ação a partir da leitura da realidade, considerando o contexto nas suas várias expressões: social, político, ideológico, cultural, econômico, político. Este se caracteriza inicialmente por ser um caminho com as linhas gerais para o agir profissional. Deverá estar conectado com o projeto ético político da profissão, tendo subjacente a concepção teórico-metodológica.

Este tópico apresenta a metodologia que norteou o trabalho, organizada de acordo com cada um dos objetivos específicos propostos.

5.2 Caracterização da intervenção

Local da Intervenção: O projeto de intervenção será realizado na VI Gerência de Saúde do Estado de Pernambuco, localizada na cidade de Arcoverde, principal centro urbano da microrregião do Sertão do Moxotó.

5.3 Descrição da intervenção

Identificação do Problema: A referida gerência conta com um total de cinco funcionários alocados na administração financeira, no entanto, percebe-se que a maior parte dos servidores apresenta pouca autonomia quando do cumprimento de suas funções.

O processo busca implantar o planejamento tático e operacional na organização das atividades do setor, onde inicialmente irá se diagnosticar falhas e estabelecer objetivos, para assim superar possíveis obstáculos. A projeção de tempo para que tal projeto aconteça da forma mais produtiva possível é de um período de 6 meses, se repetindo anualmente, para consolidar e ampliar cada vez mais os resultados obtidos.

Primeira etapa:

Será estruturada para execução no período de 6 meses, através de exposições dialogadas com especialistas. Estes serão recrutados através de convites a servidores do próprio conjunto de ensino superior e técnico público, constituído, dentre outros, por Analista de Prestação de Contas da Secretaria Executiva de Administração e Finanças e pela Coordenadora de Prestação de Contas da Coordenadoria de Prestação de Contas. As exposições ocorrerão em dois encontros mensais, sendo para cada mês convidado um especialista, que deverá ficar responsável pela explanação de seu tema. Para que exista a compreensão situada do papel da transparência das atividades do funcionalismo público na sociedade atual e da execução de recursos financeiros.

Quais as questões a serem abordadas:

- Procedimentos a serem adotados em prestação de contas de repasse financeiro
- Elaboração do Planejamento Tático e Operacional.

Segunda etapa:

Será executada no período de três meses concomitante a primeira etapa, através de reuniões entre os servidores. Nelas, estes deverão não apenas compartilhar suas impressões e conhecimentos adquiridos nos encontros com especialistas, mas, ainda, encaminhar o registro de normas e protocolos para posteriormente, proceder à distribuição de tarefas. Situando desta forma os servidores quanto a sua responsabilidade e ao trato consciente dos recursos públicos. Analisando desta forma o andamento da capacitação através de formulários, a serem confeccionados, entregue ao especialista e aos funcionários, visando a apreciação de ambos quanto ao desenvolvimento da capacitação.

Terceira etapa:

Os últimos dois meses previstos serão dedicados ao processo de elaboração do planejamento. Capacitar os servidores quanto à compreensão de como se elabora um planejamento tático e operacional. Ao final, pretende-se operar sobre a projeção e, posteriormente, produção de um planejamento financeiro. Projeção e produção, consciente e responsável de forma autônoma e conjunta do planejamento

financeiro de recursos públicos que possibilitem assim a execução, com autonomia operacional.

QUADRO DOS OBJETIVOS								
Objetivos	Metas	Ação	Setores envolvidos	Responsáveis	Recursos		Monitoramento	Avaliação
					Humanos	Materiais		
Realizar capacitação sobre a administração financeira	2 formações até o final de 2017	Contactar palestrante; articular profissionais do setor; arrumar espaço físico e material	Administração financeira; licitação; compras	Autora; funcionários do setor; palestrantes	2 palestrantes servidores	Papel A4; canetas; pastas; computadores; impressos	Durante a realização das etapas	Reunião com profissionais do setor
Redefinir as tarefas e os responsáveis de forma produtiva para atuação dos servidores na execução do planejamento	Até o final de 2017 estar com a definição das atribuições de cada profissional	Fazer uma lista das atribuições financeiras do setor; redistribuir as atribuições listadas segundo cargo e afinidades pessoais		Autora, apoiador institucional da SES				

Fonte: Autora (2017).

6 RESULTADOS

De forma geral esse projeto tem como resultados esperados que os funcionários possam entender o seu papel enquanto servidor público, na sociedade; bem como a importância de um planejamento financeiro consciente e responsável para o serviço público.

Espera-se da interação entre os servidores, no que se refere à ciência, delimitação e distribuição de tarefas, e o desenvolvimento de habilidades capazes de possibilitar aos servidores a execução, de forma autônoma e em conjunto, da produção de um planejamento financeiro. Para que se alcance melhor interação entre os servidores, de modo que nelas sejam discutidas as questões relacionadas ao planejamento financeiro, considerando os direcionamentos anteriormente construídos nos encontros com especialistas, de modo que os servidores atuem na distribuição de responsabilidades.

É preciso reconhecer, ainda, que essas etapas serão de conhecimento dos servidores tanto nos encontros com os especialistas quanto nas reuniões, de modo que a imersão na produção do planejamento se constitua como uma etapa operacional de aplicação de conhecimentos e informações, sociopolíticos e técnicos, norteando o desenvolvimento das habilidades dos servidores.

7 VIABILIDADE

O projeto é politicamente viável ao apresentar uma proposta que se posiciona com a finalidade de contribuir com a diminuição das dificuldades encontradas no setor financeiro no serviço público e aumento de sua produtividade do ponto de vista de sua qualidade e seu impacto no funcionamento saudável e responsável da esfera pública, especificamente, com relação à gerência de saúde.

O projeto é viável, ainda, do ponto de vista financeiro e operacional, uma vez que, além de não demandar custos adicionais, podendo ser executado com os recursos disponíveis no âmbito da administração financeira da unidade de gerência de saúde, trata-se de uma projeção de atividades de capacitação que apresentam condições de se sustentar de forma permanente junto aos servidores.

8 CRONOGRAMA

Atividades do Projeto de Intervenção	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
Contactar Palestrante Articular com profissionais do setor Arrumar espaço físico e material	X		X		X	
Fazer uma lista das atribuições financeiras do setor Redistribuir as atribuições listadas segundo o cargo e habilidades profissional		X		X		X

Observações:

- 1) Tais atividades se repetirão anualmente.
- 2) Cada encontro realizado possui duração total correspondente a 6 horas.

09 FINANCIAMENTO

Os custos relativos à implementação do projeto, ou seja, os recursos físicos (salas, cadeiras, computadores, documentações impressas) e humanos (especialistas e servidores) serão financiados pela Regional de Saúde localizada no município de Arcoverde – PE, onde foi realizado este estudo.

10 REFERÊNCIAS

COSTA, E. A. **GESTÃO ESTRATÉGICA: DA EMPRESA QUE TEMOS PARA A EMPRESA QUE QUEREMOS**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

DOURADO, A. **A IMPORTÂNCIA DO SERVIDOR PÚBLICO**. 2012. Disponível em: <http://www.portaldoservidor.ba.gov.br/noticias/orientacao/importancia-do-servidor-publico-artigo-de-augusto-dourado>. Acesso em: 01 jun. 2017.

GIACOMONI, J.. **ORÇAMENTO PÚBLICO**. 12. ed.ampl., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2003.

LAPENDA, JTB. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PROCESSO DECISÓRIO**, 2012. Disponível em: www.administradores.com.br. Acesso em: 05 Jul. 2017.

LOEFFLER, J. A. **PROJETO DE INTERVENÇÃO**, ICHS. Mato Grosso, 2016.

LUNELLI, RL. **A ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO PÚBLICO**, 2017. Disponível em: www.portaldecontabilidade.com.br. Acesso em: 13 jul. 2017.

NETO, AM. **BRASIL EM DESENVOLVIMENTO 2010 ESTADO, PLANEJAMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS**, IPEA, 2010. Disponível em: www.ipea.gov.br. Acesso em: 10 jul. 2017.

NUNES, A; OLIVEIRA, RB. **O ORÇAMENTO – PROGRAMA NA GESTÃO PÚBLICA**, Revista eletrônica em Gestão Educacional e Tecnologia Ambiental. Santa Maria, 2015.

REIS, TG. **IMPORTÂNCIA E VANTAGENS DA ELABORAÇÃO DO CONTROLE ORÇAMENTO**, 2009. Disponível em: www.administradores.com.br. Acesso em: 16 jul. 2017.

SILVA, LC. **EFETIVIDADE DO SISTEMA DE PLANEJAMENTO NO BRASIL: UMA ANÁLISE DE EFETIVIDADE DO PLANEJAMENTO NO SISTEMA ORÇAMENTÁRIO**, PPA, LDO e LOA. Brasília, 2007.

SOSTMEIER, P. **PLANEJAMENTO E APLICAÇÃO DO ORÇAMENTO NO GOVERNO MUNICIPAL**, UFRS. Saporanga, 2012.

STAROSKY, LF. **A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**. Florianópolis: VII EGEPE, 2012.