

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CAMPUS SAÚDE
ESCOLA DE ENFERMAGEM
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PEDAGÓGICA NAS ESCOLAS
TÉCNICAS DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE - ETSUS**

MARIA COELI DO RÊGO BARROS

**ESTUDO DE VIABILIDADE DE AUTONOMIA ADMINISTRATIVA DO CENTRO
FORMADOR DE RECURSOS HUMANOS DA PARAÍBA**

JOÃO PESSOA

2013

MARIA COELI DO RÊGO BARROS

**ESTUDO DE VIABILIDADE DE AUTONOMIA ADMINISTRATIVA DO CENTRO
FORMADOR DE RECURSOS HUMANOS DA PARAÍBA**

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas ETSUS – CEGEPE, realizado pela Universidade Federal de Minas Gerais, ETSUS Polo João Pessoa, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Leite Alves Radicchi

JOÃO PESSOA

2013

Ficha de Identificação da Obra

(Escola de Enfermagem da UFMG, MG, Brasil)

B277e Barros, Maria Coeli do Rêgo.
Estudo de viabilidade de autonomia administrativa do Centro Formador de Recursos Humanos da Paraíba [manuscrito]. / Maria Coeli do Rêgo Barros. – João Pessoa-PB, 2013.
47f.:il.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Leite Alves Radicchi.

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas Escolas Técnicas do SUS, realizado pela Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais, ETSUS - Pólo João Pessoa-PB, para obtenção do título de Especialista em Gestão Pedagógica.

1. Educação em Saúde. 2. Educação Profissional em Saúde Pública/ organização & administração. 3. Educação em Saúde Pública. I. Radicchi, Antônio Leite Alves. II. Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Enfermagem. Curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas Escolas Técnicas do SUS. III. Título. NLN: WA 18

MARIA COELI DO RÊGO BARROS

**ESTUDO DE VIABILIDADE DE AUTONOMIA ADMINISTRATIVA DO CENTRO
FORMADOR DE RECURSOS HUMANOS DA PARAÍBA**

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas ETSUS – CEGEPE, realizado pela Universidade Federal de Minas Gerais, ETSUS Polo João Pessoa, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

Data da aprovação: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antônio Leite Alves Radicchi

(Orientador)

Prof^a. Dr^a. Geralda Fortina dos Santos

(Membro)

Prof^a. Dr^a. Anézia Moreira Faria Madeira

(Membro)

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de força e de luz, que me permite seguir em frente, apesar de tudo.

Ao professor Dr. Antonio Leite Alves Radicchi, que com sabedoria me conduziu na construção – e sucesso – deste projeto.

A toda (os) professora (es), por terem dado sua contribuição na área que lhes competia, proporcionando - me as condições necessárias para chegar até aqui e de uma maneira muito especial à professora/tutora/amiga Márcia Rique Carício, à época, diretora do CEFOR-RH/PB, pela oportunidade me dada de participar e a insistência de me fazer permanecer no curso e ainda, pela sempre presença nas orientações quando por mim solicitadas.

Aos meus pais, José do Rêgo Barros (in memorian) e Maria Tavares do Rêgo Barros. Sem eles, de tudo que sou e construí nada seria possível. Por serem – sempre- minha referência e porto seguro, minha eterna gratidão.

Aos meus filhos: Amanda e Leandro, fonte de amor, esperança e estímulo.

Aos meus poucos, mas verdadeiros amigos, que brindam comigo a minha vitória e choram comigo a minha dor.

Aos trabalhadores do CEFOR-RH/PB, pela disponibilidade e boa vontade, possibilitando o apoio para o bom desenvolvimento desse processo.

Aqueles que direta ou indiretamente me ajudaram na realização de mais essa conquista.

“O planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”.

(Peter F. Drucker.)

RESUMO

Em busca de contribuir na resolutividade das áreas operacional administrativa e financeira da Escola Técnica do Sistema Único de Saúde do Estado da Paraíba - Centro Formador de Recursos Humanos do Estado da Paraíba - CEFOR-RH/PB, o presente trabalho tem como objetivo geral, apresentar um estudo sobre a viabilidade de transformar a Escola Técnica do Sistema Único de Saúde do Estado da Paraíba, em uma Unidade Administrativa (UA). Dentre as fragilidades da escola, a dificuldade na fluidez dos processos administrativos demandados, é a mais gritante, pois impossibilita a conclusão dos planejamentos propostos nos cronogramas anuais dos cursos por ela disponibilizados aos trabalhadores que atuam na rede de serviços de saúde de João Pessoa (âmbito local, onde se situa a sede da escola técnica do SUS) e a descentralização dos mesmos para os demais 222 municípios do estado. Em detrimento da condição social, política, cultural e organizacional estabelecida na instituição, o estudo procura demonstrar que é factível o alcance da autonomia financeira e administrativa do CEFOR-RH/PB e que a mudança no seu *status quo*, criará condições propícias para atender os planejamentos propostos nos cronogramas anuais dos cursos oferecidos pela escola e dessa maneira, cumprirá assim o seu papel junto à sociedade paraibana, qual seja, promover o bem comum à população em geral que utiliza os serviços de saúde do Sistema Único de Saúde no Estado da Paraíba.

Palavras chave: Resolutividade, viabilidade, fragilidades, descentralização e autonomia.

ABSTRACT

Seeking help in solving the operational administrative and financial areas of the Technical School of the Health System of the State of Paraiba - Trainer Center for Human Resources of the State of Paraiba - CEFOR-RH/PB, This work aims to generally present a study on the feasibility of transforming the Technical School of the Health System of the State of Paraiba, in an Administrative Unit (AU).

Among the weaknesses of the school, the difficulty in the fluidity of the administrative defendants, is the more striking because it prevents the completion of the plans proposed in the annual schedule of courses made available by the workers who work in the health services of Joao Pessoa (under place where the registered office of the school's technical SUS) and decentralization of the same for the other 222 municipalities in the state.

At the expense of social, political, cultural and organizational established in the institution, the study seeks to demonstrate that it is feasible to achieve the financial and administrative autonomy of CEFOR-RH/PB and the change in their status quo, create favorable conditions to meet plans proposed in the annual schedules of courses offered by the school and that way, so fulfill their role in society paraibana, namely, promoting the common good of the general population using the health services of the Unified Health System in the State of Paraiba. .

Keywords: Resolubility, viability, weaknesses, decentralization and autonomy.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. PROBLEMATIZAÇÃO	10
3. JUSTIFICATIVA	13
4. OBJETIVO GERAL	14
5. METODOLOGIA	15
6. CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESUDO	17
6.1. Autonomia administrativa e financeira: fragilidades no CEFO-RH/PB	17
6.2. Demonstrativos visuais em forma de gráficos das execuções físicas e financeiras das metas e ações planejadas pelo CEFO-RH/PB, referentes aos anos de 2010, 2011 e 2012	23
6.3. Montagem da estrutura do Núcleo Financeiro	33
7. ORÇAMENTO	35
8. CRONOGRAMA	36
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
10. ANEXO	39
10.1 Memorando	39

INTRODUÇÃO

A Escola Técnica do Sistema Único de Saúde, Centro Formador de Recursos Humanos da Paraíba (CEFOR-RH/PB), teve seu início no ano de 1988, dentro do contexto do Programa de Capacitação de Recursos Humanos da Secretaria da Saúde do Estado da Paraíba - SES-PB.

No período de 1988 a 1993, priorizou as Capacitações Técnicas Pedagógicas na área de enfermagem, visando à qualificação dos profissionais de nível superior, em função dos trabalhadores atendentes de enfermagem que passariam para auxiliar de enfermagem - Projeto Larga Escala - com as qualificações em materno infantil, sala de vacina e doenças transmissíveis para enfermeiros do PACS. O CEFOR-RH/PB investiu em uma qualificação multiprofissional dos trabalhadores da SES- PB, visando à adequação do processo de trabalho às necessidades do SUS.

Pela necessidade de qualificar a Rede de Serviços de Saúde dos 223 municípios do estado, em 1994, a SES/PB formalizou juridicamente a Escola Técnica de Saúde do Sistema Único de Saúde da Paraíba, por meio do Projeto de Lei de nº 5.871, de 11 de abril de 1994 e, a partir daí, o CEFOR-RH/PB iniciou sua atuação como agente da profissionalização do pessoal de nível elementar e médio do SUS na Paraíba. Como primeira iniciativa, formou e designou o corpo técnico pedagógico da escola e de toda a área operacional administrativa da escola.

Após a mudança de desvinculação do Programa de Capacitação de Recursos Humanos da SES/PB, as demandas de cursos apresentadas à escola foram crescendo e, conseqüentemente, a gestão administrativa do CEFOR-RH/PB, como célula totalmente dependente do corpo técnico operacional da SES-PB, ate então, vem sentindo o impacto por não ter as condições necessárias para executar suas ações em tempo hábil, conciliando o exercício administrativo, financeiro e pedagógico escolar.

Neste Trabalho de Conclusão de Curso da Especialização em Gestão Pedagógica nas Escolas Técnicas do Sistema Único de Saúde (CEGEPE), apresento a falta de autonomia administrativa e financeira como uma das principais fragilidades da escola por considerá-la como um entrave para o desenvolvimento pleno de suas ações.

Ao elaborar o projeto de intervenção no CEFOR-RH/PB, em busca da sua autonomia administrativa e financeira, a referência de prazos para sua implantação é a partir do ano de 2014. Isto porque, caso o projeto seja aprovado pelo Secretário de Estado da Saúde e seu encaminhamento, ocorrendo até o dia 31 de julho de 2013, precisará passar pela Assembleia Legislativa para apreciação em plenária, assim sendo, o CEFOR-RH/PB terá até janeiro de 2014 para implantar o Sistema de Execução Orçamentária e Financeira do Paraíba – SIAF, para efetivação do quadro técnico operacional da escola.

2. PROBLEMATIZAÇÃO

O maior desafio atual do CEFOR-RH/PB é pôr em prática suas ações e metas, uma vez que, seu espaço como estabelecimento de ensino, em função dos trabalhadores do Sistema Único de Saúde (SUS), encontra-se engessado na estrutura institucional administrativa e financeira da Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba – SES/PB.

O fluxo existente para a tramitação de processos interna e/ou externamente à Secretaria – embora seja necessário - passa por um grande número de gerências, em que os tempos para análise, parecer técnico e liberação que cada uma delas dispensa às solicitações emanadas pela escola, são bastante variáveis e, em sua grande maioria, interferem na agilidade e finalização dos mesmos em tempo hábil, comprometendo todo o planejamento pedagógico da escola.

Pode-se pensar que a situação advém do fato da gestão de trabalho da Secretaria de Saúde não contar com técnicos da atividade meio operacionais com conhecimentos da área da educação voltados para a saúde, e em consequência, não dá a devida atenção às solicitações contidas nos processos desencadeando assim, maior lentidão na condução dos mesmos.

É de extrema importância, alimentar a interação entre os setores internos (diretorias geral e administrativa, coordenadores dos cursos, núcleo financeiro, almoxarife e patrimônio, etc.) e externos a estrutura física do CEFOR – SES-PB (todas as gerências e núcleos que realizam as atribuições relativas às atividades meio operacionais), e, para que ela seja efetiva e alcance a eficácia desejada, requer de todos estes, o conhecimento e a compreensão das relações entre seus pares, bem como a conformação de uma rede que convirja para o mesmo fim.

Outro fator desencorajador em todo esse processo é o desgaste emocional entre todos, pois os trabalhadores do CEFOR-RH/PB, permanentemente se utilizam da estratégia de negociação com os demais, na tentativa de tornar mais célere a condução do trâmite processual.

As relações de trabalho ficam bastante fragilizadas, uma vez que o entendimento por muitas vezes, perpassa o universo do profissionalismo, sendo

bastante difícil se fazer compreender e sensibilizar o outro ator social institucionalmente resistente.

Notadamente, vimos que de maneira geral, os seres humanos são resistentes as situações novas e frequentemente nos deparamos com esse fato nas organizações. Mudança comportamental só acontece em um indivíduo, quando ele se propõe a experimentar vivenciar o novo e dessa maneira, influenciar mudança em outrem e, mais ainda, no espaço de trabalho em que atua.

Seres humanos vivem permanentemente em estado de movimento, instituições organizacionais seguem a mesma dinâmica, pois a cada dia surgem novos desafios para atender as necessidades da população em geral, portanto, trabalhadores com mentes dispostas a encarar as (ad) diversidades que o ambiente de trabalho lhes impõe terão oportunidade de contribuir para uma gestão produtiva.

Para a autora ALENCAR (1995, P.7), a cada dia ocorrem vários tipos de transformações nas empresas: tecnológicas, econômicas, sociais, políticas e culturais que vem estimulando-as a estarem sempre em estado de alerta para acompanhar a velocidade dessas tecnologias, a fim de se adequarem as novas situações.

Levando-se em consideração que a organização pública também vivencia essas transformações, principalmente se tratando do serviço público na área da saúde (decerto, não na mesma proporção de velocidade das empresas privadas, nacionais ou internacionais), citamos o que a referida autora enuncia:

As soluções de que dispúnhamos para muitos problemas mostram-se, hoje, obsoletas e novos desafios surgem a cada momento. Diante desse quadro, a resistência à mudança é algo muito frequente, pois a mente humana, naturalmente, resiste a uma nova ideia.

Sob este aspecto, o CEFOR-RH/PB vive em constante tentativa de estimular as relações entre seus trabalhadores e os do espaço físico da SES-PB (pertencem à mesma Unidade Administrativa), na tentativa de promover um ambiente sensível a

entender e reconhecer a importância na celeridade dos trabalhos da escola técnica de saúde. Esta é uma das fragilidades que transparece no cotidiano da escola e que gera conflitos entre as partes.

Os trabalhadores da escola se sentem desmotivados, descrentes em suas habilidades; desânimo mesmo, quando chegam ao ponto de se declararem impotentes diante da inércia do sistema em vigor.

Segundo Senge (1999), a mudança só é realizada à medida que esses indivíduos desenvolvem conjuntamente e de maneira compartilhada, a capacidade de criar, expor suas opiniões e questionamentos diante de situações conflituosas, de maneira reflexiva e aberta, sem precisarem criar situação de desconforto para eles.

Em contraponto a esse fato, vale ressaltar, que o vínculo existente entre a Gestão de Saúde e a Gestão da Educação, no que diz respeito aos seus cursos técnicos e tecnológicos, traz benefícios no que compete à adoção dos princípios e diretrizes do SUS, como norteadores da sua prática formativa, assim como é salutar perceber que a alienação é superada pela participação consciente no processo de trabalho, em toda sua extensão e significado.

Atentos a essas fragilidades e especificidades da Escola, foi identificada no decorrer do Curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas ETSUS (CEGEPE), a necessidade de priorizar a autonomia administrativa financeira, como sendo uma das viabilidades de contribuir para a melhoria e eficácia de sua missão.

3. JUSTIFICATIVA

O CEFOR-RH/PB não tem autonomia financeira nem administrativa para efetivar os processos de compra de serviços e seu custeio, bem como, a aquisição de material permanente e didático, para a realização dos cursos e qualificações, dependendo totalmente da estrutura administrativa da SES-PB.

De uma maneira geral, pode-se dizer que a dificuldade se apresenta, devido à SES-PB, como célula MACRO, abranger as necessidades já mencionadas, isto é, toda a rede de serviços de saúde dos 223 municípios do estado e, com isso, a operacionalização do fluxo e condução dos processos se torna morosa e complicada.

Problemas mais visíveis

- Dificuldade na tramitação dos processos no âmbito interno e/ou externo da Secretaria de Saúde, o que gera acúmulo de processos não executados em tempo hábil para realização das ações e, com isso, a alteração no cronograma de execução;
- Desconhecimento por parte das áreas técnicas da SES-PB, das especificidades existentes na ETSUS, que é conduzida à luz da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, dificultando dentre outras situações, a efetivação de pagamento dos docentes dentro de prazo aceitável;
- Ínfima execução dos recursos financeiros;
- Insatisfação dos docentes quanto ao atraso dos seus pagamentos;
- Dificuldade na aquisição de material educativo e informativo para manutenção das necessidades básicas e de infraestrutura, que possibilitem o funcionamento qualitativo da Escola CEFOR-RH/PB;

Desta forma, faz-se necessária e urgente à implementação de um projeto de intervenção na instituição, visando sanar os problemas acima mencionados e

promover a autonomia financeira e administrativa do CEFOR-RH/PB, para que este possa de fato cumprir o seu papel, contribuindo para o bem comum.

4. OBJETIVO

4.1 Geral

- Propor, por meio de um projeto de intervenção, estratégias visando contribuir na busca da autonomia administrativa do Centro Formador de Recursos Humanos da Paraíba - CEFOR-RH/PB.

5. METODOLOGIA

Este trabalho se caracteriza como de intervenção com o objetivo de verificar a viabilidade de implantação da autonomia administrativa e financeira do CEFOR-RH/PB.

Inicialmente foi realizada a busca de documentos no Núcleo Financeiro e Assessoria Jurídica do CEFOR-PB, na Gerência Financeira, Assessoria Jurídica e Gerência de Planejamento da Secretaria de Saúde do Estado da Paraíba, tomando por base informações pré-existentes, com foco nos dois últimos anos de exercício físico e financeiro do CEFOR-RH/SES-PB – 2011 e 2012.

Embora a documentação disponível e consultada tenha como foco prioritário proporcionar a capacidade de relacionar as situações de um ano para o outro, realçando as dificuldades encontradas para conclusão dos processos administrativos gerados pela escola, contribuiu para apresentar com maior visibilidade, as fragilidades que perpassam toda estrutura institucional em termos de relações humanas de poder, intrínsecas a cada gerência executiva da SES-PB, o que impossibilita a fluidez do trâmite administrativo operacional da instituição.

As informações complementares que surgiram a partir dessa busca de documentos, contribuíram também, para possibilitar uma leitura crítica a partir da inferência, permitindo fomentar a discussão sobre os fatores determinantes para o entrave do pleno desenvolvimento das ações do CEFOR-RH/PB, e apontar alternativa de uma possível mudança – de uma célula dependente, para uma célula autônoma – rumo à independência administrativa e financeira do órgão, vislumbrando uma contribuição efetiva para o avanço dos serviços de saúde da Paraíba.

Finalizada essa etapa, foram elencadas as seguintes ações:

- Propor a Diretoria Geral do CEFOR-RH/PB, agenda com o Secretário de Saúde do Estado, a fim de lhe solicitar a mudança - do órgão - de estabelecimento dependente para uma unidade autônoma;

- Buscar informações na Secretaria de Planejamento Geral do Estado da Paraíba – SEPLAG - no que compete a implantação do Sistema Integrado de Administração Financeira do Estado da Paraíba- SIAF-PB;
- Identificar profissionais capacitados e habilitados do Banco de Reserva da SES/PB e outros, para assumirem os novos setores.

Destaca-se que este projeto foi fundamentado com a contribuição de alguns autores, dentre os quais, Peter Drucker, Alencar, Senge, Indemburgo, Maximiano e Médici.

6. CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

6.1. Autonomia administrativa e financeira: Fragilidades no CEFOR-RH/PB

Um dos principais entraves para o pleno desenvolvimento das ações e metas do CEFOR–RH/PB é a dificuldade na tramitação dos processos no âmbito interno e/ou externo da Secretaria de Saúde, o que impossibilita que os processos sejam executados em tempo hábil para realização das ações provocando quase sempre alteração no cronograma de execução.

De acordo com Idemburgo (1993), o processo de aprendizado reconhece as dificuldades ou as impossibilidades em predizer o ambiente externo ou interno futuro, por isso a organização deve estar consciente de que o fator tempo é muito importante no desempenho das atividades.

Faz-se necessário informar que atualmente, o Planejamento Estratégico Situacional (PES) da escola vem se desenvolvendo com bastante profundidade e amplitude e que o ponto estudado neste trabalho, faz parte do resultado do diagnóstico situacional que vem sendo realizado e sempre apontando a ausência da autonomia administrativa e financeira como um dos maiores entraves a ser enfrentado pela gerência escolar.

Dentre outras especificidades, citamos a contratação de docentes de vários municípios por prazo de execução dos cursos, que por si só, já demonstra que a proposta de mudança de seu *status quo*, de estabelecimento dependente para descentralizado é necessária, pela expansão das suas ações em todo o Estado da Paraíba.

Outro fator que merece ser ressaltado é sobre a intrínseca relação existente entre as Secretarias de Saúde e Educação do Estado da Paraíba. As ações de educação realizadas pelo CEFOR-RH/PB implicam no cumprimento das Normas de Educação, e dentre elas, a efetivação da folha de pagamento dos docentes executada em tempo minimamente aceitável, isto é, no máximo até o décimo dia útil do mês subsequente. Há de se compreender e pôr em prática, a efetivação da remuneração dos docentes da escola dentro do prazo regular, em resposta à prestação do serviço por estes executados.

A descentralização de cursos oferecidos pela escola técnica requer resposta rápida da área técnica e operacional do CEFOR, o que reafirma e demonstra claramente que o projeto é apropriado e de fundamental relevância, por focar uma área da atividade meio, operacional - administrativa e financeira - onde se inicia e finaliza todos os processos administrativos - de Custeio e Capital- culminando com o fechamento contábil de todo o recurso financeiro e orçamentário da escola a cada exercício financeiro anual.

Embora tenha em sua prática diária, a condução da sua programação administrativa e financeira dos cursos disponibilizados, baseando-se no Método Altadir de Planificação Popular – PAPP, que se constitui no planejamento em nível local (Ministério da Saúde – Secretaria de Vigilância em Saúde – Fortaleza – CE, Set 2004) e sua aplicabilidade, por meio da estratégia em que as metas e ações se apresentem como sendo Específicas (S), Mensuráveis (M), Apropriadas (A), Realistas e Temporais (S.M.A.R.T).

A elaboração dessa estratégia segue critérios a serem atendidos dentro da lógica da racionalidade, contribuindo para a boa utilização do tempo que dispomos no gerenciamento e execução das atribuições demandadas diariamente, a gestão não está conseguindo realizar o planejado a cada exercício físico e financeiro. As dificuldades fogem a governabilidade do gestor da escola formadora do SUS do estado. Em relação a isso, Oliveira (1993, 38-39) afirma que:

O Planejamento Operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação, têm-se os planos de ação ou planos operacionais (...).

Esse planejamento corresponde a um conjunto de partes do Planejamento Tático e deve conter com detalhes, os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação: os procedimentos básicos a serem adotados, os produtos ou resultados finais esperados, os prazos estabelecidos e os responsáveis pela sua execução e implantação.

Há incerteza da origem das metas S.M.A.R.T e faz-se referência à sua autoria ao filósofo administrador, Peter Ferdinand Drucker. Não obstante, seja uma ferramenta estratégica que atende aos critérios propostos por Oliveira (1993), são metas elaboradas visando atender a condição de serem Específicas: identificando eventos ou ações concretas que irão ocorrer, especificando claramente o que deve ser alcançado e o quanto; Mensuráveis: quantificando os recursos, as atividades e/ou a mudança; Apropriadas: relacionando logicamente o problema identificado com os efeitos desejáveis; Realizáveis: dimensionando de maneira realista a adequação entre os recursos disponíveis e o plano de implementação, e, por fim, Temporais: especificando um prazo para alcance da meta, e, embora as qualifique não garante que sejam executadas no tempo planejado.

Sem estas premissas, a escola não encontrará meios para qualificar os trabalhadores da rede de saúde do estado dentro de prazos estabelecidos nos cursos, em que a instituição se propõe a executar.

A fluidez na tramitação e finalização dos processos administrativos gerados pelo CEFOR-RH/PB, só trará benefícios na rápida aplicabilidade e multiplicação de saberes que seus discentes/trabalhadores estarão realizando em seus territórios de prática.

É necessária e urgente à qualificação e habilitação dos trabalhadores do SUS e o CEFOR-RH/PB, se apresenta como instrumento capaz de alcançar esse objetivo, sobretudo, utilizando-se da descentralização dos seus cursos técnicos e especializações.

Alguns dos cursos em execução:

- Cinco Cursos Técnicos:

Enfermagem - uma turma em João Pessoa;

Hemoterapia - cinco turmas: Uma em João Pessoa, uma em Campina Grande, uma em Sousa, uma em Patos e uma em Princesa Isabel;

Saúde Bucal: uma turma em João Pessoa e uma em Sapé, esta, contemplando os trabalhadores dos municípios de Mari, Sobrado, Riachão do Poço e Cruz do Espírito Santo;

Técnico em Vigilância em Saúde - nove turmas sendo: duas em João Pessoa, duas em Campina Grande, uma em Cuité, uma Cajazeiras, uma em Patos, uma em Monteiro e uma em Catolé do Rocha;

Agentes Comunitários de Saúde – ACS: em 21 municípios.

- Três Pós-graduações (Lato-sensu) – Especializações em: Política e Gestão do Cuidado com ênfase no Apoio Matricial, em Gestão do Trabalho e Educação na Saúde (PROGESUS) e, em Gestão Pedagógica.

Quanto à origem dos seus recursos financeiros, as Ordens Bancárias creditadas nas contas correntes específicas dos cursos, seguem o modelo de financiamento do sistema do SUS, tanto no que diz respeito às fontes, quanto aos mecanismos de transferência de recursos federal para os estados. Estas Ordens Bancárias são realizadas por mecanismos de transferência direta e automática do Fundo Nacional de Saúde ao Fundo Estadual de Saúde e os critérios para os repasses estão estabelecidos na lei Federal n. 8.080, de 19/09/1990. Esse padrão definido na Legislação do SUS configura um modelo de “descentralização dependente e vinculada” (MEDICI, 1994; p. 65).

Na programação orçamentária anual da SES/PB específica para o CEFOR-RH/PB, os recursos financeiros são oriundos do Incentivo Fundo a Fundo (FR 60 - SUS), dos Convênios e com órgãos Federais (FR 57) Receita do Tesouro do Estado (FR 10 - Contrapartidas), e dos Recursos Transferidos ao Estado (FR 72), cuja dotação orçamentária abrange os Projetos e Atividades para Formação e Qualificação Profissional para o SUS, Desenvolvimento de Mecanismos de Democratização das Decisões do Trabalho e Transferências a Municípios.

Inclusos nos recursos repassados por Convênios e Órgãos Federais (FR 57), está sendo captado pelo CEFOR-RH/PB, montante de R\$ 3.402.080,00, referente a quatro projetos aprovados pelo Sistema de Gestão de Convênios - SICONV- e Contratos de Repasse/MP – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão em parceria com a Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento - AECID - quais sejam Cursos: de Qualificação para Enfermeiras e Obstetras, de Capacitação de Pessoal em Sala de Vacina para profissionais da área de Enfermagem, Especialização em Pedagogia Aplicada à Saúde e Curso de

Formação em Biodança, além de mais dezoito projetos aguardando a aprovação do SICONV.

É visível que a implementação da escola está sendo progressiva no que tange a execução de novos cursos em nível central, atendendo estudantes/trabalhadores do município de João Pessoa, como também, em nível de descentralização nos municípios abrangidos pelas 16 Regiões de Saúde - atendendo estudantes/trabalhadores dos municípios do interior da Paraíba – porém, com a dependência administrativa e financeira em que se encontra, a gestão da escola certamente não atingirá seus planejamentos.

A articulação política a ser realizada com o gestor da SES-PB, é sobremaneira, no sentido de levá-lo a compreender que o planejamento operacional da escola é distinto do praticado pela SES/PB, portanto, essa vinculação administrativa e financeira, torna-se um grave empecilho para a execução de seus planos de ação, em que os projetos de ensino e aprendizagem para os trabalhadores do SUS do estado, são o foco desse departamento.

Por sua vez, o trabalhador da Escola Técnica do Sistema Único de Saúde do Estado da Paraíba tem características de uma organização que trabalha com responsabilidade e comprometimento. Percebe-se neste, a capacidade de juntar forças para produzir novas situações e a inquietação na luta para a mudança do seu *status quo*, na expectativa de atender o que a missão da escola se propõe a realizar, qual seja, multiplicar o conhecimento em todo seu território, de maneira universal e equânime - princípios do nosso sistema de saúde.

Estas premissas fazem parte da consciência coletiva positiva do clima organizacional da escola e são comportamentos que geram influência no que tange as respostas na produtividade das suas atribuições diárias, como também no tocante as relações interpessoais e motivacionais.

Dessa maneira, consideramos que os trabalhadores da escola convergem diretamente para o entendimento sobre o que Maximiano (2000) cita sobre o que venha a ser clima organizacional:

[...] formado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afeta de maneira positiva ou negativa sua satisfação para o trabalho. Sentimentos negativos exercem impacto negativo sobre o desempenho. Um programa de demissão em massa, por exemplo, gera um clima em que predominam sentimentos como, tensão, medo, ansiedade e tristeza. (Maximiano, 2000, p.97)

As demandas da escola requerem agilidade e eficiência e se esta permanece na condição de dependência, tornar-se-á um departamento quase que inexecutável, portanto, aquém de atender a médio e longo prazo, as necessidades da rede de serviços de saúde, apontadas pelos gestores dos 223 municípios do estado. Por tudo isso, a autonomia administrativa e financeira tão almejada – e merecida - por toda equipe do CEFOR-RH/PB, é a descentralização responsável que se espera, para o fortalecimento da gestão pedagógica da Escola Técnica do SUS do Estado da Paraíba.

Algumas propostas para implantação do projeto:

- Encaminhar o documento (Memorando), ao Senhor Secretário de Saúde do Estado da Paraíba, projeto que propõe a criação de Unidade Administrativa (UA) e cargos de provimento em comissão na estrutura organizacional do Centro Formador de Recursos Humanos do Estado da Paraíba – CEFOR-RH/PB;
- Identificar profissionais habilitados a ocuparem os cargos que comporão a estrutura do Núcleo Financeiro do CEFOR-RH/PB, segundo as normas do SIAF-PB;
- Realizar oficina de capacitação com a nova equipe de trabalhadores da saúde, que passarão a exercer suas atividades laborais no CEFOR-RH/PB, a fim de que venha a conhecer e entender o funcionamento de uma Escola Técnica do SUS;
- Encaminhar Projeto Lei à Assembleia Legislativa da Paraíba, para votação em plenária;

- Realizar um encontro com os trabalhadores representantes de todos os setores do CEFOR-RH/PB para avaliar as ações e metas já realizadas e alterar, acrescer ou readequar o planejamento da escola à nova estrutura funcional implantada;
- Readequar a estrutura física da escola para comportar seus novos setores;
- Implantar o SIAF-PB e capacitar à nova equipe do Núcleo Financeiro na utilização do sistema (a partir daí, o CEFOR-RH/PB passa a funcionar como uma Unidade Administrativa (UA)).

6.2. Demonstrativos visuais em forma de gráficos das execuções físicas e financeiras das metas e ações planejadas pelo CEFOR-RH/PB, referentes aos anos de 2010, 2011 e 2012

Nos gráficos de barras que seguem, pretendemos contribuir com a gestão do CEFOR-RH/PB, no sentido de informar da maneira mais clara e objetiva possível, algumas das causas aparentes das fragilidades na consecução de sua missão.

Sem restrições das Gerencias Financeira, de Planejamento e Assessoria Jurídica da SES-PB e no Núcleo Financeiro do CEFOR-RH/PB, foi realizado um levantamento investigativo nos documentos que fora demandados e executados pela escola, arquivados e a disposição para consultas nestes setores.

O resultado desta etapa do trabalho propiciou visualmente e de maneira geral, ter-se a ideia em termos quantitativos, dos movimentos realizados que vem desfavorecendo a fluidez no processo da gestão administrativa e financeira da escola, com ênfase ao período dos exercícios contábeis de 2010 a 2012.

Gráfico 1 – Programação orçamentária x utilização dos recursos financeiros no exercício de 2011 e 2012



Fonte: Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba – CEFOR-RH/PB

O gráfico mostra claramente a ínfima execução financeira nos exercícios 2011 e 2012.

No exercício de 2011, foi executado apenas 6,172% do valor total orçado, R\$ 6.076.000,00.

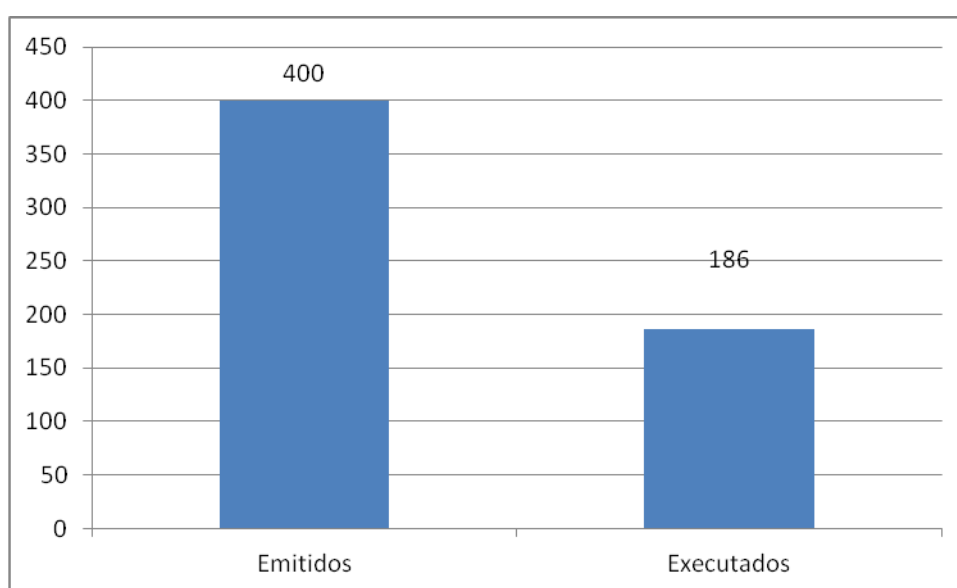
No exercício de 2012, a execução foi de 1,538%. Embora aparentemente este valor percentual represente uma diferença a menor de 4,634% de execução com relação ao ano anterior, a realidade é que a execução foi maior, pois o valor executado de R\$ 1.208.562,72 equivale a mais de três vezes o valor do ano anterior, R\$ 374.829,92.

Ainda a considerar, é o acréscimo no orçamento para este ano (2012), na ordem de R\$ 1.785.595,56 a mais que em 2011.

Hipoteticamente falando, se no ano de 2012 tivesse sido orçado o mesmo valor referente ao ano de 2011, o CEFOR-RH/PB proporcionalmente, teria atingido uma execução em termos percentuais de quase 20%. Mesmo com este acréscimo de execução financeira, longe se mostra como modelo ideal de gestão dos recursos financeiros disponíveis na escola.

Outro fator que propiciou a tão pouca aplicação dos recursos financeiros, foi a mudança da gestão e reestruturação da escola em todos os sentidos, inclusive, na implantação da Coordenação Estratégica Financeira, pois o setor trabalhava unicamente com o sistema de Adiantamentos, com todos os processos administrativos demandados e centralizados pela/na Diretoria Geral do CEFOR-RH/PB.

Gráfico 2 – Processos emitidos e executados no exercício físico e financeiro de 2011

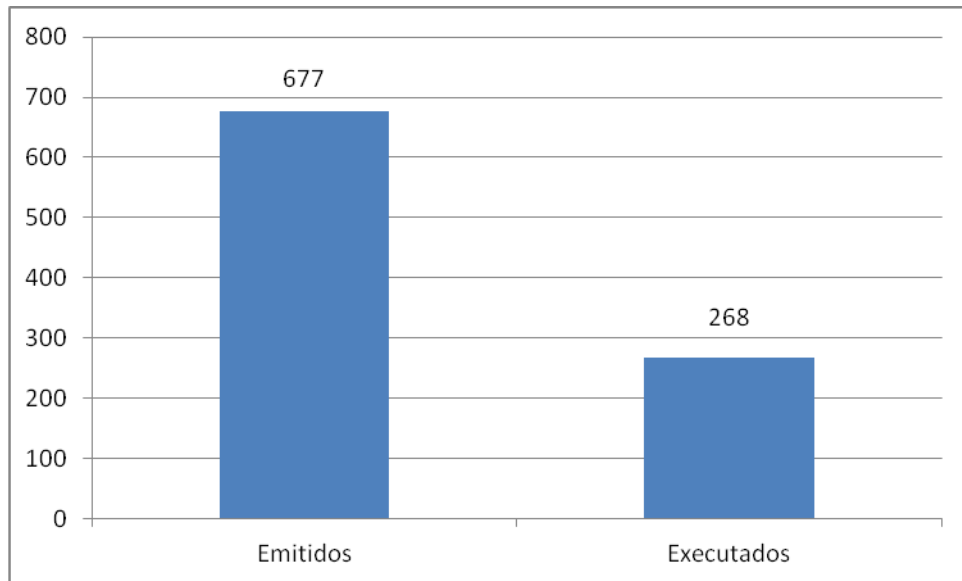


Fonte: Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba – CEFOR-RH/PB/Gerência Financeira da SES/PB

O gráfico apresenta o número total de processos abertos no exercício financeiro de 2011. Dos 400 abertos, foram executados 46,5% no mesmo exercício financeiro e contábil.

Abrange os elementos de despesas – Serviços de Terceiros Pessoa Física, Serviço de Terceiros Pessoa Jurídica, Material de Consumo e, Equipamento e Material Permanente. A propósito, o elemento de despesa Diária – Pessoal, está demonstrado no gráfico 8, para dar maior visibilidade as suas particularidades.

Gráfico 3 – Processos emitidos e executados no exercício físico e financeiro de 2012



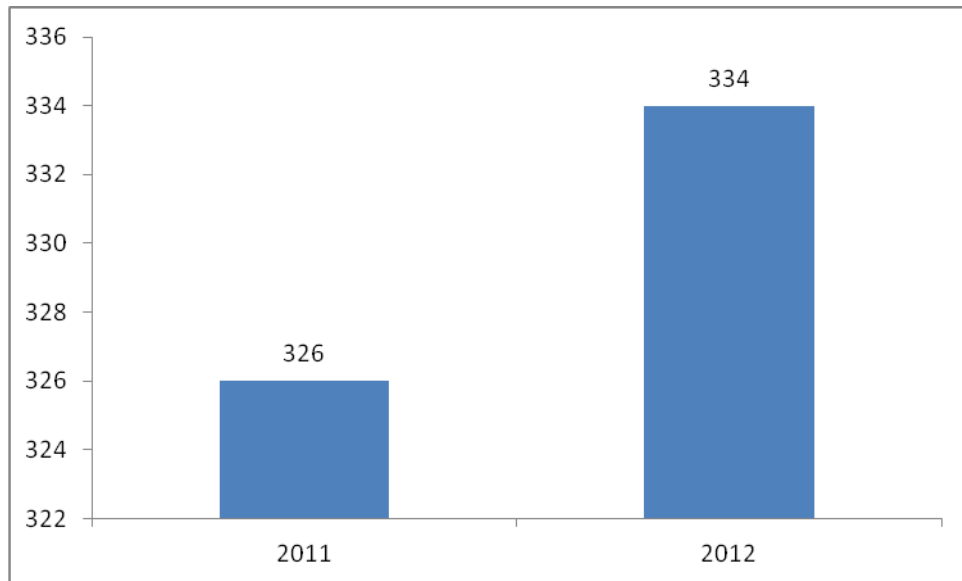
Fonte: Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba – CEFOR-RH/PB/ Gerência Financeira da SES/PB

Apresenta o número total de processos abertos no exercício financeiro de 2012, abrangendo as rubricas orçamentárias (Serviços de Terceiros Pessoa Física, Serviço de Terceiros Pessoa Jurídica, Material de Consumo e, Equipamento e Material Permanente).

Houve um aumento significativo de 39,6% no número de processos abertos em relação ao ano de 2011, porém, ainda apresenta uma execução financeira aquém do esperado. Grande parte desses processos ainda se encontra em tramitação na SES/PB, em fase de publicação e assinaturas de contratos, como também, no Setor de Compras da SES/PB em fase de cotação de preços de serviços e outros.

Também como o Gráfico 2, o elemento de despesa Diária – Pessoal, está demonstrado no Gráfico 8.

Gráfico 4 – Comparação entre o quantitativo de processos de contratação dos docentes abertos em 2011 e 2012

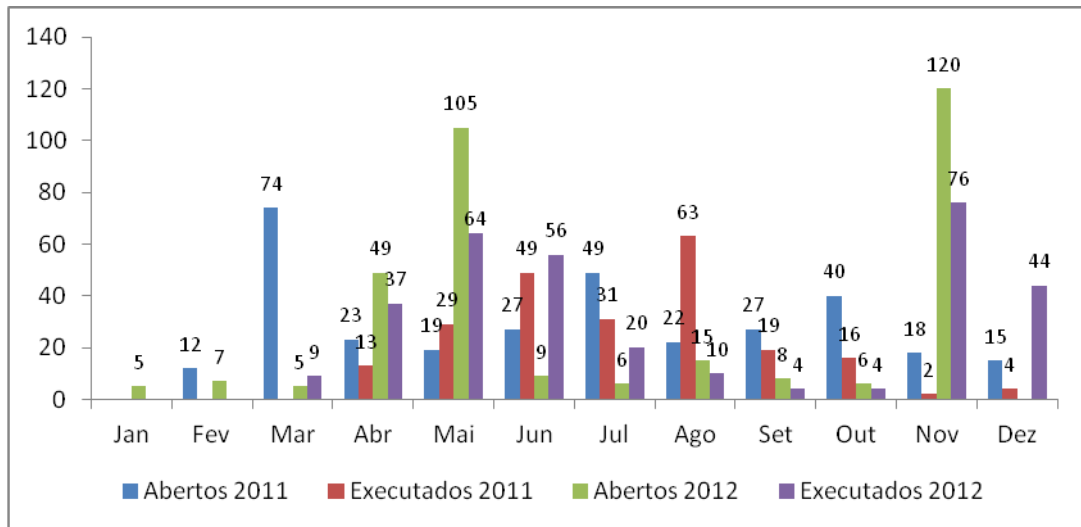


Fonte: Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba – CEFOR-RH/PB

Verifica-se que no ano de 2012 foram realizadas mais contratações para novas turmas abertas para o curso de Saúde Bucal, e, na grande maioria, referentes à implementação na qualificação dos Agentes Comunitários de Saúde.

Neste quadro, importante identificar a tomada de decisão da gestão quanto à realização das contratações de docentes para o ano de 2011, com a especificidade de contrato de serviços de pessoa física, abrangendo o período completo de execução do curso.

Gráfico 5 – Razão entre mês de abertura e mês de execução o dos processos de contratação dos docentes 2011 e 2012

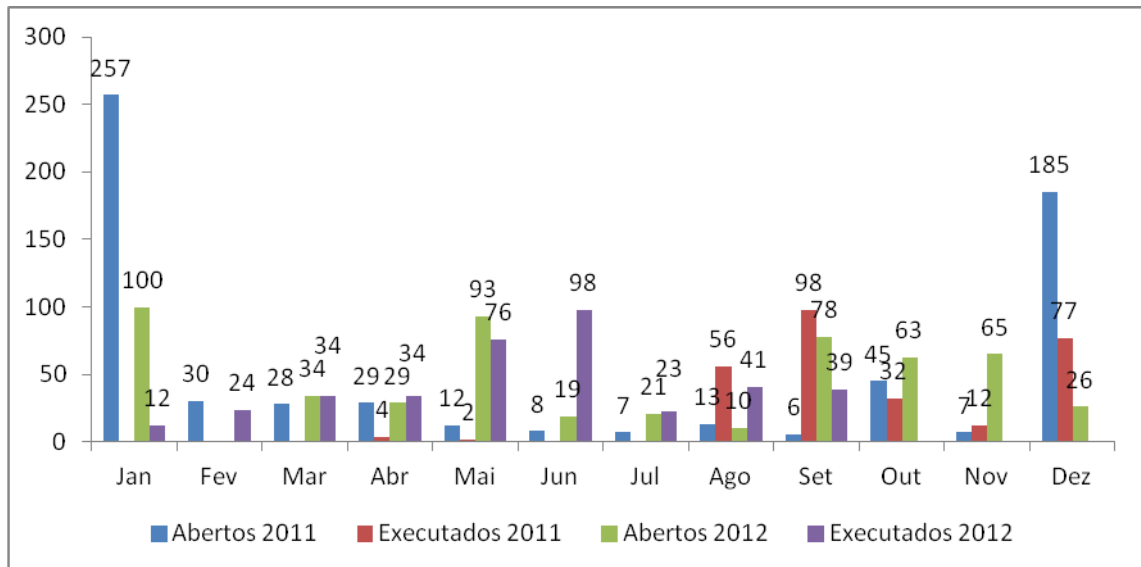


Fonte: Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba – CEFOR-RH/PB

Neste gráfico visualiza-se um quantitativo considerável de processos abertos no ano de 2011, porém, com prazos distantes para o início das suas execuções. Além disso, ficaram para execução do ano posterior (2012), 44 processos.

Diferentemente, observamos que no ano de 2012 houve um acréscimo no quantitativo de processos abertos, como também, uma maior fluidez nas suas execuções e decerto, em resposta a contratação de uma assessoria jurídica para o CEFOR-RH/PB, que contribuiu para a fluidez desses processos.

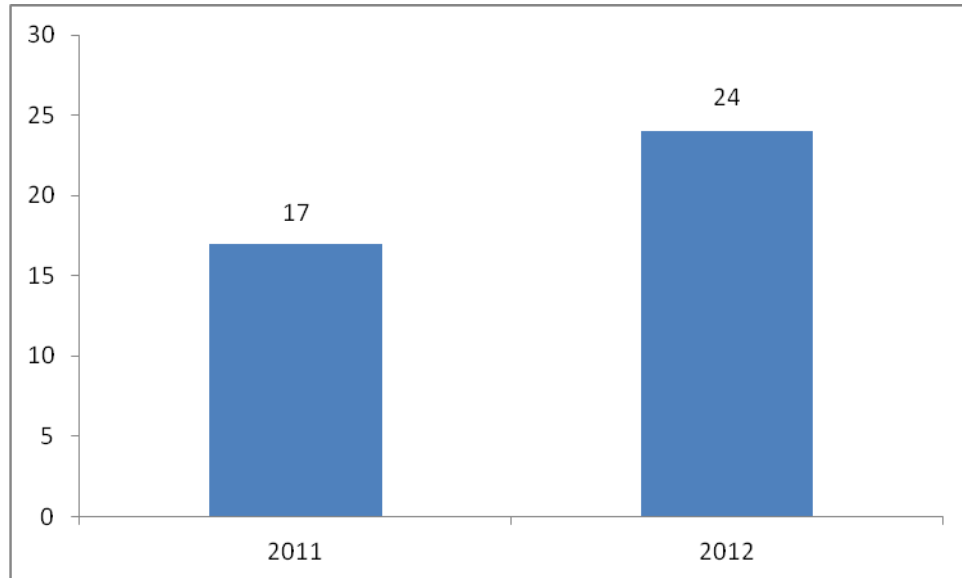
Gráfico 6 – Razão entre mês de abertura e mês de execução dos processos de pagamento dos docentes 2011 e 2012



Fonte: Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba – CEFOR-RH/PB

É visível a distribuição em meses, da não execução em tempo hábil dos processos de pagamentos dos docentes do CEFOR-RH/PB. Os processos abertos a cada mês, em média, passam de dois a seis meses para serem executados.

Gráfico 7 – Processos de contratação dos fornecedores 2011 e 2012 (de eventos, confecção mat. educativo informativo, mat. expediente, equipamento e material permanente, despesas com locomoção, etc.).

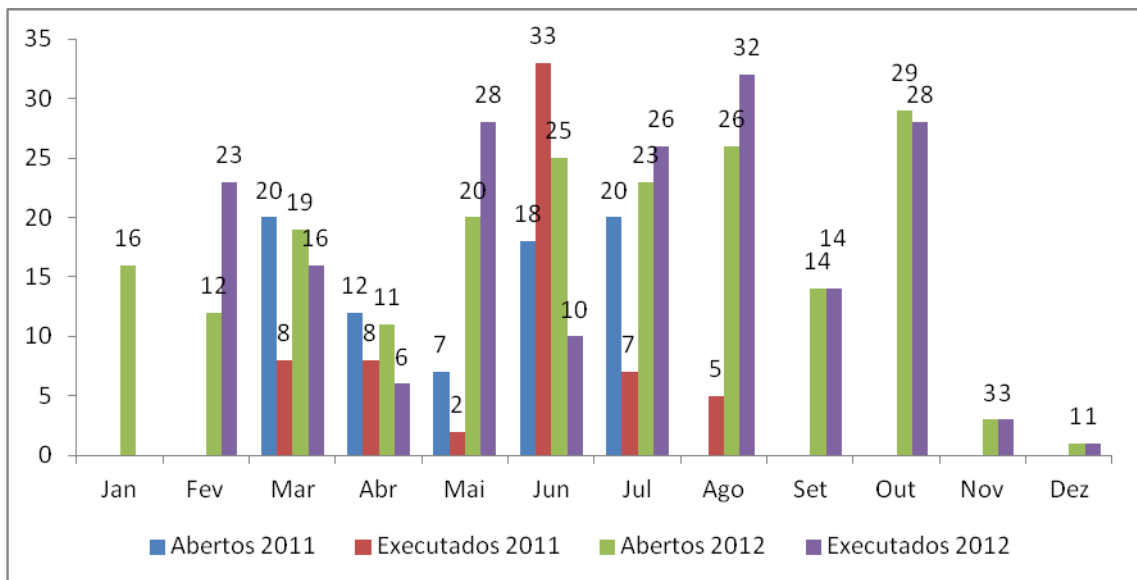


Fonte: Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba – CEFOR-RH/PB

O número reduzido de processos abertos nos dois anos, significa adoção da estratégia de consolidar todas as necessidades correspondentes a cada uma das rubricas apontadas, visando a agilização dos processos. Verifica-se que mesmo assim, as dificuldades persistem. Destes processos, ainda há pendências de 2011 e 2012.

Estes processos são de extrema necessidade, pois sem os insumos, serviços e equipamento e material permanente, o planejamento escolar fica bastante fragilizado, não conseguindo atender as demandas advindas dos cursos.

Gráfico 8 – Razão entre mês de abertura e mês de execução dos processos de diárias de pessoal 2011 e 2012.



Fonte: Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba – CEFOR-RH/PB

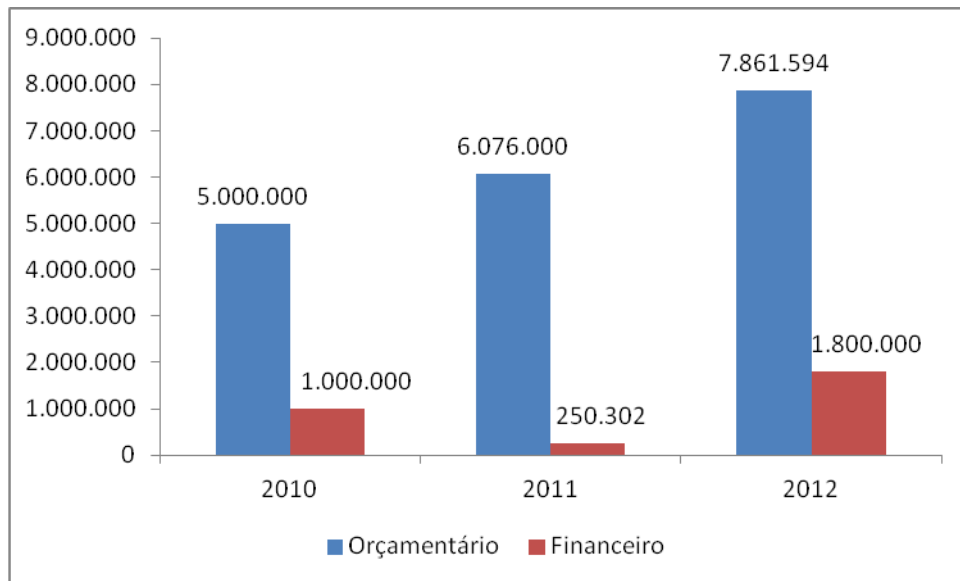
Neste gráfico pode-se verificar a finalização dos processos de diárias de pessoal dentro do exercício financeiro e contábil do ano 2011 e 2012, por ser um trâmite mais ágil.

As diárias a serem realizadas dentro do próprio estado, após abertura do processo pelo CEFOR-RH, são encaminhadas ao gabinete do secretário para autorização e seguem de imediato para a Gerência Financeira da SES-PB, para pagamento. Os processos de diárias que são para outros estados, obrigatoriamente, tem que serem enviados à Casa Civil para autorização e ao serem devolvidas por esta ao gabinete do secretário da SES-PB, seguem o mesmo trâmite da anterior; mesmo assim, não são processos demorados.

Diferentemente do ano de 2011, foram abertas diárias no mês de janeiro. Em 2010 não havia o entendimento da gestão que se podia abrir processo de diária no início de cada exercício financeiro. Apesar disso, leva-se um pouco mais de tempo a serem pagas, pelo fato do sistema do SIAF só reabrir para empenho e pagamento

(fases de liquidação do processo) em meados do mês de fevereiro, após publicação no Diário Oficial do Quadro de Detalhamento de Despesas do estado.

Gráfico 9 – Comparativo entre as execuções financeiras e orçamentárias referentes aos exercícios financeiros de 2010, 2011 e 2012



Fonte: Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba – CEFOR-RH/PB/Gerência de Planejamento da SES/PB

Neste último gráfico apresentado, está inserido o exercício contábil do ano 2010, para melhor percepção do panorama da escola com relação à estrutura funcional até então existente; a dificuldade na execução financeira e orçamentária é real e requer dos gestores uma tomada de decisão, no sentido de viabilizar o atendimento a missão do CEFOR-RH/PB.

6.3. Implantação estrutura do Núcleo Financeiro, segundo normas do SIAF-PB.

- Chefe Núcleo Financeiro – Sistema SIAF Emissão de Nota de Empenho;
Reserva Financeira;
Liquidação.

- Setor de Compras
 - Pesquisa de preço;
 - Mapa comparativo de custo.
- Orçamento
 - Reserva orçamentária.
- Licitação
 - Comissão – todos os componentes são efetivos
 - 1 – Pregoeiro;
 - 3 – Membros;
 - 1 – Suplente.
- Comissão de recebimento/serviço – todos os componentes são efetivos
 - 3 – Membros;
 - 1 – Suplente.
- Almojarifado
 - Equipe:
 - Formação de Processos
 - Pedido especificando o material ou serviço;
 - Termo de pesquisa (obrigatório).

7. ORÇAMENTO

Para a implantação do CEFOR-PB, como estrutura administrativa e financeira autônoma, há a necessidade da inserção de novos atores da área técnica, de acordo com o determinado pela Controladoria Geral do Estado, constante no Manual de Execução Orçamentária e Financeira do Paraíba – SIAF, no entanto, o CEFOR-RH/PB não será o responsável pela folha de pagamento de pessoal que será implantada, pois é da competência da SES-PB, atender a este custo financeiro.

Distribuição por classificação de setores/departamentos ou ainda, chefias, segundo o que determina o - Manual de Execução Orçamentária e Financeira – SIAF - Controladoria Geral do Estado, 2008.68 p., sistema que define as atribuições e competências da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG, da Secretaria de Estado das Finanças – SEF e da Controladoria Geral do Estado – CGE, aos quais a SES-PB está diretamente subordinada.

Art. 1º Aprovar o SIAF - Manual de Execução Orçamentária e Financeira e disponibilizá-lo no endereço eletrônico www.cge.pb.gov.br; Art. 2º O presente manual representa o meio normativo para se alcançar a consolidação das contas Estaduais e à harmonização de regras e procedimentos a serem observados por todos os usuários do SIAF, na gestão de recursos de quaisquer origens, inclusive dos Fundos Especiais; Art. 3º À Controladoria Geral do Estado – CGE por intermédio da Contadoria Geral do Estado, órgão central do sistema de contabilidade Estadual, compete a coordenação e a execução do processo de atualização permanente do SIAF - Manual de Execução Orçamentária e Financeira, as quais deverão ser procedidas mediante Portaria conjunta dos Secretários do Planejamento e Gestão, das Finanças e da Controladoria Geral do Estado (DECRETO ESTADUAL Nº 29.938, DE 21 DE NOVEMBRO DE 2008, p.6).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), foi abstraído que o conhecimento teórico exerce profunda influência sobre a prática e vice-versa, o que reforça a importância da participação no CEGEPE, como também em outras formas de capacitação.

Por meio dessas iniciativas educativas, é possível visualizar as diversas maneiras de atingir os objetivos e missões institucionais. É dada a oportunidade de devolver o conhecimento adquirido ao serviço em que são exercidas as atividades laborais, atendendo a missão da instituição, disponibilizando os saberes à população do território específico.

O CEFOR-RH/PB como espaço experimentador de tomadas de decisões coletivas, demonstra que é realista a busca da autogestão, movimentando-se no intuito de desestabilizar o que ora encontra-se no âmbito do instituído. São bastantes claras as suas possibilidades nessa condição de gerar, seja na formulação de projetos educacionais e nas suas execuções pelo corpo docente ou no comprometimento da análise criteriosa ao que lhe é apresentado pela demanda emanada pelos gestores municipais, como também, na execução das atribuições pertinentes as atividades meio/operacional - administrativa e financeira.

É evidente que a cooperação é a melhor maneira de alcançar as metas comuns. Nesse sentido, a promoção da gestão do conhecimento em todas as áreas temáticas, como hemoterapia, vigilância sanitária, enfermagem, radiologia, agente comunitário de saúde e especialização em gestão pedagógica, entre outras, pressupõe pactuações, parcerias, alianças - intra e Intersetoriais - intimamente interligados para sua concretude e que, por fim, é fundamental afinar a orquestra e somar forças, para proporcionar mobilidade por meio de autonomia gerencial administrativa e financeira no âmbito da Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba, no intuito de se realizar um bom trabalho, por se tratar, sobretudo, de investimento na qualificação dos trabalhadores da rede de serviços de saúde de todo o estado. Afinal, como bem disse Peter F. Drucker, “Gerenciamento é substituir músculo por pensamentos, folclore e superstição por conhecimento, e força por cooperação”.

ANEXO

Memorando

Excelentíssimo Senhor

Secretário de Estado de Saúde do Estado da Paraíba

....Nome do Secretário.....

Local e data

Submetemos ao exame de Vossa Senhoria, projeto onde propomos a criação de Unidade Administrativa (UA) e cargos de provimento em comissão na estrutura organizacional do Centro Formador de Recursos Humanos do Estado da Paraíba – CEFOR-RH/PB.

Entendemos ser o pleito apropriado, por considerar que a não execução física e financeira dentro do exercício anual dos processos administrativos do CEFOR-RH/PB, constitui um entrave na concretização da sua missão - qualificar os trabalhadores da rede de saúde do estado, dentro dos prazos estabelecidos nos cursos em que a escola se propõe executar. Para isso, a autonomia administrativa é uma alternativa na promoção da competência e eficácia.

O presente projeto objetiva também a criação da estrutura organizacional básica, do Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAF.

Considerando que o CEFOR-RH/PB presta um serviço de relevância a rede de serviços de saúde dos 223 municípios do estado, solicitamos o empenho de Vossa Senhoria, na aprovação do projeto em tela.

Atenciosamente,

Nome do Gestor

Diretor Geral do CEFOR-RH/PB

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Eunice Lima Soriano. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. ERA – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n.6, nov. /dez. 1995.
- ALBANEZ, Oswaldo (2008) “A Lei 4.320 – Anotada”, 9ª Edição, São Paulo, Editora Instituto Brasileiro de Administração Pública.
- BRASIL. Lei 4.320/1964. Brasília: Diário Oficial da União, 1964.
- BRASIL. Lei Complementar nº 101/2000. Brasília: Diário Oficial da União, 2000.
- BRASIL. Lei nº 3.654/1971. Paraíba: Diário Oficial do Estado da Paraíba, 2011.
- BRASIL. Lei nº 8.142/1990. Brasília: Diário Oficial da União, 1990.
- BRASIL. Ministério da Saúde – Secretaria de Vigilância em Saúde- Programa Nacional de DST e Aids – Fortaleza – CE, Set 2004.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. Wikipédia, a enciclopédia livre. Disponível em: <http://kdfrases.com/frase/111340>. Acesso em novembro 2013.
- IDENBURG, P. J. Quatro estilos de desenvolvimento da estratégia. Planejamento a Longo Prazo, december1993.
- MAXIMIANO A. C. A. Teoria geral da administração. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MEDICI, A.C. Economia e Financiamento do setor saúde no Brasil: balanços e perspectivas do processo de descentralização. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública / USP, 1994.
- OLIVEIRA Jr., M. Problemas atuais e propostas para a revisão do financiamento do Sistema Único de Saúde no Brasil. In: IX Conferência Nacional de Saúde, Brasília, 1992. Cadernos da Nona. Brasília, Grupo de Trabalho Técnico da Comissão Organizadora, 1992.
- PARAÍBA. Controladoria Geral do Estado. Contadoria Geral do Estado. SIAF: manual de execução orçamentária e financeira: Controladoria Geral do Estado, Contadoria Geral do Estado, 2008. 68 p.

SENGE, Peter. A dança das mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1999.