



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO: GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE

Caso de Ensino em Administração:

Secretaria de Estado de Saúde Pública

Roberto Cocentino da Silva

NATAL

2010

ROBERTO COCENTINO DA SILVA

Secretaria de Estado de Saúde Pública

Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Negócios da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito obrigatório para obtenção do grau de Especialista em Gestão de Negócios.

Orientador (a): Maria Valéria Pereira de Araújo.

NATAL

2010

INTRODUÇÃO

Praticamente todos os dias, Luis Gomes que é responsável pelo setor de Compras, Almoxarifado e Patrimônio da Secretaria Estadual de Saúde recebe inúmeras ligações, visitas de pessoas, cobrando material que não foi entregue nos hospitais, reclamando a entrega de equipamentos com marcas diferentes das solicitadas, a qualidade dos produtos inferiores das requisições encaminhadas, o descumprimento das cláusulas contratuais por parte dos fornecedores de prestação de serviço, que acarreta no atraso do pagamento dos salários dos funcionários terceirizados. Luis Gomes que é um profissional pró-ativo, pensa como poderia dar respostas a todas estas demandas.

Luis Gomes, na realidade, carrega em sua rede de atividades operacionais atribuições diversas condicionadas à aquisição, estoque, distribuição de material, equipamentos e controle de patrimônio. No entanto, o que cobram dele diariamente é o controle na execução dos contratos, não sendo atribuição sua, Luis pensa como resolver tal problemática que além de desgastá-lo em sua rotina de trabalho onera os gastos da administração pública.

Ao longo dos anos o número de contratos firmados entre a Secretaria e os fornecedores de diversos materiais e serviços foi crescendo, todos os tipos de contratações passam pelo setor de compras desta Secretaria, contratos de gêneros alimentícios dos hospitais, de equipamentos para os hospitais, de medicamentos, de pagamentos de prestadores de serviços das unidades hospitalares e Secretaria, entre muitos outros.

A SECRETARIA ESTADUAL DE SAÚDE

A Secretaria Estadual de Saúde, órgão integrante da administração direta, fundada em 1964 caracterizando-se como a organização base da administração estadual para o planejamento, a organização, a direção, o controle e a execução dos programas e projetos destinados a realização da política governamental no setor de prestação de saúde pública.

Sua missão é promover a descentralização para os municípios dos serviços e das ações de saúde, bem como, acompanhar, controlar e avaliar estas ações, proporcionando apoio técnico e financeiro, coordenando o processo saúde-doença, na perspectiva da proteção e recuperação da saúde individual e coletiva.

Dentre as competências da Secretaria podemos enumerar: 1) A promoção de medidas de prevenção a saúde da população, mediante o controle e o combate de doenças infecto-contagiosas e nutricionais; 2) A fiscalização e controle das condições sanitárias, de higiene e de saneamento, da qualidade de medicamentos e dos alimentos e da prática profissional médica e paramédica; 3) O cumprimento do código de saúde do estado; 4) A pesquisa, o estudo e a avaliação da demanda do atendimento médico e hospitalar, segundo condições, previdenciários públicos e particulares; 5) A direção das ações sanitárias; 6) A promoção de campanhas educativas e informacionais visando à preservação das condições de saúde da população; 7) A identificação de fontes de recursos permanentes para a operação e expansão dos serviços médicos, hospitalares e assistenciais.

A Secretaria Estadual de Saúde é responsável por 38 unidades, sendo 20 hospitais de referência, 13 unidades de referência e 05 unidades de apoio, sendo dessa forma, encarregada por disponibilizar toda a estrutura necessária para a operacionalização plena dos serviços oferecidos por tais hospitais, unidade de referência e de apoio.

As atividades da secretaria estadual de saúde compreendem no fornecimento de materiais médicos e hospitalares como seringas, ataduras, gazes; a disponibilização de recursos humanos, dentre eles, médicos, enfermeiros e técnicos de enfermagem; de medicamentos; de gêneros alimentícios para os pacientes, acompanhantes e trabalhadores da saúde; de mão de obra especializada em limpeza e higienização hospitalar; de vigilância humana seja ela armada ou eletrônica até o fornecimento de equipamentos como tomógrafos, aparelhos de raio x, desfibriladores, exames de todas as complexidades, entre outros.

Constata-se, dessa maneira, que a Secretaria Estadual de Saúde encontra-se incumbida de promover os meios estruturais necessários a execução dos serviços em todas as unidades hospitalares de média e alta complexidade, ou seja, de grande parte da saúde de um estado. Para o provimento de tais necessidades nas

unidades de saúde a Secretaria de Saúde precisa celebrar contratos com diversos tipos de prestadores de serviços. Assim, inúmeros são os desafios e as dificuldades. Uma grande dificuldade encontra-se no controle e na fiscalização da execução dos contratos firmados com os diversos prestadores de serviços.

A Secretaria Estadual de Saúde está estruturada da seguinte forma: Secretário de Estado da Saúde Pública; Secretário Adjunto; Chefia de Gabinete; Assessoria de Comunicação Social; Assessoria Jurídica; Sistema Estadual de Auditoria; Coordenadoria Administrativa; Coordenadoria Orçamentária e Financeira; Coordenadoria de Recursos Humanos; Coordenadoria de Planejamento e Controle de Serviços de Saúde; Coordenadoria de Promoção à Saúde; Coordenadoria de Operações de Hospitais e Unidades de Referência.

A estrutura da Secretaria Estadual de Saúde é enorme, muitas das Coordenadorias citadas têm o suporte de duas, três Sub-coordenadorias fato que inviabiliza a descrição das atividades de cada uma e ainda o papel de cada trabalhador dentro desses setores. Desta forma, neste momento serão enfatizados apenas os setores da Secretaria que estão diretamente vinculados a situação problema, bem como os responsáveis por cada um desses setores.

O coração da Secretaria encontra-se na Coordenadoria Administrativa, a mesma trata diretamente das grades orçamentárias para atender à demanda das solicitações que afetam o abastecimento de produtos, como medicamentos da rede, medicamentos de alto custo, material médico hospitalar, limpeza, gêneros alimentícios perecíveis e não perecíveis.

Dando suporte a Coordenadoria Administrativa, tem-se a Sub-coordenadoria de Material e Patrimônio, a qual comporta os setores de Compras, Almoxarifado e Patrimônio. A Sub-coordenadoria funciona como órgão intermediador no planejamento e execução das ações de saúde e carrega em sua rede de atividades operacionais atribuições diversas condicionadas à aquisição, estoque, distribuição de material e equipamentos e controle de patrimônio.

Voltando a falar em rotina de trabalho, de acordo com as descrições acima perceberemos a gama de atividades inerentes a Marcelo de Lima e Luis Gomes. Marcelo de Lima tem suas atenções voltadas para as grades orçamentárias capazes

de subsidiar o abastecimento de toda a estrutura de saúde do estado. Luis Gomes, por sua vez trabalha diretamente com a viabilização das compras e dos contratos. Desta forma, são inúmeras as atribuições dos funcionários citados o que contribui com o aprofundamento da problemática em questão.

Diariamente Luis Gomes recebe inúmeras reclamações das unidades hospitalares referentes a materiais que foram entregues com marcas diferentes das contratadas, quantitativos inferiores aos estimados, entregas em dias não programados. Além dessas, existiam reclamações referentes às empresas terceirizadoras de mão de obra especializada (como vigilância, limpeza e higienização) devido ao descumprimento das obrigações trabalhistas, como salários atrasados, vales transporte incompletos, descontos indevidos nos contracheques dos terceirizados entre outras insatisfações. Além disso, Marcelo Lima, que é seu coordenador, faz muitas cobranças a respeito da necessidade de melhoria da eficiência nos processos de contratação.

A SITUAÇÃO – PROBLEMA

Naquela manhã, Marcelo de Lima realizava uma reunião importantíssima com Frederico, responsável pelo registro de preços da Secretaria Estadual de Educação. O registro de preços consiste em uma ferramenta prevista na Lei de Licitações 8.666 /1993, onde as instituições podem realizar pregões no intuito de registrar os preços de produtos que podem ser adquiridos de acordo com sua conveniência, ressaltando que a validade do registro é de doze meses e que seus quantitativos estarão pré-estabelecidos no edital. Salienta-se que o registro de preços de uma instituição pode ser utilizado por outra (carona), desde que sejam respeitadas todas as condições previstas na Lei. Marcelo queria – como forma de agilizar o abastecimento de gêneros alimentícios nos hospitais – solicitar a adesão na ata de registro de preços da Educação. Entretanto, no momento em que conversavam importantes detalhes desse trâmite, visto que existiam diversos hospitais desabastecidos e por isso requeria urgência, o seu celular toca. Ao atender, percebe que é o diretor de uma unidade hospitalar relatando que os prestadores de serviços da área da limpeza e higienização se encontravam em greve devido ao atraso de salários por parte dos terceirizadores de mão de obra.

REFLEXÕES DE LUIS GOMES

Luis Gomes no caminho de sua casa depois de mais um dia de trabalho desgastante, se sentindo exausto refletia que não tinha mais estrutura emocional para contornar os conflitos e cobranças diárias por parte de seu coordenador, bem como de todas as pessoas ligadas a sua rotina. Dessa forma, buscava alternativas capazes de solucionar os problemas que o atormentavam.

Ele entendia que o que deveria acontecer era a observação do cumprimento pela contratante, no caso a Secretaria, das regras previstas no instrumento contratual, eles precisavam alcançar os resultados esperados, trazer benefícios e economia para a instituição. Mas como fazer isso! Ele já estava tão perturbado com tantas cobranças, tão cansado daquela rotina repetitiva e sem muitos avanços, o que ele queria naquele momento era chegar a sua casa, tomar um bom banho e descansar para estar pronto para a batalha do dia seguinte.

O PROBLEMA

Luis Gomes pensa em como compartilhará suas angustias com o seu Coordenador e com o Secretario de Saúde para juntos solucionarem tal problemática. E reflete que precisarão agir de maneira acertada sem perder mais tempo, pois ele tem claro que o tempo é um fator valioso visto que ao longo dos anos o número de contratos firmados entre a Secretaria e os prestadores de diversos serviços só vem aumentando e, portanto, ficando cada vez mais difícil responder a tantas reclamações.

NOTAS DE ENSINO

Resumo

Este Caso aborda a importância do gerenciamento para o sucesso de qualquer tipo de empreendimento, inclusive para o de uma Instituição Pública. Neste Caso, o gerenciamento é almejado a partir de uma situação conflituosa vivenciada na Secretaria Estadual de Saúde. O conflito se dá pelo excesso de contratos firmados pela referida Secretaria e a falta de pessoal responsável por responder as demandas originadas por tais contratações. A questão é a falta de controle e fiscalização dos contratos firmados entre a Secretaria e os prestadores de diversos serviços. Além da problemática citada e a possível resolução, este Caso procurou evidenciar a importância da presença de profissionais comprometidos dentro de uma Instituição Pública.

Palavras - chave: Gestão Pública; Gerenciamento de Contratos; Eficiência na Gestão Pública.

Abstract

This case is about how important is the management to the success of many types of enterprise, inclusive to a Public Department. In this case, the management is desire from a conflictual situation occurred at Health Department. The conflict is caused because there are lots of contracts signed by this department and there is no person responsible to answer the demands created from this signings. The point is that there is no control and supervision of contracts signed between the secretary and all providers of various services. Beyond the problem described and a possible resolution, this case looked to evidence how important is to have committed professionals working in a Public Department.

Key - words: Public management; Contract management; efficiency in a Public administration.

Objetivos de Aprendizagem

O Caso enfatiza a importância do gerenciamento dentro de uma instituição pública, principalmente no sentido de colaborar com a mudança da visão que se perpetua sobre estas instituições. Para muitos as instituições públicas são espaços de pouca efetividade e comprometimento dos profissionais ali inseridos. Desta forma, este Caso além de demonstrar a resolução de uma problemática objetiva mudanças nessa visão e ainda objetiva enfatizar como profissionais qualificados e comprometidos com o seu trabalho podem colaborar para que as realidades sejam transformadas.

Os objetivos são desenvolver nos participantes: 1) Familiaridade com o ambiente de uma Instituição Pública em especial de Saúde; 2) Aproximação com uma problemática real dentro de uma Secretaria de Saúde; 3) O estudo e crítica da literatura da administração mais precisamente eficiência na gestão pública e gerenciamento de contratos; 4) Busca de alternativas de ação perante a situação problema; 5) Reconhecimento da possibilidade de aplicabilidade das teorias sobre gestão pública e gerenciamento de contratos em uma situação real.

Fonte dos dados

Este caso relata uma situação real, iniciada ao longo de alguns anos após 1964, ano de fundação da Secretaria Estadual de Saúde. As situações apresentadas são fieis à realidade analisada. As informações coletadas são de caráter primário, foram coletadas a partir da observação participante e da análise documental. Para garantir a fidelidade das informações, o Secretário Estadual de Saúde Pública foi consultado, autorizando a sua publicação.

Sugestões para Discussão do Caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização em administração de negócios. Nota-se a importância da seqüência dos passos: 1) Breve explanação sobre a Eficiência na Administração Pública e Gerenciamento de Contratos; 2) Leitura individual; 3) Discussão em pequenos grupos; 4) Discussão em plenária; 5) Apresentação pelo professor da temática e da situação.

Análise do Caso

Pode-se começar a discussão do caso abordando a gestão de negócios de uma maneira geral, buscando enfatizar a eficiência do processo, o alcance de resultados, para assim, trazer o foco da discussão para a gestão pública.

Deve-se ressaltar que o desafio para os profissionais com formação na área de gestão de negócios é consideravelmente maior quando se trata do setor público – por toda a tradição de ineficiência, falta de compromisso por parte de seus gestores, e ainda, pelos tramites burocráticos necessários a qualquer tomada de decisão – entretanto, o alcance da eficiência e dos resultados na administração pública não é impossível.

Sugere-se enumerar fatores essenciais como a importância do constante monitoramento e da fiscalização das ações para o alcance dos resultados previstos e para solução dos imprevistos.

Outro fator a ser levado em consideração na discussão é a relevância da constante capacitação e aprimoramento dos profissionais envolvidos na gestão como forma de trazer para a administração pública as novidades, as ferramentas imprescindíveis para uma gestão de qualidade.

A discussão pode adentrar mais especificamente na questão do cumprimento dos contratos, processo comum em toda a administração pública. Quais ferramentas poderiam ser utilizadas para um maior controle?

Questões para Discussão

- (1) Com base no conteúdo apreendido em sala de aula discorra sobre Eficiência na Gestão Pública.
- (2) Que estratégias de gestão devem ser adotadas para resolver a situação apresentada?
- (3) Relacione as alternativas de ação na gestão de negócios às ações de outras áreas organizacionais, necessárias em curto, médio e longo prazo.
- (4) Com base na leitura sobre o caso que teorias da gestão de negócios poderiam ser aplicadas para solucionar a problemática em questão?

LEITURAS RECOMENDADAS

AMARAL, Antônio Carlos Cintra do. **Licitação e Contrato Administrativo: estudos, pareceres e comentários**. 2. Ed. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

MARQUES, Marcelo. **Administração Pública – Uma Abordagem Prática**. Ed. Ferreira, 2008.

MUKAI, Toshio. **Licitações e Contratos Públicos**. 8 ed. Saraiva, 2008.

PEREIRA JR, Jesse Torres. **Comentários À Lei das Licitações e Contratos da Administração Pública**. 8 ed. Renovar, 2009.

[Http://www.saude.gov.br](http://www.saude.gov.br)