



ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

DIAGNÓSTICO, AÇÃO E GESTÃO

O planejamento se mostra um processo contínuo de interligação organizacional, estabelecendo objetivos e aumentando o desempenho da instituição, se tornando uma ferramenta de orientação e aproveitamento de recursos utilizados, o qual prescindi de um bom diagnóstico para sua formalização, devendo ao final ser apresentado um planejamento contencioso de curto prazo (plano de ação) e um planejamento por objetivos de médio e longo prazo (plano de gestão), visando a otimização dos recursos humanos, materiais, técnicos e financeiros existentes, os quais irão dar suporte e sustentação para a realização do plano de investimento.

FOCO: Administração Pública. Diagnóstico, Plano de Ação e Plano de Gestão para sustentação do Plano de Governo.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

DIAGNÓSTICO, AÇÃO E GESTÃO

1. DIAGNÓSTICO

Preliminarmente ao processo de planejamento e estabelecimento do plano de ação e do plano de gestão, consciente se deve estar que deverá ser promovido profundo e exaustivo processo de diagnóstico da situação existente, por meio de uma matriz para tanto.

Feito um bom diagnóstico da situação colocada, promovendo o levantamento dos sinais e dos sintomas existentes, o estabelecimento do remédio a ser aplicado será mais fácil e mais eficaz, sem se olvidar que também as peças de planejamento se mostrarão mais eficientes.

Tendo em vista a confecção de um plano de ação e de um plano de gestão para a Administração Pública em momento de crise e contingência, aproveitando o período de transição de governo que serve para se “tomar pé da situação”, deverá realizado um diagnóstico da gestão orçamentária e financeira, de materiais, de recursos humanos e patrimonial do exercício anterior, bem como deverá ser promovida uma avaliação e projeção dos resultados para o exercício financeiro corrente, visando oferecer uma panorama da situação existente e subsídios para encaminhamento da questão, orientando a definição de novas estratégias para solução das contingências e servindo de norte para a elaboração de planos em conformidade com a necessidade e de acordo com a situação administrativa, orçamentária, financeira e econômica apurada e projetada.

Nesse sentido, deverá ser promovido:

A responsabilidade na
gestão fiscal
pressupõe a ação
planejada e
transparente, em que
se previnem riscos e
corrigem desvios
capazes de afetar o
equilíbrio das contas
públicas.

(§ 1º do artigo 1º da
LRF)

NO ÂMBITO ORÇAMENTÁRIO

- a) Análise das peças de planejamento, envolvendo o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), a Lei Orçamentária Anual (LOA) e a programação financeira, quanto aos valores estabelecidos, classificações econômicas e funcionais, apuração de custos, avaliação de metas e indicadores, e avaliação de realização;
- b) Análise e confrontação dos créditos adicionais, suplementares e especiais, abertos no período, frente ao orçamento e leis autorizadoras desses, almejando a verificação da qualidade das peças de planejamento orçamentário elaboradas;
- c) Avaliação da realização das despesas em relação a previsão inicial e final, sua classificação econômica, empenho prévio, tipos de empenho (global, estimado e ordinário);
- d) Verificação dos recolhimentos tributários devidos e realizados, no caso contribuições previdenciárias, PASEP e FUNSET, bem como dos valores retidos de IRRF, ISSQN e INSS;
- e) Análise das demais retenções efetivadas, principalmente, de empréstimos consignados, verificando sua efetiva quitação junto aos credores correspondentes;
- f) Análise e confrontação dos valores devidos e pagos de precatórios judiciais e de sentenças de pequeno valor;
- g) Verificação das aplicações dos recursos vinculados de multas de trânsito, da CIDE e de alienação de ativos, bem como dos demais recursos vinculados;
- h) Exame da aplicação dos recursos da saúde e da educação;
- i) Verificação e apuração do percentual da despesa com pessoal e encargos face a receita corrente líquida (RCL) da entidade;
- j) Verificação e análise dos relatórios do controle interno;
- k) Avaliação dos lançamentos, cobrança e registro dos valores de dívida ativa;
- l) Apuração e análise do resultado orçamentário verificado no exercício anterior e projetado para o exercício financeiro corrente;
- m) Verificação dos relatórios resumidos da execução orçamentária e dos relatórios de gestão fiscal do período elaborados pela entidade.

NO ÂMBITO FINANCEIRO

- a) Avaliação do cumprimento da programação financeira e cronograma de desembolso;

- b) Verificação e análise das liquidações de restos a pagar;
- c) Análise das liquidações de despesas correntes;
- d) Avaliação dos restos a apagar, processados e não processados, de forma geral;
- e) Análise dos empenhos a pagar, processados e não processados de forma geral;
- f) Verificação e análise de toda a movimentação extra orçamentária de receitas e de despesas, ativas e passivas, com a devida apuração de seus saldos;
- g) Verificação e análise da ordem cronológica de pagamentos;
- h) Análise das disponibilidades financeiras (próprias e vinculadas) e verificação da movimentação em tesouraria;
- i) Verificação e análise das conciliações bancárias;
- j) Apuração e análise do resultado financeiro verificado no exercício anterior e projetado para o exercício financeiro corrente;
- k) Avaliação da influência do resultado orçamentário sobre o resultado financeiro.

NO ÂMBITO CONTÁBIL PATRIMONIAL

- a) Análise e avaliação das variações patrimoniais aumentativas (VPAs) e diminutivas (VPDs), no tocante a contas do realizável, estoques, patrimônio, dívida ativa, outros direitos, dívida fluante e passivo permanente;
- b) Análise e avaliação do resultado econômico apurado no exercício anterior e projetado para o exercício financeiro corrente;
- c) Análise e avaliação do resultado patrimonial apurado no exercício anterior e projetado para o exercício financeiro corrente.
- d) Verificação da consistência entre o resultado econômico e o patrimonial.
- e) Análise e avaliação da influência dos resultados financeiro e orçamentário sobre as variações patrimoniais, resultado econômico e resultado patrimonial.
- f) Análise e avaliação dos demais itens da gestão patrimonial da entidade, no caso dívida ativa, endividamento de curto prazo, estoques e patrimônio.

NO ÂMBITO DOS MATERIAIS, CONTRATOS E PATRIMÔNIO

- a) Avaliação dos níveis de estoques existentes, bem como se sua composição, apurado valores de máximos e mínimos existentes, nível de encomenda, e estoque de segurança, acompanhada do último inventário realizado;
- b) Verificação de todos os instrumentos contratuais vigentes, envolvendo aquisição de materiais, produtos e prestação de serviços;
- c) Verificação da listagem dos bens patrimoniais que restam de propriedade da administração, acompanhada do último inventário realizado.

NO ÂMBITO DOS RECURSOS HUMANOS

- a) Verificação e análise de todos os cargos e servidores existentes, por meio de levantamento indicando a função desempenhada e local da realização de suas atividades;
- b) Análise do plano de cargos e salários e plano de carreira existentes;
- c) Verificação do organograma da administração;
- d) Conferência da folha de pagamento por servidores e eventos, visando verificar o que é pago e para quem é pago.

NO ÂMBITO DAS RECEITAS

- a) Analisar o nível de arrecadação de receitas dos exercícios corrente e anteriores;
- b) Verificar o montante lançado e pago de tributos municipais dos últimos três anos, apontando os valores recebidos mês a mês e os valores não pagos;
- c) Analisar o montante de tributos municipais inscritos em dívida ativa devido ao não pagamento;
- d) Levantar a quantidade e valores das execuções fiscais e seus andamentos;
- e) Em rol crescente, analisar os maiores devedores de tributos do município;
- f) Verificar o montante de depósitos judiciais existentes nas execuções fiscais em andamento e se esses já foram levantados pela municipalidade (70%);
- g) Verificar as medidas que foram tomadas pela administração para o aumento da eficácia e da eficiência da cobrança e arrecadação dos tributos municipais, bem como verificar se existente cobrança amigável efetiva e sistema informatizados de apoio à fiscalização.

2. PLANO DE AÇÃO

Uma vez realizado o diagnóstico de toda a situação existente, usando por base dos os elementos e resultados obtidos, deverá ser elaborado um plano de ação de curto prazo para enfrentar as contingências, o qual, no nosso entender, deverá contemplar o prazo de 90 (noventa) dias do início do novo governo. Ou seja, o referido plano se revestirá de ações emergenciais de curto prazo visando estabelecer os elementos níveis mínimos para a estabilização da administração pública.

No plano de ação de curto prazo formulamos um ou mais caminhos para atingir metas e objetivos num futuro próximo, levando em consideração a situação fática existente.

Aqui, nesse breve adendo, tratamos o plano de ação como uma forma preliminar de se estabelecer condições mínimas para que se possa implantar o plano de gestão administrativa, de médio e longo prazo, o qual irá gerar condições para a realização do plano de governo estabelecido. Se tratar de um plano emergencial em situação de crise para estabilizar a administração e gerar condições para que se possa governar.

Nas palavras do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, a partir dos achados deve-se elaborar um Plano de Ação específico, segmentado em ações conjunturais e estruturais, no caso aqui apresentado, imediatas e de curto prazo, visando à melhoria qualitativa na gestão.

As ações imediatas e de curto prazo devem considerar tudo que pode ser implementado em um curto intervalo de tempo e que não requerem um alto nível de investimentos, levando-se em consideração o conceito de urgência, ou seja, ações que devem ser implementadas para melhorar a situação atual do e ou mitigar um efeito potencial ou real. Basicamente.

De acordo com o referido órgão de controle externo, pode-se estruturar essa categoria da seguinte forma:

- Ações imediatas (até 30 dias);
- Ações de curto prazo (de 30 dias até 90 dias).

As ações de curto prazo devem considerar o que envolve um maior investimento e ou o que demanda um maior esforço de trabalho.

A título de exemplo, o plano de ação pode ser formulado de acordo com a seguinte matriz:

PLANO DE AÇÃO			
Ação.....	Descrição:	Objetivos:	
Setores Envolvidos:	Principais Envolvidos:	Coordenador:	
Beneficiários:	Extensão:	Local:	
AÇÕES:			
<i>Especificações</i>	<i>Início</i>	<i>Término</i>	<i>Metas (físicas/financeiras)</i>
<p>IMEDIATAS</p> <p>1. Xxxxx 1.1..... 1.2</p> <p>2. Xxxxx 2.1</p>			
<p>CURTO PRAZO</p> <p>1. Xxxxx 1.1..... 1.2</p> <p>2. Xxxxx 2.1</p>			
INDICADORES			
<i>Descrição</i>	<i>Atual</i>	<i>Almejado</i>	<i>Observação</i>

3. PLANO DE GESTÃO

A nosso entender, o dirigente público deve apresentar seu Plano de Gestão como forma de transparência e planejamento de ações. Ainda, deve nortear seu trabalho e subsidiar com autonomia responsável as atribuições que lhe foram conferidas, principalmente, em questões financeiras, orçamentárias, econômicas, patrimoniais, contratuais, de materiais e de pessoal e encargos.

Se trata de um planejamento realizado, como um instrumento estratégico, para ações que condizem com a necessidade efetiva da entidade, sendo fundamental para o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão democrática eficiente.

O Plano de Gestão, aqui apresentado, tem a finalidade de orientar, encaminhar e melhorar o desempenho do setor público para o cumprimento de suas metas, a consecução de seus objetivos e, assim, viabilizar o cumprimento do plano de governo proposto durante a campanha eleitoral.

O proposto visa a inovação no modelo de gestão operacional da administração pública, nas esferas financeira, orçamentária, econômica, patrimonial, de materiais, de contratos e pessoal, bem como visa o controle das despesas e otimização da arrecadação de receitas, dentro de metas estabelecidas e verificadas de resultados, com monitoramento do desempenho e práticas eficazes de controle interno que exigem a implementação de infraestrutura adequada, mudança de cultura e a remodelagem dos processos de trabalho, modelos organizacionais e mecanismos de avaliação que inaugure uma gestão focada na inovação.

O Plano de Gestão Administrativa – PGA tem como foco de atuação a gestão administrativa organizada em todas as unidades da administração pública, se revestindo de um modelo de excelência e inovação na forma de apoio organizacional de apoio, compreendido como pilar para o sucesso dos processos finalísticos administração pública.

Administração compreende um conjunto de atividades organizadas (intelectuais ou mecânicas) desenvolvidas por uma pessoa ou por um grupo de pessoas para obter e utilizar de forma eficaz, uma determinada quantidade de recursos (financeiros, tecnológicos, naturais), visando atingir objetivos econômicos e/ou sociais previamente estabelecidos.

Por sua vez, o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente o que deve fazer, como fazer, com que meios e quais objetivos devem ser alcançados., possuindo os seguintes tipos e níveis:

TIPOS	NÍVEIS
Planejamento Estratégico	Nível Institucional
Planejamento Tático	Nível Intermediário
Planejamento Operacional	Nível Operacional

No caso, no PGA, diferente do Plano de Ação, estaremos atuando nas esferas dos planejamentos estratégico e tático, nos níveis institucional e intermediário.

Assim, como dito e assonância como o modelo de diagnóstico apresentado, o PGA deverá conter os seguintes enfoques:

- ORÇAMENTÁRIO (CONTROLE DE RECEITAS E DESPESAS);
- FINANCEIRO (APLICAÇÃO E DISPONIBILIDADES);
- ECONÔMICO (IMPACTO DOS RESULTADOS);
- PATRIMONIAL CONTÁBIL (QUALIDADE DA EXECUÇÃO);
- MATERIAIS (NÍVEL, CONTROLE E ESTOCAGEM);
- COMPRAS E CONTRATOS (CONTROLE DE PROCEDIMENTOS E CONTRATAÇÕES);
- PATRIMÔNIO FÍSICO (DISPONIBILIDADE E NECESSIDADE);
- PESSOAL E ENCARGOS (COMPOSIÇÃO, ALOCAÇÃO E QUALIFICAÇÃO);
- RECEITAS (CONTROLE, ARRECADAÇÃO E EFICIÊNCIA).

Em suma:

- RECURSOS MATERIAIS: constituído por recursos físicos, por exemplo prédios, máquinas, equipamentos, produtos e materiais;
- RECURSOS FINANCEIROS: constituído por, entre outros, dinheiro, créditos, financiamentos;

- RECURSOS HUMANOS: toda a forma de utilização da atividade humana;
- PROCESSO: Modo de articulação dos recursos de forma a gerar serviços e produtos;

Deve-se em cada área enfocada, de fundo, buscar a modernização das atividades envolvidas, nos seguintes termos:

- AVALIAÇÃO SE TODOS OS RECURSOS MATERIAIS (SISTEMA, MATERIAL DE EXPEDIENTE, EQUIPAMENTOS ETC.) PARA O BOM DESENVOLVIMENTO DOS TRABALHOS ESTÃO PRESENTES;
- AVALIAÇÃO SE TODOS OS RECURSOS HUMANOS PARA O BOM DESENVOLVIMENTO DOS TRABALHOS ESTÃO PRESENTES;
- AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE ESCOLARIDADE E CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES ENVOLVIDOS;
- IMPLANATAÇÃO DE PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO CONTINUADA;
- AVALIAÇÃO DE SISTEMAS E MÉTODOS, BEM COMO DA FORMA ORGANIZACIONAL E ADMINISTRATIVA;
- ANÁLISE DE ORGANOGRAMA, COM VERIFICAÇÃO DO NÍVEL DE DELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES.

Deverão ser nortes também do PGA:

- PLANEAMENTO;
- ORGANIZAÇÃO
- DIREÇÃO;
- CONTROLE;
- AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

Como planejamento estratégico, o PGA deve ser encarado como um processo administrativo, unificado e integrador, voltado para o estudo de alternativas e escolha de caminhos, de

responsabilidade da alta administração, mas que gera reflexos em todos os níveis da instituição.

Envolvendo o PGA um planeamento tático, esse busca, também, otimizar os resultados de determinadas áreas da organização.

Por fim, o PGA deverá detalhar o processo de planeamento, com programas, ações e atividades necessárias para a sua realização, sendo um instrumento norteador das ações a serem desenvolvidas para a execução do planejado.

4. CONCLUSÕES

Tendo em vista o atual estágio da Administração Pública e a crise econômica que vem passando o Brasil, a qual, conforme informações do Governo Federal, se alongará até 2018, a saída será a elaboração de competente diagnóstico da situação existente, visando o fornecimento de elementos para a elaboração de uma plano de ação de curto prazo e de uma plano de gestão administrativa de médio e longo prazo, para oferecer uma base concreta e sólida para o desenvolvimento regular e efetivo do plano de governo apresentado.

Ao final de tudo, devermos ser capazes de dizer o que pretendemos, com que meios vamos e podemos contar, quando vamos iniciar cada atividade, quanto vai ser necessário para fazer funcionar tudo e quais são os resultados que esperamos ter no final do período, restando inerente a capacidade de determinar o que fazer e como fazer, dentro da intersecção do que pode, do que queremos e o que devemos.