

Caminhos e Descaminhos da Administração Pública no Brasil - Vol. 2

Rudy de Barros Ahrens
(Organizador)



Rudy de Barros Ahrens
(Organizador)

**CAMINHOS E DESCAMINHOS DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA NO BRASIL 2**

Atena Editora
2017

2017 by Rudy de Barros Ahrens

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Edição de Arte e Capa: Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto (UFPEL)

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho (UnB)

Prof. Dr. Carlos Javier Mosquera Suárez (UDISTRITAL/Bogotá-Colombia)

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior (UEPG)

Prof. Dr. Gilmei Francisco Fleck (UNIOESTE)

Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza (UEPA)

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa (FACCAMP)

Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior (UFAL)

Profª Drª Adriana Regina Redivo (UNEMAT)

Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall'Acqua (UNIR)

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson (UTFPR)

Profª Drª Ivone Goulart Lopes (Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatric)

Profª Drª Lina Maria Gonçalves (UFT)

Profª Drª Vanessa Bordin Viera (IFAP)

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

C183

Caminhos e descaminhos da administração pública no Brasil 2 /
Organizador Rudy de Barros Ahrens. – Ponta Grossa (PR):
Atena, 2017.

427 p. : 3.440 kbytes – (Administração Pública; v. 2)

Formato: PDF

ISBN 978-85-93243-41-7

DOI 10.22533/at.ed.4172609

Inclui bibliografia.

1. Administração pública - Brasil. I. Ahrens, Rudy de Barros.
II.Série.

CDD-351.81

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

2017

Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização da Atena Editora

www.atenaeditora.com.br

E-mail: contato@atenaeditora.com.br

Apresentação

A Administração Pública no Brasil caracteriza-se pelas circunstâncias de sua atuação, em um contexto mediado pelo poder e pela ação das empresas privadas e das organizações no âmbito da sociedade civil.

Esta mediação vem estimulando, nos últimos anos, os pesquisadores com o intuito da busca por melhorias ao estado, baseando-se na ideologia e crença de que é possível fazer a Gestão Pública acontecer.

O mencionado *ebook* reúne artigos científicos fruto de trabalhos e pesquisas realizadas na área de Administração com ênfase na Gestão Pública. Contando com 50 artigos, este foi dividido em 2 volumes, sendo no Volume 1 as subáreas de a) Finanças, Controladoria e Auditoria Pública; b) Educação Pública; c) Inovação Pública; d) Sustentabilidade Pública e e) Gestão de Pessoas e no Volume 2 com as subáreas de a) Planejamento e Gestão Pública; b) Políticas Públicas; e c) Compras e Licitações Públicas.

Os artigos a seguir foram desenvolvidos com o intuito de apresentar ao leitor experiências, conhecimento e informação, desejo assim uma boa leitura.

Rudy de Barros Ahrens

Sumário

Apresentação.....03

Eixo 1 Planejamento e Gestão Básica

Capítulo I

AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA ESTRATÉGIA SAÚDE DA FAMÍLIA: UMA ANÁLISE NA PERSPECTIVA DE GESTORES PÚBLICOS

Dartagnan Ferreira de Macêdo, João Antônio da Rocha Ataíde e Antonio Carlos Silva Costa.....08

Capítulo II

ANÁLISE DE RESULTADOS OBTIDOS NA GESTÃO: POSSIBILIDADES DE INOVAÇÃO EM UMA UNIDADE DE ENSINO

Márcio de Souza Costa, Maria Conceição Melo Silva Luft, Alana Fonseca Oliveira, Maria Verônica Barbosa dos Santos, Rosimere Gomes de Sá e Valdenice Araújo Santos Lima.....23

Capítulo III

CARACTERIZAÇÃO DA LITERATURA SOBRE CONTROLE SOCIAL: UM OLHAR SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES CIENTÍFICAS DA ÁREA DE PLANEJAMENTO URBANO E REGIONAL / DEMOGRAFIA

Fernanda Rodrigues da Silva, Airton Cardoso Cançado e Waldecy Rodrigues.....39

Capítulo IV

CONTRIBUIÇÕES DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

Hilda Alberton de Carvalho, Oséias Santos de Oliveira e Isaura Alberton de Lima.....55

Capítulo V

DISCUTINDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

Cleber Roberto Souza, Leonardo Pinheiro Deboçã e Patricia Rosvadoski da Silva.....71

Capítulo VI

ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO EM TEMPO INTEGRAL: ESTUDO DE CASO SOBRE O GRAU DE SINERGIA NO PROCESSO DE GESTÃO

Carlos André Barbosa de Jesus, José Moreira da Silva Neto, Maria Odete da Silva e Osmar Siena.....87

Capítulo VII

ESTRATÉGIAS COMUNICATIVAS EM PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

Luciano Santos Magalhães e Mariluce Paes de Souza.....104

Capítulo VIII

INDICADORES DE QUALIDADE E A PRODUTIVIDADE EM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Natália Talita Araújo Nascimento, Marlene Valério dos Santos Arenas, Paulo Adriano da Silva e Ítalo de Paula Casemiro.....122

Capítulo IX

INSTRUMENTOS DE GESTÃO E PUBLICIDADE: ANÁLISE DA DISPONIBILIDADE DE DADOS DE UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PARA EFETIVO CONTROLE POR PARTE DE SEUS STAKEHOLDERS

Kamila Morandim Maidana e Thaisa Pase Machado.....138

Capítulo X

RELATO TÉCNICO: O IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DO MÓDULO DE FATURAMENTO DE UM ERP NA GESTÃO DE PROCESSOS VINCULADOS COM A HOTELARIA DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO NO ESTADO DE ALAGOAS

Kleber José dos Santos, Julio Marcel dos Santos e Bruno Moraes Silva.....154

Capítulo XI

AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO APLICADAS NO SETOR PÚBLICO: UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE COMPETÊNCIAS DE COMPETÊNCIAS

Camila Soléra dos Santos, Marcelo Ribeiro Silva e José Carlos de Jesus Lopes.....167

Eixo 2 Políticas Públicas

Capítulo XII

ANÁLISE DA LEGISLAÇÃO DE CAPACITAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR À LUZ DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

Joyce Frade Machado, Geraldino Carneiro de Araújo, Danielle Bertolino de Macedo Verão e Maira Sônia Camacho.....179

Capítulo XIII

DESENHO DE POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL: PERSPECTIVAS PARA UMA CONFIGURAÇÃO MAIS DEMOCRÁTICA

João André Nascimento Ribas.....195

Capítulo XIV

ENTRAVES À INSERÇÃO DO AGRICULTOR FAMILIAR NO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (PNAE) POR MEIO DO MERCADO INSTITUCIONAL LOCAL
Jamila El Tugoz, Loreni Teresinha Brandalise e Edison Luiz Leismann.....210

Capítulo XV

INSTRUMENTOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE PRESERVAÇÃO AMBIENTAL NO MUNICÍPIO DE ARIQUEMES/RO
Rita Cristina Fernandes Marena, Mariluce Paes de Souza, Janilene Vasconcelos de Melo e Theophilo Alves de Souza Filho.....226

Capítulo XVI

O COMBATE A CRIMINALIDADE EM DOURADOS/MS ATRAVÉS DA COOPERAÇÃO ENTRE A SECRETARIA MUNICIPAL DE SERVIÇOS URBANOS E A POLÍCIA MILITAR
Fernando Cezar Lisik Galvão e Eduardo Garcia da Costa Marques.....244

Capítulo XVII

O ESTADO E A CONSTRUÇÃO DA CIDADANIA
Cleide Vasconcelos Dantas, Dayana Alves Ferreira, Cláudio Zancan e Thiago Maia Macedo Nogueira.....260

Capítulo XVIII

POLÍTICAS PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR: ANÁLISE QUANTITATIVA DA UFGD NO CENÁRIO BRASILEIRO DO PERÍODO DE 2005 A 2015
Sandra Fernandes, Fernando Cezar Lisik Galvão, Danielle Krummenacher de Medeiros Lachi e Paulo Sergio Vasconcelos.....276

Capítulo XIX

POLÍTICAS PÚBLICAS E PROGRAMAS DE ACESSO À EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL: UM ESTUDO SOBRE O FINANCIAMENTO ESTUDANTIL (FIES)
Donizetti Calheiros Marques Barbosa Neto, Diego da Guia Santos, Luciana Peixoto Santa Rita, Maria Beatriz Oliveira da Silva e Andrew Beheregarai Finger.....292

Capítulo XX

PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA EM ANÁLISE DE REDES SOCIAIS (ARS) NO PERÍODO 2004 - 2014: UM LEVANTAMENTO DO CAMPO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
Donizetti Calheiros Marques Barbosa Neto, Diego da Guia Santos, Claudio Zancan e Maria Cristina Simões Barbosa.....307

Capítulo XXI

REGULAÇÃO EM SAÚDE: CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE A INTERFERÊNCIA DO PODER JUDICIÁRIO NA GARANTIA DO DIREITO DE ACESSO AOS SERVIÇOS
Carla Werle e Thaisa Pase Machado.....322

Capítulo XXII

A FUNÇÃO SOCIAL E EDUCATIVA DO CRAS NOSSA SENHORA DAS GRAÇAS E DO CREAS SOB O ÍNDICE DE JOVENS INFRATORES ENTRE OS PERÍODOS DE 2015 A 2016 NO MUNICÍPIO DE ITAJAÍ-SC

Aline Perussolo, Micheline Ramos de Oliveira e Marco Antonio Harms Dias.....336

Eixo 3 Compras e Licitações Públicas

Capítulo XXIII

COMPRAS PÚBLICAS ELETRÔNICAS COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO: ESTUDO DE CASO NA INFRAERO

Andréa Cecília Soares Rosset, Diego da Guia Santos, Dartagnan Ferreira de Macêdo e Andrew Beheregarai Finger.....350

Capítulo XXIV

COMPRAS PÚBLICAS INTELIGENTES: UMA PROPOSTA PARA A MELHORIA DA GESTÃO DAS COMPRAS GOVERNAMENTAIS

Antônio Carlos Paim Terra e Eliseu Vieira Machado Jr.369

Capítulo XXV

DESEMPENHO DO SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS NAS LICITAÇÕES PRATICADAS PELO PODER EXECUTIVO DO DISTRITO FEDERAL

Alan Carlos Cavalcante da Silva, Eliane Moreira Sá de Souza, Alethéia Ferreira da Cruz e Simone Portella Teixeira de Mello.....385

Capítulo XXVI

PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE LICITAÇÃO NA MODALIDADE PREGÃO: UM ENSAIO TEÓRICO

Anahí Delgado, Camila Soléra dos Santos, Pedro Henrique Sant'anna Rissato e José Carlos de Jesus Lopes402

Sobre o organizador.....413

Sobre os autores.....414

CAPÍTULO IX

INSTRUMENTOS DE GESTÃO E PUBLICIDADE: ANÁLISE DA DISPONIBILIDADE DE DADOS DE UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PARA EFETIVO CONTROLE POR PARTE DE SEUS STAKEHOLDERS

**Kamila Morandim Maidana
Thaís Pase Machado**

INSTRUMENTOS DE GESTÃO E PUBLICIDADE: ANÁLISE DA DISPONIBILIDADE DE DADOS DE UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PARA EFETIVO CONTROLE POR PARTE DE SEUS STAKEHOLDERS

Kamila Morandim Maidana

Universidade Federal da Grande Dourados
Dourados – Mato Grosso do Sul

Thaís Pase Machado

Universidade Federal da Grande Dourados
Dourados – Mato Grosso do Sul

RESUMO: Para facilitar o controle social, a informatização é necessária e, para que a sociedade possa desempenhar este papel, é necessário o acesso aos dados sobre os atos da administração pública. Este é um estudo de caso em que se procurou avaliar a publicidade e facilidade no acesso aos dados do Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados – HU/UGD, por meio de seu sítio eletrônico oficial. Seu foco é direcionado às questões sociais, além de aspectos organizacionais, de forma a proporcionar informações suficientes para que os interessados possam visualizar, analisar e compreender a realidade da organização. Foram identificadas janelas de oportunidades para ações visando a adequação da estratégia da instituição, por meio da construção de um mapa estratégico. Este mapa é construído de forma que entre os pilares que sustentam as metas e os objetivos, estejam a publicidade e a sustentabilidade, visto que foi encontrada insuficiência na divulgação das informações pesquisadas.

PALAVRAS-CHAVE: Informação, publicidade, controle social, *accountability*

1. INTRODUÇÃO

Com a ampliação do acesso à internet nos últimos anos, os sítios eletrônicos têm se mostrado o meio mais fácil e rápido de conseguir informações sobre vários assuntos. Através de dados da PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de domicílios é possível observar que, em 2005, 20,9% das pessoas tinham acesso à internet, aumentando, em 2013 a proporção para 49,4%, sendo que neste ano o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE passou a considerar também o acesso a partir de celulares, *tablets* e televisões.

A informatização é necessária para facilitar o controle social. Lopes (2014) aponta que o controle social é um complemento indispensável realizado pelos órgãos que fiscalizam os recursos públicos. E para que os cidadãos possam desempenhar tal papel, é necessário o acesso aos dados sobre atos governamentais. É a partir destes dados que a sociedade poderá exercer seu papel na *accountability*, caracterizado por Lopes (2007) como aceitação de princípio segundo o qual indivíduos, organizações e comunidades são responsáveis por suas ações e podem ter que prestar contas de seus atos à sociedade.

O artigo 37 da Constituição Federal, em seu parágrafo primeiro traz a publicidade como um dos princípios que norteiam os atos da administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Define também que atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos tenham caráter educativo, informativo ou de orientação social. Platt Neto et al (2007), afirmam que o povo tem o direito de conhecer os atos praticados na administração pública, passo a passo, para que assim possa exercer o controle social, proveniente do exercício do poder democrático. Destacam ainda que esse “caráter educativo, informativo ou de orientação social” vem revelar a preocupação da assembleia constituinte para que as informações estejam compreensíveis, proporcionando o controle social. Ainda na Constituição, seu artigo 70, parágrafo único define quem tem a obrigação de prestar contas: “qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária.”

A Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000, conhecida como Lei da Responsabilidade Fiscal - LRF, estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. Possui aspecto preventivo quanto ao equilíbrio das contas públicas e a redação do parágrafo primeiro pressupõe “a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas”.

Cabe ressaltar, conforme Filgueiras (2011), que a política da transparência pode ser confundida com o princípio da publicidade, no entanto, a transparência não proporciona substrato normativo para o conceito de *accountability*. Ainda neste sentido, o autor faz objeções à política de transparência e sua aplicação ao político, que tenta direcionar seu conteúdo para uma noção normativa de *accountability*, em que o cidadão é visto apenas como consumidor de um mercado político, a produção da informação não é abordada em sua forma cognitiva, afeta a noção de privacidade, não distingue a conduta individual da questão institucional, além de não prover uma distinção clara entre público privado.

O conceito de publicidade seria mais adequado ao controle social devido à abrangência, visto que todos os atos praticados pela administração tornam-se do conhecimento da população, enquanto a transparência, conforme a Lei Complementar n. 101/2000 aborda, institui obrigações basicamente relativas à utilização de recursos financeiros.

Em análise ao sítio eletrônico do Hospital Universitário da UFGD, com recorte temporal em 25 de julho de 2015, foi possível identificar a necessidade de intervenção, após a realização de um diagnóstico que apontou a oportunidade de externalizar as ações praticadas dentro do órgão, no que tange aos aspectos de publicidade de relatórios, demonstrativos, tabelas, gráficos, etc., que permitam o acesso da sociedade. Neste sentido, o objetivo deste estudo é propor a inclusão de conceitos de publicidade e sustentabilidade no mapa estratégico da organização. Tal medida visa promover a divulgação e facilidade no acesso aos dados do

Hospital Universitário da UFGD por meio de seu sítio eletrônico oficial, quanto ao registro de atividades, produção e desenvolvimento de boas práticas. Busca-se abordar principalmente questões sociais, além de aspectos organizacionais, de forma a proporcionar informações suficientes para que os diversos interessados possam visualizar, analisar e compreender a realidade da organização.

Este trabalho visa contribuir para a disponibilidade de informações aos *stakeholders*, permitindo a visão multidisciplinar sobre as variadas características da organização, sendo favorável para estudos sobre as peculiares deste arranjo produtivo, além de monitoramento e avaliação de diversas práticas e proposição de melhorias. Após diagnosticado o problema, será proposto, por meio de um mapa estratégico, pilares de sustentação voltados para publicidade na definição de metas e objetivos da organização.

2. CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

O Hospital Universitário é órgão suplementar da Universidade Federal da Grande Dourados (HU-UFGD) e iniciou suas atividades no ano de 2003, segundo dados disponibilizados em seu sítio eletrônico. Inicialmente o hospital foi mantido pela Sociedade Douradense de Beneficência (SODOBEN) e foi denominado Santa Casa de Dourados. Em 2004 a Fundação Municipal de Saúde de Dourados passou a administrar o hospital e, a partir de 2009 a gestão passou a ser da Universidade Federal da Grande Dourados, agregando o atendimento hospitalar via Sistema Único de Saúde (SUS) e as atividades de ensino.

Atualmente, o hospital de médio porte é referência em assistência hospitalar e ambulatorial para 35 municípios da região da Grande Dourados e vinculado aos Ministérios da Saúde e da Educação, além de ser mantido com recursos dos governos Federal, Estadual e Municipal, integrando a rede Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) desde 2013.

Ao longo dos últimos quatro anos, o estabelecimento tem enfrentado diversos períodos de transição, principalmente em relação aos recursos humanos. Em 2010 houve a substituição de parte da força de trabalho, que era composta essencialmente por servidores contratados pela fundação municipal de saúde. Nesta ocasião tomaram posse vários servidores efetivos, sob o regime jurídico único. A partir de 2013, com a adesão à rede EBSERH, reformulou-se o organograma do hospital e foi incorporado mais um vínculo trabalhista, que trata-se do empregado público regido pela Consolidação das Leis de Trabalho (CLT). Atualmente a força de trabalho é formada por aproximadamente 1.070 funcionários, distribuídos em três vínculos trabalhistas, além de 297 trabalhadores terceirizados, totalizando mais de 1.300 funcionários. Atualmente passa por transição da equipe de governança e também renegociação do plano operativo de metas que mantém junto à Secretaria Municipal de Saúde.

Em meio às transições, várias práticas iniciadas no decorrer dos anos acabaram por ser descontinuadas, seja por estarem encabeçadas por servidores

que não permaneceram no hospital, seja por terem sido deixas “de lado” em meio a tantas modificações na organização. Entre essas práticas, pode-se falar em valores de sustentabilidade e publicidade das ações e resultados apurados. Neste contexto, os dados que deveriam ser abertos e acessíveis a todos, resultam em projetos e relatórios arquivados ou até mesmo esquecidos, e seu conteúdo não é disponibilizado para livre acesso.

Na realidade em análise, há de se destacar as complexidades e minúcias que permeiam o ambiente hospitalar. Características como a fragilidade em que os clientes se encontram neste ambiente e o envolvimento das equipes responsáveis pela assistência. Há também o desenvolvimento de diversas atividades administrativas que mantêm funcionando os diversos mecanismos do hospital, tornando possíveis a manutenção das garantias constitucionais, como a vida, o acesso à saúde pública de maneira universal e igualitária, etc. Estes são alguns dos microcosmos que tornam o Hospital Universitário um componente de grande importância na região onde está instalado, seja pela assistência prestada, seja pela pesquisa desenvolvida ou pela formação de mão-de-obra qualificada. Tais aspectos destacam a relevância e necessidade de uma gestão socialmente responsável.

Ao controle social, as informações resultantes do funcionamento de todo esse organismo complexo das instituições hospitalares são especialmente necessárias. Por consequência, as falhas de divulgação da informação identificadas na instituição não contribuem para o controle social por parte dos clientes internos e externos.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Uma entidade sem fins lucrativos que promove a transparência e livre acesso aos dados, a *Open Knowledge Foundation*, ou Fundação pelo Conhecimento Aberto, define que conhecimento ‘livre’ é qualquer bem – seja conteúdo, dados ou informação em geral – no qual qualquer pessoa é livre para usar, reutilizar e redistribuir sem restrição. O Portal Brasileiro de Dados Abertos (2015) propõe que os dados são abertos quando qualquer pessoa pode livremente usá-los, reutilizá-los e redistribuí-los, sendo que se deve atentar à exigência de creditar a sua autoria e compartilhar pela mesma licença.

Seguindo adiante neste entendimento, o especialista em políticas públicas e ativista dos dados abertos David Eaves (apud Portal Brasileiro de Dados Abertos, 2015) propôs as seguintes “leis” a serem consideradas sobre os dados abertos:

1. Se o dado não pode ser encontrado e indexado na Web, ele não existe;
2. Se não estiver aberto e disponível em formato compreensível por máquina, ele não pode ser reaproveitado; e
3. Se algum dispositivo legal não permitir sua replicação, ele não é útil.

Neste sentido, o Tribunal de Contas da União (2015) publicou a cartilha “5 motivos para a abertura de dados na Administração Pública”, considerando como relevante a abertura dos dados para que os cidadãos possam participar no

desenvolvimento de iniciativas que busquem fiscalizar e contribuir com a melhoria da gestão dos recursos públicos. Entre os motivos elencados, o Tribunal de Contas da União considera que a sociedade exige mais transparência na gestão pública, sendo que essa transparência é compreendida como a demonstração do atendimento às necessidades do cidadão. Com os dados abertos, argumenta-se que haverá maior contribuição da sociedade com serviços inovadores ao cidadão, o que ajudará a aprimorar a qualidade dos dados governamentais e beneficiará a viabilização de novos negócios, pois o setor privado pode usar os dados abertos para gerar novos produtos e serviços à população.

Para a realização do diagnóstico, inicialmente optou-se pela análise documental, visando observar se os relatórios e documentos produzidos pelo Hospital Universitário estão disponíveis e se são suficientes para prestação de contas a todos os *stakeholders* da organização. O diagnóstico é de cunho qualitativo, em que se buscou observar o que restringe o acesso dos *stakeholders* aos dados do Hospital Universitário.

Inicialmente, buscou-se identificar quem são os interessados da organização. Em uma adaptação de Gonçalves et al (2008), foi possível defini-los em oito categorias. Tendo identificado os interessados na organização, passou-se para a definição dos relatórios, demonstrativos e/ou documentos mais relacionados a cada uma das categorias. Embora cada relatório tenha um propósito diferente, foi possível identificar relação entre um mesmo relatório e várias categorias de *stakeholders*, como pode ser observada no quadro 1:

Stakeholder	Instrumento
Sociedade, pacientes, funcionários, ONGs, mídia, município	Balanco Social
Pacientes, sociedade, mídia	Carta de Serviços ao Cidadão
Funcionários, município	Plano Diretor Estratégico
Governo	Relatório de Gestão
Pacientes, funcionários, sociedade, município	Estatísticas da Ouvidoria
Pacientes, funcionários, sociedade, mídia	Contrato de Prestação de Serviços com a Secretaria Municipal de Saúde
Pacientes, funcionários, sociedade, mídia	Produção e Metas Contratuais
Pacientes, funcionários, sociedade, município, governo	Contratos de Fornecimento de Materiais e execução de serviços
Sociedade, governo	Relação de Trabalhadores Terceirizados
Pacientes, funcionários, sociedade, ONGs	Plano de Gerenciamento de Serviços de Saúde

Fonte: elaborado pelas autoras.

Quadro 1 - Instrumentos de gestão para os principais *stakeholders*

Definidos os documentos mais relevantes para a pesquisa, buscou-se o acesso à eles no sítio eletrônico da instituição. Na página *web* foi possível obter o Contrato Administrativo n. 604/2014, contratos e licitações, estatísticas da ouvidoria, estrutura organizacional e Carta de Serviços ao Cidadão. Não foi possível localizar Balanco Social, Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de

Saúde – PGRSS, relação de trabalhadores terceirizados e Plano Diretor Estratégico - PDE, mas através de observações feitas nas notícias da página eletrônica, foi possível identificar a existência destes documentos, sendo solicitados ao Hospital Universitário e disponibilizados para a pesquisa. Para localizar o Relatório de Gestão, foi necessário utilizar o sítio eletrônico da Universidade Federal da Grande Dourados, visto que o hospital trata-se de órgão suplementar, sendo seu relatório de gestão incorporado ao da universidade para apresentação ao Tribunal de Contas da União. Dessa primeira análise, é possível extrair que dos dez documentos analisados, cinco deles não estão disponíveis na *web*, sendo considerados, portanto, inexistentes, como propõe a primeira lei do dado aberto.

Embora os itens tenham sido classificados como estando em formato compreensível por máquina, é preciso ressaltar que os arquivos estavam disponibilizados para leitura e consulta em formato que possibilitasse essa prática, porém nem todos estavam em formato que viabilizasse a cópia e/ou reprodução, ou ainda que servisse a outros propósitos, como sua tabulação para utilização em pesquisas. Também é necessário observar, quanto à existência de dispositivo legal que impeça a replicação dos documentos, o sítio eletrônico o HU-UFGD informa que nenhuma de suas informações, até 31 de maio de 2015, foi classificada como “reservada”, “secreta” ou “ultra-secreta”, de acordo com o que estabelece o Decreto nº. 7.724/2012.

Em razão dessas observações, é possível concluir que somente metade do total de documentos analisados é considerada ideal para fornecer informações que possibilitem o controle social. Assim, pode-se diagnosticar que a instituição analisada tem deixado de responder às demandas da sociedade quanto à publicidade das informações. Cabe ressaltar que o contexto atual da instituição facilita o engajamento dos colaboradores, pois, devido à alternância de atores na cúpula da organização, o grupo tende a tornar-se mais receptivo a mudanças em seus locais de trabalho.

4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Especificamente no que diz respeito à divulgação de indicadores de gestão, informações referentes aos atendimentos prestados pelo hospital ficam restringidas apenas ao pessoal técnico que possui conhecimentos sobre a plataforma de pesquisas do Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde – DATASUS, contrariando as necessidades da sociedade em obter informações de maneira rápida e de fácil entendimento.

Na página referente a licitações e contratos, é possível identificar todas as compras realizadas no ano de 2015, os editais de seleção de proposta, os contratos vigentes e compras por meio de dispensa/inexigibilidade de licitação. A presença dessas informações permite observar a publicidade dada objetivando a prestação de contas quanto ao dinheiro público, trazendo transparência à forma de seleção dos fornecedores de materiais, equipamentos ou de empresas prestadoras

de serviço para o hospital. Tal disponibilidade de informação se deve principalmente à Lei de Responsabilidade Fiscal, que traz a obrigatoriedade de tornar públicas as informações referentes aos gastos públicos. Já na busca por manuais e rotinas, além de fluxo de compras e procedimentos para realização de pedidos, não foi possível identificar esse tipo de informação instrutiva.

Da reflexão acerca do impacto socioambiental ocasionado pelos estabelecimentos de saúde no desenvolvimento de suas atividades, surgem questionamentos acerca da importância atribuída à implementação de mecanismos que promovam o equilíbrio entre as atividades desenvolvidas por este segmento e a responsabilidade socioambiental esperada nos dias atuais. No aspecto da responsabilidade ambiental, identificaram-se claramente os esforços despendidos pela instituição no que diz respeito ao gerenciamento e descarte responsável dos resíduos decorrentes de suas atividades, por meio do Plano de Gerenciamento de Resíduos de Sólidos de Saúde - PGRSS.

No cotidiano do hospital é possível constatar a descontinuidade de ações de impactos positivos consideráveis, tais como a utilização de sacos de lixo de duas cores para diferenciar o material reciclável do não-reciclável, com a finalidade de adequado descarte dos resíduos, assim como ações educativas contínuas por meio de cartazes. Há também registro de curso de capacitação em gerenciamento de resíduos, porém, com o tempo, essas ações foram perdidas. Para dar fôlego ao aspecto capacitação, é importante destacar que no plano de capacitação da instituição, para o ano de 2015, há referência a aplicação de um curso de gerenciamento de resíduos, com vaga para 250 colaboradores. Embora o número de vagas seja pequeno em relação ao número de colaboradores, pode-se concluir que a gestão de resíduos não foi esquecida pelo órgão. No balanço social de 2010, no quesito meio ambiente, há referência a convênios desenvolvidos para doação de lixo reciclável e lixo orgânico (para o processo de compostagem na faculdade de Agronomia). Porém, neste mesmo sentido, não foi possível indicar nenhuma referência no PGRSS sobre a doação de resíduos.

A Carta de Serviços ao Cidadão é um instrumento informativo para a população quanto ao acesso aos serviços oferecidos na instituição. A finalidade, segundo define a própria carta, é atender ao Decreto Federal n. 6.932 de 11/08/2009. Foi aprovada pela equipe de governança do hospital em agosto de 2014 e divulgada a partir de meados de 2015. Na Carta de Serviços ao Cidadão é possível ter acesso aos horários de funcionamento, horários de visitas, documentos necessários para atendimento e telefones para contato, além de histórico do hospital, missão, visão e estrutura administrativa. Embora recente, ainda há algumas informações que se encontram desatualizadas, como o quantitativo de leitos. A publicidade na gestão social e ambiental, no caso analisado, possui raso alicerce, já que não há divulgação de balanço social, plano diretor estratégico, pesquisa de satisfação do colaborador, pesquisa de satisfação de usuários e indicadores quantitativos, apenas encontra-se publicada a carta de serviços ao cidadão e indicadores relativos aos atendimentos do serviço de ouvidoria.

O Relatório de Gestão, como já mencionado, encontra-se disponibilizado no

sítio da UFGD e apresenta indicadores de desempenho da gestão, no entanto, a crítica é quanto ao acesso à população, pois não é possível encontrá-lo no sítio eletrônico do hospital. Quanto ao contrato administrativo firmado entre o hospital e a secretaria municipal de saúde com vistas ao atendimento das demandas por serviços de saúde no âmbito do SUS, o contrato atual encontra-se no sítio do HU-UFGD, contudo, os resultados das avaliações do plano operativo não estão disponíveis. Da mesma forma, não estão disponibilizados os contratos e resultados anteriores ao contrato atual.

Como é possível observar, a partir da análise das informações disponibilizadas no sítio da instituição foram identificadas inadequações quanto ao atendimento a um dos princípios da administração pública, o princípio da publicidade, visto não haver divulgação de grande parte das ações desenvolvidas. Desta maneira, não são fomentadas práticas de controle social. Pela ótica dos clientes e da sociedade em geral, a decisão da gestão em tornar o processo menos participativo e menos transparente é nocivo no sentido de que as contribuições positivas que poderiam ser geradas dessa distribuição de poder, perdem-se ao longo do processo. O compromisso com a coisa pública é quebrado antes mesmo de se insurgir e a cultura de que os serviços públicos são favores tende a ser perpetuado.

Na ótica dos funcionários, o distanciamento do poder ocasiona a mesma falta de envolvimento que ocorre com clientes e sociedade, sendo ainda mais nocivo aos interesses da instituição, devido a não deixar claro o comprometimento necessário ao desenvolvimento das atividades. Dessa maneira, espera-se que o funcionário desenvolva a autocrítica de envolver-se por si só ou juntamente com sua equipe para a busca dos objetivos comuns, o que pode não ocorrer, favorecendo o surgimento de ilhas de conhecimento dentro da instituição, como uma orquestra sem maestro, cada qual evoluindo à sua maneira e sem a harmonização necessária, impossibilitando um bom resultado do grupo. Da mesma maneira, boas práticas não são amplamente divulgadas, gerando apenas material jornalístico, não permitindo a prática de *accountability*.

Além do distanciamento da prática de *accountability* por parte da sociedade brasileira devido a características culturalmente incorporados ao longo da história, outro aspecto surge da observação desta interação entre sociedade e Estado, em que as relações de poder são fortalecidas dentro de um ambiente corporativo. Na medida em que não são disponibilizadas ou são disponibilizadas parcialmente as informações sobre as principais atividades desenvolvidas pela organização, restringem-se as possibilidades de controle social, mantendo-se o poder concentrado na cúpula da instituição.

Nesse sentido, Campos (1990) pondera que a debilidade das instituições políticas, unida ao baixo nível de organização da sociedade, explicam a falta de *accountability*, uma vez que, por um lado a omissão ou distorção da comunicação entre governo e sociedade reforça a negligência política, já que compromete o controle da burocracia, por outro lado essa mesma fraqueza prejudica a credibilidade governamental.

5. PROPOSTAS DE MELHORIA

A visão de publicidade das informações deve ser disseminada desde a alta gestão. Conceitos como transparência, sustentabilidade e controle social devem balizar os atos dos gestores públicos, principalmente na definição das metas e objetivos estratégicos da organização. Neste sentido, as mudanças que o HU/UFGD vem passando nos últimos anos demonstram a oportunidade de implantação de um mapa estratégico da organização sobre alicerces de publicidade e sustentabilidade. Na “visão” da instituição analisada, temos “ser um hospital com sustentabilidade plena, reconhecido pelo grau de integração das atividades de assistência, ensino e pesquisa, acreditado e pólo de atração de profissionais especializados”, e entre seus “valores” pode-se descrever ética e transparência, crescimento organizacional, excelência tecnológica e valorização do conhecimento. Esses aspectos contribuem positivamente para a proposta a ser apresentada, uma vez que mostra-se a disposição do HU/UFGD em integrar esses valores.

O mapa estratégico é uma representação gráfica do *Balanced Scorecard* (BSC), proposto por Kaplan e Norton (2000) como a forma de definir metas e objetivos estratégicos da organização de maneira que deixe claro a todos os indivíduos qual é o foco de sua estratégia. Promovendo o alinhamento dos recursos organizacionais à missão e visão da instituição, o BSC busca demonstrar a interligação entre várias perspectivas. A proposta do BSC, como explica Silva (2003), é tornar a missão e estratégia entendíveis por todos os níveis da organização, canalizando esforços e evitando que ações e recursos sejam despendidos em outra linha que não seja em prol da implementação da estratégia. Todos precisam saber o que fazer e de que forma suas ações irão impactar no desempenho organizacional.

As quatro perspectivas que compõem o BSC são: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Kaplan e Norton (2000) afirmam que, em várias estratégias, é comum encontrar objetivos de uma das perspectivas sem nenhuma conexão com os indicadores de outra perspectiva. Eles apontam que, nestes casos, provavelmente está faltando um elemento, sendo essa falta responsável por ocasionar uma estratégia defeituosa. Esse elemento é a inter-relação entre os objetivos. Apoiando a proposta de visão sistêmica, Neto, Melo e Pereira (2006) explicam que os objetivos descritos nas quatro perspectivas estão interligados em uma série de relações de causa e efeito, onde o desenvolvimento e o alinhamento do aprendizado e crescimento são indutores de melhorias no desempenho dos processos internos. Em decorrência dessa indução, impulsionam o sucesso para os clientes e acionistas (financeiro).

O BSC inova ao buscar avaliar ativos intangíveis como pessoas, informação e cultura organizacional, descrevem Neto, Melo e Pereira (2006). O conceito do BSC é o de um sistema de mensurações balanceado, equilibrando os indicadores financeiros com outros indicadores não-financeiros. A partir deste conceito, propõem-se sete pontos considerados determinantes para a melhoria dos processos de divulgação e promoção de práticas de fiscalização da sociedade, sob

as quatro perspectivas pré-determinadas por Kaplan e Norton, de modo que torne a estratégia organizacional mais compreensível e permita que a missão da instituição seja facilmente disseminada entre seus funcionários, repercutindo sobre a prática de divulgação de suas ações para a sociedade. Essa proposta pode ser observada por meio da Figura 1.

A perspectiva finalística, uma adaptação da perspectiva financeira, se relaciona ao resultado gerado pelo órgão. Em organizações privadas, esse resultado gerado pode ser facilmente mensurado em valores monetários, porém, em órgãos públicos, é preciso mensurá-los pela ótica da produtividade. Kaplan e Norton (2000) explicam que as organizações do setor público cumprem sua missão satisfazendo as necessidades de seus clientes, ou seja, com o benefício gerado às pessoas através do desempenho de seus processos internos.

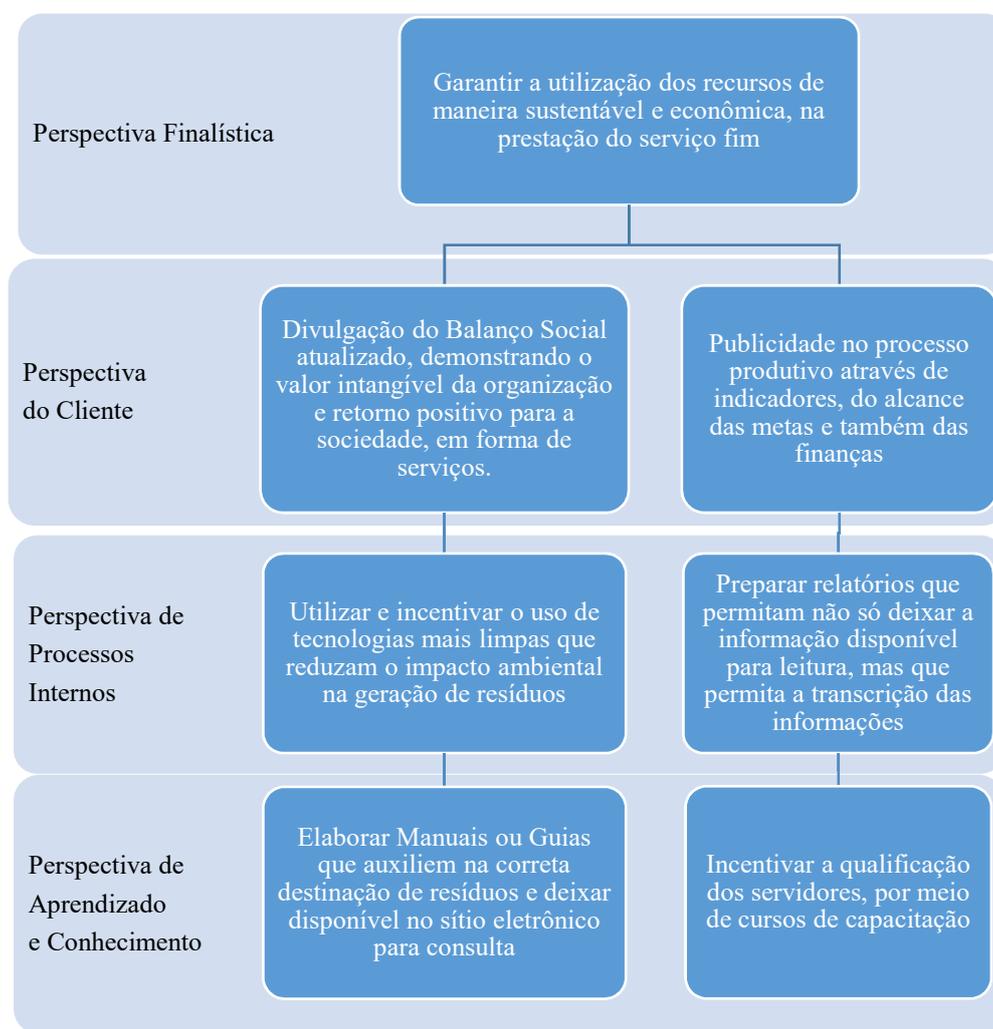


Figura 1 - Mapa estratégico
Fonte: Elaborado pelas autoras

Apesar da visão de impacto social proposta pelos autores, ainda é possível trabalhar (embora também de maneira diferente da empresa privada) sob a ótica financeira. Esta envolve a disponibilização dos resultados referentes aos planos operativos pertencentes a contratos administrativos anteriores, a fim de permitir a análise de série histórica, bem como atualizações de serviços demandados. E essa característica é analisada também sob a perspectiva dos processos internos, uma vez que os processos de criação e disponibilização de informações perpassam pela forma como é elaborado esse documento.

Na perspectiva do cliente, é importante que se transmita o que a organização pretende fazer por seus usuários. Neste sentido, o Balanço Social é o instrumento mais adequado para disponibilizar informação sobre os serviços que foram fornecidos, demonstrando o valor social e intangível, que atrelado à missão, vão construir a imagem da organização. Neste caso, sugere-se a elaboração de um instrumento que contemple aspectos explorados pela gestão, como a execução de projetos visando a promoção do bem-estar de pacientes, colaboradores e acompanhantes, gerenciamento de resíduos e práticas de sustentabilidade. Através do Balanço Social, é possível que se demonstre os mais diversos aspectos, uma vez que ele é o documento que permite maior grau de variação, embora o objetivo seja demonstrar o retorno que é dado à sociedade.

Ainda quanto a essa perspectiva, a publicidade da produção do hospital pode ser dada além das informações constantes no Balanço Social. Elas podem ser fornecidas através de dados referente aos indicadores de produção, hoje disponíveis apenas no DATASUS. Esses dados são de difícil compreensão para pessoas que não estão acostumadas a utilizar os sistemas de tabulação, como o TABWIN. Eles devem estar disponíveis na página eletrônica do hospital, de maneira mais acessível, que possibilite a reprodução desses dados por qualquer cidadão. Dados referentes aos procedimentos realizados, indicadores quantitativos e qualitativos, atualizadas mensalmente no sítio da instituição são interessantes para facilitar a visibilidade e interpretação.

As informações devem ser simples e objetivas, podendo ser disponibilizados na forma de gráficos ou tabelas. Mais uma vez, é necessário explicitar a ligação dessa prática ao ato de gerar informações, no âmbito dos processos internos, para efetivar a ação. É preciso atentar-se que, com números tão significativos de pessoas envolvidas no hospital e com múltiplas especialidades, e também de outros fatores, o HU/UFGD se torna um ambiente fértil para estudos sobre as características da organização, além de monitoramento e avaliação de várias práticas.

Na perspectiva de processos internos, embora já comentado sua inter-relação com as outras perspectivas, deve-se considerar que na elaboração do mapa estratégico, é preciso agregar aspectos sustentáveis aos processos, além de incentivar a prática de divulgação dos procedimentos e resultados obtidos, atrelado ao objetivo de efetividade operacional. Embora o mapa estratégico da organização deva ser produzido com objetivos mais específicos, essas características devem estar presentes no delineamento da estratégia. Ainda nesse sentido, deve ser parte

da estratégia da instituição estar constantemente revendo seus processos, visando não apenas a divulgação, mas a economicidade e sustentabilidade, entre outros aspectos administrativos.

Outro ponto importante para essa perspectiva, atrelado à perspectiva de aprendizado e conhecimento, é a elaboração e divulgação de manuais sobre os processos internos e rotinas de cada setor. Dentro de uma organização dessas proporções, é obvio que os funcionários não tenham conhecimento de todos os procedimentos dos diversos setores, principalmente quando há o envolvimento da área assistencial com a área administrativa. Como exemplo, nem todas as áreas conhecem a rotina administrativa de compras por licitação.

Por fim, a perspectiva do aprendizado e crescimento, como já demonstrado, é determinante para o sucesso de uma estratégia. Este aspecto é obtido por meio das pessoas e de suas habilidades, visto que é capital intelectual que determina o ritmo de aprendizagem e crescimento de uma organização, através das “habilidades e competências necessárias ao alcance do desempenho global planejado”, como propõem Chiavenato e Neto (2003).

Quanto ao gerenciamento de resíduos, sugere-se a retomada de ações educativas simples, tais como lixeiras identificadas para o descarte de materiais recicláveis nas dependências administrativas. Além disso, é preciso que o hospital desenvolva ações complementares periódicas a fim de obter o comprometimento de toda a equipe com a questão do descarte adequado de resíduos, considerando uma rotatividade maior de servidores, devido à incorporação de novo vínculo de trabalho regido pela CLT. Da mesma forma, propõe-se o desenvolvimento de um Guia Prático de ações sustentáveis, de caráter orientativo, de ampla divulgação no sítio da instituição e entre funcionários, pacientes, acompanhantes e visitantes, contendo informações sobre controle do uso de energia e água, eficiência elétrica, reuso de água, racionalização do uso de combustíveis e descarte de resíduos.

6. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL

Diante do estudo realizado conclui-se que há ainda um grande caminho a ser percorrido rumo à sustentabilidade citada na visão do HU/UFGD: “Ser um hospital com sustentabilidade plena, reconhecido grau de integração das atividades de assistência, ensino e pesquisa, acreditado e como polo de atração de profissionais especializados.”

A principal contribuição deste trabalho consiste na proposta de construção do mapa estratégico da organização, com a sustentabilidade e a publicidade integrando não só a perspectiva dos processos internos e aprendizado, mas também a perspectiva de resultado, tanto em sua finalidade como em atendimento à necessidade de informação dos *stakeholders*, incorporando a ideia de valor público. É preciso incorporar hábitos que permitam a prática do princípio da publicidade no dia a dia da instituição por meio de ações simples que podem ser desenvolvidas visando este foco.

Pode ser observado, no decorrer do estudo, que a instituição passa por um momento de construção, sendo considerado o momento crucial para que se implantem as práticas defendidas na proposta apresentada. Sugerem-se a abertura de dados, especialmente informações sobre o quantitativo de atendimentos realizados, considerando a atividade fim da instituição, por entender que tais informações possuem grande relevância para os usuários da rede. Na mesma linha, sugere-se a continuidade do projeto de elaboração de Balanço Social, pois o hospital precisa dar publicidade às ações sociais desenvolvidas em benefício da sociedade, dos colaboradores e dos usuários dos serviços. Ressalta-se que a inter-relação entre as perspectivas é nítida, ficando mais visível ainda quando definidos os objetivos dentro do mapa estratégico.

Melhorar os processos internos de ação e desenvolvimento de documentos, relatórios e guias, desenvolver habilidades por meio de capacitações, qualificar as pessoas e reciclá-las frequentemente, enfim, todas essas atividades, quando encabeçadas pela alta gestão, e disseminadas por meio de instrumentos de gestão, tornam o ambiente favorável para desenvolvimento de boas práticas visando o controle social. Entende-se que a instituição não tem obrigatoriedade, nem mesmo recomenda-se a divulgação externa do PDE, no entanto, sugere-se, assim como no PGRSS, ações complementares no sentido de direcionamento de esforços, envolvimento e comprometimento de toda a equipe visando o cumprimento das ações descritas.

A expectativa é que tais dados promovam o empoderamento das pessoas, a fim de que elas passem a conhecer as atividades e colaborar com a construção da organização, seja controlando, seja participando ativamente ou ainda desenvolvendo estudos sobre a instituição.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Anna Maria. *Accountability: Quando Poderemos Traduzi-La Para o Português?* **Revista de Administração Pública**. Fev-abr 1990, Rio de Janeiro, RJ. Disponível em http://ebape.fgv.br/sites/ebape.fgv.br/files/rap8_0.pdf. Acessado em 17 de Julho de 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. NETO, Edgard Pedreira de Cerqueira. **Administração Estratégica Em Busca Do Desempenho Superior: Uma Abordagem Além do *Balanced Scorecard***. São Paulo: Saraiva, 2003.

FILGUEIRAS, Fernando. Além da Transparência: *Accountability* e Política da Publicidade. **Lua Nova**, São Paulo, n. 84, p. 65-94, 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-64452011000300004&lng=pt&nrm=iso>. Acessado em 24 de Julho de 2015.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa**

Nacional por Amostra de Domicílio 2005. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2005/default.shtm>. Acessado em 25 de Julho de 2015.

_____. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio 2012.** Disponível em http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2012/default_brasil.shtm Acessado em 25 de Julho de 2015.

GONÇALVES, Paulo Cesar; GAMA BOAVENTURA, João Maurício; KRAMER COSTA, Benny; FISCHMANN, Adalberto Américo. *Stakeholders na Atividade Hospitalar: Uma Investigação Setorial no Estado de São Paulo.* **Revista de Administração FACES Journal**, vol. 7, núm. 2, abril-junho, 2008, pp. 84-101. Universidade FUMEC Minas Gerais, Brasil. Disponível em <http://www.redalyc.org/pdf/1940/194016906006.pdf>. Acessado em 25 de Julho de 2015.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: Converting los Activos Intangibles en Resultados Tangibles.** Tradução por Carlos Ganzinelli. Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.I. Barcelona, 2004.

LOPES, C.A. Acesso à informação pública para a melhoria da qualidade dos gastos públicos: literatura, evidências empíricas e o caso brasileiro. **Cadernos de Finanças Públicas.** Brasília, n. 8, p. 5-40, dez. 2007.

LOPES, Rita de Cássia Cassiano. **Acesso a dados financeiros da gestão da saúde pública: uma análise do sítio do DATASUS.** 2014. 112 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília, Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”, 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/121978>>. Acesso em 15/07/2015.

PLATT NETO, et al. Publicidade e Transparência das Contas Públicas: obrigatoriedade e abrangência. **Contabilidade Vista & Revista**, n.1, v. 18, p. 75-94, jan./ mar. 2007. Disponível em <http://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/download/320/313> Acessado em 25 de Julho de 2015.

NETO, José Moreira da Silva; MELO, Rubem Pinto de; PEREIRA, Sidinei Aparecido. **Resultados Notáveis na Administração Pública: Avaliação de Programas Utilizando Mapas Estratégicos e o *Balanced Scorecard*.** 30º EnANPAD, 2006. Disponível em <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsb-0701.pdf>. Acessado em 25 de Julho de 2015.

Sítio eletrônico da EBSEH. Disponível em <http://www.ebserh.gov.br/>. Acessado em 25 de Julho de 2015.

Sítio eletrônico do Hospital Universitário da UFGD. Disponível em <http://www.ebserh.gov.br/web/hu-ufgd>. Acessado em 25 de Julho de 2015.

Sítio eletrônico do Portal Brasileiro de Dados Abertos. Disponível em <http://dados.gov.br/>. Acessado em 25 de Julho de 2015.

SILVA, Leandro Costa da. O *Balanced Score* e o Processo Estratégico. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 10, nº 4, p. 61-73, outubro – dezembro, 2003. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v10n4art6.pdf> Acessado em 25 de Julho de 2015.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **5 Motivos para a Abertura de Dados na Administração Pública**. Disponível em <http://portal3.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2689107.PDF> Acessado em 25 de Julho de 2015.

ABSTRACT: In order to facilitate social control, computerization is needed and, in a way that society can play this role, you must have access to data about the acts of public administration. This is a case study that sought to rate the publicity and easiness of access to data of the *Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados – HU/UFGD* through its official website. This study relates mainly to social issues, as well as organizational aspects, in order to provide enough information so that stakeholders can visualize, analyze and understand the reality of the organization. Windows of opportunity have been identified for actions aimed at the adequacy of the institution's strategy, by building a strategic map. This strategic map is built in a way that publicity and sustainability could be found between the pillars that support the institution's goals and objectives, since it was found inadequacy in the propagation of the researched data.

KEYWORDS: Information, publicity, social control, accountability

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-93243-41-7



9 788593 243417