

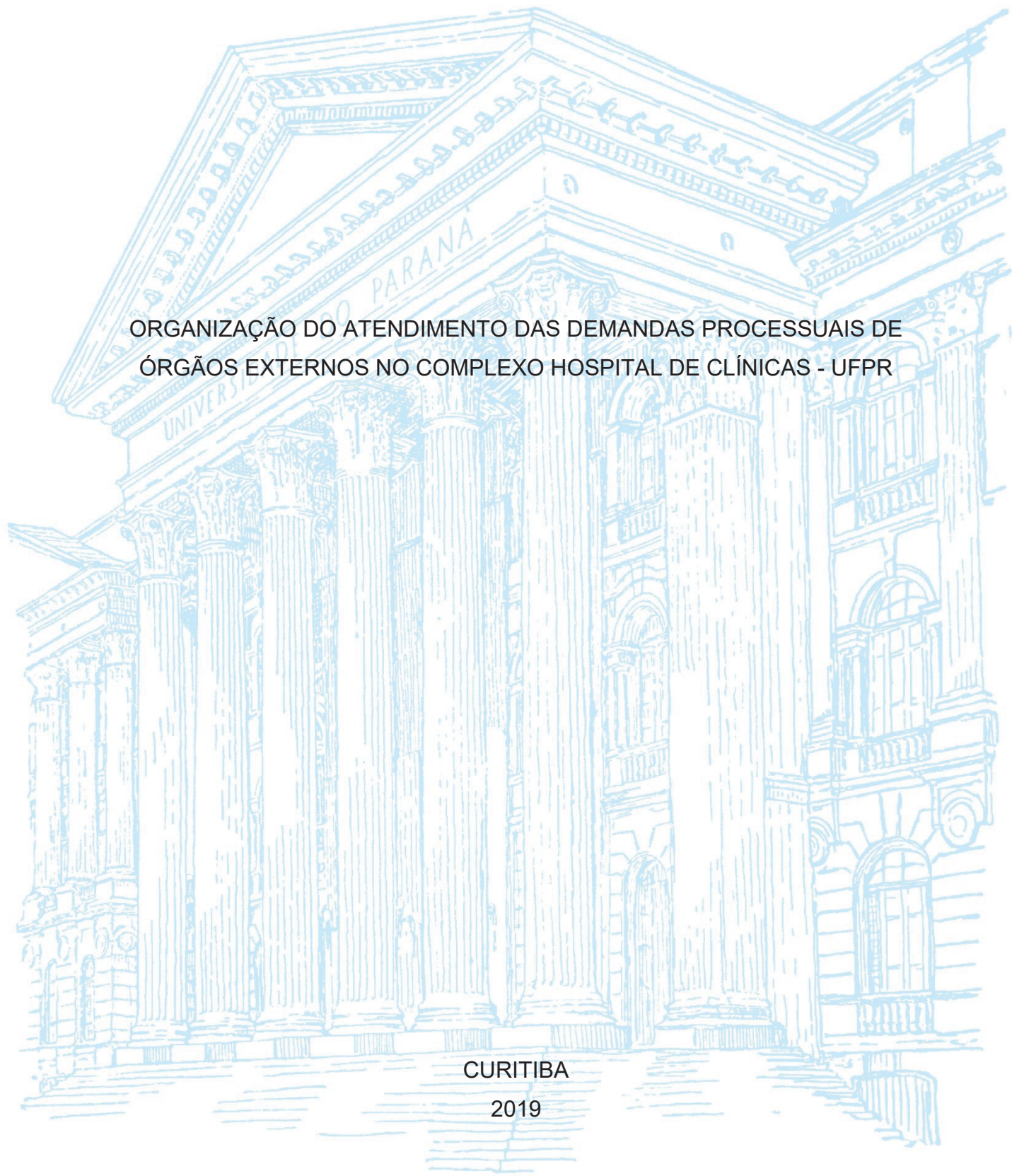
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CLARICE GÖBEL FERNANDES

ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO DAS DEMANDAS PROCESSUAIS DE
ÓRGÃOS EXTERNOS NO COMPLEXO HOSPITAL DE CLÍNICAS - UFPR

CURITIBA

2019



CLARICE GÖBEL FERNANDES

ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO DAS DEMANDAS PROCESSUAIS DE
ÓRGÃOS EXTERNOS NO COMPLEXO HOSPITAL DE CLÍNICAS - UFPR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão da Saúde, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão da Saúde.

Orientadora: Prof^a. MSc. Samantha Reikdal Oliniski

CURITIBA

2019

AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida e força que me permitiu enfrentar os obstáculos durante esta jornada.

A minha família pelo estímulo, paciência e compreensão pelos momentos de ausência.

A minha orientadora pelo apoio e dedicação.

As minhas colegas Cristina, Elisângela e Prof^a Dr^a Maria Aparecida pelo incentivo nos momentos de dificuldades.

RESUMO

O presente Projeto Técnico tem como propósito orientar a forma adequada e uniformizar a aplicação de práticas na elaboração das comunicações oficiais. A comunicação oficial de forma clara e objetiva torna-se imprescindível na administração pública, por expressar assuntos relativos a seus atos através do registro em documentos. Assim, com a proposta apresentada espera-se o aperfeiçoamento dos processos de comunicação escrita no Complexo Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná, com vistas a atender as demandas de informações do poder judiciário e órgãos de controle de forma completa, objetiva e pertinente, proporcionando uma resolução mais célere das ações. Propõe-se a elaboração de um guia de orientação para aprimoramento da comunicação escrita em demandas processuais do judiciário e instâncias de controle e capacitação aos gestores, para esclarecimento e conscientização da importância de melhorias nos processos de comunicação e na condução dos resultados. Por meio destas ações, pretende-se atender estas demandas de forma adequada e consistente, buscando agilidade na prestação de informações e conseqüentemente ofertando um serviço de qualidade à comunidade.

Palavras-chave: Comunicação oficial. Comunicação escrita. Administração Pública.

ABSTRACT

The purpose of this technical project is to guide the appropriate form and standardize the application of practices in the preparation of official communications. Clear and objective official communication becomes essential in public administration, for expressing matters relating to its acts through registration in documents. Thus, the proposal presented is expected help improve the written communication processes in the Clinical Hospital Complex of the Federal University of Paraná, with the intent to meet the demands of information from the judiciary and control bodies in a complete, objective and pertinent way, providing faster resolution of actions. It is proposed the preparation of a guide to improve written communication in judicial proceedings and instances of control and training of managers, to clarify and raise awareness of the importance of improvements in communication processes and in the conduct of results. Through these actions, it is intended to meet these demands in an adequate and consistent manner, seeking agility in the provision of information and consequently offering a quality service to the community.

Keywords: Official communications. Written communication. Public administration.

LISTA DE SIGLAS

CHC	- Complexo Hospital de Clínicas
CGU	- Controladoria-Geral da União
CFM	- Conselho Federal de Medicina
CF	- Constituição Federal do Brasil
EBSERH	- Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
MP	- Ministério Público
SUS	- Sistema Único de Saúde
UFPR	- Universidade Federal do Paraná

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	APRESENTAÇÃO	8
1.2	OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	8
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO	9
1.4	JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	9
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
2.1	DIREITO À SAÚDE	10
2.2	SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE	11
2.3	A JUSTIÇA E SEU PAPEL NA PROTEÇÃO DO DIREITO À SAÚDE.....	12
2.4	CONTROLE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	14
2.5	COMUNICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	15
3	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	19
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO	19
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	20
3.2.1	O fornecimento de informações às instâncias do poder judiciário	20
3.2.2	O fornecimento de informações às instâncias de controle	21
4	PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA ...	25
4.1	PROPOSTA TÉCNICA.....	25
4.1.1	Plano de implantação	25
4.1.2	Recursos	26
4.1.3	Resultados esperados	27
4.1.4	Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	27
5	CONCLUSÃO.....	29
	REFERÊNCIAS.....	30

1 INTRODUÇÃO

A administração pública no Brasil vem sofrendo um longo processo de evolução nos últimos anos. Conforme Chiavenato (2016), seu desenvolvimento já contemplou as fases patrimonialista, burocrática e gerencial. O modelo patrimonialista caracterizava-se pela forma de conceber o Estado, que era tratado pelos governantes como sua propriedade, com fortes aspectos de nepotismo e corrupção. (CHIAVENATO, 2016). Mais adiante, a administração pública burocrática tomou forma na primeira metade do século XX, objetivando racionalizar seus métodos e procedimentos, e incorporando valores como a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo. (CHIAVENATO, 2016). Nesse contexto, surgia a noção de uma comunicação padronizada da gestão pública que proporcionasse um entendimento claro e objetivo do andamento dos processos internos e externos (SECCHI, 2009).

Adiante, a administração pública gerencial surgiu, na segunda metade do século XX, mediante a transferência de funções econômicas e sociais, que até então se encontravam sob a responsabilidade do Estado, para a iniciativa privada (na medida de suas possibilidades). Assim, tornou-se decisiva uma busca de eficiência na administração pública, com a redução de custos e aumento da qualidade dos serviços prestados (CHIAVENATO, 2016). De forma ainda mais proeminente, a comunicação se tornava um fator chave no cumprimento de tais requisitos. Consoante a isso, Melo (2006, p. 6) também reitera que “só através de informações torna-se possível fazer ajustamentos necessários para que a eficiência no trabalho seja alcançada”.

Santos (2017), pontua que é importante saber utilizar a comunicação de forma acertada, visando evitar interferências e interpretações errôneas, pois há muitos fatores que dependem do êxito dessa comunicação. Na gestão pública, o tema ganha outras complexidades devido ao grande número de atores envolvidos, e aos princípios da transparência, publicidade e formalidade que impõem ao poder público o dever de responder com o máximo de qualidade suas demandas.

Nesse sentido, um fenômeno observado nos últimos anos tem chamado a atenção de alguns pesquisadores da área legal: a judicialização da saúde. Borges (2009 apud TRAVASSOS et al., 2015, p. 3420), o define, a grosso modo, como sendo “a influência do Poder Judiciário nas instituições políticas e sociais” a fim de assegurar a proteção de direitos (mais especificamente, à saúde no caso em questão). Ou seja,

desde a década de 90, conforme Travassos et al. (2015), é perceptível um aumento no número de pessoas que necessitam recorrer ao poder judiciário para garantir o acesso a medicamentos e tratamentos para suas enfermidades. Corroborando, dados da Consultoria Jurídica do Ministério da Saúde, que indicam um aumento de 24,46% das demandas judiciais envolvendo “fornecimento de medicamentos, a realização de cirurgias e procedimentos e até mesmo a incorporação de novas tecnologias no âmbito do Sistema Único de Saúde – SUS”, entre os anos de 2009 e 2012. (BRASIL, 2012, não p.).

Neste processo, muitas informações clínico-hospitalares são requeridas para instrução de processos judiciais e extrajudiciais, exigindo perícia por parte dos profissionais no fornecimento de dados técnicos a pessoas leigas na área médica. Soma-se a isto, um grande número de relatórios, pareceres e esclarecimentos que são exigidos destes profissionais durante as rotinas de auditorias dos órgãos de controle.

Em vista disso, este projeto visa contribuir para o aperfeiçoamento do processo de comunicação entre as diversas áreas envolvidas no atendimento às demandas do poder judiciário e instâncias de controle, buscando com isso uma resolução mais célere das ações. A instituição escolhida para execução do projeto foi o Complexo Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná (CHC/UFPR).

1.1 APRESENTAÇÃO

Diante do exposto, o presente trabalho se propõe a responder a seguinte questão norteadora: como aprimorar a forma pela qual as informações médicas e hospitalares são prestadas as autoridades judiciárias e de controle a fim de subsidiar processos forenses e de auditoria?

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Propor uma metodologia de trabalho que oriente a elaboração das respostas de forma completa, objetiva e pertinente.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

- Analisar a adequação das respostas fornecidas pelas unidades envolvidas em relação aos questionamentos realizados pelos órgãos externos;
- Identificar dentro das respostas recebidas as principais categorias de inconformidades, assim como, questionamentos não atendidos na sua totalidade;
- Propor melhorias nos processos de trabalho com vistas a atender as demandas processuais de órgãos externos de forma mais eficiente e eficaz.

1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Diante da complexidade dos serviços prestados e da grande quantidade de pacientes que são atendidos, rotineiramente o Complexo Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná recebe inúmeras demandas de informações de órgãos externos. A maioria delas se refere a pacientes que dependem do serviço público de saúde e que se sentem prejudicados de alguma forma, em virtude das dificuldades de atendimento nas mais diversas especialidades médicas do Hospital. Assim, buscam auxílio junto a órgãos, como Ministério Público, Defensoria Pública, entre outros, para assegurar a continuidade do tratamento médico, de forma mais ágil, utilizando como mote os princípios do Sistema Único de Saúde (SUS): universalidade, igualdade e integralidade da atenção.

Além disso, os órgãos de controle – Tribunal de Contas da União e Controladoria Geral da União – acompanham sistematicamente a gestão do Hospital, por meio de auditorias, o que gera também uma grande quantidade de informações a serem prestadas a estes órgãos.

Desta forma, observou-se a necessidade de buscar melhorias nos processos de trabalho e na condução dos resultados, visando atender estas demandas de forma adequada e consistente, buscando agilidade na prestação de informações e consequentemente ofertando um serviço de qualidade ao cidadão.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 DIREITO À SAÚDE

De acordo com a Carta Magna de 1988, todos são iguais perante a lei sem distinção, sendo garantidos os direitos fundamentais à vida (art. 5º) e à saúde (art. 6º).

O direito fundamental à saúde é previsto na Constituição Federal, que dispõe:

Art. 196. A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação. (BRASIL, 1988, não p.).

Tal mandamento também está mencionado na Lei nº 8.080/90, em seu art. 2º: “a saúde é um direito fundamental do ser humano, devendo o Estado prover as condições indispensáveis ao seu pleno exercício”. (BRASIL, 1990, não p.).

Neste sentido, é dever dos Poderes Públicos a execução de medidas que visam garantir estes direitos a todos os cidadãos, através da promoção de melhores condições de vida e assistência integral à saúde, incluindo a “assistência terapêutica e farmacêutica”, conforme determina o art. 6º, inciso 1-d, da Lei nº 8.080/90. (BRASIL, 1990, não p.).

Silva (2014, p. 5) cita que a saúde “é um direito que não pode ser convertido numa promessa institucional, implicando no descumprimento do preceito constitucional”. A autora descreve que a carência de recursos financeiros na área da saúde tem comprometido a garantia do direito fundamental à saúde. Desta forma, a população tem procurado auxílio jurisdicional, através da proposição de ações, na busca de solução para seu tratamento de saúde, seja pelo fornecimento de medicamentos, seja pela realização de exames e de cirurgias. Assim, o Poder Executivo torna-se obrigado a cumprir decisões do Judiciário, com vista a atender estas demandas com qualidade. (SILVA, 2014).

Já para Gonçalves (2014, p. 7), “a saúde é um bem de demanda infinita”, assim, os gestores públicos tornam-se responsáveis pela execução de políticas públicas que assegurem o acesso de toda a população aos serviços de saúde de melhor qualidade. Importante destacar que, o conceito de “qualidade” nos serviços de saúde adotado no presente trabalho está alinhado aos entendimentos de Deming

(1986 apud CHIAVENATO, 2016), o qual salienta a busca permanente pelo atendimento das carências dos usuários. Assim sendo, para uma instituição pública obter qualidade ou excelência na sua gestão, é preciso ser capaz de cumprir o seu papel de forma eficiente na prestação de serviços à população. (RODRIGUES, 2014).

Neste contexto, a busca constante de qualidade nos serviços de saúde deve fazer parte do compromisso do Estado, a fim de viabilizar condições necessárias para a efetividade do direito à saúde.

2.2 SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE

Toda população brasileira tem acesso aos serviços de saúde gratuitamente, por meio do Sistema Único de Saúde, que é garantido pela Constituição de 1988, de forma universal e igualitária. “É uma das políticas de maior inclusão social implementada no Brasil”, sendo assim um compromisso do Estado com os cidadãos. (GONÇALVES, 2014, p. 7).

O SUS foi regulamentado pela aprovação da Lei nº 8.080/90, que dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências; e da Lei nº 8.142/90, que dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do SUS e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e dá outras providências. (BRASIL, 1990).

A Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, estabelece:

Art. 1º Esta lei regula, em todo o território nacional, as ações e serviços de saúde, executados isolada ou conjuntamente, em caráter permanente ou eventual, por pessoas naturais ou jurídicas de direito Público ou privado.

Art. 2º A saúde é um direito fundamental do ser humano, devendo o Estado prover as condições indispensáveis ao seu pleno exercício.

§ 1º O dever do Estado de garantir a saúde consiste na formulação e execução de políticas econômicas e sociais que visem à redução de riscos de doenças e de outros agravos e no estabelecimento de condições que assegurem acesso universal e igualitário às ações e aos serviços para a sua promoção, proteção e recuperação. (BRASIL, 1990, não p.).

Gonçalves (2014), cita os princípios doutrinários do SUS, estabelecidos no art. 7º da Lei 8.080 e também previstos na Constituição Federal, que demonstram a sustentação do seu funcionamento, que são: a) universalidade – garantia do acesso à saúde a todos os cidadãos sem distinção e de forma gratuita; b) igualdade – objetiva

oferecer igualdade de condições à população, considerando suas desigualdades sociais; c) integralidade – os serviços ofertados devem atender as diferentes necessidades de cada usuário, ou seja, em todos os níveis de atenção à saúde.

De acordo com Paim (2018), apesar dos avanços do SUS, ainda existem dificuldades a serem enfrentadas para transformá-lo em um sistema público universal, capaz de prestar serviços de qualidade para toda comunidade. Conforme o autor, a saúde não tem sido priorizada pelo Estado, assim como seu financiamento. Os recursos financeiros repassados pelo governo, são insuficientes para manutenção dos serviços de saúde. Para defesa do SUS, há necessidade de implementação de políticas públicas e ações estratégicas que visem melhorias no sistema de saúde. (PAIM, 2018).

A pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisas Datafolha em 2018, a pedido do Conselho Federal de Medicina (CFM), sobre a percepção da população quanto a saúde brasileira (CFM, 2018), demonstrou que 87% dos que dependem do SUS classificaram a saúde pública como péssima, ruim ou regular. O fator mais negativo é o tempo de espera para atendimento, tanto para realização de exames de imagem, quanto para consultas especializadas e cirurgias. Outra dificuldade de acesso é a internação em leitos de UTI.

Diante disso, a população que depende do serviço público acaba sendo prejudicada devido às dificuldades de acesso aos serviços do SUS, especialmente nos casos de maior complexidade. Essa demora poderá ocasionar piora do quadro clínico dos pacientes.

2.3 A JUSTIÇA E SEU PAPEL NA PROTEÇÃO DO DIREITO À SAÚDE

Para Salazar e Grou (2009 apud TEIXEIRA; SILVA, 2015, p. 4) o conceito de judicialização da saúde é “a possibilidade de buscar a concretização e o respeito de um direito por meio do Poder Judiciário, ou seja, a possibilidade de utilização de mecanismos jurídicos para conferir-lhe efetividade”. Assim, a judicialização da saúde é uma forma que o cidadão encontra para buscar seu direito fundamental garantido pela Constituição, através do Poder Judiciário, perante a atuação do Estado.

Para Pepe et al (2010), estudos demonstram que grande parte das ações judiciais se referem a solicitações de medicamentos, cuja demanda teve início nos anos 1990 com a requisição de medicamentos antirretrovirais para o vírus HIV/AIDS.

Para os autores “é consenso que o uso da via judicial para o fornecimento de medicamentos presentes nas listas oficiais públicas é uma forma legítima de garantir o pleno exercício do direito à assistência individual terapêutica, que integra o direito à saúde”. (PEPE et al, 2010, p. 2406)

Para Asensi (2010, p. 37-38) o Ministério Público (MP) “é uma instituição dinâmica de garantia e efetivação de direitos, haja vista não precisar ser provocado para atuar em prol de sua concretização”. A atuação do MP se dará principalmente em situações relacionadas a execução de ações pelo poder público que visem a concretização da prestação de serviços, como a falta de leitos hospitalares, de medicamentos, de tratamentos médicos, entre outros. Por se tratar de direito à vida, as medidas e soluções precisam ser rápidas, tornando assim, a atuação do MP de grande importância. (ASENSI, 2010).

De acordo com Bastos (1996 apud ASENSI, 2010, p. 38) o MP tem “sua razão de ser na necessidade de ativar o Poder Judiciário, em pontos em que este remanesceria inerte porque o interesse agredido não diz respeito a pessoas determinadas, mas a toda coletividade.”

O Ministério Público é um dos órgãos procurados pela população quando esta entende que seu direito à saúde não está sendo atendido. É considerado essencial à função jurisdicional do Estado, participando de forma ativa nos processos da justiça. (CONAMP, 2017). De acordo com o art. 127 da Constituição Federal (CF), tem por princípios defender a ordem jurídica, o regime democrático, os interesses sociais e individuais indisponíveis. Tem como funções, dentre outras, previstas no art. 129:

[...] II - zelar pelo efetivo respeito dos Poderes Públicos e dos serviços de relevância pública aos direitos assegurados nesta Constituição, promovendo as medidas necessárias à sua garantia;

[...] VI - expedir notificações nos procedimentos administrativos de sua competência, requisitando informações e documentos para instruí-los, na forma da lei complementar respectiva. (BRASIL, 1988, não p.).

Da mesma forma, a Defensoria Pública também tem papel importante na intervenção junto ao Estado para garantia do direito do cidadão à saúde. Sua função é prestar orientação jurídica, promover os direitos humanos e a defesa judicial e extrajudicial dos direitos da população, gratuitamente, aos necessitados que não têm condições financeiras de arcar com estas despesas, conforme o art. 134 da Constituição Federal. (BRASIL, 1988).

A Lei Complementar nº 80, de 12 de janeiro de 1994, organiza a Defensoria Pública da União, do Distrito Federal e dos Territórios e prescreve normas gerais para sua organização nos Estados, e dá outras providências. No art. 4º, são descritas suas funções institucionais, dentre outras:

[...] II – promover, prioritariamente, a solução extrajudicial dos litígios, visando à harmonização entre pessoas em conflito de interesses, por meio de mediação, conciliação, arbitragem e demais técnicas de composição e administração de conflitos. (BRASIL, 1994, não p.).

No seu art. 44º consta dentre as prerrogativas dos membros da Defensoria Pública da União:

[...] X – requisitar de autoridade pública e de seus agentes exames, certidões, perícias, vistorias, diligências, processos, documentos, informações, esclarecimentos e providências necessárias ao exercício de suas atribuições. (BRASIL, 1994, não p.).

Diante do exposto, a atuação do Ministério Público e Defensoria Pública tem papel de grande relevância para a sociedade na defesa dos direitos fundamentais previstos na Constituição.

2.4 CONTROLE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme descrito no art. 37 da Constituição Federal, que são fundamentais para dar confiabilidade e transparência aos atos praticados pelos seus gestores. (BRASIL, 1988). É imprescindível que haja um controle dos gastos públicos e das ações da gestão pública, com o intuito de evitar condutas impróprias por parte da administração pública. A administração pública tem o dever de prestar contas, tanto pelos recursos arrecadados, como pela sua aplicabilidade.

Para Chiavenato (2016, p. 378), controlar significa "garantir que o planejamento seja bem executado e que os objetivos estabelecidos sejam alcançados da melhor maneira possível". Já Meirelles e Burle Filho (2016, p. 795) conceituam controle como "a faculdade de vigilância, orientação e correção que um Poder, órgão ou autoridade exerce sobre a conduta funcional de outro".

A Constituição prevê que a fiscalização nos órgãos públicos será exercida mediante controle externo pelo Poder Legislativo, com o auxílio do Tribunal de Contas da União e pelo sistema de controle interno de cada Poder, conforme os arts. 70 a 74. (BRASIL, 1988).

No Governo Federal, a Controladoria-Geral da União (CGU) é o órgão de controle interno, que é responsável pela realização de atividades inerentes à defesa do patrimônio público e a promoção da transparência da gestão, através de ações de auditoria pública, correção, prevenção e combate à corrupção. Sua estrutura inclui unidades que atuam em ações organizadas, dentre elas, a Secretaria Federal de Controle Interno. (BRASIL, 2019). Esta última exerce as atividades de órgão central do sistema de controle interno do Poder Executivo Federal, fiscalizando e avaliando a execução de programas de governo, realizando auditorias e avaliando os resultados da gestão dos gestores públicos federais, apurando denúncias e representações, exercendo o controle das operações de crédito, assim como, executando atividades de apoio ao controle externo. (BRASIL, 2019).

Conforme disposto no Decreto nº 3.591, de 06 de setembro de 2000, o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal tem por objetivo avaliar a ação governamental e a gestão dos gestores públicos federais. (BRASIL, 2000).

2.5 COMUNICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A comunicação é um processo de extrema importância em uma instituição. Para que os processos atinjam seu objetivo, as informações precisam ser transmitidas adequadamente e de forma clara, a fim de que o receptor compreenda a mensagem.

Os princípios da administração pública (a saber: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) devem nortear, além dos atos do Poder Público, as comunicações oficiais.

Para Coelho (2014), o princípio da legalidade prevê a atuação do Estado mediante o que é determinado pela lei, a qual deve estar amparada na Constituição. O autor cita que:

Os memorandos e ofícios – que são os instrumentos de comunicação oficial internos e externos ao órgão, respectivamente –, os quais devem ser redigidos com objetividade, concisão e clareza – tal como as leis – para que o seu conteúdo seja adequadamente compreendido e executado. (COELHO, 2014, p. 53-54).

O princípio da impessoalidade decorre da legalidade da prática dos atos administrativos, que são de autoria do Estado e executados por seus agentes, de forma que:

Serão sempre impessoais em um duplo sentido: no de quem age – que é o Estado e não a pessoa do agente; e no do objetivo da ação – que é o interesse público e não o interesse das pessoas particulares atingidas pela ação estatal. (COELHO, 2014, p. 54).

Já o princípio da moralidade impõe aos servidores públicos uma conduta íntegra e virtudes morais sociais, além do cumprimento de normas. (COELHO, 2014). Enquanto que o princípio da publicidade prevê a clareza e a transparência dos atos administrativos praticados pela administração pública. Assim, os atos devem ser escritos:

(...) redigido de acordo com as normas e procedimentos decorrentes da aplicação do princípio da legalidade, tal como tratado anteriormente, a constância escrita é que permite a clareza e publicidade necessárias aos atos públicos. (COELHO, 2014, p. 56).

E o princípio da eficiência demonstra a necessidade do uso racional dos recursos públicos. Para que a administração pública seja eficiente é imprescindível que seus processos e servidores também o sejam. (COELHO, 2014).

Para orientar a elaboração destes documentos existe o Manual de Redação da Presidência da República, que descreve as normas de redação de atos e comunicações oficiais do Poder Público, as quais precisam observar o objetivo da comunicação e sua finalidade, para que o texto seja redigido adequadamente. A forma de comunicação do Poder Público se dá pela redação oficial, na qual são descritos expedientes e atos oficiais pertinentes as suas funções. (BRASIL. Presidência da República, 2018). Para tanto, explica:

A necessidade de empregar determinado nível de linguagem nos atos e nos expedientes oficiais decorre, de um lado, do próprio caráter público desses atos e comunicações; de outro, de sua finalidade. Os atos oficiais, aqui entendidos como atos de caráter normativo, ou estabelecem regras para a conduta dos cidadãos, ou regulam o funcionamento dos órgãos e entidades públicos, o que só é alcançado se, em sua elaboração, for empregada a linguagem adequada. O mesmo se dá com os expedientes oficiais, cuja finalidade precípua é a de informar com clareza e objetividade. (BRASIL. Presidência da República, 2018, p. 16).

Com base no Manual, a redação oficial deve ser estruturada de acordo com as seguintes características: clareza e precisão; objetividade; concisão; coesão e coerência; impessoalidade; formalidade e padronização; e uso do padrão culto de linguagem. (BRASIL. Presidência da República, 2018).

A clareza é a qualidade básica de todo texto oficial e deve possibilitar ao leitor seu entendimento. O texto deve ser pontuado adequadamente, assim como especificado o significado de siglas e abreviações quando forem citadas. As frases devem ser curtas e estruturadas, devendo o tempo verbal ser uniforme em todo o texto. Devem também ser evitadas imprecisões. (BRASIL. Presidência da República, 2018). De acordo com o Manual:

Não se concebe que um documento oficial um ato normativo de qualquer natureza seja redigido de forma obscura, que dificulte ou impossibilite sua compreensão. A transparência é requisito do próprio Estado de Direito: é inaceitável que um texto oficial ou um ato normativo não seja entendido pelos cidadãos. O princípio constitucional da publicidade não se esgota na mera publicação do texto, estendendo-se, ainda, à necessidade de que o texto seja claro. (BRASIL. Presidência da República, 2018, p. 17).

A precisão se caracteriza pela articulação de expressões comuns ou técnicas, de forma a permitir a compreensão das ideias citadas no texto e uso de palavras que não configurem duplo sentido. É preciso revisar o texto elaborado a fim de verificar se o mesmo será compreendido pelo destinatário, além de possibilitar correções que se fizerem necessárias. O assunto tratado no texto pode ser de fácil compreensão e domínio para algumas pessoas em decorrência da experiência profissional adquirida, porém, pode ser desconhecida por outros. Desta forma, há necessidade de as comunicações serem elaboradas sem pressa para não comprometer sua clareza. (BRASIL. Presidência da República, 2018).

Já a concisão configura-se em transmitir o máximo de informações com o mínimo de palavras. Deve ser evitado o uso de detalhes e palavras irrelevantes, redundantes e informes que não acrescentam nada ao que já foi mencionado no texto. Devem ser evitados comentários desnecessários. (BRASIL. Presidência da República, 2018).

Objetividade – é preciso ser objetivo, tratar diretamente o assunto que se deseja abordar, sem repetições, uso excessivo de palavras e de ideias e informações evasivas. A objetividade não significa tornar o texto indelicado e ríspido. (BRASIL, Presidência da República, 2018). Coesão e coerência possibilitam a ligação e o

equilíbrio entre as informações de um texto. É importante que as palavras, as frases e os parágrafos estejam entrelaçados, dando assim, continuidade uns aos outros. (BRASIL. Presidência da República, 2018).

A redação oficial deve ser sempre elaborada de forma impessoal, pois representa um órgão público no atendimento do interesse dos cidadãos, não podendo conter interferência da individualidade da pessoa que as elabora. Desta forma, o tratamento impessoal se origina pela: a) ausência de opiniões pessoais da pessoa que comunica. A comunicação sempre é efetuada em nome do Serviço Público, o que possibilita a padronização e uniformidade das comunicações nos diversos setores da administração pública; b) impessoalidade da pessoa que recebe a comunicação, podendo ser direcionada a um cidadão, uma instituição privada ou outro órgão público; c) caráter impessoal do assunto tratado, uma vez que as comunicações oficiais se restringem ao interesse público. (BRASIL. Presidência da República, 2018).

A formalidade é imprescindível nas comunicações administrativas, bem como no modo de tratamento. Assim, o assunto tratado na comunicação deve ser de forma polida e atenciosa. Os documentos digitados não podem conter erros. É necessário se atentar às características da redação oficial e o seu uso padronizado em toda a instituição, observando sempre a apresentação do seu conteúdo e escrita. (BRASIL. Presidência da República, 2018).

Considerando o caráter público dos expedientes oficiais e do seu propósito, é necessário o uso do padrão culto da língua, que se refere a normas linguísticas que estabelecem o uso correto da linguagem gramatical formal. Isso não significa que seja necessária a utilização de termos complicados e de difícil entendimento. Deve ser utilizado um vocabulário comum, evitando regionalismos, para facilitar o entendimento. O dicionário deve ser utilizado de forma costumeira para possibilitar a construção de um texto adequadamente. (BRASIL. Presidência da República, 2018).

Diante disso, a comunicação oficial de forma clara e objetiva torna-se imprescindível na administração pública, por expressar assuntos relativos a seus atos através do registro em documentos.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

O Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná é o maior prestador de serviços do Sistema Único de Saúde do Estado do Paraná, com atendimento de referência no nível terciário. (AAHC, 2017).

É um hospital de ensino e tem por missão “ser referência de excelência na formação de profissionais de saúde, na atenção à saúde, na inovação tecnológica e sustentabilidade, atendendo com inserção e integração na rede de serviços de saúde e nas necessidades da população”. E tem por visão “ser o melhor complexo hospitalar público de ensino e assistência em saúde, em todos os níveis de atenção, do país, acreditado com excelência”. Seus valores são: “comportamento ético, compromisso com o ensino e pesquisa, gestão participativa e sustentável, humanização, qualidade e segurança”. (CHC, 2015, p. 4).

Possui uma área construída de 63.000m² e é referência nacional em várias especialidades médicas, realizando seus atendimentos de forma gratuita por ser totalmente financiado pelo SUS. Realiza mensalmente cerca de 100 mil consultas médicas, 1500 cirurgias e 2500 internações. Diariamente circulam no hospital uma média de 11 mil pessoas. (AAHC, 2017).

O quadro funcional é composto por aproximadamente 3.200 funcionários, incluindo médicos, profissionais de enfermagem e demais áreas. O hospital conta também com a atuação de cerca de 382 profissionais de Residência Médica e de Residência Multiprofissional, além de 270 professores de medicina. (AAHC, 2017).

O Hospital passou a integrar a rede de hospitais que tem gestão compartilhada com Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) em 2014, sendo então denominado Complexo Hospital de Clínicas, englobando também a Maternidade Victor Ferreira do Amaral. (AAHC, 2017).

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O Projeto Técnico se classifica como aplicado pois possui finalidade prática, na medida em que, segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 51), “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”.

O projeto se baseia no levantamento bibliográfico já apresentado e na observação da necessidade de aperfeiçoamento do processo de comunicação entre as áreas do CHC/UFPR responsáveis pelo atendimento às demandas de informação do poder judiciário e das instâncias de controle. Os dados para a contextualização/diagnóstico provêm do relato descritivo por meio de observação da autora do presente trabalho, no exercício de suas funções há 26 anos na Superintendência do Complexo, em que está envolvida diretamente na realização do processo e da entrevista não estruturada com a Presidente da Comissão de Controle Interno do CHC/UFPR, cuja pergunta norteadora foi quais os problemas relacionados a comunicação escrita pelos gestores nos processos que respondem as demandas de informações dos órgãos de controle.

Com relação à situação-problema identificada, após análise do conteúdo dos documentos elaborados, foram observadas algumas inconsistências e imprecisões nos textos redigidos, no que se refere à sua forma de redação. Assim é importante que a comunicação escrita seja padronizada no Hospital em função das deficiências observadas na forma de comunicação.

3.2.1 O fornecimento de informações às instâncias do poder judiciário

O processo se inicia com o recebimento das demandas de informações clínico-hospitalares pela Superintendência do CHC/UFPR, que são requeridas para instrução de processos judiciais e extrajudiciais. A partir disso, é providenciada a abertura de processos internos para controle e posterior direcionamento à área pertinente, que providenciará as informações solicitadas.

Após este processo retornará para então ser respondida a demanda através da elaboração de ofício a ser assinado pela Superintendência. As informações prestadas são analisadas, a fim de verificar se os questionamentos foram atendidos na sua totalidade e de forma adequada. Caso haja necessidade de adequações, o

documento retornará para a área responsável a fim de corrigir as inconsistências ou complementar informações. Com base na observação, percebeu-se alguns pontos importantes em determinadas respostas recebidas, após avaliação do contexto, como por exemplo:

- Forma de escrita sem concordância gramatical ou pontuação incorreta;
- Texto sem formatação adequada;
- Uso de abreviações e siglas, tornando difícil o seu entendimento;
- Documentos digitados contendo erros;
- Falta de clareza e objetividade no texto;
- Uso de termos técnicos, que podem ser de fácil compreensão para quem redigiu o texto em função da experiência profissional, porém podem ser desconhecidos por outros;
- O conteúdo da resposta não atende aos questionamentos na sua integralidade.

O não atendimento das demandas de informações adequadamente, ocasionará morosidade nos encaminhamentos das respostas, tendo em vista a necessidade de retorno às áreas responsáveis para adequações devido as inconformidades. Isso pode, inclusive, comprometer o atendimento das demandas dentro dos prazos legais estabelecidos. Além disso, são geradas novas demandas por parte do judiciário, solicitando complementação de informações e esclarecimentos não fornecidos de forma apropriada no momento oportuno.

3.2.2 O fornecimento de informações às instâncias de controle

Seguindo o mesmo fluxo do recebimento das demandas de informações das instâncias do poder judiciário pelo CHC/UFPR, os órgãos de controle – Tribunal de Contas da União e Controladoria Geral da União – frequentemente requererem relatórios, pareceres e esclarecimentos que são exigidos durante as rotinas de auditorias realizadas. Nesse momento, é também providenciada a abertura de processos internos para acompanhamento e posterior direcionamento à área responsável, que providenciará as informações solicitadas.

Ao retornar o processo, as informações prestadas são encaminhadas para a Comissão de Controle Interno do CHC/UFPR, que é a responsável pela análise das respostas enviadas pelas áreas envolvidas, com o propósito de averiguar se os questionamentos e adequações foram contemplados de forma pertinente. Se houver necessidade, o processo será devolvido à área responsável para as adequações pertinentes. Aprovada pela Comissão, a demanda será respondida por meio de ofício a ser assinado pela Superintendência do CHC/UFPR, após seu parecer favorável.

De acordo com o art. 1º do seu Regimento, a Comissão tem por finalidade:

Assessorar a Superintendência do Complexo Hospital de Clínicas da UFPR – CHC-UFPR com vistas a desenvolver uma cultura de controle, além de propor ações visando a formalização, implementação e aperfeiçoamento de instrumentos de controle em todos os níveis e áreas da organização. (CHC, 2017, não p.).

No seu art. 6º estão descritas as competências, dentre outras:

- I. Monitorar e colaborar com o atendimento a todas as recomendações, disposições e determinações contidas nas deliberações exaradas pelos Órgãos de Controle (Externos e Internos), junto às subunidades organizacionais envolvidas;
- II. Solicitar das áreas envolvidas informações e documentos acerca do gerenciamento de atividades e processos de trabalho;
- III. Solicitar das áreas envolvidas informações e documentos acerca do atendimento às solicitações de demanda, recomendações e determinações exaradas pelos órgãos de controle (interno e externo);
- [...] XI. Avaliar a qualidade das informações geradas e processadas no âmbito do CHC-UFPR quanto à clareza, exatidão, oportunidade, atualização, guarda, segurança, controle de acesso, dentre outras características. (CHC, 2017, não p.).

Em entrevista realizada com a Presidente da Comissão de Controle Interno do CHC/UFPR no dia 06/02/2019, a profissional ressaltou a importância de conscientizar a comunidade interna quanto ao cuidado que se deve ter na forma de atendimento das solicitações prestadas aos órgãos de controle – Tribunal de Contas da União e Controladoria Geral da União. O Complexo, por ser uma entidade pública que utiliza recursos públicos, é submetido constantemente a auditorias a respeito de sua gestão, as quais focam em temas como resultados, produtividade, gestão de filas para realização de procedimentos, etc. Assim, é importante que as respostas aos questionamentos sejam objetivas e claras para facilitar sua compreensão pelos auditores. Nesse sentido, há a necessidade de se explicar detalhadamente a forma de atuação da instituição perante determinado questionamento levantado na auditoria,

além de comprovar com relatórios, documentos e/ou dados, que são capazes de evidenciar e esclarecer o fluxo de trabalho adotado.

De acordo com a profissional, essa forma de controle possibilita melhorar o desempenho da gestão, ao serem demandados planos de ações para acompanhamento e alcance das metas e objetivos. A gestora também pontuou que: as pessoas precisam se conscientizar da importância do controle, que auxilia na melhoria dos fluxos de trabalho, além de corrigir eventuais falhas. O trabalho da Comissão está no início, na primeira etapa do controle interno. Neste momento, o enfoque é o monitoramento das respostas aos órgãos de controle externo e também o acompanhamento da execução das recomendações de auditorias realizadas pela Auditoria Interna. Por meio deste monitoramento estão sendo estabelecidos cada vez mais mecanismos para desenvolver e aprimorar a gestão do Hospital.

Segundo ela, o controle precisa existir porque é uma das funções básicas da Administração, cujo objetivo é verificar se o desempenho atual está de acordo com o planejado, estabelecendo correções necessárias no decorrer do processo. Todos devem se comprometer com o trabalho em si, com o cumprimento das normas e com o registro adequado das atividades. O processo dentro do Hospital deve ser claro, assim como as respostas das questões levantadas pelos órgãos de controle devem ter objetividade e de fácil entendimento, afinal são respostas institucionais em nome do Complexo. Outros pontos levantados foram a importância dos prazos e a necessidade de que todos conheçam os fluxos para entender que as respostas devem ser analisadas por todas as instâncias internas antes de serem encaminhadas. Segundo a profissional “os gestores devem assumir suas responsabilidades e dentre elas está a de responder corretamente aos diversos questionamentos”.

Neste contexto, é importante destacar que o Manual de Monitoramento das Ações de Controle – Versão do Gestor, da Controladoria-Geral da União, descreve:

Um dos grandes desafios a serem tratados pelo controle interno, no sentido de dotar devidamente as estruturas de monitoramento, está na necessidade de a organização capacitar seus servidores, de modo que o registro das informações sobre as falhas, impropriedades e respectivas recomendações seja realizado de forma padronizada e objetiva. Para que as recomendações formuladas possam indicar ao gestor providências exequíveis e capazes de corrigir as fragilidades e os desvios verificados, é fundamental observar a qualidade das informações a serem geradas, com a correta identificação das falhas de execução e com a evidenciação das suas causas. (BRASIL. Controladoria-Geral da União, 2018, p. 7-8).

O não atendimento das recomendações dos órgãos de controle de forma adequada e objetiva, bem como a não correção de eventual prática irregular, importará ao gestor sanções por sua responsabilização, conforme previsto nos arts. 266 a 272 do Regimento Interno do Tribunal de Contas da União. (BRASIL, 2015).

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

A proposta apresentada para resolução da situação-problema é o estabelecimento de um conjunto de ações capaz de uniformizar os mecanismos de atuação da equipe envolvida nos processos de trabalho, contribuindo para melhorar a comunicação escrita de forma a torná-la mais eficiente. Ou seja, o que se almeja é o desenvolvimento de um trabalho instrutivo junto aos gestores e demais envolvidos para esclarecimento e conscientização da importância de as informações prestadas serem precisas, objetivas e claras, seguindo as regras gramaticais e ortográficas (normas técnicas de linguagem) e de acordo com orientações do Manual de Redação da Presidência da República.

Assim, deverá ser elaborado um guia de orientação para aprimoramento da comunicação escrita em demandas processuais do poder judiciário e instâncias de controle, possibilitando a toda comunidade interna ter conhecimento sobre as normas de redação de documentos oficiais.

Além disso, pretende-se que sejam realizados treinamentos para os gestores, os quais seriam multiplicadores, comprometendo também posteriormente sua equipe de trabalho no processo de melhoria da comunicação.

4.1.1 Plano de implantação

A implantação da proposta dependerá da nomeação de um grupo de trabalho pela Superintendência do Hospital, através de portaria, podendo ser composto por representantes da própria Superintendência (Setor de Apoio Institucional), Comissão de Controle Interno, Gerência de Atenção à Saúde e Divisão Médica, dentre outros que se achar necessário.

Deverá ser designado um coordenador que organizará a forma de trabalho, definindo as tarefas que caberá a cada membro. O prazo para conclusão dos trabalhos será de 06 (seis) meses.

Serão realizadas reuniões periodicamente para elaboração e formatação do guia de acordo com as orientações propostas. Sugestões de itens para compor o guia, dentre outros, seguindo o Manual de Redação da Presidência da República:

- Regras gramaticais e ortográficas;
- Conexão dos parágrafos;
- Formatação adequada do texto;
- Clareza;
- Objetividade;
- Informações relevantes;
- Atendimento das demandas solicitadas de forma completa;
- Assinatura do gestor responsável com carimbo.

Mensalmente, o grupo de trabalho deverá apresentar um relatório sobre o desenvolvimento do guia para acompanhamento.

Finalizado esse trabalho, o guia deverá ser aprovado pelas instâncias superiores do Hospital, para então ser divulgado à comunidade interna através da Unidade de Comunicação.

A avaliação do resultado da implantação da proposta será realizada através do levantamento das respostas fornecidas pelas áreas envolvidas nas demandas de informações das instâncias do poder judiciário e órgãos de controle, identificando as inconsistências, periodicamente a cada trimestre, durante o período de 01 (um) ano, para parâmetro da eficiência de sua aplicabilidade, visando assim promover melhorias nos processos da comunicação oficial.

A organização das capacitações poderá ser viabilizada pela Divisão de Gestão de Pessoas do Hospital, cujo conteúdo será as normas de redação de documentos oficiais. Serão direcionadas a todos os gestores, os quais serão distribuídos em turmas com no máximo 20 componentes cada uma, para que haja um melhor aproveitamento. A proposta é ministrar o curso em etapas, um dia na semana, a fim de evitar a ausência dos gestores em seus locais de trabalho por longos períodos de tempo. O total de dias necessários dependerá do conteúdo a ser tratado, para que sejam alcançados os resultados esperados.

4.1.2 Recursos

Para implantação dos planos propostos, será necessário o comprometimento das áreas envolvidas nos processos, as quais desempenham papel importante no

atingimento do propósito do projeto que é orientar a forma adequada e uniformizar a aplicação de práticas na elaboração das comunicações oficiais.

Para a composição do grupo de trabalho serão necessários, inicialmente, quatro representantes (Setor de Apoio Institucional, Comissão de Controle Interno, Gerência de Atenção à Saúde e Divisão Médica), podendo ser indicados outros que se achar necessário. O grupo de trabalho deverá elaborar um cronograma contendo as datas das reuniões e as etapas a serem seguidas, a fim de cumprir o prazo estabelecido de 06 (seis) meses para a concretização do guia de orientação. Será necessária também a disponibilização de sala para a realização das reuniões, assim como computador, impressora e material de escritório.

Para as capacitações, será necessário: designar um instrutor, sala para realização do curso, material didático de apoio, papel, caneta, quadro negro ou *flip-chart*, computador e projetor de imagem.

Outro recurso necessário seriam as horas de trabalho dos profissionais, tanto os designados para a Comissão, quanto os gestores e responsáveis pelo treinamento. O Complexo dispõe de todos estes recursos.

4.1.3 Resultados esperados

A elaboração do guia proporcionará melhorias nos processos de comunicação escrita, com vistas a atender as demandas de informações de forma completa, objetiva e pertinente, proporcionando uma resolução mais célere das ações. Além de orientar o desenvolvimento de eventuais capacitações.

4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Por tratar-se do envolvimento do grupo de trabalho, a proposta poderá ser inviabilizada em função do não engajamento dos profissionais designados. Assim, para avaliação do desempenho do grupo de trabalho, deverá ser apresentado relatório de acompanhamento mensal sobre o desenvolvimento do guia, detalhando todas as etapas realizadas.

Poderá ocorrer também a não adesão dos gestores às capacitações. Com a realização do levantamento das respostas recebidas pelas diversas áreas do Complexo, periodicamente, com a finalidade de avaliar o resultado da implantação

das propostas, será possível encaminhar às unidades apontamentos das falhas identificadas e assim conscientizar os gestores da importância de melhorar os processos de comunicação.

5 CONCLUSÃO

A busca constante por melhorias nos processos de trabalho tem sido alvo de preocupação por parte dos gestores públicos, que procuram cada vez mais aprimorar os serviços ofertados à população de forma a disponibilizá-los com qualidade e eficiência, de acordo com os princípios do SUS.

Da mesma forma, a padronização da comunicação oficial também é um objetivo importante a ser considerado tendo em vista a necessidade de melhorar e qualificar a forma de comunicação escrita.

A comunicação oficial de forma clara e objetiva torna-se imprescindível na administração pública, por expressar assuntos relativos a seus atos através do registro em documentos. Assim, espera-se o aperfeiçoamento do processo de comunicação entre as diversas áreas envolvidas no atendimento às demandas do poder judiciário e instâncias de controle, proporcionando uma resolução mais célere das ações. Além do aprimoramento da metodologia da comunicação escrita, a qual deve ser de forma eficiente e eficaz, pois objetiva atender adequadamente as demandas de informações.

O processo contínuo de melhorias nas práticas de comunicação tem se mostrado essencial na Instituição pois visa melhorar a qualidade dos serviços prestados à comunidade.

REFERÊNCIAS

ASENSI, F. D. Judicialização ou juridicização? As instituições jurídicas e suas estratégias na saúde. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 20, p. 33-55, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-73312010000100004&script=sci_abstract&lng=pt>. Acesso em: 12 jan. 2019.

ASSOCIAÇÃO DOS AMIGOS DO HOSPITAL DE CLÍNICAS (AAHC). **Relatório Anual**, 2017.

Associação Nacional dos Membros do Ministério Público (CONAMP). **Entenda o que é o Ministério Público e como funciona**, 2017. Disponível em: <<https://www.conamp.org.br/blog/entenda-o-que-e-o-ministerio-publico-e-como-funciona/>>. Acesso em: 12 jan. 2019.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. **Intervenção judicial na saúde pública: panorama no âmbito da Justiça Federal e apontamentos na seara das Justiças Estaduais**. Brasília, 2012. Disponível em: <<http://portalarquivos2.saude.gov.br/images/pdf/2014/maio/29/Panorama-da-judicializa----o---2012---modificado-em-junho-de-2013.pdf>>. Acesso em: 11 jan. 2019.

_____. Constituição (1988). **Constituição**: República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 3 jan. 2019.

_____. Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. **Sistema Monitor Manual de Monitoramento das Ações de Controle – Versão do Gestor**. Brasília, 2018. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/sistema-monitor/arquivos/manual-gestor>>. Acesso em: 7 fev. 2019.

_____. Controladoria-Geral da União. Acesso à informação: **Institucional**. Brasília, 2019. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/sobre/institucional>>. Acesso em: 10 jan. 2019.

_____. Decreto nº 3.591, de 06 de setembro de 2000. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 174, 8 set. 2000. Seção 1, p. 113. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3591.htm>. Acesso em: 11 jan. 2019.

_____. Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 182, 20 set. 1990. Seção 1, p. 18055. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3591.htm>. Acesso em: 9 jan. 2019.

_____. Lei nº 8.142, de 28 de dezembro de 1990. Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 249, 31 dez. 1990. Seção 1, p. 25694. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/legislacao/lei8142_281290.htm>. Acesso em: 9 jan. 2019.

_____. Lei Complementar nº 80, de 12 de janeiro de 1994. Organiza a Defensoria Pública da União, do Distrito Federal e dos Territórios e prescreve normas gerais para sua organização nos Estados, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 9, 13 jan. 1994. Seção 1, p. 633. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp80.htm>. Acesso em: 11 jan. 2019.

_____. Presidência da República. Casa Civil **Manual de redação da Presidência da República** / Casa Civil, Subchefia de Assuntos Jurídicos; coordenação de Gilmar Ferreira Mendes, Nestor José Forster Júnior [et al.]. – 3. ed., rev., atual. e ampl. – Brasília: Presidência da República, 2018. 189 p. Disponível em: <<http://www4.planalto.gov.br/centrodeestudos/assuntos/manual-de-redacao-da-presidencia-da-republica/manual-de-redacao.pdf>>. Acesso em: 5 jan. 2019.

_____. Tribunal de Contas da União. Regimento Interno (Republicado). **Boletim do Tribunal de Contas da União** - Brasília, 2 de janeiro de 2015 - Ano XLVIII - nº 1. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/normativos/regimentos-internos/>>. Acesso em: 7 fev. 2019.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública: Provas e concursos**. 4. ed. Barueri: Manole, 2016.

COELHO, R. C. **O Público e o Privado na Gestão Pública**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2014.

COMPLEXO HOSPITAL DE CLÍNICAS DA UFPR (CHC). **Código de Conduta Funcional**. Aprovado pelo Conselho Diretivo/Colegiado Gestor do CHC/UFPR em 28 de julho de 2015.

COMPLEXO HOSPITAL DE CLÍNICAS DA UFPR (CHC). **Regimento da Comissão de Controle Interno**. Aprovado pelo Conselho de Administração do CHC/UFPR em 12 de dezembro de 2017.

CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA (CFM). **Imprensa destaca pesquisa encomendada pelo CFM ao Datafolha sobre a percepção do brasileiro sobre a saúde**. Disponível em: <https://portal.cfm.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=27701:2018-06-28-15-18-26&catid=3>. Acesso em: 9 jan. 2019.

GONÇALVES, M. A. **Organização e Funcionamento do SUS**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2014.

MEIRELLES, H. L.; BURLE FILHO, J. E. **Direito administrativo brasileiro**. 42. ed. atual. até a Emenda Constitucional 90, de 15.9.2015. São Paulo: Malheiros, 2016.

MELO, V. P. C. **Comunicação interna e sua importância nas organizações**. Tecitura, v. 1, n. 1, 2006.

PAIM, J. S. Sistema Único de Saúde (SUS) aos 30 anos. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 6, p. 1723-1728, jun. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232018000601723&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 5 jan. 2019.

PEPE, V. L. E. et al. A judicialização da saúde e os novos desafios da gestão da assistência farmacêutica. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 15, n. 5, p. 2405-2414, 2010. Disponível em: <<https://www.scielo.org/article/csc/2010.v15n5/2405-2414/>>. Acesso em: 12 jan. 2019.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book Metodologia do Trabalho Cientifico.pdf>>. Acesso em: 5 jan. 2019.

RODRIGUES, A. S. **Qualidade no serviço público: planejamento e simplificação de processos**. 2014. Disponível em: <<http://dspace.unipampa.edu.br/bitstream/riui/1269/1/Rodrigues%2C%20Andr%C3%A9%20Silva.%20Qualidade%20no%20servi%C3%A7o%20p%C3%BAblico%20planejamento%20e%20simplifica%C3%A7%C3%A3o%20de%20processos.pdf>>. Acesso em: 3 jan. 2019.

SANTOS, C. S. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2017.

SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Revista de Administração Pública – RAP, Rio de Janeiro 43(2): p. 347-369, mar./abr. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04>>. Acesso em: 3 jan. 2019.

SILVA, L. P. **Direito à saúde e o princípio da reserva do possível**. Monografia Pós-Graduação Lato Sensu, Instituto Brasiliense de Direito Público–IDP, p. 42, 2014. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/processoaudienciapublicasaude/anexo/direito_a_saude_por_leny.pdf>. Acesso em: 2 jan. 2019.

TRAVASSOS, Denise Vieira et al. Judicialização da Saúde: um estudo de caso de três tribunais brasileiros. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 18, p. 3419-3429, 2013.

TEIXEIRA, L. A.; SILVA, J. B. A judicialização da saúde pública: uma análise do acesso a medicamentos sem registro na agência nacional de saúde como direito fundamental. **Revista Reflexão e Crítica do Direito**, a. III, n. 3, p. 2-10, jan./dez. 2015. Disponível em: <<http://revistas.unaerp.br/rcd/article/view/871/pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2019.