

O impacto da implantação de um Sistema de Informação Gerencial na Gestão de Contratos Públicos: o caso do Hospital Universitário de Dourados/MS

Autoria: Renato Fabiano Cintra, Saulo Fabiano Amancio Vieira, Derli Cruz Barboza Junior, Cristiano Rodrigues Fernandes

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar o impacto da utilização de um Sistema de Informação Gerencial (SIG) na gestão de contratos públicos no Hospital Universitário de Dourados/MS. No que tange ao delineamento desta pesquisa, a mesma se caracteriza como qualitativa, descritiva e exploratória, sendo desenvolvida através de um estudo de caso no HU de Dourados. Utilizou-se dados primários (entrevista semi-estruturada) e secundários, sendo estes coletados em dois momentos, um antes e outra durante o processo de implantação do SIG no Hospital. Os dados foram tratados através de técnicas análises estatísticas complementados por métodos qualitativos. Os resultados revelaram que 48% dos contratos analisados na primeira amostra apresentaram problemas de gerenciamento, sendo que a principal variável detectada foi *vigência*, a qual esteve presente em 67% dos casos. A segunda amostra revelou a redução do número de contratos com problemas em 13%, sendo que as variáveis *aditivo*, *distrito* e o *empenho* em 42%, 35%, 64% respectivamente. Compreende-se então que a implantação do SIG contribuiu positivamente na gestão de contratos do Hospital, reduzindo o tempo dedicado no gerenciamento dos contratos através da otimização do controle.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente as mudanças nos panoramas político, econômico, social, tecnológico, cultural, demográfico e ecológico têm inspirado grandes transformações nas estratégias das organizações. Nos últimos anos tais das mudanças e avanços têm impulsionado tanto o setor privado para um processo de aprendizagem continua com vistas à manutenção da eficiência e eficácia de suas atividades neste ambiente turbulento. No entanto, os efeitos da complexidade deste ambiente não se localizaram apenas nas atividades do setor privado, já que o setor público e as instituições que o integram também são focos das transformações e estão tendo que reestruturar os seus processos gerenciais.

Corroborando com esta idéia, Les Metcalfe e Sue Richards (1989) *apud* Abrúcio (1997) discorre que:

[...] o setor público não está numa situação em que as velhas verdades possam ser reafirmadas. É uma situação que requer o desenvolvimento de novos princípios. A administração pública deve enfrentar o desafio da inovação mais do que confiar na imitação. A melhora da gerência pública não é só uma questão de pôr-se em dia com o que está ocorrendo na iniciativa privada: significa também abrir novos caminhos. LES METCALFE e SUE RICHARDS (1989) *apud* ABRÚCIO (1997, p. 6)

A administração pública no Brasil, em suas diferentes esferas, vem se preocupando com a questão da evolução tecnológica. Um exemplo disto corresponde ao lançamento em 1999, por parte do governo federal, do Programa Nacional de Apoio à Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios Brasileiros, bem como a adesão de muitos órgãos públicos a ele.

Outro aspecto que vem contribuindo para a adesão de órgãos públicos ao processo de informatização é a modernização, através da utilização dos recursos computacionais, do Tribunal de Contas da União e os Tribunais de Contas dos Estados, assim, gerou-se a necessidade de melhorias em determinados setores da Administração Pública. Um exemplo destas melhorias corresponde à exigência do Tribunal de Contas do Estado do Mato Grosso do Sul (TCE/MS), o qual estabeleceu uma única via de acesso para envio de informações das Prefeituras para a Corte de Contas do Estado. Isto foi viabilizado por meio de uma integração informatizada dos setores de Contabilidade e de Finanças com o TCE/MS, no que tange ao cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF - Lei Complementar nº. 101/2001). Esta Lei norteia os indicadores sobre as receitas, despesas e demais obrigações financeiras.

Conforme destacam Löbler, Marques e Vicentini (2006),

Atualmente, o setor público brasileiro necessita consolidar inovações em suas organizações que lhes permita uma melhor efetividade de ações e de gestão. Dentro desse contexto, ferramentas tecnológicas, não são apenas sonhos impossíveis, mas sim, meios capazes de dar um maior suporte à melhoria da gestão e de serviços, principalmente, dentro de uma perspectiva de abertura, disposição e disseminação de informações aos cidadãos. Além disso, a modernização também serve como ferramenta para uma melhor gestão dos recursos e para um eficiente planejamento, baseado em informações reais e relevantes (LÖBLER, MARQUES e VICENTINI 2006, p. 2).

Seguindo a esta tendência, o Hospital Universitário de Dourados pode ser compreendido como um exemplo de instituição pública que está buscando modernizar o seu sistema de gestão devido a ineficiências em sua administração. O hospital iniciou, em janeiro de 2007, a implantação de um SIG com vista em tornar a gestão de contratos mais eficiente. A necessidade de implantação desta ferramenta surgiu a partir dos problemas existentes na gestão de contratos do Hospital Universitário (HU), entre os quais pode-se citar: a perda do prazo do contrato, desperdício de recursos financeiros e o não cumprimento de alguns aspectos legais.

Tendo como base o exposto acima o presente estudo visa analisar o impacto da implantação de um sistema de informação gerencial na gestão de contratos públicos no Hospital Universitário de Dourados/MS.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para melhor elucidar o presente caso, foi realizada inicialmente uma revisão bibliográfica acerca dos temas: gestão pública, instituição hospitalar, contratos administrativos e sistemas de informação gerencial, conforme a seguir.

Gestão Pública

A literatura sobre o tema é vasta e subdivide-se em inúmeras áreas de concentração e linhas de investigação. Segundo uma pesquisa da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), desenvolvida por Abrúcio e Pó (2002b) *apud* Araújo (2005, p. 19), foram identificadas cinco grandes categorias de análise na administração pública:

- (1) Reforma do Estado em Geral;
- (2) Regulação;
- (3) Gestão Pública;
- (4) Relação Estado-Sociedade;
- (5) Descentralização.

No que tange a Gestão Pública, cabe destacar que estão agrupados nesta categoria:

Os temas mais instrumentais desta agenda de pesquisa como inovação organizacional, integração planejamento-orçamento, gestão por programas, avaliação de desempenho funcional e organizacional, gestão de pessoas, responsabilização, planejamento estratégico, qualidade total, dentre outras ferramentas de gestão utilizadas pela Nova Administração Pública (ABRÚCIO e PÓ, 2002b *apud* ARAÚJO, 2005, p. 19-20).

Partindo das categorias de pesquisa apresentadas pela ENAP, este estudo se configura como uma investigação na área de Gestão Pública, tratando de uma ferramenta da nova Administração Pública, isto é, *New Public Management* (NPM).

A NPM “pressupõe aplicar no governo municipal os modelos de gestão originalmente da iniciativa privada e os conceitos de administração estratégica focada nos pressupostos dos negócios empresariais e nos conceitos de empreendedorismo” (REZENDE, 2006, p. 7).

Diante do foco da nova administração pública e para melhor entendimento deste trabalho, faz-se necessário à explanação e conceituação, através de alguns teóricos, sobre gestão.

Recorrendo a Ferreira (1999, p. 985) gestão é definida como “ato de gerir; gerência; administração”. Já Valeriano (1998, p. 5) conceitua estas três palavras, sendo que “*administrar* referem-se ao nível da organização. Neste campo situam-se os problemas típicos das organizações: finanças (contabilidade, taxa e impostos etc.)”, enquanto “[...] os termos derivados da palavra *gerenciar* referem-se às ações no nível do projeto: planejamento do projeto, controle do projeto, orçamento, cronograma etc.”.

Diante da última palavra apresentada que é *gerir*, Valeriano (1998, p. 5) explica que “aqueles derivados de gerir referem-se a parcelas das atribuições do gerente do programa/projeto”. Compreende partes do gerenciamento delegadas pelo gerente, das quais são apresentadas algumas gestões específicas, bem como: gestão da documentação, gestão de interfaces, gestão de riscos, gestão da qualidade, gestão da configuração, gestão ambiental, gestão de programas de auditoria.

Em oposição ao processo tradicional, Costa (2006, p. 51) considera como a moderna gestão “uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, conduzida e suportada pelos administradores da organização” com um “fim de avaliar a situação, elaborar um projeto de mudança estratégica e acompanhar e gerenciar os passos de implementação”.

A Administração Pública pode ser entendida então como “o conjunto de entidades e de órgãos incumbidos de realizar a atividade administrativa visando à satisfação das necessidades coletivas e segundo fins desejados pelo Estado” (ROSA, 2006, p. 26).

Já por Atividade Administrativa, pode ser entendida como:

A gestão dos interesses qualificados da comunidade – pela necessidade, utilidade ou conveniência de sua realização – e marcados pela conjugação de dois princípios caracterizadores do regime jurídico-administrativo: supremacia do interesse público e indisponibilidade do interesse público (ROSA, 2006, p. 26).

Portanto, se compreende como Gestão Pública o ato de administrar os recursos públicos em prol do interesse público, através de mecanismos propostos pelo *New Public Management*, aplicação de técnicas da iniciativa privada em instituições públicas.

Instituição Hospitalar

Sabe-se que as instituições hospitalares possuem uma estrutura organizacional diferenciada das demais organizações. Tais empresas necessitam de uma gestão e tratamento especiais nos seus processos, tendo em vista que uma de suas finalidades é prestar assistência médica para a sociedade.

Estas instituições foram tradicionalmente organizadas com base nas teorias administrativas clássicas, o que pode ser verificado nas estruturas extremamente rígidas, com vários níveis hierárquicos, centralização do poder e limitada autonomia e responsabilidade dos níveis intermediários / gerenciais e operacionais, salientando a valorização da função controle enquanto “fiscalização da produção”.

Corroborando com esta idéia o relatório da Organização Mundial da Saúde (OMS) discorre que um hospital pode ser definido como um elemento de gestão de caráter médico-social, cuja função é assegurar assistência médica integral, curativa e preventiva à determinada população. Seus serviços externos se difundem a nível familiar na sociedade em que está inserido, sendo um centro de medicina e de pesquisa bio-social (BORBA, 1991, p. 45).

A diferenciação dos Hospitais Universitários para os demais consiste em promover a pesquisa e o ensino. Neste sentido, os HU's são reconhecidos como um centro de pesquisa em ciências da saúde e sociais, para o desenvolvimento de pesquisas essenciais ou puras, focadas para o ensino de graduação, pós-graduação e educação continuada abrangendo profissionais e servidores.

Segundo Borba (1991) e Cherubin; Santos (1997) *apud* Raimundini (2003, p. 27) um Hospital pode ser classificado “quanto à natureza da assistência em: hospital geral e hospital especializado”. O primeiro auxilia várias especialidades na clínica médica e cirúrgica, de forma a limitar sua ação a determinada faixa etária, a um grupo da sociedade ou a uma finalidade específica. Já o especializado, busca assistir os pacientes com doenças específicas ou que predominam em uma região.

A organização hospitalar, ao exercer suas funções de prevenção de doenças e restabelecimento da saúde aos pacientes, consome materiais e recursos humanos. Esse consumo ocorre devido a diversos aspectos das atividades desenvolvidas, que são:

- a) *atividades clínicas*: que se realizam no ambulatório, pronto atendimento, unidades de internação, centro cirúrgico, as quais são exercidas por médicos e enfermeiras;

- b) *atividades administrativas*: dizem respeito à administração financeira, de recursos humanos, do almoxarifado e do patrimônio;
- c) *atividades de apoio ou assistencial*: compostas por lavanderia, segurança, zeladoria, higiene e limpeza, nutrição, farmácia e laboratório. (RAIMUNDINI, 2003, p. 27)

Diante do exposto acima, pode compreender a complexidade da instituição hospitalar, suas fases, necessidades e finalidades, tendo um destaque maior na prevenção de doenças e restauração de saúde, necessitando assim de uma organização mínima e um fluxo contínuo e adequado para que os profissionais em saúde possam utilizar adequadamente dos materiais e recursos necessários para seu funcionamento.

Contratos Administrativos

O contrato administrativo é o ato em que a administração pública formaliza a contratação com terceiros, com o objetivo de satisfazer seus interesses e necessidades. Todo e qualquer contrato é regido por normas de direito público, podendo utilizar disposições do direito privado. Este visa a conformidade de interesses, firmado em liberdade pelas partes, para originar obrigações e direitos comuns.

Este trabalho está focado na definição de contrato administrativo presente no parágrafo único do art. 2º da Lei 8.666 de 1993 (Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública), o qual considera contrato como “todo e qualquer ajuste entre órgãos e entidades da Administração Pública e particulares, em que haja acordo entre as vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas seja qual for a denominação utilizada”.

O fundamento constitucional para os contratos é o mesmo aplicável às licitações conforme o art. 37, inciso XXI da Constituição Federal de 1988.

Ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica, indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

No que se refere à estrutura, o contrato administrativo tem como característica a imposição de todas as cláusulas de forma unilateral. Pressupõe ainda a liberdade e satisfação jurídica de ambas as partes se empenharem. Como negócio jurídico, exige objeto legal de forma explícita não proibida em lei, princípio da legalidade. “Sempre concordando em regra, em formalidade, onerosidade, comutativo e realizado, *intuitu personae*, pois deve ser feito pelo próprio contratado, salvo exceções em que a lei permitir e/ou facultar” (MEIRELLES, 2006, p. 210-211).

O contrato pode ser influenciado por dois princípios: “o da lei entre as partes (*lex interpartes*) e da observância do pactuado (*pacta sun servanda*). O primeiro proíbe a modificação que as partes acordaram, e o segundo, impõe a obrigação do cumprimento fiel do que concordaram e obrigaram-se” (MEIRELLES, 2006, p. 210).

Sistema de Informações Gerenciais

Antes de iniciar a discussão acerca de Sistema de Informação Gerencial é necessário apresentar a definição de TI, tendo em vista que será um instrumento de apoio para o SIG, conforme relata Beal (2004) que:

Obviamente, o fato de um sistema de informação ser baseado em computador não elimina o fator humano: é a interação dos componentes de tecnologia da informação (TI) com o componente humano que traz funcionalidade e utilidade para os sistemas informatizados. (BEAL, 2004, p. 17)

Sendo assim, é de fundamental importância a conceituação dos termos: Tecnologia e Informação. Segundo o Novo Dicionário Aurélio, Tecnologia é o “Conjunto de conhecimentos, especialmente princípios científicos, que se aplicam a um determinado ramo de atividade”. (Novo Dicionário Aurélio, 1975, p. 1360)

Já para a definição de informação, é interessante conceituar-se também o que são dados, que segundo Laudon (2004): “(...) são correntes de fatos brutos que representam eventos que estão ocorrendo nas organizações ou no ambiente físico, antes de terem sido organizados e arranjados de uma forma que as pessoas possam entendê-los e usá-los.” (LAUDON, 2004, p. 7). Complementando o que Laudon (2004) relatou Oliveira (2007) apresenta dado como “qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação” (OLIVEIRA, 2007, p. 22).

Informação, de acordo com Laudon (2004), “quer dizer dados apresentados em uma forma significativa e útil para os seres humanos” (LAUDON, 2004, p. 7). E Oliveira (2007) define informação como “o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões” (OLIVEIRA, 2007, p. 22).

No que se refere ao conceito de Sistema de Informações Gerenciais (SIG), para a sua melhor compreensão, face necessária, inicialmente, o entendimento por separado das palavras que o compõem, assim, se faz necessário ainda conceituar as palavras: sistema e gerencial.

Segundo Oliveira (2007, p. 7) sistema é “um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, forma um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”. Porém, é essencial apresentar a definição de O’Brien (2004) para sistema, que define da seguinte maneira: “Um sistema é um grupo de componentes inter-relacionados que trabalham rumo a uma meta comum, recebendo insumos e produzindo resultados em um processo organizado de transformação”. (O’BRIEN, 2004, p. 07). Outra interessante definição é a de Beal (2004): “Um sistema é um conjunto de elementos ou componentes que interagem para atingir objetivos. Os sistemas têm entradas, mecanismos de processamento, saídas e *feedback* (...)”. (BEAL, 2004, p. 15).

Já gerencial é “o desenvolvimento e a consolidação do processo administrativo, representado pelas funções de planejamento, organização, direção e controle, voltado para a otimização dos resultados da empresa” (OLIVEIRA, 2007, p. 24).

O encontro destes três conceitos promove o SIG, o qual representa “o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa,

proporcionando, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados” (OLIVEIRA, 2007, p. 26). Completando essa definição, Beal (2004) conceitua SI da seguinte maneira:

Num sistema de informação, a entrada corresponde a dados capturados, e a saída envolve a produção de informações úteis, muitas vezes na forma de relatórios. O processamento envolve a conversão ou transformação dos dados em saídas úteis, e o *feedback* pode ser encontrado, por exemplo, nos procedimentos de detecção e correção de erros em dados de entrada (...). (BEAL, 2004, p. 16).

E Laudon (2004) diz que Sistema de Informação pode ser definido tecnicamente como:

(...) um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização. Além de dar suporte à tomada de decisões, à coordenação e ao controle, esses sistemas também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos. (LAUDON, 2004, p. 07)

Contribuindo com estas definições, Cruz (2000, p. 54) explica que SIG é “o conjunto de tecnologias que disponibiliza os meios necessários à operação do processo decisório em qualquer organização por meio do processamento dos dados disponíveis”. Já O’Brien (2004), simplifica bem o conceito de SI dizendo que: “*Sistema de informação é um conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicações e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização*”. (O’BRIEN, 2004, p. 6). Apesar de simples, essa definição abrange todos os aspectos ligados a SI.

Recorrendo a Alter (1999), Laudon e Laudon (2000), O’Brien (2001) *apud* Dolci e Becker (2007), “as tipologias iniciais adotadas para caracterizar sistemas de informação normalmente classificam os recursos em humanos, de hardware, de software, de dados, de rede e de informação”.

Os *recursos humanos* são elemento mais importante na maior parte dos sistemas de informação, pois é através deste recurso que alimentam, gerenciam, executam, programam e mantêm o seu funcionamento.

Os *recursos de hardware* consistem nos equipamentos dos computadores usados para executarem as atividades de entrada, processamento e saída, isto é, a parte física que viabiliza o funcionamento do SIG. Pode-se citar como dispositivos de entrada o teclado, os dispositivos de escaneamento automático, equipamento caracteres em tinta magnética, entre outros. Os dispositivos de processamento incluem unidade central de processamento (UCP), memória e armazenagem. Entre os dispositivos de saída podemos destacar impressoras e os monitores de computadores, os quais apresentam as telas do sistema, entre outros.

Os *recursos de software* consistem nos programas e nas instruções dadas ao computador e ao usuário. Esses programas e instruções permitem ao computador processar qualquer tipo de informação, e fornecer uma ferramenta importante para apoio à tomada de decisões do administrador.

Os *recursos de dados* são uma coleção organizada de fatos e informações. O banco de informações de uma empresa pode conter fatos e informações sobre clientes, empregados, estoque, informações sobre vendas de concorrentes. Este banco é uma das partes mais valiosas e importantes de um SIG, pois é neste que contém todas as informações vitais de uma empresa/instituição, podendo ser também uma ferramenta para posicionamento, melhora no atendimento ou mesmo otimização da *performance* das atividades internas em relação às externas.

Os *recursos de rede* permitem às empresas ligar os computadores em verdadeiras redes de trabalho. As redes podem conectar computadores e equipamentos de computadores em um prédio, num país inteiro ou no mundo.

Os *recursos de informação* incluem as estratégias, políticas, métodos e regras usadas pela instituição obtida com a união dos recursos anteriormente citados, para determinar a importância deste recurso. Para Graeml (2003, p. 33) “o valor estratégico da informação é difícil de se medir antecipadamente, mas é fácil de ser justificado quando se consideram os potenciais benefícios”.

Estes recursos focam a capacidade de produção e componentes tangíveis dos equipamentos associados à Tecnologia de Informação. “De fato, normalmente, os recursos são diferenciados pela capacidade de processamento, armazenamento, recuperação, transmissão e apresentação dos dados” (DOLCI e BECKER, 2007, p. 3).

Nota-se, portanto, que a definição de SI, ainda confunde-se em muitos pontos com o conceito de TI. Uma vez compreendida a definição de cada palavra da expressão *Sistema de Informações Gerenciais*, assim como a importância dos *recursos* para o SIG, pode-se dizer que o papel deste é dar suporte quanto: aos processos e operações da empresa; a tomada de decisões pelos administradores; a formação de estratégias em busca da vantagem competitiva. “Sua utilização provoca uma mudança organizacional, e integra as funções das várias unidades da empresa por meio dos mais organizados sistemas” (BEUREN, 2000, p. 43).

Para finalizar esta etapa de referencial bibliográfico se apresentará um breve histórico da organização foco deste estudo e, seguidamente, a metodologia aplicada.

Hospital Universitário de Dourados/MS

Criado em 2002, o Hospital Universitário (HU) de Dourados/MS é administrado pela Fundação Municipal de Saúde e Administração Hospitalar e tem atribuições da administração indireta, mais especificamente como Fundação. Está estabelecida à Rua Gerônimo Marques Matos nº. 558, Altos do Indaiá, na cidade de Dourados, Estado de Mato Grosso do Sul, a 230 quilômetros da capital do Estado, que é Campo Grande.

Atualmente o Hospital tem como missão institucional o seguinte: Contribuir para a recuperação, manutenção e promoção da saúde, através da assistência à comunidade referenciada e oferecer meios para a formação de profissionais de saúde sempre baseados nos princípios da ciência, ética e humanismo. Desenvolver ações de formação de profissionais na área de saúde, atividades de pesquisa aplicada a nossa realidade social e assistência de saúde integrada ao Sistema Único de Saúde (SUS), buscando a melhoria da qualidade de vida da população.

O HU está localizado fora dos grandes centros populacionais e tem como perfil o atendimento da região da Grande Dourados, a qual abrange 34 municípios do conesul do estado do Mato Grosso do Sul. O HU é considerado como referência para procedimentos hospitalares de média complexidade nessa região.

Segundo Rosa (2006, p. 28) a “administração indireta é integrada por pessoas jurídicas de direito público ou privado, criadas ou instituídas a partir de lei específica” e que podem ser divididas em “autarquias, fundações, empresas públicas e sociedade de economia mista, como também associações e consórcios públicos”.

O HU iniciou suas atividades em 2002 com atendimento ambulatorial de especialidades e exames de diagnósticos (radiografia, tomografia computadorizada, ultra-sonografia, além de exames laboratoriais) e somente em agosto do ano de 2004 foram inaugurados os leitos de internação hospitalar, para realização de procedimentos de baixa e média complexidade.

No primeiro ano de funcionamento disponibilizava uma capacidade instalada de 52 leitos, atendendo nas seguintes especialidades: clínica cirúrgica, clínica médica, clínica psiquiátrica e clínica pediátrica. Atualmente dispõe de uma capacidade de 114 leitos. Até o mês de novembro de 2007 era o único hospital da cidade custeado totalmente pelo Sistema Único de Saúde (SUS), com repasses do governo Federal, Estadual e Municipal para formação do teto financeiro da Instituição.

3. METODOLOGIA

No que tange ao delineamento desta pesquisa, a mesma se caracteriza como qualitativa, descritiva e exploratória, sendo desenvolvida através de um estudo de caso.

O estudo de caso se caracteriza como uma estratégia de pesquisa adequada quando: (1) as questões de interesse do estudo referem-se ao como e ao por que; (2) o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos; (3) o foco se dirige a um fenômeno contemporâneo em um contexto natural. (YIN, 2001) Já segundo Merriam (1988), o estudo de caso é apropriado a pesquisas em que o interesse do pesquisador privilegia a compreensão dos processos sociais que ocorrem num determinado contexto ao invés da estreita relação entre variáveis. Além destas características o estudo de caso é também apropriado para o levantamento de novas variáveis que intervêm no fenômeno estudado e ignorava-se ou não se tinha bem sistematizado anteriormente (EISENHARDT, 1989). Todos estes fatores são presentes neste estudo.

A coleta de dados para a realização de um estudo de caso pode se basear em inúmeras fontes (YIN, 2001). Assim, no presente estudo combina-se fontes secundárias e primárias. Os dados secundários caracterizam-se por artigos e outros textos a respeito do Hospital Universitário de Dourados/MS; atas de reuniões, relatórios de implantação do SIG; leis publicadas no Diário Oficial do Município de Dourados/MS; de contratos estabelecidos pela instituição; de leis e decretos relacionados a contratos firmados pela administração pública. Tendo sido analisados através de análise documental, técnica que busca descobrir e caracterizar as circunstâncias sociais e econômicas que interferem nas atividades dos atores sociais (RICHARDSON, 1989).

Parte das análises dos dados secundários foi realizada a partir de duas amostras, a primeira composta por 90 contratos (estes assinados entre janeiro e dezembro de 2006) e a segunda com 65 contratos, firmados entre janeiro e julho de 2007. Todos estes contratos foram assinados entre a Instituição (HU) e os fornecedores (contratados). As variáveis analisadas nas duas amostras de contratos foram as seguintes: aditivo, distrato, vigência, empenho, encerramento e anulação.

- a) *Aditivo*: está analisado sob enfoque da necessidade e do real aproveitamento das espécies, que são: aditivo de valor, de prazo, prazo e valor, dentre outros;
- b) *Distrato*: está concentrado no ato de invalidação ou anulação de um contrato de forma amigável, o qual ainda disponibilizava um saldo positivo;
- c) *Vigência*: concentra no aspecto da previsão correta de tempo que será necessário para utilizar todo o valor do contrato;
- d) *Empenho*: está sendo analisado sob o valor empenhado versus valor contratado, considerando como incoerente o empenho maior do que o acordado. Entende também que o prazo de empenho é o da vigência do contrato, de forma que se o contrato estiver descoberto neste prazo, ele é considerado como incoerente;
- e) *Encerramento*: analisa se o desfecho do contrato foi realizado de maneira correta;
- f) *Anulação*: foi analisado caso existissem saldos nos empenhos com contratos encerrados, verificando se os valores foram corretamente anulados e dentro do prazo estabelecido.

Estas variáveis foram tratadas utilizando análises estatísticas e os resultados podem ser observados no próximo enunciado.

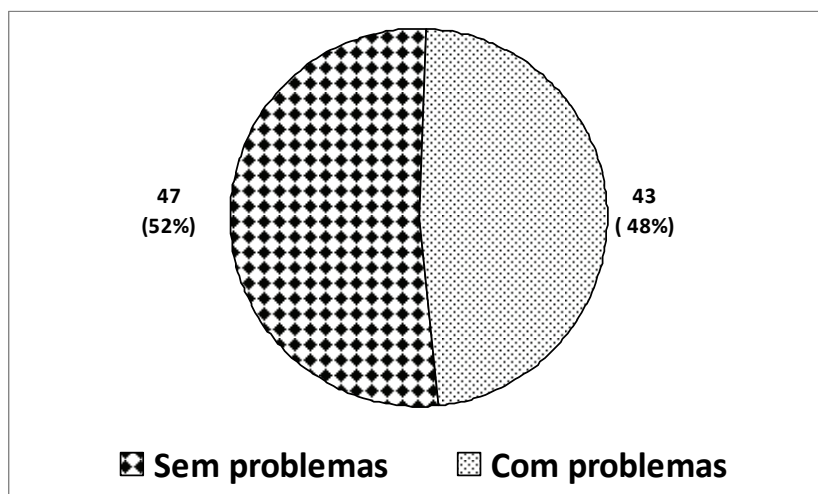
À coleta de dados primários foram realizadas duas entrevistas semi-estruturadas com informantes-chaves, quais sejam: o primeiro coordenador do processo de implantação do SIG e o segundo a diretora do Hospital Universitário. Ao término das entrevistas, foram iniciadas as transcrições dos dados gravados. A análise dos dados das entrevistas se deu por meio da técnica de análise de discurso. A partir daí os dados foram tratados por meio da técnica de triangulação de dados (VERGARA, 2005), sendo esta basicamente de caráter qualitativo.

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

No que concerne aos resultados desta investigação, em um primeiro momento, serão apresentados às estatísticas quanto à primeira amostra de estudo, do ano de 2006 e, em um segundo momento, quanto à amostra de janeiro a julho de 2007, após a implantação do SIG na organização.

Em relação à primeira amostra, a presente análise diagnosticou que do total de noventa contratos, quarenta e sete não possuem nenhum problema quanto aos aspectos formais e legais, ou seja, 52% do total, enquanto que o restante, quarenta e três (48% do total), apresentam um ou mais problemas quanto aos aspectos analisados, conforme é demonstrado no gráfico 1.

Gráfico 1 - Contratos Firmados em 2006.

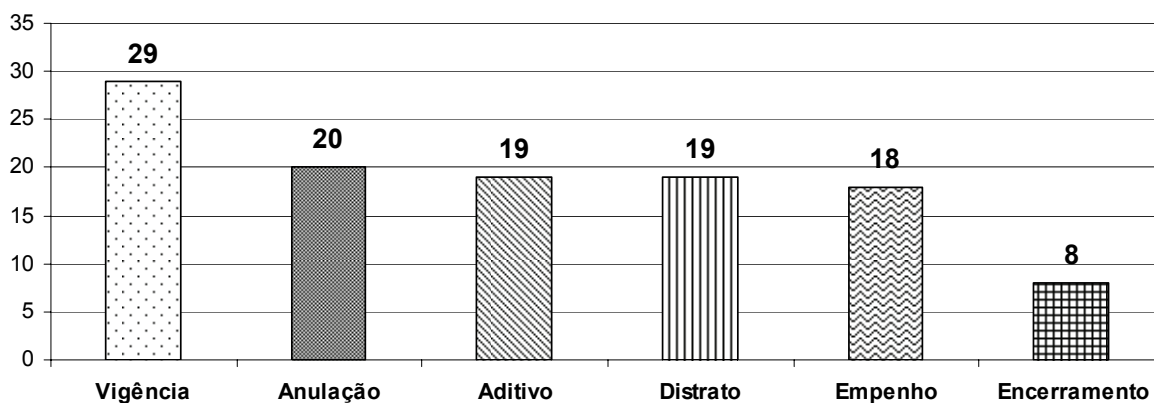


Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pelo Hospital Universitário de Dourados/MS

Este fato é destacado na fala da Diretora do Hospital Universitário no que tange ao descontrole e ineficiência a cerca dos problemas dos contratos. Segundo o coordenador do projeto de implantação do SIG, este indicador foi predominante para a convergência na decisão de iniciar uma implantação do SIG, visando minimizar esta ineficiência e descontrole.

Baseado nos seis fatores apresentados, obteve-se os seguintes quantitativo no rol dos 43 contratos com problemas, conforme gráfico 2.

Gráfico 2 - Problemas apresentados nos contratos de 2006.



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados no Hospital Universitário de Dourados/MS.

Os resultados demonstraram que 29 contratos, isto é 67% dos contratos com problemas, apresentaram o fator *vigência* incoerente e/ou mal definida, necessitando de mecanismos de dilação de prazo. Um exemplo da ineficiente gestão da vigência de contratos refere-se aos acordos com vigência de seis meses, que se ao término deste prazo o contrato ainda possuía algum saldo, fez-se necessária à ampliação do prazo para o empenho do valor remanescente ou a sua anulação. Outro exemplo refere-se ao fato de um contrato, definido com o prazo de execução de seis meses, ter utilizado todo o orçamento disponibilizado em dois meses, mesmo que este tenha prazo e demanda afixada, ele não possui mais recursos para a aquisição dos produtos/serviços. Estas incoerências geram uma maior quantidade de aditivos para

adequação de contratos (em alguns casos é considerado como retrabalho) e, conseqüentemente, perda de tempo.

Interessante salientar aqui, segundo o coordenador do projeto, que para se obter a relação dos contratos com a vigência, demandava tempo, pois era confeccionado o relatório manualmente, e que aos poucos com a implantação, poderia controlar simultâneo estes prazos, haja visto que o sistema atendia este relatório, melhorando as decisões sobre os contratos.

Quanto ao item *anulação*, 20 contratos (46% do total) encontravam-se com saldo remanescente dos empenhos e sem a devida anulação. Isto é comprovado pelo fato de que 10 contratos foram gerados pela incoerência da vigência e o restante pela má dilação do prazo.

No tocante ao *aditivo*, observou-se que 19 contratos (44% do total) não tinham a necessidade de aumento de prazo, provocando assim desperdício de ação administrativa, pois ainda havia saldo para a execução dos contratos, mas o prazo estava encerrado. A regularização (por meio do aditivo) possibilitou a execução, no entanto, o valor remanescente do contrato novamente não foi utilizado na sua totalidade.

O item *distrato* foi perceptível em 19 contratos (44% do total) sem a sua formalização. Entende-se por distrato o ato de rescisão do contrato, onde as duas partes acordam o seu cancelamento.

Em relação a variável *empenho*, 18 contratos apresentaram problemas, isto é, 42% do total. Isto ocorreu, pois existiam contratos que estavam com o prazo fora do estabelecido ou, ainda, em um intervalo criado entre a *vigência* e o *aditivo*, bem como se encontravam com um saldo restante superior ao acordado.

Por fim, oito contratos (19%) possuíram o *encerramento* antes ou depois do prazo estabelecido. Como exemplo, pode-se citar o contrato que teve o término em 31/10, no entanto o seu encerramento estava previsto no sistema para 15/09. No momento em que foi emitido um relatório pelo sistema dos contratos que deram baixa entre 01/10 até 31/10, este contrato estava ausente, uma vez que esta ferramenta administrativa compreende que o contrato foi encerrado no mês anterior.

No que concerne a segunda amostra analisada, foram observados 63 contratos com o período de formalização entre janeiro a julho do ano de 2007. A partir destes, constatou-se que a porcentagem de contratos com problemas reduziu em 13%, passando de um índice de 48% (43 contratos) de contratos com problemas em 2006 para 35% (22 contratos) em 2007.

Desta redução destacam-se as variáveis: *aditivo*, *distrato* e *empenho*, obtendo uma redução de 42%, 35%, 64% respectivamente. O fato que pode justificar estes resultados é a presença de um sistema informatizado, que visa impedir o surgimento de alguns problemas pré-definidos, com as seguintes ações restritivas e dependências:

- a) empenhar-se somente no contrato com saldo;
- b) formalizar outro contrato com o mesmo objeto apenas se o mesmo não estiver vigente;
- c) formalizar aditivo em valor ou prazo para os contratos, analisando se o mesmo foi utilizado integralmente e se o prazo é coerente ao acordado no contrato.

Por fim, vale destacar que administrativamente houve alterações, como o estabelecimento de procedimentos que visavam melhorar o fluxo administrativo dos contratos, bem como um aumento nos treinamentos para os funcionários e gestores ligados a essa função.

Considerando ainda, que para a Diretora e o Coordenador do projeto, que sem um sistema informatizado e com ações pré-definidas no sistema, somado aos relatórios, não seria possível minimizar e atacar tais problemas em um curto espaço de tempo, no qual foi analisado e comparado com a primeira amostra. Segundo eles, foi de suma importância as contribuições do SIG na instituição para melhoria da gestão de contratos públicos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a primeira amostra compreendida no período de 2006 pode-se inferir que aproximadamente a cada dois contratos um apresentou problemas. Dentre os problemas avaliados, a variável *vigência* foi a que mais esteve presente, resultando em um efeito cascata nos demais problemas. Isto pode ser entendido, visto que um contrato com o tempo de execução mal elaborado pode gerar uma dilação de prazos (formalizada por meio de um *aditivo*), uma *anulação*, dentre outras variáveis. Fica evidente a ausência de um processo de padronização que podem ser facilmente implementadas via a utilização de um software, que conforme Laudon (2004), “consiste em instruções detalhadas e pré-programadas que controlam e coordenam os componentes do hardware de um sistema de informação”. (LAUDON, 2004, p. 13).

No que tange a segunda amostra foi perceptível à contribuição do SIG na gestão de contratos, tendo em vista uma redução de 13% dos problemas nos contratos. Esta redução foi proporcionada mediante a implantação das ações restritivas no sistema informatizado da instituição, o qual contribui na redução dos problemas nos itens *aditivo*, o *distrato* e o *empenho*, obtendo uma redução de 42%, 35%, 64% respectivamente. Como visto anteriormente no que tange as tipologias apresentadas no SI, Hardware e Software são ferramentas fundamentais, que se corretamente utilizadas, podem se tornar um diferencial competitivo para a empresa, conforme evidenciado pela redução nos indicadores de problemas nos contratos da Instituição.

A partir da realização deste estudo, pode-se compreender ainda que a implantação do SIG provocou mudanças significativas no HU, como, por exemplo a redução de desperdício e tempo, gerando uma melhora na otimização no controle de contratos, justificados pelos índices de redução dos problemas apontados, iniciando assim um processo de modernização conforme as bases da *New Public Management*.

A inclusão da tecnologia na gestão pública de contratos no Hospital Universitário demonstrou ser um fator determinante para a eficiência da atividade meio proporcionando assim um bom atendimento ao cidadão, cliente dos serviços públicos prestados pela Instituição.

Por fim, conclui-se que o Sistema de Informação Gerencial é de suma importância para as instruções detalhadas e pré-programadas que controlam e coordenam os componentes do hardware de um sistema de informação, coleta, análise e apoio às decisões tomadas na organização, sendo que o seu sucesso depende da sinergia dos recursos disponíveis na organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRÚCIO, Fernando Luiz. **O Impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** Brasília: Cadernos ENAP, 1997.

ARAÚJO, Vinícius de Carvalho. **Estado de Reforma: reflexões sobre a experiência de reforma do Estado de Mato Grosso.** Cuiabá: Tanta Tinta, 2005.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações / Adriana Beal.** – São Paulo: Atlas, 2004.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL. Constituição (1988) **Constituição da República Federativa do Brasil: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais n°s 1/92 a 32/2002 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão n°s 1 a 6/94.** Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2002, 72 p.

BRASIL. Lei 8.666 - Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública, março de 1993.

BORBA, V. R. **Administração Hospitalar: princípios básicos.** 3. ed. São Paulo: Cedas, 1991.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas de Informações Gerenciais: Tecnologias da Informação e a Empresa do Século XXI.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DOLCI, D.; BECKER, J.L; **Proposta de um modelo de mensuração para caracterizar sistemas de informação.** In: ENANPAD 2006, XXX, Salvador, 23 a 27 de setembro de 2006. Anais, Salvador, ANPAD, 2006. CD-ROM

_____. **Utilizações Organizacionais da TI e Influência destas nas Características dos Sistemas de Informação.** In. ENANPAD, XXXI, Rio de Janeiro, 22 a 26 de setembro de 2007. Anais, Rio de Janeiro, ANPAD, 2007. CD-ROM.

EISENHARDT, K. M. *Building theories from case study research.* **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, 1989. p. 532-50.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa / Aurélio Buarque de Holanda Ferreira** – Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira S.A., 1975.

_____, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI: O dicionário da língua portuguesa.** Rio de Janeiro/RJ: Nova Fronteira, 1999.

GRAEML, Alexandre Reis. **Sistemas de Informação: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAUDON, Kenneth C. **Sistemas de Informação Gerenciais : administrando a empresa digital** / Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon ; tradução Arlete Simille Marques ; revisão técnica Erico Veras Marques, Belmiro João. – São Paulo : Prentice Hall, 2004.

LÖBLER, Mauri Leodir; MARQUES, Carolina Sampaio; VISENTINI, Monize Sâmara. Artigo: **Dimensionamento da Tecnologia de Informação no Setor Público: Um Estudo Exploratório nos Municípios do Estado do RS**. EnAPG, São Paulo: 2006.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

MERRIAM, S. B. **Case Study Research in Education: a qualitative approach**. San Francisco : jossey-bass, 1988.

O'BRIEN, James A., 1936 – **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet** / James A. O'Brien; tradução Célio Knipel Moreira e Cid Knipel Moreira. – 2 ed. – São Paulo: Saraiva, 2004.

RAIMUNDINI, S. L. **Aplicabilidade do Sistema ABC e Análise de Custos**: estudo de caso em hospitais públicos. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Maringá (UEM), 2003.

REZENDE, Denis Alcides. Planejamento Estratégico Municipal e suas relações com as Políticas de Gestão de Cidades e com a Teoria *New Public Management*. Apresentado no **Encontro Nacional de Administração Pública e Governança – EnAPG, 2006**.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo : Atlas, 1989;

ROSA, Márcio Fernando Elias. **Direito Administrativo**, volume 19. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

VALERIANO, Dalton L. **Gerência em Projetos**: Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia. São Paulo: Makron Books, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. trad. Daniel Graassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.