



**CONEPA**  
CONGRESSO NACIONAL DE ESTUDANTES  
E PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO

**12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro**

**São Luís, Maranhão (Região Nordeste)**

## **ENTRE A TRANSPARÊNCIA E A PROTEÇÃO DE DADOS: UM ESTUDO APLICADO AO DEPARTAMENTO NACIONAL DE AUDITORIA DO SUS**

Luciana Silva de Sousa Moura  
Mestranda em Administração Pública  
Universidade Federal do Maranhão  
**sousa.luciana@saude.gov.br**

Niara Gonçalves da Cruz  
Doutora em Controladoria e Contabilidade  
Universidade Federal do Maranhão  
**niara.cruz@ufma.br**

**Resumo**

O presente artigo analisa a efetivação do Planejamento Estratégico do Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde (Denasus) 2024–2027, com ênfase no Objetivo Estratégico de promover a transparência na gestão pública de saúde. A pesquisa, de natureza qualitativa, exploratória e descritiva, foi conduzida por meio de análise documental das normas constitucionais e legais, em especial a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) e a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018), além de portarias ministeriais e literatura especializada. Os resultados evidenciam que, embora o planejamento do Denasus esteja alinhado a modelos clássicos de gestão estratégica, como os de Ansoff e Kaplan & Norton, sua efetividade encontra limites práticos diante do conflito normativo entre transparência e proteção de dados. Conclui-se que a superação desse impasse exige investimentos em tecnologias de anonimização, valorização da carreira de auditores e ampliação do quadro efetivo, de modo a assegurar maior equilíbrio entre publicidade e privacidade e fortalecer a governança do SUS.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Denasus. Transparência. LGPD. Administração pública.

**Abstract**

This article analyzes the implementation of the Strategic Planning of the National Department of Auditing of the Unified Health System (Denasus) 2024–2027, focusing on the Strategic Objective of promoting transparency in public health management. The study, of a qualitative, exploratory, and descriptive nature, was conducted through documentary analysis of constitutional and legal frameworks, particularly the Access to Information Law (Law No. 12.527/2011) and the General Data Protection Law (Law No. 13.709/2018), as well as ministerial ordinances and specialized literature. The findings show that, although Denasus's planning aligns with classical strategic management models, such as those of Ansoff and Kaplan & Norton, its effectiveness faces practical constraints due to the normative conflict between transparency and data protection. It is concluded that overcoming this impasse requires investment in anonymization technologies, valuing the career of auditors, and expanding the workforce, in order to ensure a better balance between publicity and privacy and to strengthen SUS governance.

**Keywords:** Strategic planning. Denasus. Transparency. LGPD. Public administration.

## **1. INTRODUÇÃO**

O Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde (Denasus) “é o órgão de assistência direta e imediata ao Ministro da Saúde” (BRASIL, 2025) e possui competências específicas descritas no Decreto nº 11.798/2023. Seu planejamento estratégico para o quadriênio 2024-2027 foi aprovado pela Portaria GM/MS nº 6.325/2024 e estabelece na Perspectiva 1, “Resultado para a sociedade”, o “Objetivo Estratégico 2: promover a transparência na gestão pública de saúde” (BRASIL, 2024).

A publicação dos relatórios de suas atividades, principalmente auditorias, são de extrema relevância para cumprimento do Art. 3º da Lei de Acesso à Informação, (Lei Federal nº 12.527/2011), principalmente no que diz respeito ao inciso II, que trata da divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações e os incisos IV e V, que discorrem sobre a transparência e o controle social, a serem desenvolvidos na administração pública (BRASIL, 2011). Além disso, a publicação e divulgação dos relatórios de auditoria fortalecem e testificam a necessidade da administração pública expressar valores como a ética e integridade, possibilitando o acesso a informações sobre a prestação de serviços.

Por ser referência e órgão central do Sistema Nacional de Auditoria do SUS - SNA, formado por componentes estaduais e municipais de auditoria estabelecidos no território, o Denasus assume uma posição de referência de boas práticas em transparência, com a divulgação de suas atividades, como prevê a legislação vigente. Seus relatórios eram publicados integralmente em sítio eletrônico, após o encerramento de cada atividade, permitindo o acesso às informações sobre a gestão da saúde pública em Estados e municípios auditados. Com a promulgação da Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD, em 2018, tornou-se necessária a adequação à norma e a verificação de dados considerados sensíveis, como nomes, registros profissionais, endereços e outras informações de identificação.

Com vigência completa da lei em 2020, foi desativado o sítio eletrônico de consulta pública aos relatórios de auditoria do Denasus e tornou-se necessária a anonimização desses documentos, que consiste na “utilização de meios técnicos razoáveis e disponíveis no momento do tratamento, por meio dos quais um dado perde a possibilidade de associação, direta ou indireta, a um indivíduo” (BRASIL, 2018).

Nesse cenário, evidencia-se a coexistência de duas normas centrais para a administração pública. De um lado, a LAI assegurando à sociedade o direito de acesso amplo e facilitado às informações públicas, fortalecendo a transparência e o controle social. De outro, a LGPD impondo salvaguardas quanto ao uso e à divulgação de dados pessoais, limitando a exposição de informações que possam identificar indivíduos. O ponto de tensão está justamente na divulgação dos relatórios de auditoria pelo Denasus, que se vê diante da necessidade de conciliar o dever de proteger a privacidade dos cidadãos com a obrigação de promover a transparência.

A incompatibilidade entre os princípios da transparência pública e da proteção de dados pessoais resultou na restrição da divulgação dos relatórios de auditoria do Denasus. Essa limitação compromete o alcance do objetivo estratégico de promover a transparência na gestão da saúde, ao dificultar o acesso da sociedade a informações relevantes sobre fiscalização, aplicação de recursos e efetividade das políticas públicas. Configura-se, assim, um desafio institucional de ordem jurídica e técnica, que demanda

harmonização normativa, aprimoramento de mecanismos de anonimização de dados e revisão das diretrizes de publicização no âmbito do Denasus.

Dessa forma, pretende-se com esse artigo analisar a efetivação do Planejamento Estratégico do Denasus 2024-2027, discutindo como a LGPD afeta a promoção da transparência na gestão pública da saúde. Pretende-se, também, examinar os fundamentos teóricos do Planejamento Estratégico do Denasus 2024-2027, descrever a estrutura e os elementos desse planejamento, assim como discutir possíveis conflitos entre LGPD e LAI.

A discussão atual evidencia como a busca pela transparência pode, em determinadas situações, esbarrar em limites impostos pela necessária proteção de dados pessoais. Esse cenário desafia a Administração Pública a adotar soluções que preservem simultaneamente o direito de acesso à informação e a privacidade dos cidadãos, sob pena de comprometer a efetividade de suas próprias metas institucionais. Neste sentido, este trabalho explora a relação dos normativos à luz do impacto sobre a efetividade do planejamento estratégico das instituições da Administração Pública brasileira, especialmente o Planejamento Estratégico do Denasus 2024-2027, estabelecido pela Portaria GM/MS nº 6.325/2024.

Além disso, o debate fomenta a reflexão e discussão, no âmbito acadêmico, sobre propostas de melhorias para o serviço público, que permitam ao cidadão, seja esse gestor, profissional ou usuário do SUS, acompanhar os dados e a qualidade dos serviços prestados, assim como os recursos públicos repassados e aplicados para este fim.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Lei de Acesso à Informação (LAI)**

O princípio da publicidade é um dos pilares da Administração Pública brasileira, previsto expressamente no art. 37, caput, da Constituição Federal de 1988, ao lado da legalidade, impessoalidade, moralidade e eficiência (BRASIL, 1988). A publicidade, nesse contexto, significa que os atos da Administração devem ser divulgados de modo a assegurar a transparência e permitir o controle social.

Para Meirelles (2016), a publicidade “não é apenas requisito de eficácia do ato administrativo, mas condição de sua validade, na medida em que garante conhecimento e fiscalização pela sociedade”. Da mesma forma, Di Pietro (2022) destaca que a publicidade constitui regra geral da atividade administrativa, sendo a divulgação oficial dos atos públicos um dever jurídico e não mera faculdade, ressalvadas as exceções previstas em lei. Assim, a publicidade conecta-se diretamente ao princípio democrático, pois viabiliza o controle social e reforça a legitimidade do exercício da função administrativa (MELLO, 2015).

O princípio da publicidade, previsto no art. 37 da Constituição Federal de 1988, foi concretizado pela Lei nº 12.527/2011 (LAI), que estabeleceu mecanismos normativos para transformar a transparência em regra e o sigilo em exceção (BRASIL, 2011). Como destacam Moura e Oliveira (2013), a LAI garante que a informação pública seja tratada como bem coletivo, assegurando ao cidadão acesso amplo e tempestivo aos dados para o exercício do controle social. Do mesmo modo, Carvalho (2013) enfatiza que a lei representou uma mudança de paradigma na gestão pública, ao regulamentar o direito

constitucional de acesso à informação e consolidar a publicidade como instrumento de fortalecimento democrático. Assim, a LAI não apenas regulamenta o princípio da publicidade, mas amplia seu alcance, ao exigir tanto a transparência ativa, quando a Administração divulga informações por iniciativa própria quanto a passiva, em resposta às demandas dos cidadãos.

Segundo Michener et al. (2014), a efetividade da publicidade garantida pela Lei de Acesso à Informação não se limita ao texto legal, mas depende da capacidade institucional do Estado e da pressão da sociedade civil. Apesar dos avanços, a implementação da LAI ainda enfrenta barreiras como a cultura do segredo e a resistência burocrática em disponibilizar dados de forma acessível. Dessa forma, a publicidade vinculada à LAI exige não apenas previsão normativa, mas mudança de práticas administrativas e fortalecimento do controle social, configurando um desafio de transformação cultural na gestão pública brasileira (ZHU, 2022).

## **2.2. Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)**

A proteção de dados pessoais consiste no conjunto de princípios, normas e práticas voltadas à salvaguarda das informações que identificam ou podem identificar um indivíduo. No Brasil, a Constituição Federal de 1988 já estabelecia bases para esse direito ao prever, em seu art. 5º, incisos X e XII, a inviolabilidade da intimidade, da vida privada, da honra, da imagem e do sigilo das comunicações, criando fundamentos constitucionais que mais tarde seriam ampliados pelo legislador ordinário (BRASIL, 1988).

A LGPD surge como instrumento fundamental para assegurar sigilo, proteção e controle dos indivíduos sobre suas informações, respondendo às demandas contemporâneas de equilíbrio entre inovação tecnológica e direitos fundamentais. A lei brasileira define dados pessoais e sensíveis, reconhecendo-os como insumos de alto valor no cenário digital, utilizados inclusive como “moeda de troca” em transações econômicas globais (ALMEIDA; SOARES, 2022).

Segundo Sarlet (2007; 2011) existe um direito fundamental anterior à proteção de dados, ligado ao livre desenvolvimento da personalidade e à dignidade da pessoa humana. Nessa mesma linha, Fachin (2015) sustenta que é possível identificar a existência de direitos fundamentais não expressamente previstos na Constituição, mas que se apresentam como materialmente fundamentais, destacando-se, entre eles, o direito à proteção de dados pessoais como inerente à ordem constitucional.

Dessa forma, a proteção de dados pessoais deve ser compreendida não apenas como um mecanismo normativo, mas como um verdadeiro instrumento de efetivação dos direitos fundamentais diante das novas dinâmicas sociais e tecnológicas. Nesse sentido, Doneda (2019) ressalta que a proteção de dados se configura como condição necessária para o exercício pleno da cidadania, pois assegura ao indivíduo poder decisório sobre suas informações e fortalece a confiança nas instituições públicas e privadas. Assim, a LGPD, em consonância com os fundamentos constitucionais e com a doutrina contemporânea, representa um marco essencial para a consolidação da democracia informacional no Brasil.



### **2.3. Planejamento Estratégico do Denasus 2024-2027 (Portaria GM/MS nº 6.325/2024)**

Segundo Igor Ansoff (1965) o planejamento estratégico envolve um processo estruturado que começa com a coleta de inteligência de negócios, bem como aspectos internos e externos para identificar metas, objetivos e estratégias viáveis. Ele permite que as organizações estabeleçam metas de longo prazo e elaborem estratégias para alcançá-las, melhorando o desempenho organizacional. Esse processo não é estático, mas se alinha à visão, missão e valores da organização. Essa abordagem abrangente garante que as organizações possam efetivamente alocar recursos e priorizar ações para atingir seus objetivos estratégicos (CARVALHO, 2023).

Na administração pública, o planejamento estratégico é essencial para o desenvolvimento socioeconômico efetivo (TARDASKINA; GRISCHUK, 2024). Sua importância é inegável e as iniciativas legislativas torna-o obrigatório para certas organizações públicas. Vandersmissen e George (2023) destacam que o planejamento estratégico nas instituições evoluiu de uma prática essencialmente normativa para abordagens mais dinâmicas e adaptativas, refletindo a complexidade do setor público.

Segundo Carvalho Júnior e Ferreira (2021), o planejamento estratégico na gestão pública do Brasil evoluiu significativamente, particularmente influenciado pelo movimento da Nova Gestão Pública (NPM). Essa abordagem enfatiza a adaptação das metodologias do setor privado para aumentar a eficiência do setor público (SILVA, 2014). A integração do planejamento estratégico à administração pública mostra correlações positivas com o desempenho do governo local, o envolvimento das partes interessadas e a gestão eficiente de recursos públicos (KRUGER, 2024).

Nesse contexto, o Denasus aprovou, por meio da Portaria GM/MS nº 6.325/2024, seu planejamento estratégico:

O documento estabelece pilares para o departamento, como a missão de realizar auditorias no SUS e promover o Sistema Nacional de Auditoria (SNA) com excelência na gestão e efetividade nos serviços de saúde. O planejamento apresenta um mapa estratégico estruturado em cinco perspectivas principais: resultados para a sociedade, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, além de aspectos orçamentários e financeiros (BRASIL, 2025).

O instrumento foi antecedido pela Portaria GM/MS nº 6.101/2024, que estabeleceu as diretrizes para a elaboração do planejamento estratégico do Denasus, com ênfase no envolvimento dos servidores e na articulação integrada entre suas unidades internas. As portarias publicadas estabelecem diretrizes e objetivos que orientam a atuação do órgão de acordo com os princípios de eficiência e inovação. Em conjunto, esses instrumentos reafirmam a função do departamento como instância de apoio à governança e de fortalecimento da gestão do SUS.

Assim, o planejamento estratégico do Denasus reafirma a transparência como valor essencial de sua atuação, mas sua plena efetivação encontra limites práticos em restrições jurídicas da LGPD e em carência de recursos para anonimização de dados em larga escala para atender o quantitativo de relatórios de auditorias já elaborados e, anteriormente, publicados. Desse modo, o alcance do Objetivo Estratégico 2 ainda se apresenta como um desafio significativo.

### **3. METODOLOGIA**

Para o estudo proposto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, desenvolvida a partir de uma análise documental. Considerando que a abordagem qualitativa se caracteriza principalmente pelo uso da interpretação e compreensão de significados, pode ser aplicada ao estudo em questão (SEVERINO, 2017). Ao verificar, também, que este trabalho se debruça sobre um campo recente de investigação, com demandas de leitura e crescente entendimento teórico, além da necessidade de sistematização, conforme observa Gil (2008), caracteriza-se como exploratório. Além disso, por existirem normativos e diretrizes estratégicas do Denasus, também é um estudo descritivo, ao caracterizar os fenômenos, conforme expõe Vergara (2016).

Quanto aos meios, trata-se de pesquisa documental, pois se apoia em fontes primárias, como a Constituição Federal/88, a Lei nº 12.527/2011, a Lei nº 13.709/2018, o Decreto nº 11.798/2023 e as Portarias GM/MS nº 6.101/2024 e nº 6.325/2024. Esse procedimento segue a tipologia apresentada por Lakatos e Marconi (2003), que destacam o papel da pesquisa bibliográfica e documental como base para investigações que visam sistematizar e analisar informações já existentes.

De forma mais específica, a coleta de dados foi realizada em fontes públicas e oficiais, incluindo normativos constitucionais e legais pertinentes ao tema. Além disso, procedeu-se à consulta direta no sítio eletrônico do Sistema Nacional de Auditoria do SUS (SNA), que disponibiliza ferramenta de acesso público às auditorias realizadas. Nessa etapa, foram selecionadas todas as auditorias executadas pelo Denasus e disponíveis no sistema, sem restrição temporal. O levantamento teve como objetivo verificar o acesso dos relatórios à sociedade, de modo a evidenciar a transparência, como objetivo estratégico do Denasus.

### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

#### **4.1. Planejamento Estratégico do Denasus 2024-2027**

O Planejamento Estratégico do Denasus 2024–2027, aprovado pela Portaria GM/MS nº 6.325/ 2024, visa orientar a atuação do departamento segundo os princípios da governança pública, da eficiência administrativa e da transparência. Estruturado em cinco perspectivas, o documento estabelece objetivos estratégicos que visam fortalecer a auditoria do SUS, consolidar o SNA e assegurar maior efetividade das políticas públicas de saúde. Nesse contexto, destaca-se a valorização da transparência como eixo central, reafirmando o compromisso institucional do Denasus com o controle social e a accountability no âmbito do sistema de saúde brasileiro (BRASIL, 2025).

Esse modelo dialoga diretamente com a tradição do planejamento estratégico estruturado, conforme proposto por Igor Ansoff (1965), que enfatiza o processo sistemático de coleta de informações, análise de ambiente e formulação de objetivos de longo prazo. O quadro 1 apresenta a relação entre os elementos do Planejamento Estratégico do Denasus e o processo sistemático de Ansoff (1965).

**Quadro 1 - Comparação entre o Planejamento Estratégico do Denasus (2024) e o modelo de Ansoff (1965)**

<b>Processo Sistemático de Ansoff</b>	<b>Planejamento Estratégico do Denasus 2024–2027</b>	<b>Instrumentos normativos</b>
Análise ambiental (interno e externo)	Diagnóstico situacional: consiste na análise do ambiente interno e externo e na identificação dos principais desafios e das oportunidades de melhoria.	Portaria GM/MS nº 6.101/2024, Art. 3º, inciso I
Definição de missão e objetivos	A missão do Denasus é auditar o SUS e fortalecer o Sistema Nacional de Auditoria. Sua visão é tornar-se referência em auditoria interna.	Portaria GM/MS nº 6.325/2024, Art. 2º, incisos I e II
Formulação de estratégias	Estratégias descritas no Mapa Estratégico, metas, programas e iniciativas distribuídas em quatro perspectivas.	Portaria GM/MS nº 6.325/2024, Art. 3º, incisos I, II, III, IV e V
Implementação	Operacionalização anual da estratégia: planos de ações anuais por unidade; pactuação anual de metas para projetos e atividades prioritários; e modelos de execução	Portaria GM/MS nº 6.101/2024, Art. 3º, inciso IV
Monitoramento e controle	Mecanismos de monitoramento, avaliação periódica, indicadores e relatórios de acompanhamento.	Portaria GM/MS nº 6.325/2024, Art. 6º; Art. 7º

**Fonte:** adaptado de Ansoff (1965) e Brasil (2025)

De forma geral, os resultados demonstram que o Planejamento Estratégico do Denasus incorpora elementos centrais do modelo clássico proposto por Ansoff (1965). Observa-se que a definição da missão e dos objetivos assume caráter público, voltado ao fortalecimento da governança e à transparência; e a formulação estratégica é operacionalizada por meio de programas e metas orientados à melhoria da qualidade dos serviços. A implementação ocorre mediante planos anuais de auditoria e pactuações interinstitucionais, enquanto o monitoramento é realizado por indicadores e relatórios periódicos.

#### **4.2. Mapa Estratégico do Denasus 2024-2027**

Nesse contexto, o mapa estratégico do Denasus se apresenta como instrumento que consolida os elementos do Processo Sistemático de Ansoff (Quadro 1) em uma estrutura integrada, aproximando-se da lógica do Balanced Scorecard (BSC) desenvolvida por Kaplan e Norton (1997). O Quadro 2 sintetiza os objetivos estratégicos definidos na Portaria nº 6.325/2024.



**Quadro 2 - Mapa estratégico do Denasus 2024 - 2027**

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
Perspectiva 1 – Resultado para a sociedade	1. Contribuir para a melhoria da qualidade das ações e serviços de saúde. 2. Promover a transparência na gestão pública de saúde.
Perspectiva 2 – Clientes	3. Apoiar a implantação de novos componentes do SNA. 4. Alcançar excelência nos processos de auditoria. 5. Apoiar as práticas de boa governança do SUS.
Perspectiva 3 – Processos internos	6. Orientar a implementação dos componentes do SNA. 7. Adotar práticas internacionais de auditoria interna. 8. Implementar projetos inovadores. 9. Qualificar instrumentos de planejamento e gestão. 10. Promover a melhoria da governança e da gestão estratégica do Denasus.
Perspectiva 4 – Aprendizado e crescimento	11. Aprimorar as habilidades e conhecimentos dos componentes do SNA.12. Desenvolver ações inovadoras para ampliar a capacidade operacional do Denasus.13. Investir em sistema de tecnologia.
Perspectiva 5 – Orçamentária/financeira	14. Otimizar a utilização dos recursos nos processos de auditoria.

**Fonte:** Adaptado de Brasil (2024), Portaria nº 6.325/2024, à luz de Kaplan e Norton (1997)

O modelo apresentado pelo Denasus na Portaria nº 6.325/2024 apresenta uma perspectiva a mais em relação à proposta de Kaplan e Norton (1997). A Perspectiva 1 é uma adaptação do modelo do setor privado para a realidade da administração pública e configura-se como uma boa prática, na medida em que favorece a legitimidade institucional e a transparência, aspectos apontados por Vandersmissen e George (2024).

#### **4.3. Desafios à promoção da transparência na gestão pública de saúde**

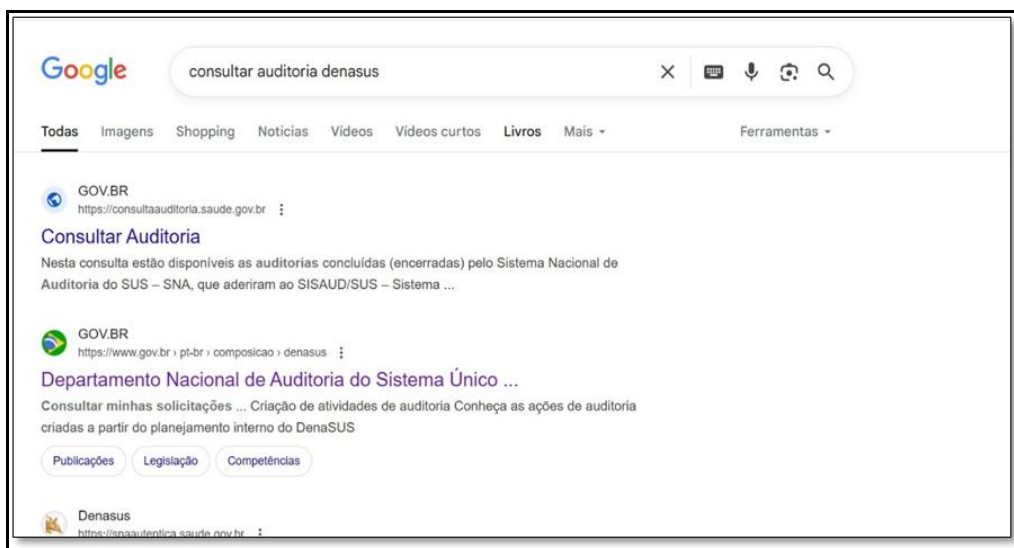
Entre os objetivos estratégicos, vale destacar o Objetivo 2, inserido na perspectiva de resultado para a sociedade. Embora esse direcionador dialogue diretamente com os princípios constitucionais da publicidade e da eficiência, sua concretização enfrenta barreiras relevantes. A LGPD (Lei nº 13.709/2018) impõe limites à divulgação de informações sensíveis presentes nos relatórios de auditoria do SUS. Esse cenário revela um conflito prático entre os valores transparência e proteção de dados, que condiciona a efetividade do planejamento.

As Figuras 1 e 2, a seguir, demonstram a forma de pesquisa mais comum do cidadão pelos relatórios de auditorias, que é por meio de sites de buscas. No entanto, o resultado da pesquisa direcionou ao endereço eletrônico, que estava com mensagem de inacessível, quando realizada no dia 21/08/2025.

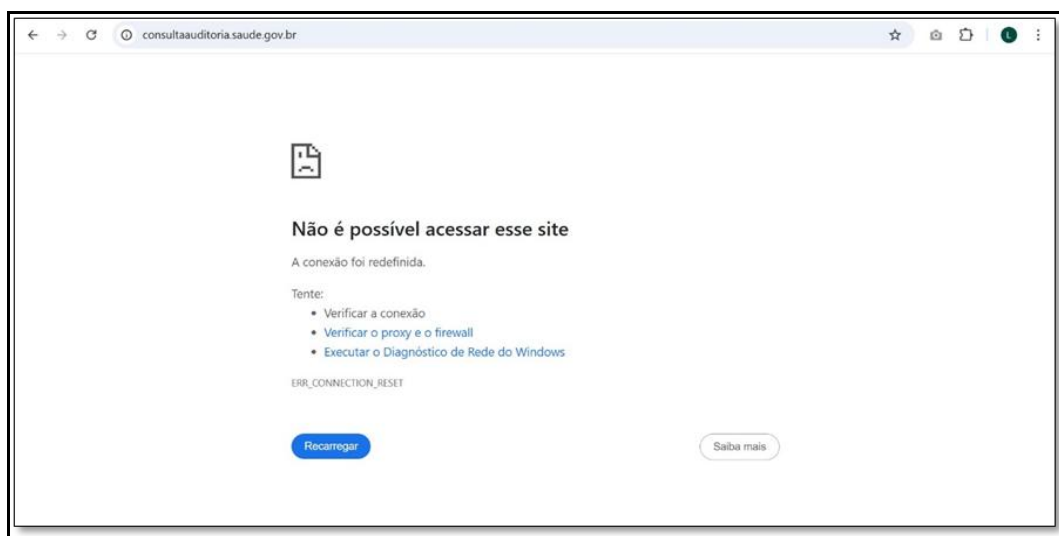
As Figuras 3 e 4 mostram, respectivamente, o site já em funcionamento, no dia 22/08/2025, e o total de relatórios de auditorias elaborados e publicado pelo Denasus.



**12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro**  
**São Luís, Maranhão (Região Nordeste)**



**Figura 1** – Busca pelos relatórios de auditoria do Denasus no google, em 21/08/2025.  
**Fonte:** Google (2025)



**Figura 2:** Página de acesso aos relatórios de auditorias desativado, em 21/08/2025.  
**Fonte:** BRASIL (2025)

**12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro**  
**São Luís, Maranhão (Região Nordeste)**



**Figura 3:** Site do SNA, com campos para pesquisa, em 22/08/2025.

**Fonte:** Brasil, 2025.

Atividade	Nº	Entidade Responsável	Encerramento	Órgão	Consulta
Auditoria	18892	Secretaria Municipal de Saúde de Monte Alegre	16/11/2023	MS/SGEP/Departamento Nacional de Auditoria do SUS	<a href="#">Relatório</a> <a href="#">Devolução</a>
Auditoria	18885	SECRETARIA MUNICIPAL DE SAUDE DE CATANDUVA - FMS CATANDUVA	06/10/2023	MS/SGEP/Departamento Nacional de Auditoria do SUS	<a href="#">Relatório</a> <a href="#">Devolução</a>
Auditoria	18714	SECRET. MUNICIPAL DE SAUDE DE CABO FRIO	13/12/2023	MS/SGEP/Departamento Nacional de Auditoria do SUS	<a href="#">Relatório</a> <a href="#">Devolução</a>
Auditoria	18722	SECRETARIA MUNICIPAL SAUDE DE BOM JARDIM	24/02/2023	MS/SGEP/Departamento Nacional de Auditoria do SUS	<a href="#">Relatório</a> <a href="#">Devolução</a>
Auditoria	18947	SECRETARIA MUNICIPAL DE SAUDE DE CATANDUVA - FMS CATANDUVA	12/06/2024	MS/SGEP/Departamento Nacional de Auditoria do SUS	<a href="#">Relatório</a> <a href="#">Devolução</a>
Auditoria	19038	SMSBES DE ITAGUAI	13/04/2023	MS/SGEP/Departamento Nacional de Auditoria do SUS	<a href="#">Relatório</a>
Auditoria	19087	SECRETARIA MUNICIPAL DE SAUDE DE AMPARO	20/12/2023	MS/SGEP/Departamento Nacional de Auditoria do SUS	<a href="#">Relatório</a>
Auditoria	19060	SECRETARIA MUNICIPAL DE SAUDE DE MARILIA	28/06/2023	MS/SGEP/Departamento Nacional de Auditoria do SUS	<a href="#">Relatório</a> <a href="#">Devolução</a>
Auditoria	19072	SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE	10/04/2023	MS/SGEP/Departamento Nacional de Auditoria do SUS	<a href="#">Relatório</a>
Auditoria	19001	SECRETARIA MUNICIPAL DE SAUDE DE PALMAS	17/05/2023	MS/SGEP/Departamento Nacional de Auditoria do SUS	<a href="#">Relatório</a> <a href="#">Devolução</a>

10 ▾ Mostrando 1 a 10 de 350 registro(s) 1 de 35

**Figura 4:** Resultado da pesquisa sobre consultas de auditorias realizadas e publicadas pelo Denasus, em 21/08/2025.

**Fonte:** BRASIL (2025)

Observa-se que o acesso aos relatórios de auditoria apresenta instabilidade, com o site alternando entre momentos de funcionamento e de indisponibilidade. Conforme demonstrado na Figura 4, foram identificados 350 (trezentos e cinquenta) relatórios publicados pelo Denasus, número considerado reduzido diante dos 27 serviços existentes, resultando em média de 12 (doze) relatórios por unidade. Como os registros disponíveis abrangem apenas o período de 2023 a 2025, essa média corresponde a apenas 4 (quatro) publicações anuais. Ademais, não há informações sobre auditorias realizadas em anos anteriores a 2023, o que evidencia lacunas na publicidade dos resultados.

Diante do exposto, entende-se que há uma ineficácia imposta pelo conflito legislativo entre a LAI e a LGPD, limitando a publicação total dos trabalhos realizados por esse departamento. Sobre o tema, Gasiola *et al.* (2021) apresenta um estudo com as obrigações concorrentes de transparência e proteção de dados na Administração Pública, traçando parâmetros interpretativos para aplicá-las de maneira harmônica. Os autores destacam que, embora ambas as leis sejam válidas, elas entram em tensão no plano operacional, exigindo interpretação sistemática e medidas que contemplem tanto o acesso à informação quanto os parâmetros de proteção de dados.

Outrossim, Santos e Zilioto (2023) destacam que ambas as leis atuam com o propósito de reduzir as assimetrias de informação entre o Estado e o cidadão, sendo incompatível reduzir a transparência por completo ou permitir a disponibilização de dados pessoais demasiadamente. O estudo traz ainda soluções para conciliar esses instrumentos normativos.

O objetivo estratégico de promover a transparência na gestão pública de saúde, previsto no Planejamento Estratégico do Denasus 2024-2027, enfrenta obstáculos significativos decorrentes do conflito entre a LAI e a LGPD. Embora ambas as legislações possuam finalidades legítimas, na prática, sua sobreposição normativa cria barreiras à ampla divulgação dos relatórios de auditoria do SUS, os quais contêm informações sensíveis. A ausência de infraestrutura tecnológica robusta e de recursos humanos qualificados para realizar a anonimização em larga escala aprofunda essa limitação, impedindo o pleno alcance do Objetivo 2 do mapa estratégico.

Diante desse cenário, torna-se imprescindível investir em *softwares* avançados de anonimização, melhorar as condições de trabalho dos auditores do SUS, valorizar a carreira específica e ampliar o quadro efetivo de servidores nas auditorias. Essas medidas são fundamentais para que o Denasus possa conciliar os princípios da transparência com a proteção de dados pessoais, garantindo o equilíbrio entre publicidade e privacidade e, consequentemente, fortalecendo a governança do sistema público de saúde.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo evidenciou que o Planejamento Estratégico do Denasus 2024 –2027 incorpora fundamentos clássicos da teoria do planejamento estratégico, notadamente aqueles delineados por Ansoff (1965) e operacionalizados pela lógica do Balanced Scorecard de Kaplan e Norton (1997). Observou-se que o modelo está alinhado à missão institucional de fortalecer o SUS por meio da auditoria e da promoção da governança em saúde, estruturando objetivos em múltiplas perspectivas que dialogam com a busca pela eficiência, transparência e inovação. Entretanto, verificou-se que a efetividade desse planejamento encontra limites práticos, especialmente diante do conflito entre a Lei nº 12.527/2011 e a Lei nº 13.709/2018, o que dificulta o alcance da promoção da transparência na gestão pública de saúde.

A viabilidade da plena execução do planejamento estratégico, faz-se necessária à luz da adoção de medidas estruturantes, como investimentos em tecnologias de anonimização de dados, fortalecimento das condições de trabalho dos servidores do Denasus e recomposição da carreira e do quadro efetivo de auditores do SUS. Essas iniciativas são indispensáveis para superar os entraves jurídicos e técnicos que limitam a transparência, assegurando maior legitimidade social e efetividade às práticas de auditoria pública no Brasil.

## **6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALMEIDA, M. E. A.; SOARES, M. M. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais: uma análise crítica dos fundamentos e das perspectivas de aplicação. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 27, n. spe, p. 1-20, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/tb9czy3W9RtzgbWWxHTXkCc/>. Acesso em: 18 ago. 2025.

ANSOFF, H. Igor. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. *Curso de direito administrativo*. 35. ed. São Paulo: Malheiros, 2018.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 18 ago. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. *Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal*. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF,



18 nov. 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm). Acesso em: 18 ago. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. *Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)*. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 15 ago. 2018. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm). Acesso em: 18 ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. Denasus formaliza o planejamento estratégico para o quadriênio 2024-2027. Ministério da Saúde, 2 jan. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/2025/janeiro/Denasus-formaliza-o-planejamento-estrategico-para-o-quadrienio-2024-2027>. Acesso em: 19 ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. Departamento Nacional de Auditoria do SUS. *Relatório Anual de Auditoria Interna – 2023*. Brasília: DenaSUS, 2024. 38 p. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/composicao/sgais/denasus>. Acesso em: 15 jul. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria GM/MS nº 6.325, de 27 de dezembro de 2024. *Aprova o Planejamento Estratégico do Departamento Nacional de Auditoria do SUS (Denasus) para o quadriênio 2024-2027*. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 30 dez. 2024.

CARVALHO, João Manuel da Silva. Strategic Planning. In: *Reference Module in Social Sciences*. Elsevier, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00058-X>. Acesso em: 19 ago. 2025.

CARVALHO, Juliana Lopes Barroso Villas Boas. *A Lei de Acesso à Informação no contexto evolutivo do controle social da administração pública*. 2013. Monografia (Bacharelado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: <http://bdm.unb.br/handle/10483/6812>. Acesso em: 18 ago. 2025.

CARVALHO JUNIOR, J. R. A. de; FERREIRA, M. A. M. Pós-nova gestão pública no planejamento estratégico da educação profissional brasileira. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 14, n. 1, p. 167–193, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.19177/REEN.V14E12021167-193>. Acesso em: 19 ago. 2025.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito administrativo*. 36. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023.

DONEDA, D. *Da privacidade à proteção de dados pessoais: elementos da formação da autoridade nacional de proteção de dados*. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

FACHIN, L. E. *Direitos fundamentais e sua dimensão material: uma análise constitucional*. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.

GASIOLA, Gustavo Gil; MACHADO, Diego; MENDES, Laura Schertel. A administração pública entre transparência e proteção de dados. *Revista de Direito do Consumidor*, São Paulo: Revista dos Tribunais, v. 30, n. 135, p. 179–201, maio/jun. 2021. Disponível em: <https://bd.tjdft.jus.br/handle/tjdft/51200>. Acesso em: 21 ago. 2025.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRUGER, J. M. Strategic planning in the public sector: analyzing its effects on local government performance. *IOSR Journal of Business and Management*, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.9790/487x-2610130113>. Acesso em: 19 ago. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 48. ed. São Paulo: Malheiros, 2021.

MICHENER, Gregory; MONCAU, Luiz Fernando; VELASCO, Rafael. *Access to information law in Brazil: what the implementation of the law tells us about the relationship between the State and civil society*. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 48, n. 3, p. 577-598, 2014. DOI: 10.1590/0034-76121474.

MOURA, Edson Aparecida de Araujo C.; OLIVEIRA, Luiz Renato. Controle social da administração pública, transparência administrativa e Lei de Acesso à Informação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PROCESSO COLETIVO E CIDADANIA, 1., 2013, Ribeirão Preto. *Anais....* Ribeirão Preto: Universidade de Ribeirão Preto, 2013. p. 53-58. Disponível em: <http://www9.unaerp.br/revistas/index.php/cbpcc/article/view/262>. Acesso em: 18 ago. 2025.

SANTOS, Fábio; ZILIOOTTO, Mirela Miró. Entre a LAI e a LGPD: os deveres de transparência e de proteção de dados pessoais pela Administração Pública brasileira: transparency and personal data protection by the Brazilian public administration. *International Journal of Digital Law*, Belo Horizonte, v. 4, n. 2, p. 75–95, 2024. DOI: 10.47975/digital.law.vol.4.n.2.ziliotto. Disponível em:

<https://journal.nuped.com.br/index.php/revista/article/view/1257>. Acesso em: 21 ago. 2025.

SARLET, I. W. *A eficácia dos direitos fundamentais*. 9. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2011.

SARLET, I. W. *Dignidade da pessoa humana e direitos fundamentais na Constituição Federal de 1988*. 4. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2007.

TARDASKINA, D. D.; GRISCHUK, V. A. Strategic planning in the public administration system. *Obščestvo, Ėkonomika, Upravlenie*, v. 9, n. 4, p. 35–39, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.47475/2618-9852-2024-9-4-35-39>. Acesso em: 19 ago. 2025.

VANDERSMISSEN, L.; GEORGE, B. Planejamento estratégico em organizações públicas: uma revisão de 35 anos de pesquisa. *International Public Management Journal*, v. 27, n. 4, p. 633–658, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2271901>. Acesso em: 19 ago. 2025.

ZHU, Zhenye. Access to Information Law in Brazil: what the implementation data reveal. *Ciência da Informação*, Brasília, DF, v. 51, n. 3, e20225139, 2022. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/6391>. Acesso em: 18 ago. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1590/0100-1965.2022.v51n3>.