

## REDE INTEGRAR – PLANO ANUAL DE TRABALHO 2024

### RELATÓRIO FINAL – AÇÃO Nº 22

#### 1. Título da ação

Padrão de avaliação e índice de maturidade do ente federado para transferência de equipamento público de saúde para entidades privadas sem fins lucrativos.

#### 2. Abrangência

Nacional.

#### 3. Forma de cooperação

Compartilhamento de metodologias, processos de trabalho e tecnologias.

#### 4. Coordenador(es)

Tribunal de Contas da União (TCU) e Tribunal de Contas do Estado de Goiás (TCE-GO).

#### 5. TCs participantes

TCU; TCE-GO; TCE-AM; TCE-CE; TCE-ES; TCE-MG; TCE-MS; TCE-PA; TCE-PB; TCE-PE; TCE-PR; TCE-RJ; TCE-RO; TCE-RS; TCE-SC; TCE-SE; TCM-PA; TCE-SP; e TCE-MT.

#### 6. Objeto

O arranjo institucional do ente federado para transferir a gerência de equipamento de saúde para entidades privadas sem fins lucrativos.

#### 7. Público-alvo

Todos os entes federados – União, Estados, Distrito-Federal, Municípios e, de forma mais específica, gestores de saúde, secretarias de saúde dos estados, municípios e do Distrito Federal, enquanto gestores das políticas de saúde e responsáveis pela transferência do equipamento público de saúde para a gerência das entidades privadas sem fins lucrativos.

Tribunais de Contas e órgãos de controle interno, enquanto responsáveis pelo controle de legalidade, legitimidade e economicidade do gasto público.

#### 8. Justificativa

Segundo dados levantados pela UFMG, em 2023, existiria um total de 1874 estabelecimentos de saúde sendo gerenciados por organizações sociais (OS).<sup>1</sup> O contrato de gestão tem sido apontado como uma saída para o déficit de pessoal nos municípios e uma forma mais ágil de se gerir pessoas e realizar contratações públicas. Assim, se vê crescente a transferência de equipamento público de saúde para entidades privadas sem fins lucrativos, buscando, por um lado uma maior eficiência na prestação de serviços e, por outro, fugas às amarras das normas de direito público.

O Tribunal de Contas da União, em levantamento realizado 2022, apontou cerca de 78 eventos de riscos que podem comprometer a gerência de equipamento de saúde por organização social – Acórdão 2468/2023 – TCU – Plenário. Esses riscos vão desde o despreparo do ente federado para celebrar contrato de gestão até eventos de fraude e corrupção.

Especificamente no que diz respeito ao papel do ente federado em transferir o equipamento público de saúde, ele deve possuir maturidade institucional suficiente, para planejar a transferência, selecionar a entidade, monitorar, avaliar, avaliar prestação de contas e exercer o controle adequado, a partir de uma política de gestão de riscos.

Diversos são os pontos críticos que podem comprometer a capacidade gerencial do ente federado para transferir o equipamento público de saúde, como, por exemplo:

- capacidade de planejamento, pelo ente federado, baseado em evidências, sobretudo em relação à vantagem técnica, econômica e operacional, que suporte a tomada de decisão

---

<sup>1</sup> Portal Base de Dados das Organizações Sociais de Saúde: [https://geesc.shinyapps.io/portal\\_bdoss/](https://geesc.shinyapps.io/portal_bdoss/)

de transferir o gerenciamento de equipamentos de saúde para entidades privadas sem fins lucrativos;

- capacidade de definir indicadores de desempenho e de resultados relacionados às atividades delegadas, inclusive no tocante aos custos operacionais, a fim de possibilitar a comparabilidade no tocante a eficiência, eficácia, economicidade e efetividade entre diferentes unidades ou modelos de administração;
- insegurança jurídica quanto as normas aplicadas às parcerias firmadas visando a transferência de gerenciamento de equipamentos de saúde para entidades privadas sem fins lucrativos;
- capacidade de pactuação de parcerias estabelecidas com base em metas que promovam a entrega de valor para o cidadão;
- estruturação de controles internos no ente federado, incluindo equipes técnicas capacitadas e com recursos para monitorar e avaliar a execução e prestação de contas da parceria com a entidade privada sem fins lucrativos;
- atuação do órgão central de controle interno nos riscos relacionados à transferência do gerenciamento de equipamentos de saúde para entidades privadas sem fins lucrativos;
- inadequabilidade dos processos e sistemas de informação eletrônicos para prestação de contas dos recursos públicos transferidos para as entidades privadas sem fins lucrativos;
- transparência dos recursos transferidos às entidades parceiras, assim como dos gastos realizados pela entidade privada sem fins lucrativos;
- falta de previsão de medidas de contingência para mitigar o risco de não prestação de serviços essenciais à população, em caso de ruptura da parceria pactuada, assim como para mitigar os riscos de ações cívicas, trabalhistas e previdenciárias decorrentes da parceria;
- capacidade de retroalimentação, a partir dos resultados alcançados, para fins de ajustes nas parcerias vigentes e de modelagem para as parcerias futuras.

## **9. Objetivos**

### **a. Objetivo geral**

Construir um referencial para avaliação da maturidade do arranjo institucional do ente federado para transferir a gerência de equipamento de saúde para entidades privadas sem fins lucrativos.

### **b. Objetivos específicos**

Estabelecer um padrão de avaliação do nível de maturidades dos entes federados para planejar, selecionar e celebrar, monitorar, avaliar, exigir prestação de contas e exercer o controle da transferência da gerência do equipamento de saúde para entidade privada sem fins lucrativos.

Disponibilizar para os diversos órgãos de controle externo e interno que atuem no SUS um ferramental que possibilite avaliar o nível de maturidades dos entes federados para planejar, selecionar e celebrar, monitorar, avaliar, exigir prestação de contas e exercer o controle da transferência da gerência do equipamento de saúde para entidade privada sem fins lucrativos.

## **10. Cronograma**

A ação foi dividida em sete etapas, cujas datas de entregas finais estão dispostas abaixo:

1. Construção dos termos do projeto: finalizada em 21/03/24;
2. Identificação dos marcos normativos: finalizada em 03/05/24;
3. Mapeamento dos macroprocessos e dos principais atores: finalizada em 18/07/24;
4. Levantamento do inventário de riscos: finalizada em 31/10/24
5. Desenvolvimento de Matriz de Planejamento padrão: prevista para 13/12/24;
6. Desenvolvimento de metodologia de (auto) avaliação: prevista para 13/12/24;
7. Site/portal: prevista para 13/12/24.

## **11. Atividades realizadas**

A ação nº 22 contou com a utilização de metodologias ágeis de gerenciamento de projetos (*scrum*, *sprints* de encomenda e entrega de produtos), o que têm contribuído para manter a equipe alinhada quanto aos objetivos, o que deve e como deve ser produzido, prazos de entrega etc.

Inicialmente, foi montada uma equipe no *software* Microsoft Teams, contendo todos os integrantes do projeto e um *planner*, no qual foram planejados os *sprints*, normalmente quinzenais, de entregas de produtos parciais. Após cada definição de encomendas dessas entregas, era agendada a próxima reunião. Até 22/11/2024, foram realizadas 19 reuniões virtuais de aproximadamente 2,5 horas de duração. A seguir, destaca-se os principais produtos entregues.

Em março, foram elaborados os Termos do Projeto, documento que serviu para alinhar expectativas entre os integrantes, assim como para definição e alinhamento dos seguintes pontos: alinhamento estratégico da temática com os tribunais de contas; objeto do projeto; problema a ser resolvido pelo projeto; partes interessadas no projeto; objetivo do projeto; escopo e não escopo; riscos para o projeto e medida mitigadoras; funcionalidade que o projeto deve entregar; principais entregas do projeto; e cronograma inicial.

Em maio, foram concluídos os quadros normativos, que consistem em um conjunto de normas e demais critérios que dizem como devem ser realizados o planejamento, a seleção, a celebração, o monitoramento, a avaliação, prestação de contas, controles e demais procedimentos para transferir equipamento públicos de saúde para gerência de entidade privada sem fins lucrativos.

Em julho, foram concluídos o mapeamento dos macroprocessos, com destaque para como deveriam ser as seguintes fases para transferir equipamento públicos de saúde para gerência de entidade privada sem fins lucrativos: planejamento; seleção da entidade; celebração; monitoramento; avaliação e controle; e prestação de contas. Ainda, foram identificados os principais atores e responsáveis pela transferência da gerência, com detalhamento de responsabilidades, interesse, papel desempenhado, ponderação de influência e interesse.

Em outubro, para cada etapa do macroprocesso de transferência da gerência de equipamentos de saúde para entidade privadas sem fins lucrativos, foi finalizado o levantamento dos principais riscos associados. Esses riscos estão sendo avaliados por meio de um formulário eletrônico que foi encaminhado às partes interessadas (gestores estaduais, municipais e distritais de saúde).

Atualmente, está em elaboração uma metodologia de avaliação da maturidade do arranjo institucional do ente federado para transferir a gerência de equipamento público de saúde para entidade privada sem fins lucrativos, a partir dos riscos inventariados. Ainda, também está em fase final de elaboração um site, o qual congregará todos os resultados e produtos desenvolvidos pela ação até então.

Está prevista para este ano, ainda, a entrega de uma Matriz de Planejamento e Procedimentos padrão, a qual orientará a ação de fiscalização conjunta aprovada para o PAT 2025 da Rede Integrar.

## **12. Resultados alcançados**

### **a. Produtos entregues**

Durante a realização da ação foram entregues os seguintes produtos:

- **Quadro normativo / critérios:** Conjunto de normas e demais critérios que dizem como devem ser realizados o planejamento, a seleção, a celebração, o monitoramento, a avaliação, prestação de contas, controles e demais procedimentos para transferir equipamento públicos de saúde para gerência de entidade privada sem fins lucrativos. [2 - Quadro normativo - critérios](#)
- **Macroprocessos:** Descrição dos macroprocessos (como deveriam ser): planejamento, seleção da entidade, celebração, monitoramento, avaliação e controle, prestação de contas, referente às transferências da gerência de equipamentos de saúde para entidade privadas sem fins lucrativos. [3 - Macroprocessos](#)
- **Principais atores:** Descrição dos principais atores e responsáveis pela transferência da gerência, com detalhamento de responsabilidades, interesse, papel desempenhado, ponderação de influência e interesse. [3 - Macroprocessos](#)

- **Inventário de riscos:** principais riscos associados às transferências da gerência de equipamentos de saúde para entidade privadas sem fins lucrativos. [4 - Inventário de riscos](#). Observação: esses riscos ainda serão avaliados pelas partes interessadas (gestores estaduais, municipais e distritais de saúde).

**b. Produtos previstos**

Os produtos a seguir estão em fase de elaboração:

- **Matriz de Planejamento e procedimentos padrões:** finalização da Matriz de Planejamento e Procedimentos previamente preenchida, de modo a orientar fiscalizações futuras pelos Tribunais de Contas e demais órgãos de controle, quanto à maturidade do arranjo institucional do ente federado para transferir a gerência de equipamento público de saúde para entidade privada sem fins lucrativos, a partir dos riscos inventariados.
- **Metodologia de avaliação:** finalização do estabelecimento da metodologia de avaliação da maturidade do arranjo institucional do ente federado para transferir a gerência de equipamento público de saúde para entidade privada sem fins lucrativos, a partir dos riscos inventariados.
- **Site:** Finalização do portal “Maturidade do ente federado para transferir equipamento de saúde para entidade privada sem fins lucrativos”. Site que congrega todas as informações, levantadas: normas, atores, riscos, matrizes de planejamento e procedimentos, metodologia de avaliação, para orientar tribunais de contas, demais órgãos de controle, gestores.

**13. Perspectivas futuras**

No PAT 2025 da Rede Integrar foi aprovada ação de continuidade do tipo fiscalização conjunta, com objetivo de avaliar o nível da maturidade dos entes federados para transferência de equipamentos de saúde para entidades privadas sem fins lucrativos, utilizando-se, para tanto, dos resultados da Ação nº 22 do PAT 2024 da Rede.

Em 24 de novembro de 2024.

*Coordenadores:*

*Antônio França da Costa – Auditor do TCU*

*Sérvio Túlio Teixeira e Silva – Auditor do TCE-GO*