

RELATÓRIO DE AUDITORIA

Nº 1614244/2024

Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais -
FHEMIG

13/01/2025

Relatório de Auditoria - Hospital Regional
Antônio Dias – HRAD

Auditoria no processo de Celebração de
Parcerias entre a Fundação Hospitalar do
Estado de Minas Gerais - Fhemig e
Organizações Sociais - OS

Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais

Controladoria Seccional - FHEMIG

Relatório de Auditoria - Hospital Regional
Antônio Dias – HRAD

Auditoria no processo de Celebração de
Parcerias entre a Fundação Hospitalar do
Estado de Minas Gerais - Fhemig e
Organizações Sociais - OS

MISSÃO DA CGE

Exercer e fomentar o Controle Interno das ações governamentais, trabalhando essencialmente para agregar valor ao serviço Público e aprimorar a gestão pública estadual, tendo entre seus principais compromissos a prevenção e o combate à corrupção, o fortalecimento da integridade, a consolidação da transparência e a participação ativa do cidadão.

NOTA DE AUDITORIA Nº 1614244/2024

DESTINATÁRIO

Renata Ferreira Leles Dias – Presidente da Fhemig;

Júlia Mara Sousa Oliveira- Diretora de Contratualização, Faturamento e Parcerias.

INTRODUÇÃO

A constitucionalidade da Lei nº 13.429/2017, julgada pelo Supremo Tribunal Federal (STF) em 2020, estabeleceu um marco normativo para a regulamentação das relações de trabalho e a delegação de serviços no Brasil. No âmbito estadual, Minas Gerais, através da Lei Estadual nº 23.081/2018 foi instituído o Programa de Descentralização da Execução de Serviços para as Entidades do Terceiro Setor, que visa permitir a atuação de organizações sociais na execução de serviços públicos.

Adicionalmente, o Decreto Estadual nº 47.553/2018 regulamenta a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações Sociais, bem como a instituição do contrato de gestão. De acordo com os normativos, a adoção de contratos de gestão tem como objetivo viabilizar a execução de serviços públicos de maneira mais ágil e eficiente, promovendo a colaboração entre o Estado e as organizações qualificadas para a prestação desses serviços.

O Governo de Minas Gerais, por meio do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), estabeleceu como uma de suas diretrizes estratégicas a promoção de parcerias com o setor privado. A iniciativa visa otimizar a gestão dos recursos públicos, aumentar a eficiência administrativa e aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos à população.

A Fundação Hospitalar de Minas Gerais (Fhemig), em consonância com as diretrizes do governo, atualmente implementa o projeto “Qualificação da Gestão dos Hospitais”, alinhado ao seu objetivo estratégico de expandir as parcerias como forma de qualificar e simplificar processos. O projeto

visa aprimorar a oferta e a qualidade dos serviços de saúde, especialmente na média e alta complexidade, seguindo os princípios do Sistema Único de Saúde (SUS): acesso universal, equidade e integralidade da assistência. Com essa iniciativa, a Fhemig busca garantir o direito à saúde de maneira eficaz e abrangente para toda a população.

Nesse cenário, a Fundação firmou, em 24/05/2024, o Contrato de Gestão nº 12/2024, com a Fundação de Assistência, Estudo e Pesquisa de Uberlândia - FAEPU. O instrumento jurídico tem como objeto o gerenciamento, operacionalização e execução das ações e serviços de saúde do Hospital Regional Antônio Dias - HRAD, localizado em Patos de Minas. A transferência inclui a gestão de equipamentos, estrutura, maquinário e insumos da unidade hospitalar com o objetivo de assegurar a assistência universal e gratuita à população, em consonância com as políticas de saúde do SUS e conforme diretrizes da Fhemig. O modelo permite, ainda, a cessão de servidores efetivos à Organização Social às custas do erário.

Segundo a Fhemig¹, a expectativa é que a execução dos serviços pela Organização Social contribua para a ampliação do acesso aos usuários aos serviços de atenção à saúde. O modelo também visa implementar melhorias na qualidade dos serviços oferecidos pelo HRAD aos usuários do SUS, com foco em uma assistência humanizada e uma articulação mais próxima com o território. Além disso, espera-se otimizar o uso de recursos públicos, reduzir desperdícios e custos administrativos, e priorizar a implantação de um modelo de gestão hospitalar orientado para resultados, garantindo maior eficiência e efetividade na administração dos serviços de saúde.

Ademais, presume-se que a Organização Social (OS) consiga, com maior agilidade, solucionar problemas rotineiros que impactam diretamente a assistência, como a manutenção e reparo de equipamentos, execução de obras, gestão de Recursos Humanos e adoção de novas tecnologias na área da saúde.

O Hospital Regional Antônio Dias - HRAD destaca-se por ser a primeira instituição de saúde do Estado de Minas Gerais a passar pelo processo de descentralização para gerenciamento por uma entidade do terceiro setor. Essa singularidade atribui à transição uma especial importância no contexto da administração pública estadual.

A implementação do novo modelo envolveu desafios inerentes à inovação, incluindo a necessidade de adaptação das partes envolvidas, a definição de parâmetros de governança e o estabelecimento

¹ Nota Técnica nº 7/Fhemig/ASPAR/2022, emitida em 25/09/2022, disponível através do evento 53535123, processo sei 2270.01.0038660/2022-19.

de diretrizes de acompanhamento e controle. Assim, diante da complexidade e relevância do processo, a Controladoria-Geral do Estado e a Presidência da Fhemig demandaram à Controladoria Seccional da Fundação a realização de procedimento de auditoria no referido processo.

A Controladoria Seccional, segundo o Estatuto da Fhemig - Decreto nº 48.651 de 11/07/2023, é a unidade de execução da Controladoria-Geral do Estado, à qual se subordina tecnicamente e tem como competência promover, no âmbito da Fhemig, as atividades relativas à defesa do patrimônio público, ao controle interno, à auditoria pública, à correição administrativa, ao incremento da transparência, do acesso à informação e ao fortalecimento da integridade, do controle social e da democracia participativa.

A realização da auditoria, do tipo consultoria e avaliação, foi realizada de forma concomitante, permitindo apoiar a Fhemig na identificação e na mitigação de possíveis fragilidades na fase inicial da descentralização do HRAD. Assim, realizou-se o acompanhamento da etapa anterior à assinatura do contrato de gestão, desde a publicação do resultado final do Processo de Seleção Pública, e o período de sete meses subsequentes à assinatura do contrato.

O caráter consultivo da auditoria permitiu que a equipe de controle interno atuasse de forma proativa, identificando potenciais riscos e oportunidades de melhoria durante o desenvolvimento do processo. Já o aspecto avaliativo visou verificar a conformidade dos procedimentos adotados com os marcos legais e regulatórios aplicáveis.

As atividades desenvolvidas incluíram interlocução, análise, apoio técnico e intermediações entre as distintas áreas envolvidas, no intuito de otimizar a comunicação e alinhar os interesses institucionais, com o propósito de orientar os gestores envolvidos, facilitar a construção de soluções adequadas e fortalecer a tomada de decisões assertivas.

O foco do trabalho foi auxiliar na promoção de uma transição estruturada, alinhada às melhores práticas de governança e gestão pública, reduzindo os potenciais impactos negativos inerentes a um processo dessa magnitude.

Sendo assim, neste documento, serão abordadas as considerações desta Controladoria Seccional sobre os temas considerados de maior criticidade, que são:

- Controle do patrimônio, cujo uso foi permitido à Organização Social;
- Cessão especial de Servidores Efetivos para a Organização Social;
- Monitoramento, fiscalização e avaliação da execução do Contrato de Gestão.

Do controle do patrimônio cujo uso foi permitido à FAEPU.

A gestão eficiente e responsável do patrimônio é crucial para garantir a continuidade e a qualidade dos serviços, bem como a preservação dos recursos públicos. O patrimônio público, no contexto da descentralização da gestão hospitalar, tem relevância estratégica não apenas para o funcionamento adequado da unidade de saúde, mas também para a efetividade do serviço público prestado à população.

Conforme dispõe o Decreto nº 47.553/2018, às organizações sociais com contrato de gestão em vigor poderão ser destinados bens, instalações e equipamentos públicos necessários para cumprimento contratual. Esse modelo de descentralização da gestão de serviços públicos permite que o poder público disponibilize bens às entidades privadas qualificadas, desde que haja previsão expressa no contrato de gestão, conforme dispõe o § 1º do art. 92 do referido Decreto.

No âmbito do Contrato de Gestão nº 12/2024, firmado entre a Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (Fhemig) e a Fundação de Assistência, Estudo e Pesquisa de Uberlândia (Faepu), conforme previsão no item 6.2.13 do instrumento, os bens do Hospital Regional Antônio Dias (Hrad) foram destinados à Faepu mediante permissão de uso, em caráter precário.

Conforme o art. 48 do Decreto Estadual nº 45.242/2009, essa permissão é caracterizada como:

Ato administrativo unilateral, discricionário e precário, gratuito ou oneroso, pelo qual a Administração Pública faculta a utilização privada de bens públicos, para fins de interesse público (art. 48 do Decreto nº 45.242/2009)

Quanto à conferência e controle dos bens movimentados, o próprio Contrato de Gestão nº 12/2024 estabelece, em sua Cláusula 11ª, a necessidade de realização de inventário conjunto:

11.4. À organização social poderá ser destinado o uso de bens públicos móveis e imóveis necessários ao cumprimento do contrato de gestão, observada a legislação vigente. (...)

11.5. A FUNDAÇÃO HOSPITALAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS - Fhemig e a entidade vencedora serão **responsáveis por providenciar em conjunto o inventário de bens públicos móveis** de que trata o item 11.4, quando da celebração do contrato de gestão.

Diante das exigências, a Fundação pactuou diretrizes junto à Organização Social, sendo que os critérios e a metodologia adotados no período de transição do patrimônio foram registrados por

meio da “Nota Técnica nº 5/Fhemig/DPAR/GMP/2024”², assinada por representantes da Faepu e da Fhemig.,

O documento destaca que a permissão de uso foi concedida exclusivamente para garantir o cumprimento do objeto do contrato de gestão, abrangendo os bens essenciais ao funcionamento do hospital durante a vigência da parceria.

No que tange à transferência de gestão e uso dos bens permanentes móveis e a necessidade da realização de um inventário conjunto, a referida Nota Técnica informou que, à época, a Faepu optou por contratar uma empresa especializada, a fim de realizar a conferência inicial do patrimônio da Unidade, para a celebração do Contrato de Gestão.

Ressalta-se que, durante o processo de permissão para o uso dos bens, acompanhado de forma concomitante por esta Controladoria Seccional, a Gerência de Monitoramento de Parcerias (GMP) manifestou dificuldades para a realização de um inventário detalhado, devido ao prazo exíguo entre a publicação do resultado final do Processo de Seleção Pública e a assinatura do Contrato de Gestão. Diante da situação posta, a Controladoria Seccional ponderou sobre os riscos inerentes à realização de um levantamento parcial ou por amostragem dos bens. Nessa medida, embora o curto período, recomendou-se o levantamento da totalidade dos bens existentes no HRAD, a fim de resguardar a Fhemig diante de eventuais danos ao erário durante a execução do Contrato de Gestão.

Assim, as tratativas entre Fhemig e Faepu culminaram na contratação de uma empresa terceirizada, custeada pela Organização Social. De acordo com a Nota Técnica nº 5/Fhemig/DPAR/GMP/2024, a empresa teve acesso a toda unidade hospitalar e realizou o inventário, com o acompanhamento de servidores da Fhemig, no período de 10/04/2024 a 02/05/2024, tendo como norteador o relatório de último inventário realizado pela fundação.

Após a análise quantitativa dos bens, foram localizados um total de 13.477 itens, número congruente ao contido no inventário oficial da Fhemig. Segundo a Nota Técnica, deste total inventariado, foram descontados os itens remanejados para outras unidades da Fhemig, os doados à Prefeitura de Patos de Minas, além das sucatas. Dessa forma, o total inicial de bens permanentes cedidos foi de 12.582 itens, avaliados em R\$26.711.155,10, conforme detalhado no documento “Anexo IV – Bens Móveis a serem cedidos para OS”, disponível no site da Fundação.

² Nota Técnica nº 5/Fhemig/DPAR/GMP/2024 disponível no evento 89029200 do processo SEI nº 2270.01.0004717/2024-18.

No que tange aos bens de consumo, a “Nota Técnica nº 5/Fhemig/DPAR/GMP/2024” informa que o inventário foi realizado de forma conjunta, entre Faepu e Fhemig no período de 13 a 17 de maio de 2024. Como resultado, foram transferidos 1.359 tipos de itens de estoque, perfazendo o montante de R\$3.088.084,67. Assim, em 24/05/2024, foi firmado entre Fhemig e Faepu, o "Termo de Aceite de Recebimento de Estoque", documento que formaliza a transferência e detalha os bens de consumo de natureza assistencial e administrativa em estoque no HRAD. Ressalta-se que o montante financeiro está sendo descontado do Contrato de Gestão em 24 parcelas de R\$128.670,19, a partir da primeira competência de pagamento.

Além de formalizar a cessão do patrimônio no contrato de gestão, foi necessário que a Fhemig realizasse toda a operacionalização dos bens no Sistema SIAD (Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços), conforme determinação do Decreto nº 47.553/2018

Os bens (...) destinados à OS (...) deverão ser identificados e relacionados no Siad, que transferirá a responsabilidade pela sua guarda para a OS, devendo, preferencialmente, ser devolvidos ao órgão que efetuou a permissão após a extinção do contrato de gestão (art. 92 do Decreto nº 47.553/2018)

Assim, segundo “Nota Técnica nº 5/FHEMIG/DPAR/GMP/2024”, a fundação teve o prazo de 30 dias para operacionalizar o registro dos bens permanentes e 20 dias para os bens de consumo no SIAD, contados a partir da assinatura do contrato de gestão.

Destaca-se que o correto registro no SIAD é essencial para garantir a integridade, a transparência e o controle na gestão dos bens públicos, prevenindo inconsistências que possam comprometer o controle patrimonial. Ademais, a operacionalização correta no sistema assegura a adequada definição do detentor da carga patrimonial e atribui corretamente a permissão de uso aos itens especificados no contrato, promovendo conformidade administrativa e rastreabilidade patrimonial.

Diante da relevância do registro correto dos bens no SIAD, esta Controladoria solicitou informações à Gerência de Monitoramento de Parcerias, por meio do “Memorando CGE/CSEC_FHEMIG nº 219/2024”, sobre o referido processo. Em resposta, por meio do “Memorando FHEMIG/DPAR/GMP nº 95/2024”, foi informado que:

Os bens permanentes encontram-se devidamente regularizados em "Permissão de Uso" no SIAD desde novembro/24. Os bens de consumo também tiveram a maioria dos itens com baixa no SIAD, durante os meses de outubro e novembro/24. No entanto, foi iniciada uma nova revisão, pela área técnica da Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças, de todos os itens de estoque repassados à Faepu. Essa nova conferência dos bens de consumo tem previsão de término em 13/12/2024. Quaisquer ajustes que forem necessários serão realizados no sistema SIAD ainda no mês de dezembro/24, e o acerto financeiro com a Faepu, se necessário, será realizado no próximo comando de pagamento do Contrato de Gestão.

Observa-se que, além da regularização dos bens permanentes no SIAD, a Fhemig tem se atentado para a revisão do estoque, tendo em vista que os bens de consumo impactam no valor financeiro repassados para a OS.

Ademais, além da verificação prévia dos bens cedidos, é essencial a execução do controle patrimonial contínuo durante a execução do contrato de gestão, mediante a elaboração de inventários periódicos. Para tanto, está previsto na cláusula 13.11.7 do Contrato de Gestão, como composição da prestação de contas anual, o envio pela Faepu do “Inventário geral dos bens em permissão de uso e adquiridos”.

De acordo com a “Nota Técnica nº 5/Fhemig/DPAR/GMP/2024”, a Fhemig reavaliará mensalmente a necessidade de realização de Termo de Apostilamento simples ao Contrato de Gestão (Anexo IV – Bens Permanentes), para ajuste de destinação de carga patrimonial à Faepu.

Ressalta-se que, para além dos marcos temporais instituídos pelos normativos e contrato de gestão para realização dos inventários, é igualmente essencial que a Organização Social seja constantemente exigida a manter o devido zelo no manuseio dos bens.

Sobre essa importante temática, destacam-se as exigências relacionadas à manutenção, guarda e uso adequado dos bens contidas no item 3.10- “Vigilância e Zeladoria” do Termo de Referência do Edital Fhemig para o Contrato de Gestão nº 02/22:

3.10.1. A entidade vencedora deverá responsabilizar-se pelos serviços de segurança do patrimônio, das instalações físicas e dos recursos humanos do EAS, pelo conjunto de mecanismos e ações para prevenir e reduzir perdas patrimoniais e promover bem-estar aos seus usuários, no estímulo aos comportamentos éticos e de convivência comunitária pacífica assim como a preservação do equipamento predial e patrimonial dos diversos equipamentos.

3.10.2. Deverá ser realizado inventário patrimonial de todos os bens cujo uso lhe foi permitido, bem como daqueles adquiridos com recursos oriundos do CONTRATO DE GESTÃO e apresentados conforme periodicidade e diretrizes definidas pela Fhemig.

Além disso, o Contrato de Gestão determinou responsabilidades a serem executadas pela Faepu para a manutenção e preservação dos bens:

66.2.25. Realizar manutenção preventiva e corretiva dos bens e equipamentos em permissão de uso, próprios ou locados, utilizados para a prestação do serviço, com reposição de peças e insumos necessários à manutenção, observando as diretrizes e responsabilidades específicas definidas no Termo de Referência e na legislação.

6.2.26. Prestar assistência técnica e manutenção preventiva e corretiva de forma contínua nos bens, equipamentos e instalações hidráulicas, elétricas, prediais e de gases em geral, observando as diretrizes e responsabilidades específicas definidas no Termo de Referência e na legislação.

Oportunamente, cabe relatar o posicionamento de outros órgãos de controle sobre o tema. O Tribunal de Contas da União, em 2023, por meio do TC 022.608/2022-2, elaborou o “Relatório de Levantamento sobre a Participação de Organizações Sociais no SUS”, apontando riscos relacionados à descentralização.

Dentre as fragilidades constatadas, destaca-se que um dos riscos relacionados à gestão de bens públicos cedidos a organizações sociais é a perda de controle sobre o patrimônio cedido às OS, muitas vezes decorrente da inexistência de inventários sistemáticos e periódicos. Essa falha pode levar ao uso indevido de bens públicos, comprometendo os objetivos contratuais e ocasionando prejuízos ao erário.

No âmbito da execução do Contrato nº12/2025, a Fhemig institui a Coordenação Regional que possui a competência de fiscalizar o desempenho da entidade parceira, in loco, zelando pela adequada execução das atividades. A unidade realiza de forma rotineira o monitoramento dos setores, sendo uma das atividades a fiscalização do uso do patrimônio público. Ademais, está previsto que inventários periódicos sejam realizados em conjunto com os representantes da Coordenação Regional e FAEPU.

Dessa forma, a Fhemig instituiu controles contínuos para preservação do patrimônio cujo uso foi permitido à Faepu.

Da cessão especial de Servidores Efetivos para a Organização Social.

Os servidores públicos desempenham um papel fundamental na prestação de serviços à população. No contexto de descentralização, a condução da cessão de servidores públicos efetivos às Organizações Sociais é um processo de grande criticidade, sendo um dos pilares para a eficiência e a eficácia da parceria público-privada.

Conforme relatado pela Diretoria de Gestão de Pessoas (DIGEPE)³, a cessão especial de servidores da Administração Pública para a Organização Social constitui um mecanismo estratégico essencial para o fortalecimento da gestão do conhecimento nas unidades descentralizadas, viabilizando a continuidade e a qualidade dos serviços públicos prestados, além de preservar o capital humano dos hospitais que integram a Rede Fhemig.

A cessão especial de servidores efetivos às Organizações Sociais com ônus à origem é autorizada ao Poder Executivo pela Lei nº 23.081, de 10/08/2018, conforme dispõe o art. 79:

É facultada à administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo estadual a **cessão especial de servidor civil para a OS signatária de contrato de gestão vigente** nos termos desta lei, para exercer as funções próprias de seu cargo de provimento efetivo ou função pública, bem como para exercer funções diversas das funções próprias de seu cargo de provimento efetivo ou função pública a fim de ocupar, na OS, cargo de chefia, direção ou assessoramento previsto no contrato de gestão, atendendo ao Programa de Descentralização da Execução de Serviços para as Entidades do Terceiro Setor. (grifo nosso)

O Decreto nº 47.742/2019, de 25/10/2019, esclarece que o período em que o servidor estiver em cessão especial será computado como efetivo exercício para fins de contagem de tempo para progressão, promoção, adicionais, gratificações, férias-prêmio, aposentadoria e avaliação de desempenho, observadas a legislação da carreira e as normas estatutárias vigentes. Assim, todos os direitos dos servidores efetivos em cessão especial são preservados.

O Contrato nº 12/2024, Cláusula 6.2.29, estabelece, ainda, que a Organização Social tem a obrigação de absorver, sem restrição, todos os servidores efetivos que anuíram a cessão especial com ônus para a Fhemig, por meio da assinatura de termo de cessão especial para atuação no Estabelecimento Assistencial de Saúde da Fhemig.

³ Nota Técnica nº 10/FHEMIG/DIGEPE/GSP/2024.

Contudo, apesar das garantias formais, estabelecidas nos normativos e em contrato, diante das mudanças estruturais, o processo de descentralização pode provocar, entre os servidores efetivos, receios sobre a real manutenção de seus direitos, além de insegurança quanto à futura condição de trabalho e rotinas operacionais.

Assim, no intuito de prevenir conflitos decorrentes da falta de entendimento ou de percepções equivocadas sobre o processo, a Fhemig instituiu, durante a transição, uma estratégia de comunicação junto aos servidores do HRAD.

Conforme relatado pela unidade gestora do Contrato⁴, antes da assinatura do instrumento de gestão, foram realizadas reuniões de esclarecimento nas dependências da unidade hospitalar. Servidores da administração central, especificamente da Diretoria de Gestão de Pessoas (DIGEPE) e Diretoria de Contratualização, Faturamento e Parcerias (DPAR), deslocaram-se até o HRAD, com o objetivo de dialogar com os servidores durante um período de duas semanas. Após essa fase, foi mantido um ponto de apoio local por mais duas semanas, com a finalidade de prestar atendimento individualizado, esclarecendo dúvidas específicas dos servidores. Além disso, foram publicados e distribuídos materiais de apoio, como folders e cartilhas sobre a descentralização da gestão hospitalar.

Ademais, quanto à transparência e publicidade alusivas ao processo de descentralização, verificou-se a criação de um ícone no sítio eletrônico da Fhemig, intitulado “Parcerias⁵”. O item apresenta esclarecimentos sobre os modelos de descentralização da gestão hospitalar, além do posicionamento e orientação da instituição quanto à temática.

Para que a cessão à Organização Social fosse efetivada, foi imprescindível que o servidor manifestasse concordância mediante assinatura de termo de anuência, nos termos do Decreto nº 47.742/2019. Assim, os servidores efetivos do HRAD tiveram um período para se posicionarem quanto ao interesse na cessão especial ou em outro tipo de movimentação contida na Resolução Conjunta Seplag Fhemig nº 10.885 de 20/02/2024. Caso o servidor não se manifestasse, a Administração Pública tinha a prerrogativa de realizar a remoção ex officio, obedecendo parâmetros técnicos e de interesse público.

⁴ Memorando FHEMIG/DPAR/GMP nº 95/2024.

⁵ Disponível através do link www.fhemig.mg.gov.br/2-uncategorised/3069-parcerias-fhemig.

O hospital apresentava um quadro de pessoal composto por 792 servidores, sendo 527 efetivos, ou seja, 66%. Conforme apresentado na Tabela I a seguir, a cessão especial dos servidores ocorreu sem intercorrências, com 1% de solicitações de remoção a pedido.

Tabela I – Cessão especial dos servidores do HRAD para à Organização Social.

Nº DE SERVIDORES	%	OBSERVAÇÃO
428	81%	Cessão Especial
42	8%	Cessão Especial - gestores
20	4%	Cedidos para outros órgãos
6	1%	Remoção a pedido
31	6%	Em afastamento
527	TOTAL	

Fonte: Confecção própria.

Assim, mediante a assinatura do termo de anuência, após a assinatura do Contrato de Gestão nº 12/2025, em 24/05/2024, os servidores do HRAD, em cessão especial, passaram a responder administrativa e tecnicamente à FAEPU, devendo cumprir a jornada de trabalho, os horários e as demais rotinas institucionais estabelecidas por essa organização, conforme dispõe a Resolução Conjunta Seplag Fhemig nº 10.885/2024.

A Organização Social, por meio de seus gestores e dirigentes, conforme a hierarquia institucional definida, assume o papel de chefia imediata dos servidores em cessão especial. Assim, a gestão da vida funcional dos servidores do HRAD, no que tange à condução de suas atividades, rotinas administrativas e controle de frequência, constitui responsabilidade da FAEPU.

À Diretoria de Gestão de Pessoas, da Fhemig, cabe o processamento da remuneração mensal dos servidores cedidos no SISAP (Sistema de Administração de Pessoal do Estado de Minas Gerais) com base em informações enviadas pela FAEPU. Dessa forma, o fluxo de repasse das informações sobre a frequência mensal dos servidores deve ser claramente definido e estruturado para que a DIGEPE realize as taxações de maneira tempestiva, minimizando atrasos e reclamações por parte dos servidores, além de garantir maior transparência e eficiência no processo.

Ressalta-se que os servidores efetivos, em cessão especial, embora estejam hierarquicamente subordinados às regras administrativas da FAEPU, permanecem vinculados ao regime estatutário dos servidores públicos do Estado de Minas Gerais, regulamentado pela Lei Estadual nº 869/1952. Assim, continuam a cumprir os deveres, responsabilidades e observar as proibições estabelecidas no Estatuto dos Servidores Públicos.

Fortuitamente, em caso de transgressão disciplinar – isto é, o descumprimento de um dever ou a prática de uma conduta proibida pela legislação –, justifica-se a aplicação de penalidade administrativa ao servidor cedido infrator. A sanção administrativa de natureza punitiva, em decorrência da prática de irregularidade por um servidor público efetivo deverá obrigatoriamente ser precedida de processo administrativo disciplinar, assegurando o cumprimento dos preceitos constitucionais do contraditório e da ampla defesa, nos moldes definidos pela Lei 869/52.

Reforça-se, assim, a manutenção do compromisso do servidor com os princípios constitucionais da administração pública, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Essa postura promove a preservação da integridade e da transparência na execução dos serviços descentralizados.

Os servidores efetivos trazem consigo experiência acumulada e conhecimento técnico sobre os processos internos e as particularidades da unidade descentralizada. Essas características permitem que, mesmo com a mudança no modelo de gestão, as atividades essenciais continuem sendo realizadas em conformidade com os princípios da administração pública, permitindo que o objetivo maior – a prestação de serviços à sociedade – permaneça inalterado.

Para isso, é essencial que os servidores se adaptem, da melhor forma, às novas dinâmicas de trabalho e às regras administrativas, além de promoverem um ambiente colaborativo em relação aos outros funcionários contratados pela Faepu, visando a sinergia nas operações. O foco deve se pautar na entrega de resultados que atendam ao interesse coletivo, independentemente do modelo de gestão adotado.

Portanto, os servidores estatutários também atuam como agentes de fiscalização e controle interno, observando e reportando eventuais irregularidades ou desvios nas atividades geridas pela OS. Contribuem, assim, para que o modelo de gestão descentralizada seja implementado de forma ética e em conformidade com as normas legais.

Do monitoramento, fiscalização e avaliação da execução do Contrato de Gestão.

Segundo o Tribunal de Contas da União (TCU), um dos eventos de riscos identificados, relacionados à descentralização da execução de serviços para as OS, está associado à incapacidade dos entes públicos em promover o adequado acompanhamento e fiscalização da execução dos contratos de gestão.

O órgão de controle externo, por meio do “Relatório de Levantamento sobre a Participação de Organizações Sociais no SUS” (TC 022.608/2022-2), explanou que, o risco decorre, em grande parte, da ausência de equipe técnica minimamente estruturada para exercer de forma eficaz as funções de supervisão, fiscalização e monitoramento. Sendo que, a inexistência de mecanismos de acompanhamento técnico qualificado compromete o monitoramento eficiente dos contratos de gestão, colocando em risco a qualidade dos serviços prestados, o alcance das metas pactuadas e a correta aplicação dos recursos públicos.

Da estrutura de governança implantada pela Fhemig para monitorar e fiscalizar os contratos de gestão.

No Estado de Minas Gerais, a Lei 23.081/2018 e o Decreto nº 47.553/2018 determinaram ao órgão estatal parceiro a responsabilidade de acompanhamento, supervisão e fiscalização da execução do contrato de gestão, zelando pelo alcance dos resultados pactuados e pela correta aplicação dos recursos a ele vinculados.

A legislação determina que o monitoramento físico e financeiro do contrato de gestão seja realizado, periodicamente, por uma comissão de monitoramento composta por: i) supervisor, que a presidirá; ii) supervisor adjunto; iii) representante da unidade jurídica do órgão estatal parceiro; iv) representante da unidade financeira do órgão estatal parceiro; v) representante do Órgão Estatal Interveniente, se houver.

A comissão tem o papel de realizar monitoramento das atividades executadas pela entidade parceira, verificando se os serviços prestados estão em conformidade com os termos estabelecidos no contrato de gestão. Isso inclui visitas in loco, análise de relatórios de execução, reuniões periódicas e outras responsabilidades definidas pelo Decreto.

Já os resultados atingidos com a execução do contrato de gestão deverão ser avaliados, segundo os normativos, trimestralmente, por uma comissão de avaliação. A comissão de avaliação não é responsável pelo monitoramento e fiscalização da execução do contrato de gestão, devendo se ater à análise dos resultados alcançados, de acordo com a sistemática de avaliação definida no contrato de gestão.

A Fhemig, encarregada de elaborar e conduzir a política pública no âmbito da saúde por meio de instrumentos de parceria, promoveu uma reestruturação em seu organograma em 2023. Por meio do Decreto nº 48.651, de 11/07/2023, foi instituída a Diretoria de Contratualização, Faturamento e Parcerias (DPAR), cuja competência inclui o monitoramento dos resultados quantitativos e qualitativos das parcerias, visando o acompanhamento e fiscalização dos instrumentos celebrados. Para essa finalidade, foi criada a Gerência de Monitoramento de Parcerias (GMP), subordinada à DPAR, com a atribuição de gerenciar e monitorar os instrumentos de parceria firmados no âmbito da Fhemig, alinhando-os às diretrizes do SUS. Conforme o art. 33 do referido decreto, a GMP é responsável por:

- I – planejar, propor e elaborar métodos de monitoramento, fiscalização e controle das parcerias;
- II – coordenar e apoiar a gestão e o monitoramento local das parcerias nas unidades assistenciais;
- III – promover e assessorar a fiscalização local da oferta dos serviços assistenciais, auxiliando as unidades assistenciais que dispuserem de parceria na aferição de fontes de comprovação de indicadores e de produtos, na verificação da execução financeira e no cumprimento das demais obrigações pactuadas;
- IV – promover a melhoria contínua do processo de monitoramento de parcerias, por meio de ajustes em metas e produtos, de aprimoramento dos procedimentos, de padronização de custos e de parâmetros;
- V – coordenar e apoiar o processo de transição da implementação da parceria nas unidades assistenciais;
- VI – zelar pela adequada interlocução técnica com o parceiro, contribuindo para a concretização do interesse comum de prestação de serviço de saúde pública e de qualidade;
- VII – colaborar com a Gerência de Orçamento e Finanças na elaboração dos relatórios de prestação de contas aos órgãos de controle oficiais, no que tange às parcerias celebradas.

As atribuições da Gerência de Monitoramento de Parcerias foram divididas em coordenações, por meio da Portaria Presidencial nº 2.865/2023, sobre três eixos técnicos: i) Coordenação de Monitoramento Assistencial; ii) Coordenação de Monitoramento Administrativo e Contábil; iii) Coordenação Regional. A Figura I, a seguir, demonstra o incremento da estrutura organizacional promovida pela Fhemig com a finalidade de fiscalizar e supervisionar os instrumentos de parceria.

Figura I – Estrutura organizacional criada pela Fhemig com a finalidade de monitorar e fiscalizar a gestão dos instrumentos de parceria.



Fonte: Confecção própria.

No contexto de execução do Contrato de Gestão nº 12/2024, a Fhemig instituiu, conforme determinado pela legislação, a Comissão de Monitoramento por meio da Portaria Presidencial nº 3.213/2024 e a Comissão de Avaliação, do referido contrato, formalizada pela Portaria nº 3.235/2024.

Observa-se que, além de atender aos requisitos estabelecidos pelos normativos por meio da criação de comissões de monitoramento e avaliação para os contratos de gestão firmados, a Fhemig realizou uma reforma de sua estrutura organizacional, instituindo unidades formais específicas para essas funções.

Ao criar unidades formais concomitantemente à formação das comissões, a Fundação adota uma boa prática, considerando que contratos de gestão e outros instrumentos de parceria envolvem recursos significativos e a prestação de serviços essenciais, como a saúde. A complexidade desses atos jurídicos justifica a necessidade de uma estrutura mais robusta para o acompanhamento, garantindo maior controle e eficiência na execução das parcerias.

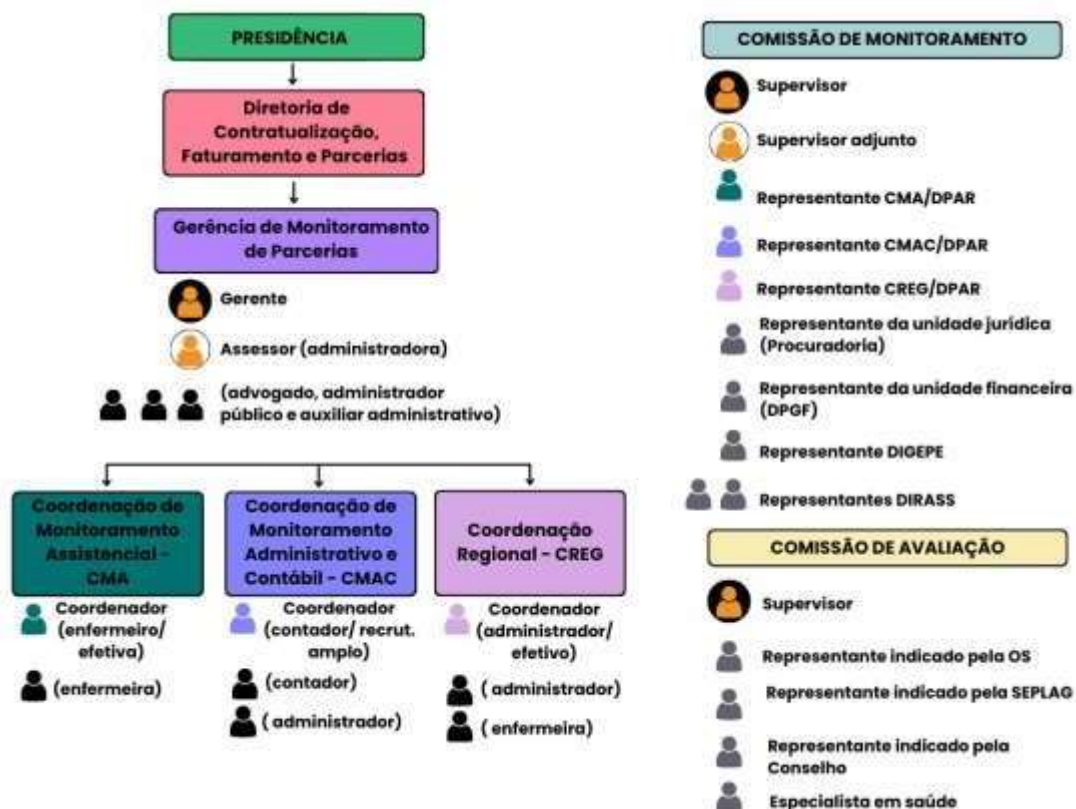
As comissões, por si só, embora essenciais no acompanhamento de contratos de gestão, podem apresentar fragilidades e comprometer a eficácia de suas funções. Formadas para monitorar e avaliar contratos específicos, elas tendem a adotar um foco restrito e individualizado, o que pode limitar a capacidade de identificar tendências ou problemas sistêmicos. A falta de uma visão holística, integrada ao planejamento estratégico da instituição, pode dificultar a identificação de questões mais amplas.

Além disso, os servidores designados para as comissões podem não ter o perfil adequado ou a especialização técnica necessária para compreender plenamente os aspectos complexos dos contratos de gestão, incluindo questões financeiras, operacionais e legais. A possibilidade de alta rotatividade dos membros ou mesmo dissolução das comissões podem resultar na perda de conhecimento adquirido, prejudicando a continuidade e a qualidade do monitoramento e da avaliação.

Ao instituir uma estrutura organizacional focada na execução de parcerias, a Fhemig estabelece uma base mais sólida, reforçando a governança pública. Assim, a Administração buscou demonstrar maior responsabilidade na prevenção de falhas e desvios na execução das parcerias, aumentando a capacidade de detectar irregularidades de forma precoce.

Nesse contexto, a equipe de auditores buscou compreender a interação entre a estrutura organizacional e as comissões, bem como avaliar a conformidade dos procedimentos adotados com os marcos legais e regulatórios aplicáveis. A Figura II, abaixo, demonstra a composição das unidades que possuem a finalidade de monitorar e fiscalizar a gestão dos instrumentos de parceria.

Figura II – Composição da Gerência de Monitoramento, da Comissão de Monitoramento e da Comissão de Avaliação do Contrato nº12/2024



Fonte: Confecção própria.

Sobre a composição, observa-se que a servidora com o cargo máximo da Gerência de Monitoramento de Parcerias (GMP) está designada a atuar como supervisora do contrato, com sua assessoria desempenhando a função de supervisora adjunta. A comissão de monitoramento também é composta por servidores de cada coordenação, além de ter representantes de unidades administrativas que não estão nas exigências legais, como a Diretoria de Gestão de Pessoas e a Diretoria Assistencial.

Verificou-se também uma convergência entre as competências. As responsabilidades da comissão de monitoramento definidas nos normativos foram atribuídas às coordenações da Gerência de Monitoramento de Parcerias (GMP) por meio da Portaria Presidencial nº 2.865/2023. Ademais a Portaria Presidencial nº 3.213, que institui a Comissão de Monitoramento do Contrato de Gestão nº 012/2024, estabelece que as responsabilidades da comissão serão executadas com o apoio da GMP.

Aqui, cabe destacar que, até a conclusão dos trabalhos de auditoria, a Fhemig havia celebrado um único instrumento de parceria, o Contrato de Gestão nº 12/2024, com a Organização Social FAEPU. Consequentemente, todo o aparato organizacional criado esteve voltado às atribuições de monitoramento, fiscalização e avaliação do contrato executado no HRAD.

Com esse contexto, a equipe de auditores considerou a integração de competências e servidores entre as unidades administrativas e a Comissão de Monitoramento como benéfica para o início da execução do contrato de gestão nº 12/2024. O HRAD, sendo a primeira instituição de saúde de Minas Gerais a ser descentralizada para gerenciamento por uma entidade do terceiro setor, enfrentou desafios inerentes à implantação de um novo modelo. Assim, a atuação da Gerência de Monitoramento de Parcerias foi central para a instituição do processo, pois teve a responsabilidade de consolidar a estrutura de governança instituída pela legislação, além de definir os papéis, as responsabilidades e os fluxos de comunicação entre as partes envolvidas.

A interação entre as partes contribuiu para minimizar conflitos e ambiguidades, reduzindo o risco de falhas no monitoramento e na fiscalização do contrato. Ademais, no contexto vivenciado pela Fhemig, marcado pela celebração de um único instrumento de parceria, a fundação conseguiu realizar o aproveitamento de pessoal ao aglutinar as competências. Essa estratégia mostrou-se eficaz diante da dificuldade de mensurar prazos para a formalização de outros contratos de gestão.

No entanto, a estrutura atual pode não ser suficiente para lidar com o aumento no volume de contratos de gestão. Para mitigar os riscos associados à ineficiência operacional, a Fhemig deve intensificar as discussões estratégicas focadas no fortalecimento da governança, na adaptação da estrutura organizacional e na revisão dos processos de trabalho.

Da execução do monitoramento do Contrato de Gestão nº 12/2024.

A estrutura de governança estabelecida, composta por unidades administrativas especializadas, tornou o processo de monitoramento mais contínuo, proporcionando um suporte mais assertivo à Comissão de Monitoramento.

A dedicação exclusiva das unidades administrativas à fiscalização e supervisão da execução do contrato, possibilita a identificação mais ágil de possíveis riscos ou irregularidades. Isso permite a adoção de medidas corretivas antes mesmo das reuniões da Comissão de Monitoramento, constituindo um controle mais proativo e eficaz.

Ademais, cabe destacar a especialização das áreas de atuação de cada coordenação de monitoramento que possibilita uma abordagem mais focada em áreas críticas do contrato de gestão:

- a) Coordenação de Monitoramento Assistencial (CMA), responsável pela análise do desempenho assistencial;
- b) Coordenação de Monitoramento Administrativo e Contábil (CMAC), dedicada à avaliação dos aspectos administrativos e financeiros;
- c) Coordenação Regional, que realiza o acompanhamento territorializado das parcerias, promovendo o processo de fiscalização in loco.

A Coordenação de Monitoramento Assistencial (CMA), segundo a Portaria 2865/2023, tem a responsabilidade de monitorar o desempenho assistencial das unidades hospitalares descentralizadas, analisando os indicadores quantitativos e qualitativos, bem como os produtos assistenciais definidos no Contrato de Gestão. Com essa finalidade, a coordenação tem a possibilidade de realizar avaliação contínua de diversos aspectos assistenciais no intuito de assegurar que a OS cumpra as normas e padrões regulamentares de saúde, assim como as diretrizes estabelecidas no contrato de gestão, promovendo a segurança e o bem-estar dos pacientes.

No âmbito do Contrato de Gestão nº 12/2024, a análise do desempenho dos indicadores é conduzida mensalmente, utilizando dados provenientes de sistemas assistenciais como o

DRG, SIGH e DataSus. Os dados são confrontados com informações coletadas in loco pela Coordenação Regional (CREG), por outras fontes, como as pesquisas de satisfação.

Caso a CMA identifique incongruências, a unidade direciona orientações à CREG, para que medidas corretivas sejam tomadas in loco. Além disso, a CMA promove reuniões mensais com o corpo técnico da Faepu, a fim de repassar as informações, atualizar o parceiro sobre o andamento dos indicadores e produtos e, quando necessário, fornece orientações adicionais.

A CMA apura, mensalmente, os indicadores assistenciais e os dados são compilados trimestralmente e apresentados à Comissão de Monitoramento por meio de relatório comparativo entre as metas propostas e resultados alcançados.

A Coordenação de Monitoramento Administrativo e Contábil (CMAC) tem a atribuição, segundo a Portaria 2865/2023, de verificar a adequação das despesas ao objeto do contrato de gestão; avaliar os documentos fiscais, trabalhistas e previdenciários da Entidade Parceira; conferir os extratos bancários e os saldos das contas vinculadas ao instrumento jurídico. Ademais, a unidade observa a lista de bens adquiridos pela Entidade Parceira e verifica a conformidade da execução das despesas realizadas pela Entidade Parceira, de forma amostral.

Mensalmente, são verificados os documentos de despesa, como notas fiscais, recibos, extratos bancários e comprovantes de pagamento, além de revisar a folha de pagamento e as guias de recolhimento de tributos e encargos trabalhistas. Também são analisados os relatórios financeiros gerenciais e os demonstrativos de rateio mensal, no intuito de garantir que as despesas estejam em conformidade com as diretrizes e com o objeto do contrato de gestão.

Trimestralmente, a Coordenação consolida as informações mensais, realiza o encontro de contas e verifica a aplicação do regulamento próprio de compras realizado pela OS, conforme as leis e decretos estaduais pertinentes.

Uma fragilidade observada foi a ausência de um sistema de informação capaz de tramitar as informações financeiras e contábeis da execução do contrato. Conforme Cláusula 6.2.43 do Contrato de Gestão nº 12/2024:

A Organização Social (OS) tem a responsabilidade de disponibilizar, no prazo máximo de 90 dias a contar da assinatura do contrato, um Sistema de Prestação de Contas. Este sistema deve permitir o registro diário, por meio de assinatura digital, de todas as obrigações contraídas e pagas, assegurando um acompanhamento contínuo e detalhado das operações financeiras e contábeis relativas ao contrato de gestão.

A implantação da plataforma eletrônica de prestação de contas é um produto pactuado em contrato que deveria ter sido entregue pela OS em até 31/08/2024. No entanto, passados dois períodos Avaliatórios a Faepu ainda não tinha concluído a entrega. Segundo o Relatório de Monitoramento, assinado em 13/12/2024, a contratação do sistema BRGAAP foi concluída em 26/11/2024, conforme contrato apresentado pela Faepu. A implementação do sistema se iniciou no mês de dezembro, havendo previsão de que em janeiro/25, a documentação contábil já seja apresentada via sistema.

A Coordenação Regional (CREG) desempenha funções que subsidiam as outras coordenações. Essa unidade administrativa tem como competência fiscalizar o desempenho da entidade parceira, in loco, zelando pela adequada execução das atividades.

No contexto do Contrato de Gestão nº 12/2024, segundo a Gerência de Monitoramento de Parcerias⁶, a Coordenação Regional (CREG) realiza checagem nos setores do HRAD, da seguinte forma:

Os servidores da CREG realizam a fiscalização do Contrato de Gestão, de forma rotineira. Diariamente é realizada a checagem in loco na Unidade, norteadas por um roteiro validado com a Gerência de Monitoramento de Parcerias - GMP, o qual determina ações de verificação baseadas nas obrigações descritas no Termo de Referência (103532632 (103532683). Isso se aplica tanto para o eixo assistência quanto para o eixo gestão. Semanalmente são encaminhadas à GMP as informações consolidadas pela CREG. Também são realizadas no HRAD reuniões semanais com a gestão da Faepu em que são apresentadas e discutidas as questões verificadas na Unidade no processo de checagem in loco.

Os roteiros de checagem, nomeados como “diário de bordo”, contém quesitos que proporcionam uma fiscalização detalhada de cada eixo. No eixo assistencial, o formulário contém 113 pontos de verificação, que perpassa por temas como Gerenciamento de Leitos; DRG; Unidade de Emergência; Laboratório; Unidade de Imagem; Endoscopia Materiais médicos e Medicamentos; Hotelaria; Transporte; Nutrição; CME /Bloco Cirúrgico; Bloco Obstétrico/ A.C/ Casa da Gestante/ Pediatria; UTI Adulto; UTI Neonatal; Unidade de Internação; Ambulatório; Plano de Capacidade Plena (PCP).

A fiscalização do eixo administrativo, o documento é composto por 75 perguntas sobre os seguintes temas: Limpeza; Manutenção Predial; Lavanderia/Enxoval Hospitalar/Rouparia; Tecnologia da Informação; Serviço de Gestão documental; Estoque e Armazenamentos; Patrimônio; Manutenção de Equipamentos e Mobiliário; Recepção; Segurança e Controle de Acesso.

⁶ Memorando.FHEMIG/DPAR/GMP.nº 95/2024 de 09/12/2024.

Cabe destacar, que os servidores que compõem a CGEG apesar de lotados no HRAD não foram cedidos à OS, eles permanecem vinculados à Fhemig, subordinados à GMP. Reduzindo assim, o risco da parcialidade.

Esse modelo de fiscalização in loco permanente foi considerado uma boa prática adotada pela Fhemig, por promover um ambiente de supervisão contínua e responsabilidade imediata. A presença física promove uma cultura de transparência, na qual a OS é motivada a buscar melhorias contínuas em seus processos e práticas, sabendo que qualquer progresso ou ineficiência será observado e documentado pelos fiscais.

Do monitoramento e avaliação trimestral do Contrato nº 12/2024.

Conforme já mencionado, a Lei 23.081/2018 e o Decreto nº 47.553/2018 remetem à Comissão de Monitoramento a responsabilidade de realizar o monitoramento físico e financeiro do contrato de gestão. Em apertada síntese, além das visitas in loco e outras atividades de fiscalização, os normativos determinam o seguinte fluxo de monitoramento e avaliação:

- 1) A OS apresenta relatório gerencial de resultados e relatório gerencial financeiro a cada três meses ou a qualquer momento, extraordinariamente e de forma consolidada, ao final de cada exercício.
- 2) A comissão de monitoramento verifica a coerência dos dados apresentados nos relatórios elaborados pela OS.
- 3) A Comissão realiza checagens amostrais para verificar a conformidade da execução das despesas realizadas pela OS com os regulamentos internos da entidade.
- 4) A Comissão elabora relatório de monitoramento em até oito dias úteis após o recebimento dos relatórios gerenciais.
- 5) A Comissão de Avaliação analisa os resultados atingidos com a execução do contrato de gestão, trimestralmente, e emite relatório.

A Fhemig, além de cumprir as diretrizes exigidas pela legislação, realiza reuniões mensais da Comissão de Monitoramento do Contrato de Gestão nº 12/2024 para acompanhamento da execução contratual. Sobre o fluxo trimestral de monitoramento e avaliação, o Contrato de Gestão nº 12/2024, firmado em 25/05/2024, passou por dois períodos avaliatórios, nos quais foram emitidos os documentos discriminados na Tabela, a seguir:

Tabela II - Documentos emitidos nos períodos avaliatórios do Contrato nº12/2024.

Documentos	1 Período avaliatório (25/05/2024 a 31/08/2024)		1 Período avaliatório (01/09/2024 a 30/11/2024)	
Relatório Gerencial de Resultados	10/09/2024	id 104392721	06/12/2024	id 4392727
Relatório de Checagem amostral	23/09/2024	id 97904382	-	Em execução
Relatório de Checagem de Efetividade	30/09/2024	id 98347954	-	Em execução
Relatório da Comissão de Monitoramento	23/09/2024	id 104392741	13/12/2024	id 104392696
Relatório da Comissão de Avaliação	01/10/2024	id 104392754	17/12/2024	id 104392706
Relatório Técnico de Encontro de Contas	31/10/2024	id 104392793	-	Em execução
Relatório Trimestral de Prestação de Contas	31/10/2024	id 104392773	-	Em execução

Fonte: Confecção própria.

O Contrato de Gestão nº 12/2024, firmado em 25/05/2024, encontra-se em vigência há sete meses, um período considerado de transição. Esse intervalo de tempo é insuficiente para uma avaliação abrangente da execução contratual, uma vez que a Organização Social (OS) ainda está em fase de adaptação e implementação de suas práticas.

Dado o curto prazo, a equipe de auditoria focou sua análise na documentação emitida, confrontando as metas estabelecidas com os resultados alcançados durante esse período inicial. Diante da análise dos relatórios, destaca-se alguns pontos:

- 1) No primeiro trimestre de execução contratual, observou-se uma grande variação entre o valor repassado ao parceiro (R\$ 19.058.271,09) e a despesa realizada (R\$ 6.860.093,45), o que equivale à utilização de 36% do recurso disponibilizado. Essa situação foi justificada pelo fato do 1º período avaliatório ter abrangido o período de transição do Contrato de Gestão (até 31/08/2024) em que a Fhemig ainda detinha a execução direta de vários contratos de fornecimentos e prestação de serviços.
- 2) O Encontro de Contas do 1º Período Avaliatório, resultou na determinação de restituição pela OS parceira do valor de R\$124.982,43 na conta bancária específica do Contrato de Gestão. Segundo o Relatório de Monitoramento trata-se de despesas não reconhecidas pela Fhemig.
- 3) Até o término dos trabalhos de auditoria, o Relatório Trimestral de Prestação de Contas e de Encontro de Contas do 2º período avaliatório não tinha sido finalizado pela Coordenação de Monitoramento Administrativo e Contábil (CMAC).
- 4) Foi possível identificar um desempenho assistencial adequado por parte da OS com reduzido percentual de não atingimento das metas pactuadas.

Além das metas e produtos pactuados, nos sete meses de execução do contrato de gestão, averiguou-se outras entregas da organização social:

- Adequação das escalas assistenciais;
- Melhora no tempo de resposta às demandas do paciente;
- Agilidade no controle da bactéria multirresistente KPC;
- Funcionamento do Wi-Fi e toda a área administrativa;
- Manutenção ágil do Gerador de Energia;
- Melhorias na estrutura externa e jardins;
- Início da revitalização do piso.

O curto período de execução, limita a capacidade de avaliar plenamente o impacto e a eficácia das ações desenvolvidas. No entanto, conforme os relatórios de monitoramento e avaliação, o desempenho da OS até o momento tem sido positivo, com a execução do contrato caminhando de forma satisfatória, o que reflete um bom alinhamento com as expectativas iniciais e uma forte fiscalização da gestão nesta etapa inicial do processo.

CONCLUSÃO

A celebração de um contrato de gestão, especialmente em um contexto pioneiro como o do Hospital Regional Antônio Dias (HRAD), apresenta desafios substanciais para a administração pública. A transição do gerenciamento de uma unidade hospitalar para uma entidade do terceiro setor demanda uma mudança significativa na forma de gestão, no controle dos processos e na cultura organizacional.

O acompanhamento realizado pela equipe de auditores, desde a fase de seleção pública até os meses iniciais de execução do Contrato de Gestão nº 12/2024, proporcionou uma visão do funcionamento da governança estabelecida pela Fhemig para fiscalizar e supervisionar os serviços prestados pela Organização Social FAEPU. Esse monitoramento contínuo está sendo fundamental para identificar as práticas eficazes, as áreas de risco e as oportunidades de melhoria, garantindo que o modelo de gestão adotado esteja em consonância com os objetivos contratuais.

Cabe destacar que o contrato de gestão executado no HRAD, é apenas o início de um planejamento mais amplo que prevê a descentralização de todas as unidades assistenciais da Fhemig. Diante dessa transformação abrangente, é imperativo que a Fhemig se prepare para enfrentar desafios futuros, aprimorando continuamente sua estrutura de governança. A expansão desse modelo de gestão exigirá um fortalecimento significativo dos mecanismos de controle, garantindo que todas as unidades possam operar com a mesma eficiência e qualidade esperadas do HRAD.

A descentralização das unidades assistenciais da Fhemig representa não apenas uma mudança estrutural, mas também uma transformação profunda nos processos de gestão e operação. Além disso, a adoção desse modelo descentralizado trará implicações significativas para a cultura organizacional, demandando uma mudança cultural que deve ser cuidadosamente gerida para evitar resistências e promover uma adaptação eficaz.

Diante das complexidades do processo e da necessidade de desenvolver engajamento de outras áreas administrativas, a Controladoria Seccional permanecerá a execução do trabalho de auditoria, no intuito de auxiliar a Fundação a desenvolver uma governança robusta, capaz

de garantir a conformidade, a transparência e a prestação de serviços de saúde que atendam às necessidades da população.

Por fim, cumpre registrar que o conteúdo orientativo deste documento não tem a intenção de esgotar o tema, não assume caráter normativo ou vinculante, não cria direitos ou garantias, nem supre ou substitui as leis específicas atinentes à matéria ou qualquer outra norma aplicável ao órgão ou entidade. Também não exaure a possibilidade de identificação de outros riscos ou fragilidades relativos à temática proposta, sendo competência primária das unidades e dos gestores das áreas envolvidas adotar processo contínuo para diagnosticá-los e avaliá-los, devendo, ainda, implementar as medidas cabíveis (controles internos eficazes) em resposta aos riscos identificados, corrigindo as irregularidades e/ou impropriedades e atuando de forma preventiva no desenvolvimento de políticas e procedimentos internos, a fim de garantir que as atividades estejam de acordo com as metas e os objetivos.

Controladoria Seccional da FHEMIG, Belo Horizonte, 13 de janeiro de 2025.

Maria Eduarda Moreira Neiva
 MASP 1549382-8
 Assessora de Controle Interno

Michelle Alves Silva Muradas
 Auditora Interna - CGE/MG
 MASP 1.144.758-8

Coordenadora do Núcleo de Auditoria, Transparência e Integridade - NATI/
 Controladoria Seccional da FHEMIG

Marcela Oliveira Ferreira Dias
 Auditora Interna - CGE/MG
 MASP 1.337.729-6
 Controladora Seccional
 Controladoria Seccional da FHEMIG

**MARCELA
 OLIVEIRA
 FERREIRA
 DIAS:0731
 3554664**
 Assinado de forma
 digital por
 MARCELA
 OLIVEIRA FERREIRA
 DIAS:07313554664
 Dados: 2025.01.13
 16:17:15 -03'00'