



ESTADO DE GOIÁS  
CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO

## INFORME DE AUDITORIA DE MONITORAMENTO - IAM Nº 0015/2023 - CGE/GO

**Solicitação de Ação** 0019/2022  
**Corretiva Nº:**

**Processo:** 202211867001474

**Órgão/Entidade:** Secretaria de Estado da Saúde

**Objeto da SAC:** Contratação Emergencial, por meio de fomento público, tendo como objeto a formação de parceria para o gerenciamento, operacionalização e execução das ações e serviços de saúde em regime de 24 horas/dia, no Hospital Estadual de Santa Helena de Goiás Dr. Albanir Faleiros Machado - HERSO. Processo SEI 202200010020876.

### 1. INFORMAÇÕES:

O que a CGE	O que o Órgão Fez	Documentação	Resultado
-------------	-------------------	--------------	-----------

	solicitou			
1.1	<p>A) Fazer as seguintes modificações na tabela de Precificação do Hospital Estadual de Santa Helena de Goiás Dr. Albanir Faleiros Machado - HERSO:</p> <p>A.1) Utilizar como parâmetro o benchmark das Unidades Hospitalares do Estado de Goiás (Contratos vigentes) para os custos unitários estimados.</p>	<p>Por meio do Despacho nº 1147/2022 - SES/GAOS, aquela Pasta informou que "<i>...quanto a utilização do benchmark das Unidades Hospitalares do Estado de Goiás (Contratos vigentes) para os custos unitários estimados no HERSO, ressaltamos que é inviável utilizar o parâmetro de um benchmark específico apenas para uma unidade de saúde, visto que, de acordo com a metodologia adotada pela gestão são adotados os valores referentes ao Manual Operacional Gradual da PLANISA para todas as Unidades do Estado de Goiás</i>".</p> <p>Por meio do Despacho 14/2023 a Superintendência de Inspeção desta CGE se manifestou considerando esta recomendação como justificada, vejamos:</p> <p><i>"Quanto à Ação "A.1", referente ao uso do benchmark das Unidades Hospitalares do Estado de Goiás, constata-se que esta mesma ação está presente na Solicitação de Ação Corretiva nº 0002/2023 (000037131042 - Processo 202211867001870), ampliando o escopo da mesma para todas as unidades. Desta forma, não vemos óbices em considerar esta ação justificada, uma vez que a SES estará se manifestando através de outra SAC que engloba em maior</i></p>	<p><a href="#">DESPACHO Nº 1147/2022 - SES/GAOS</a></p> <p><a href="#">Despacho nº 14/2023 SUPINS/CGE (000037660654)</a></p>	Justificada

		<i>amplitude esta ação."</i>		
A.2) Acrescentar os percentuais de custos variáveis e fixos, conforme consta no Manual de Orçamento Operacional Gradual - Planisa.	Por meio do Despacho nº 1147/2022 - SES/GAOS, aquela Pasta informou o seguinte:	<p><i>"Quanto ao item A.2) Acrescentar os percentuais de custos variáveis e fixos, conforme consta no Manual de Orçamento Operacional Gradual - Planisa salientamos que conforme todos os Contratos de Gestão do Estado de Goiás com as Organizações Sociais de Saúde, o custeio estimado é composto por 90% de custo fixo e 10% de custo variável.</i></p> <p><i>Diante disso, os custos fixos são referentes aos indicadores e metas de produção, ou seja, a parte quantitativa do contrato de gestão. Dessa forma, de acordo com a produção alcançada no período de avaliação, pode haver ajuste financeiro de até 30% do valor de cada linha de contratação. Quanto aos custos da parte variável, pode haver ajuste financeiro de até 100% do valor no período avaliado, de acordo com o</i></p>	<p><a href="#"><u>DESPACHO Nº 1147/2022 - SES/GAOS</u></a></p> <p><a href="#"><u>Despacho nº 467/2023/SES/GAOS</u></a></p> <p><a href="#"><u>Despacho nº 33/2023 SES/GEINSP</u></a></p>	Justificada

*desempenho que a Unidade alcançar.*

*Tendo em vista essa metodologia adotada pela Pasta no monitoramento e avaliação dos contratos de gestão, não é factível a alteração conforme sugerida na Solicitação de Ação Corretiva - SAC nº 0019/2022, uma vez que iria reverberar na necessidade de alteração de todos os contratos vigentes desta Pasta com as Parceiras Privadas, o que milita contra o princípio da economia processual, principalmente em razão dos recentes aditivos contratuais por ocasião da pandemia da COVID-19.*

*Ademais, considerando todas as alterações sugeridas, necessário deliberação junto às Parceiras Privadas com o fim de promover as mudanças sugeridas, sem, contudo, resultar em prejuízos que hipoteticamente possa provocar na assistência ofertada".*

Por meio do Despacho  
nº 14/2023/CGE/SUPINS a

Superintendência de Inspeção desta CGE se manifestou quanto a esta recomendação nos seguintes termos:

*" Mesmo que em um primeiro momento a SES não tenha interesse em efetivar mudanças na metodologia de glosas, em futuro próximo alguns estudos podem indicar que mudanças serão necessárias. Dessa forma, não encontramos justificativas plausíveis para não se efetivar a Ação "A.2", acrescentar os percentuais de custos variáveis e fixos, conforme consta no Manual de Orçamento Operacional Gradual - Planisa, a partir dos novos aditivos/contratos, como forma de ampliar a transparência dos contratos e facilitar quaisquer mudanças que poderão surgir nas glosas. A composição dos custos fixos em variáveis e fixos são informações facilmente obtidas junto à Planisa."*

Por meio do Despacho 301/2023 (45336584) a Gerência de Monitoramento

e Avaliação da Execução dos Contratos de Gestão (GAOS) da SES se manifestou requerendo que " ... com o devido respeito, a possibilidade de discordar do pedido. Isso porque, em primeiro lugar, os percentuais de custos variáveis e fixos sofrem alteração conforme o número de leitos informados e, especialmente, a Taxa de Ocupação da unidade hospitalar. Considerando, assim, que o cenário da saúde é extremamente volúvel, instável e que se altera com frequência, trazer para uma matriz de custeio o cenário praticado em um dado momento pode comprometer ainda mais a adequada execução do contrato de gestão. Fato, entretanto, que não significa que este monitoramento não deva acontecer cotidianamente pela Gerência, a qual vem sistematizando os processos de trabalho para cada vez mais atender à realidade das unidades, necessidades dos usuários, e eficiência da gestão do recurso.

*Outrossim, trata-se de uma referência, isto é, uma metodologia realizada pela consultoria externa à pasta. Desta feita, conforme orientações da própria Controladoria-Geral do Estado, por meio de outras Solicitações de Ação Corretiva, esta Gerência deu início à análise e desenvolvimento de uma sistemática própria, com parâmetros reconhecidos e validados internamente, o que deverá ser ainda melhor desenvolvido com a efetivação da Gerência de Custos. "*

1.2

Após reunião realizada em 22/03/2023 entre servidores da Superintendência de Monitoramento dos Contratos de Gestão e Convênios e servidores da Superintendência de Controle Interno e Correição, a SES informou por meio do Despacho nº 467/2023/SES/GAOS que:

*"A Gerência de Monitoramento e Avaliação da Execução dos Contratos de Gestão reforça o posicionamento de que a inserção dos percentuais de custos variáveis e fixos na metodologia para precificação poderá trazer*

*um cenário menos compatível com a realidade da unidade hospitalar, o que precisa ser melhor avaliado e estudado pela Secretaria de Estado da Saúde.*

*Isso porque, essas variáveis dependem do número de leitos ofertados, por exemplo, assim como da Taxa de Ocupação Hospitalar, cenários muito volúveis quando se trata de uma unidade de saúde que possui demandas diversas a exemplo da sazonalidade, dentre outros fatores, o que poderia comprometer a execução do contrato de gestão em um curto espaço de tempo e gerar, por exemplo, sucessivos pedidos de reequilíbrio financeiro.*

*Outrossim, por se tratar de uma metodologia realizada por consultoria externa à pasta, a qual também presta serviços para as Organizações Sociais, entende-se por um possível conflito de interesses, o que exige maior cautela na tomada de decisão pela implantação efetiva destes*

*parâmetros apresentados.*

*Acredita-se que o monitoramento mais próximo da realidade da unidade, com indicadores mensais ou até mesmo diários, permitirão de fato identificar com maior precocidade os custos reais dos estabelecimentos de saúde do Estado de Goiás.*

*Ademais, a criação da Gerência de Custos vinculada à Superintendência de Monitoramento dos Contratos de Gestão e Convênios, nova unidade administrativa, permitirá executar os estudos necessários e o desenvolvimento de uma metodologia cada vez mais próxima da realidade dos contratos de gestão e convênios.*

*Neste sentido, destaca-se que a atual metodologia de custeio já tem buscado identificar a necessidade locorregional de demanda, assim como a realidade na qual o estabelecimento de saúde se encontra inserido para trazer para o custeio a realidade de produção,*

*revido-se portanto várias metas. Neste contexto, inclusive, quando não há benchmark externo para a linha de serviço contratada, emprega-se o custeio historicamente praticado no estabelecimento de saúde (benchmark de Goiás) para que a unidade não fique sem o recurso necessário.*

*Paralelamente a este processo, tem-se buscado desenvolver na Coordenação de Economia em Saúde, o estudo comparativo dos serviços auxiliares e dos produtivos, conforme o perfil da unidade, o que permitirá conhecer não apenas o benchmark das Unidades Hospitalares do Estado de Goiás, como possibilitará fazer frente a outros cenários de custeio até que se defina a melhor metodologia a ser aplicada."*

Por meio do Despacho 33/2023/SES/GEINSP a Gerência de Inspeção junto à SES considerou a recomendação como justificada e acrescentou que :

*"A SES, através da Gerência de Monitoramento e*

*Avaliação da Execução dos Contratos de Gestão, reforça que a inserção dos percentuais de custos variáveis e fixos na metodologia para precificação poderá trazer um cenário menos compatível com a realidade da unidade hospitalar, além de trazer o risco de sucessivos pedidos de reequilíbrio financeiro por parte das OS.*

*Também informou que este percentuais são definidos pela Planisa, consultoria externa à pasta, a qual também presta serviços para as Organizações Sociais, o que pode gerar um possível conflito de interesses. Expôs que o monitoramento mais próximo da realidade da unidade, com indicadores mensais ou até mesmo diários, permitirão de fato identificar com maior precocidade os custos reais dos estabelecimentos de saúde do Estado de Goiás.*

*Não cabe à área de auditoria (inspeção) determinar os caminhos que a SES, como órgão gestor dos contratos de gestão, deva percorrer para aprimorar seus procedimentos. Entretanto, em caráter consultivo, propôs que fosse acrescentado os percentuais de custos variáveis e fixos. A SES acredita que a metodologia atual, após as mudanças que estão em andamento, promoverão o devido equilíbrio ao custeio do contrato de*

		<i>gestão, cuja efetividade será acompanhada pela Gerência de Inspeção. "</i>		
B) Fazer acompanhamento mensal das metas de produção efetivas da unidade hospitalar, realizando as devidas glosas, caso a média alcançada seja menor do que a pactuada, usando para isso os percentuais de custos variáveis informados na tabela de Precificação do Hospital.	Por meio do Despacho nº 1147/2022 - SES/GAOS, a Pasta informou o seguinte:  <i>"Quanto ao item B) Fazer acompanhamento mensal das metas de produção efetivas da unidade hospitalar, realizando as devidas glosas, caso a média alcançada seja menor do que a pactuada, usando para isso os percentuais de custos variáveis informados na tabela de Precificação do Hospital, informamos que o acompanhamento da produção das Unidades é realizado mensalmente, sendo que os ajustes financeiros são realizado conforme o período de monitoramento estabelecido nos contratos, seguindo a metodologia supracitada.</i>  <i>Outro ponto que advoga contra o acompanhamento mensal das metas, se dá pelo fato de que o quantitativo de servidores envolvidos nos processos administrativos não sofreu o aumento necessário para</i>	<a href="#"><u>DESPACHO N° 1147/2022 - SES/GAOS</u></a>  <a href="#"><u>Despacho n° 467/2023/SES/GAOS</u></a>  <a href="#"><u>Despacho n° 33/2023 SES/GEINSP</u></a>	Justificada	

*o acompanhamento da demanda, isto por alguns motivos, a exemplo: a regionalização da saúde promovida pelo Governo Estadual, resultando na abertura de novas Policlínicas e diversos Hospitais que foram inaugurados ou estadualizados, passando, portanto, a ser de responsabilidade da SES/GO".*

Instada a se manifestar nos autos, a equipe técnica da Superintendência de Inspeção desta CGE fez a análise das respostas até então apresentadas por meio do Despacho 14/2023/CGE/SUPINS, onde apresentou uma série de considerações relevantes.

Por meio do Despacho 301/2023 (45336584) a Gerência de Monitoramento e Avaliação da Execução dos Contratos de Gestão (GAOS) da SES se manifestou destacando que :

*" ... embora, atualmente, o encontro financeiro em relação à glosa de produção seja atualmente realizado semestralmente, a avaliação de cada meta se dá de forma mensal ou conforme definição*

*contratual, considerando a real produção e não a média.*

*Contudo, tendo em vista os avanços pretendidos com o Sistema Integrado de Gestão Hospitalar das Unidades de Saúde (SIGUS), acredita-se que esta realidade será possível mensalmente, o que, entretanto, ainda exige ajustes internos e validação de vários indicadores contratuais, com considerável período de tempo para o desenvolvimento daqueles outros que impactem diretamente no repasse financeiro da unidade. Sobre a glosa estar relacionada aos custos variáveis, informa-se que a Gerência tem desenvolvido estudos para a melhor aplicação da metodologia tendo em vista os motivos apresentados no item 3 deste Despacho, o que faz parte do amadurecimento do processo de trabalho de avaliação e que, atualmente, esta é uma metodologia diversa daquela que se é usada pela SES-GO, o que*

*precisará ser melhor avaliado, estratificado e planejado. "*

Após reunião realizada em 22/03/2023 entre servidores da Superintendência de Monitoramento dos Contratos de Gestão e Convênios e servidores da Superintendência de Controle Interno e Correição, a SES informou por meio do Despacho nº 467/2023/SES/GAOS que:

*"Conforme informado nos autos 202211867001204, a Gerência de Monitoramento e Avaliação da Execução dos Contratos de Gestão, com o apoio das demais Superintendências e, especialmente, da Superintendência de Tecnologia e Inovação, vem desenvolvendo e aprimorando o Sistema Integrado de Gestão das Unidades de Saúde - SIGUS (E-Manual de Operacionalização do Sistema Integrado de Gestão das Unidades de Saúde).*

*Trata-se de um sistema interno, desenvolvido pela própria Pasta, que capta os dados diretamente do Sistema de Gestão*

*Hospitalar (SGH) das Unidades de Saúde, promovendo a leitura e o cálculo dos indicadores, conforme padronizado no Guia de Qualificação de Indicadores. A nova metodologia reduz a interface humana, automatiza os processos e permite o levantamento da produção efetiva em cada estabelecimento de saúde, por meio da padronização da produção via Tabela SIGTAP/SUS.*

*Após a definição e aprovação da Ficha de Indicadores, a mesma é inserida no Guia citado e o indicador passa por um processo interno de homologação. Finalizada a homologação, é necessário realizar toda a vinculação dos indicadores às unidades de saúde, bem como aos códigos SIGTAPs. Então, o respectivo indicador é colocado em "produção" e passa a ser monitorado em tempo real.*

*O sistema permitirá o monitoramento em tempo real, possibilitando a comparação das metas*

*entre as unidades (com perfil semelhante ou não) e, ainda, contribuirá para que a equipe de monitoramento verifique a tendência ao cumprimento ou não das metas firmadas no Contrato de Gestão e intervenha de forma mais precoce e preventiva para o melhor aproveitamento do que fora estabelecido.*

*Desta forma, empreendeu-se por um mapeamento de todos os Contratos de Gestão vigentes até o momento para que fossem verificados os indicadores de produção e desempenho comuns às unidades, estabelecendo-se uma prioridade para o desenvolvimento destes. Assim, aqueles indicadores que interferem diretamente no valor mensal de repasse estão sendo desenvolvidos em primeiro lugar para que, inclusive, o sistema possa calcular automaticamente o valor mensal, trimestral ou semestral da glosa de produção e desempenho a ser aplicada.*

*Posteriormente, após a*

*homologação de todos esses indicadores, há que se trabalhar com aqueles que foram denominados de indicadores gerenciais. Ou seja, são informações relevantes para a execução do contrato, especialmente do ponto de vista da qualidade da assistência, mas que não interferem diretamente no valor mensal de custeio.*

*Considerando a volumetria da atividades, acredita-se que até o final do ano, todos os indicadores que impactem diretamente no valor de custeio estejam homologados e em linha de produção, o que permitirá o acompanhamento mensal das metas com emissão de relatórios sumários executivos (também em fase de criação e desenvolvimento) para que as informações sejam, posteriormente, avaliadas e consolidadas semestralmente pela COMACG.*

*Essa sistemática permitirá, de fato, o acompanhamento mensal das metas e em caso de alcance de metas inferior ao pactuado para*

*aquela competência, há que se promover o devido equilíbrio ao custeio do contrato de gestão.*

*No entanto, conforme também apresentado à Controladoria-Geral do Estado de Goiás, em reunião realizada no último dia 03 de abril de 2023, com a Superintendência de Monitoramento dos Contratos de Gestão e Convênios e, ainda, com a Subsecretaria de Vigilância e Atenção Integral à Saúde, é preciso considerar que a Regulação Estadual vem se estruturando por meio do aprimoramento de seus fluxos internos de trabalho e desenvolvimento de sistemas próprios.*

*Esse aspecto aliado à criação e implantação da Gerência de Redes de Atenção e das Regionais de Saúde permitirá o aprimoramento no diagnóstico situacional de cada região de saúde e, por conseguinte, o melhor desenvolvimento das metas contratuais com possibilidade de ajustes e remanejamentos dessas*

*metas para o melhor aproveitamento do proposto no contrato. Assim, ainda será possível, em um certo espaço de tempo, observar que algumas metas não foram atingidas em sua plenitude em face da estruturação do processo de regulação do acesso, o que foge à governança da organização social."*

Por meio do Despacho nº 33/2023/SES/GEINSP a Gerência de Inspeção junto à SES considerou a recomendação como justificada e acrescentou que: *"Esta ação é uma consequência da ação A.2), que utilizaria os percentuais variáveis dos custos para se efetivar as glosas. Conforme exposto anteriormente, a SES não adotará, ainda, esta metodologia, intensificando os esforços atuais no Sistema Integrado de Gestão das Unidades de Saúde - SIGU que possibilitará acompanhamento mais eficaz das produções das unidades geridas, o qual permitirá, de fato, o acompanhamento mensal*

	<p><i>das metas e em caso de alcance de metas inferior ao pactuado para aquela competência, há que se promover o devido equilíbrio ao custeio do contrato de gestão."</i></p>	
--	---	--

## **2. INDICADOR DE ATENDIMENTO DA SAC:**

- Justificada: 100,00%

## **3. ENCAMINHAMENTOS:**

- 3.1 Concluído este monitoramento, sugerimos encaminhamento de expediente à Secretaria de Estado da Saúde - SES informando que o resultado do cumprimento da ação corretiva emitida por esta Controladoria por meio da Solicitação de ação Corretiva - SAC nº 0019/2022 (000032610632) e registrada neste Informe de Auditoria de Monitoramento, será disponibilizado no [Portal da Transparência do Poder Executivo Estadual](#), em cumprimento ao inciso I, art. 6º do Decreto Estadual nº 7.904/2013, que regulamenta a Lei Estadual nº 18.025, de 22 de maio de 2013 - LAI.
- 3.2 Ao Tribunal de Contas do Estado de Goiás para conhecimento, considerando que o resultado do cumprimento das ações corretivas emitidas por esta Controladoria será cadastrado no sistema eletrônico TCE-hub.

À superior apreciação da Subcontroladoria de Auditoria Interna e Controle.

**GOIANIA - GO, aos 24 dias do mês de abril de 2023.**



Documento assinado eletronicamente por **LUIS HENRIQUE CRISPIM, Subcontrolador (a)**, em 05/05/2023, às 15:52, conforme art. 2º, § 2º, III, "b", da Lei 17.039/2010 e art. 3ºB, I, do Decreto nº 8.808/2016.

---



Documento assinado eletronicamente por **VANIA CRISTINA GONCALVES DA SILVA, Gerente**, em 05/05/2023, às 15:56, conforme art. 2º, § 2º, III, "b", da Lei 17.039/2010 e art. 3ºB, I, do Decreto nº 8.808/2016.

---



Documento assinado eletronicamente por **LEONARDO LOPES DA SILVA, Gestor (a) de Finanças e Controle**, em 05/05/2023, às 16:23, conforme art. 2º, § 2º, III, "b", da Lei 17.039/2010 e art. 3ºB, I, do Decreto nº 8.808/2016.

---



A autenticidade do documento pode ser conferida no site [http://sei.go.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=1](http://sei.go.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=1) informando o código verificador **46978515** e o código CRC **B2C5D1A8**.

---

GERÊNCIA DE AUDITORIA DE MONITORAMENTO  
RUA 82 400, PALÁCIO PEDRO LUDOVICO TEIXEIRA (PPLT), 3º  
ANDAR - Bairro SETOR SUL - GOIANIA - GO - CEP 74015-908 -  
(62)2320-1538.



Referência: Processo  
nº 202211867001474



SEI 46978515