



CGU

Controladoria-Geral da União

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Associação das Pioneiras Sociais Ministério da Saúde (Rede Sarah)

Exercício 2019

Controladoria-Geral da União - CGU
Secretaria Federal de Controle Interno

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Órgão: **MINISTÉRIO DA SAÚDE**

Unidade Examinada: **Associação das Pioneiras Sociais Ministério da Saúde**

Município/UF: **BRASÍLIA/DF**

Projeto de Auditoria: **#831443**

23 de novembro de 2020

Missão

Promover o aperfeiçoamento e a transparência da Gestão Pública, a prevenção e o combate à corrupção, com participação social, por meio da avaliação e controle das políticas públicas e da qualidade do gasto.

Auditoria Anual de Contas

A Auditoria Anual de Contas tem por objetivo fomentar a boa governança pública, aumentar a transparência, provocar melhorias na prestação de contas dos órgãos e entidades federais, induzir a gestão pública para resultados e fornecer opinião sobre como as contas devem ser julgadas pelo Tribunal de Contas da União.

QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO PELA CGU?

Trata-se de Auditoria Anual de Contas do exercício de 2019 realizada na Associação das Pioneiras Sociais (Rede Sarah de Hospitais), no qual foram avaliados a estrutura de Governança com foco no Planejamento Estratégico, na Gestão de Riscos e nos mecanismos de transparência, bem como a mudança no Regime de Contabilidade da entidade. De forma complementar, foram avaliados a conformidade das peças que instruíram a prestação de contas da unidade e o atendimento das Recomendações da CGU e Determinações e Recomendações do TCU.

POR QUE A CGU REALIZOU ESSE TRABALHO?

O presente Relatório atende aos ditames da Decisão Normativa – TCU nº 178/2019, na qual a Associação das Pioneiras Sociais (APS) consta como Unidade Prestadora de Contas cujos responsáveis terão as contas de 2019 julgadas pelo Tribunal.

QUAIS AS CONCLUSÕES ALCANÇADAS PELA CGU? QUAIS AS RECOMENDAÇÕES QUE DEVERÃO SER ADOTADAS?

Com base nas análises, conclui-se que a estrutura de governança, de maneira geral, encontra-se estruturada de modo a suportar o atingimento dos objetivos da Entidade. Todavia, os processos referentes ao Planejamento Estratégico e à Gestão de Riscos da Unidade estão em processo de maturação não impactando no atingimento das metas pactuadas com a União; e em relação a base normativa da Entidade, identificou-se a inexistência de delimitação no número de reconduções dos dirigentes. Quanto aos mecanismos de transparência, verificou-se que as remunerações dos colaboradores e dos dirigentes não são divulgadas pela entidade; e que a lista para atendimento permite visualizar apenas a data do agendamento, não possibilitando saber em que posição o usuário se encontra. Dessa forma, foram realizadas recomendações no sentido de a Entidade realizar estudo mais aprofundado a fim de considerar delimitar o número de reconduções dos diretores e divulgar em transparência ativa os valores pagos em remuneração aos colaboradores e dirigentes. Para a última situação, em caso de conclusão pela impossibilidade, avaliar a pertinência de publicar a motivação em transparência.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Social

CA – Conselho de Administração

CAA – Comissão Interministerial de Supervisão e Acompanhamento do Contrato de Gestão

CGU – Controladoria Geral da União

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CME - Central de Material Esterilizado

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CPF – Cadastro de Pessoa Física

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

DOU – Diário Oficial da União

EAD - Educação à Distância

ENCLA – Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e Lavagem de Dinheiro

EY - Ernest & Young

HCPA – Hospital de Clínicas de Porto Alegre

IGESDF – Instituto de Gestão Estratégica do Distrito Federal

IN – Instrução Normativa

LAI - Lei de Acesso à Informação

ME – Ministério da Economia

NAAR - Núcleo de Avaliação de Acesso

NBC TSP EC – Normas Brasileiras de Contabilidade Técnica do Setor Público Estrutura Conceitual

OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

PGR - Plano de Gestão de Riscos

SEGES – Secretaria de Gestão do Ministério da Economia

SEI – Sistema Eletrônico de Informação

SOF – Secretaria de Orçamento Federal

TCU – Tribunal de Contas da União

TFD - Tratamento Fora do Domicílio

UPC – Unidade Prestadora de Contas

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO PELA CGU? | 4 |
| LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS | 5 |
| SUMÁRIO | 6 |
| INTRODUÇÃO | 7 |
| RESULTADOS DOS EXAMES | 9 |
| RECOMENDAÇÕES | 23 |
| CONCLUSÃO | 23 |
| ANEXOS | 25 |
| I – MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE EXAMINADA E ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA | 25 |

INTRODUÇÃO

O presente relatório trata da Auditoria Anual de Contas (AAC), referente ao exercício de 2019, da Associação das Pioneiras Sociais (APS), pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos de interesse coletivo e utilidade pública, sob a forma de Serviço Social Autônomo.

A Associação das Pioneiras Sociais também conhecida como Rede Sarah de Hospitais de Reabilitação foi instituída pela Lei nº 8.246, de 22 de outubro de 1991, com o objetivo de prestar assistência médica qualificada e gratuita a todos os níveis da população e de desenvolver atividades educacionais e de pesquisa no campo da saúde, em cooperação com o poder público.

A entidade é responsável pela gestão da Rede Sarah de Hospitais, rede constituída por nove unidades de reabilitação, nas áreas neurológica e ortopédica, localizados em oito diferentes capitais brasileiras: Belém (*Sarah Pará*), Belo Horizonte (*Sarah Belo Horizonte*), Brasília (*Sarah Centro* e *Centro Internacional de Neurociências e de Reabilitação Sarah Lago Norte*), Fortaleza (*Centro de Neuroreabilitação Sarah Fortaleza*), Macapá (*Sarah Macapá*), Rio de Janeiro (*Centro Internacional Sarah de Neurociências e Neuroreabilitação - Sarah Rio*), Salvador (*Sarah Salvador*) e São Luís (*Sarah São Luís*). A administração da Rede Sarah é sediada em Brasília/DF.

O 1º Contrato de Gestão da Rede Sarah celebrado com a União foi assinado em 27 de dezembro de 1991. O 2º Contrato de Gestão foi celebrado por intermédio do Ministério da Saúde com a interveniência dos Ministérios da Fazenda, do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, em 14 de novembro de 2000, pelo prazo de 5 anos, sendo prorrogado a sua vigência para o total de 15 anos, encerrando-se o contrato em janeiro de 2016.

Atualmente está em vigência o 3º Contrato de Gestão celebrado por intermédio do Ministério da Saúde e o da Economia, assinado em 18 de dezembro de 2015, com vigência pelo prazo de 5 anos, a encerrar-se em dezembro de 2020. Em 2018, foi firmado o 1º Termo Aditivo ao 3º Contrato, que definiu os critérios de acesso dos usuários aos serviços de saúde da Rede Sarah em nível nacional. Ressalta-se que tratativas estão sendo realizadas para celebração do 4º Contrato para execução a partir de 2021.

A origem dos recursos da Rede Sarah é integralmente proveniente da União. As dotações orçamentárias estão alocadas na Ação 6148 - *Assistência Médica Qualificada e Gratuita a Todos os Níveis da População e Desenvolvimento de Atividades Educacionais e de Pesquisa no Campo da Saúde – Rede SARAH de Hospitais de Reabilitação*.

O orçamento anual previsto para o exercício de 2019 foi no montante de R\$ 1,085 bilhão, sendo R\$ 1,065 bilhão oriundos da Lei Orçamentária Anual e R\$ 20,4 milhões de emendas parlamentares. De acordo com o Relatório de Atividades Sarah 2019, a principal despesa da entidade em 2019 foi com pessoal que representou 78,9% dos gastos. O custeio representou 16,3% e o investimento 4,8% do total de gastos da entidade.

Em relação ao escopo dos trabalhos de Auditoria Anual de Contas do exercício de 2019, as unidades técnicas do TCU e da CGU pactuaram em avaliar, além dos itens obrigatórios

de verificação (análise do Relatório de Gestão e do cumprimento de Acórdãos do TCU) as seguintes abordagens: 1) governança; e 2) mudança do regime de contabilidade.

Para esse fim, foram aplicadas as seguintes questões de auditoria:

1. A estrutura de governança da unidade está estruturada de modo a suportar o atingimento dos objetivos, especialmente em relação ao Planejamento Estratégico, à gestão de riscos e aos mecanismos de transparência?

1.1. A unidade estabeleceu modelo de gestão estratégica que considere aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas?

1.2. A unidade monitora e avalia a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho?

1.3. A unidade monitora e avalia o sistema de gestão de riscos, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional?

1.4. Os benefícios concedidos à alta administração e colaboradores são transparentes e respeitam a legislação vigente?

1.5. A fila de espera possui transparência para o acompanhamento do usuário?

2. As demonstrações contábeis acompanharam a mudança do regime de contabilidade no setor público, no que for aplicável?

Cumprido ressaltar que, ao longo dos trabalhos, não houve a ocorrência de restrições à realização dos exames, os quais foram realizados em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao Serviço Público Federal.

RESULTADOS DOS EXAMES

1. AVALIAÇÃO DA CONFORMIDADE DAS PEÇAS

Verificou-se que a Rede Sarah elaborou todas as peças a ela atribuídas pelas normas do TCU para o exercício de 2019, não tendo sido identificadas inconsistências significativas quanto ao Rol de Responsáveis e ao Relatório de Gestão. Porém, convém apresentar as seguintes considerações:

Quanto ao Rol de Responsáveis, o item 10 do texto explicativo disponibilizado no Sistema E-Contas dispõe que devem ser inseridos os dados de contatos pessoais dos responsáveis e não o endereço, o telefone e o e-mail da instituição onde trabalha o responsável. Todavia, verificou-se que alguns gestores arrolados no rol de responsáveis não tiveram os dados pessoais inseridos e sim o institucional.

No que concerne ao Relatório de Gestão, verificou-se que de forma geral contempla os conteúdos exigidos pelo Tribunal, com ressalvas aos temas discriminados abaixo.

- Visão geral organizacional e ambiente externo

Nesse item a unidade prestadora de contas (UPC) deverá apresentar mensagem clara sobre a sua missão e visão. Porém, não se identificou no relatório de gestão e durante os trabalhos de auditoria a existência da visão de futuro da entidade, conforme mencionado no item 4.3 deste relatório.

- Riscos, oportunidades e perspectivas

Sobre este item, a UPC deveria responder a seguinte pergunta: *Quais são os riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade da organização de gerar valor em curto, médio e longo prazos e como a organização lida com esses riscos?* Da observância do Relatório de Gestão, em que pese ter sido apresentada a metodologia e os instrumentos utilizados no gerenciamento de riscos da Rede Sarah, não foram informados quais são os principais riscos e oportunidades da entidade, preferencialmente, em nível estratégico de governança, bem como as medidas específicas de mitigação, assunto também mencionado no item 4.5 deste relatório.

2. AVALIAÇÃO DO CUMPRIMENTO DAS DETERMINAÇÕES/RECOMENDAÇÕES DO TCU

Para o exercício de 2019 não houve expedição de Acórdãos/Decisões proferidos pelo Tribunal de Contas dirigidos à Rede Sarah, com determinações específicas ao Controle Interno para acompanhamento.

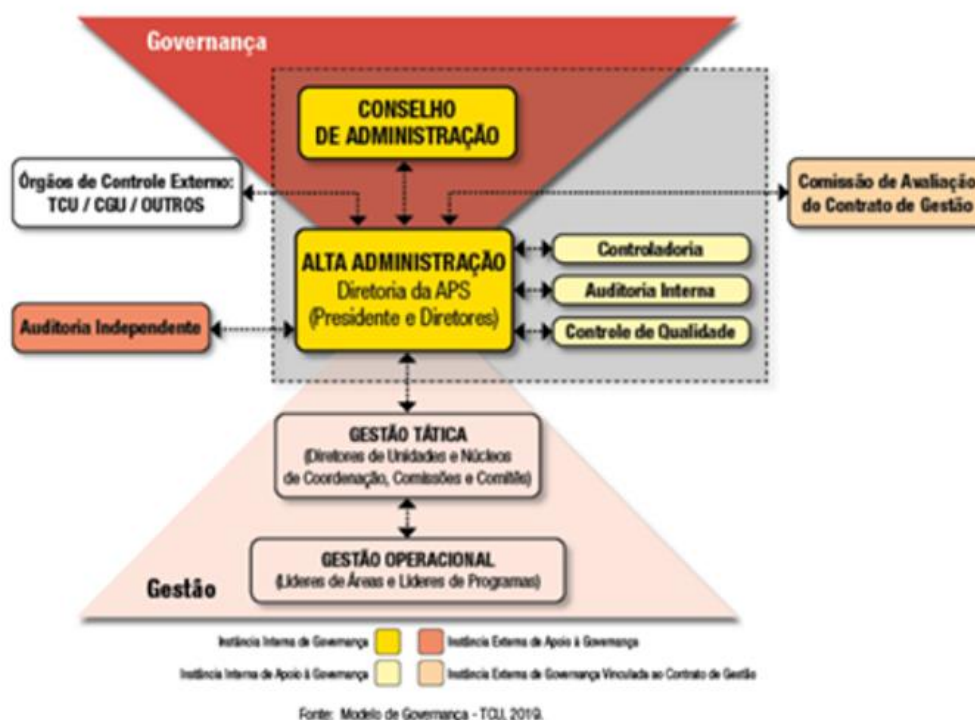
3. AVALIAÇÃO DO CUMPRIMENTO DAS RECOMENDAÇÕES DA CGU

Verificou-se que não há recomendações da CGU pendentes de atendimento emitidos à Rede Sarah.

4. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA REDE SARAH DE HOSPITAIS

As instâncias de governança da Rede Sarah estão representadas pelo Conselho de Administração e Alta Administração composta pela Diretoria (Presidente e Diretores) e apoiadas pelas instâncias internas: Controladoria, Auditoria Interna e Controle de Qualidade; e externas: Comissão de Avaliação de Controle de Gestão e Auditoria Independente; ambas vinculadas à gestão tática e operacional da entidade. O modelo de Estrutura de Governança da Rede Sarah está representado na imagem a seguir, conforme informações prestadas pela entidade.

Figura 01 – Estrutura de Governança da Rede Sarah



Fonte: Informações prestadas pela Rede Sarah de Hospitais.

Essas instâncias de governança com suas competências e atribuições encontram-se consignadas na Lei nº 8.246/1991, que instituiu a Rede Sarah, no Regulamento, no Manual de Organização e no Contrato de Gestão.

4.1. MANDATOS DOS DIRIGENTES DA REDE SARAH SEM LIMITAÇÃO NO QUANTITATIVO DE RECONDUÇÕES

Em análise ao Regulamento da entidade, observou-se que os membros da Diretoria, composta pela Presidência, Vice-Presidência, Secretário Executivo e Tesoureiro são eleitos pelo Conselho de Administração para um mandato de três anos, com permissão da recondução sem definição do número de vezes que essa recondução poderá ocorrer. Esta situação difere do que consta para os 21 Conselheiros do Conselho de Administração, em que o Regulamento limita a uma recondução por mandato.

Cabe destacar que também se observou diferenças de terminologia quando se comparou o disposto no Regulamento com o contido na Lei nº 8.246/1991. O Regulamento permite aos membros da Diretoria a *recondução*, enquanto a Lei admite a *reeleição*, nos seguintes termos: “A Diretoria será composta de Presidente, Vice-Presidente, Secretário-Executivo e Tesoureiro eleitos para mandato de três anos pelo Conselho de Administração, **admitida a reeleição.**”

Ressalta-se a importância de os mandatos dos dirigentes eleitos estarem bem definidos, inclusive no que se refere às reconduções e em quais condições, com a finalidade de dar transparência à gestão e evitar a continuidade dos mesmos gestores durante um grande período temporal. Assim, **embora não haja impeditivo legal para reconduções consecutivas, o que não implica em nenhuma impropriedade pela Gestão**, registra-se para o fato de que a ausência dessa previsão se contrapõe às melhores práticas de governança, especificamente quanto ao princípio da rotatividade.

A título meramente exemplificativo, sem o intuito de comparar as atividades realizadas, cita-se diversas Entidades Governamentais em áreas de gestão diferentes, como Petrobrás, Caixa Econômica Federal, Embrapa e Serpro em que os membros da diretoria são eleitos por mandatos de 2 anos sendo permitido até no máximo 03 reconduções. Em relação aos gestores de saúde, cita-se, os hospitais com contrato de gestão com o setor público como o Instituto de Gestão Estratégica do Distrito Federal (IGESDF), e o Hospital Nossa Senhora da Conceição do Rio Grande Sul, empresa pública que recebe recursos exclusivos da União, que também possuem em seus regulamentos limitações nas reconduções de seus dirigentes. Ademais, cabe mencionar que também se observa a prática de limitações de reconduções aos dirigentes de unidade de auditoria interna cujos mandatos são limitados a 03 anos consecutivos, podendo ser prorrogado, uma única vez, por igual período.

Sobre o assunto, a Rede Sarah informa (manifestação integral no Anexo I deste Relatório) que os órgãos públicos citados acima, não seriam exemplos de rotatividade para o Sarah, pois, a entidade está regulada por contrato de gestão com estabelecimento de metas definidas em Lei. Acrescentou que esses órgãos possuem os quadros da Alta Administração preenchidos não apenas por critérios técnicos, mas, principalmente, por critérios políticos, diferentemente do que ocorre no Sarah. Outro diferencial do Sarah, seria o fato de a entidade não pertencer à Administração Pública Federal e ser do terceiro setor. Ademais, informou que é realizada uma análise de desempenho da diretoria semestralmente nas reuniões do CA e que houve duas substituições na Diretoria Financeira e uma na Executiva nos últimos 5 anos.

Quanto às considerações da entidade, convém ressaltar que o registro dos Órgãos acima não teve o intuito de igualá-los de maneira restrita, em termos jurídicos e administrativos, à Rede Sarah. O objetivo é trazer exemplos de boas práticas de governança aplicados a Instituições de diversas áreas de atuação, que possuem viés de atuação tanto técnico quanto político.

Ressalta-se ainda que o fato de não pertencer à Administração Pública Federal não exime a entidade de adotar boas práticas de governança, uma vez que a Rede Sarah recebe 100% de recursos federais.

Em relação à análise de desempenho da diretoria, verificou-se, com base na documentação encaminhada, que as análises não ocorreram por metas de atuação específica dos dirigentes; e sim pelas metas gerais do Contrato de Gestão. Além disso, não foram encaminhadas evidências de mensuração do desempenho dos diretores atrelando os seus resultados à motivação das substituições ocorridas.

Não obstante, ressalta-se que a íntegra da manifestação da Unidade e as análises completas do Controle Interno sobre o fato estão registradas no Anexo I.

Nesta linha, ressaltamos a importância de a entidade se estruturar adotando as melhores práticas de governança, com o objetivo de promover a transparência, a rotatividade e a renovação periódica da gestão.

Considerando todo exposto, recomendamos realizar estudo mais aprofundado a fim de considerar delimitar o número de reconduções permitidas aos membros da diretoria.

4.2. ATENDIMENTO DE ACÓRDÃOS DO TCU SOBRE O TEMA GOVERNANÇA

Por meio do Acórdão nº 6837/2019 - 1ª Câmara, o TCU emitiu recomendações à Rede Sarah relativas à estrutura de governança, tendo a Unidade apresentado informações sobre o andamento quanto ao cumprimento das recomendações, conforme descrito a seguir.

Item 1.10.1. reformule o seu Regulamento Social a fim de adequá-lo aos ditames previstos no art. 5º, da Lei 8.246/1991, com fins de retirar dos Conselheiros em exercício a exclusividade pela indicação de futuros membros do Conselho de Administração e conferir maior transparência ao processo de escolha dos futuros Conselheiros;

Sobre este item, a Rede Sarah informou que o Conselho de Administração alterou a redação do parágrafo único do Artigo 8º do Regulamento, que trata da eleição dos conselheiros, passando a ter a seguinte redação: '*Parágrafo único. Os conselheiros de que trata o inciso I serão eleitos em votação aberta do Plenário*'. Em adição, informa que o Regulamento da entidade, com a alteração promovida, foi republicado e atualizado no Portal da Rede SARAH (<http://www.sarah.br/transparencia/>).

1.10.2. desenvolva estudo com a finalidade de buscar medidas efetivas para o aprimoramento da estrutura de governança da APS, principalmente no que concerne às instâncias de apoio à governança, tais como Conselho Fiscal e Auditoria Interna subordinada a esse Conselho;

Para o item 1.10.2, a Rede Sarah informou que desenvolveu estudos avaliando a sua estrutura de governança concluindo que a criação de um Conselho Fiscal sobreporia as atribuições e atividades exercidas pelo Conselho de Administração (CA), e que a atuação do CA, também, como Conselho Fiscal, está presente nos artigos 14 e 15 do Regulamento da Rede Sarah. Informou também que o Regulamento da entidade objetivando o aprimoramento da governança passou por mudanças entre os anos de 2014 e 2015 com destaque para a criação da instância de Controladoria que está regimentalmente ligada ao Conselho de Administração e ao Diretor-Presidente e por fim concluiu que a atual

estrutura de governança está adequada não propiciando prejuízos a Rede Sarah tanto do ponto de vista decisório como fiscalizatório.

1.10.3. aprimore as diretrizes para registro da participação de estudantes, profissionais externos e seus próprios profissionais em eventos de capacitação.

Em relação ao item 1.10.3, a Rede Sarah informou que foi proposto para o Planejamento Estratégico da entidade, quinquênio 2021-2025, novos indicadores para registro da participação de estudantes, profissionais externos e seus próprios profissionais em eventos de capacitação, quais sejam: nº total de Participantes (CPF's) para todas as modalidades e nº médio de horas/ano por participante em todas as modalidades.

1.10.4. desenvolva estudo, com a participação do Ministério da Saúde e do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, para averiguar a possibilidade de se dilatar o prazo de vigência do Contrato de Gestão para além do período de cinco anos, bem como para buscar formas para garantir a execução obrigatória das receitas orçamentárias anualmente previstas e de novas possíveis fontes de receitas para financiar as ações da Associação Pioneiras Sociais.

Sobre o item 1.10.4, a entidade explicou que é de interesse da Rede Sarah a dilação dos prazos constantes dos Contratos de Gestão firmados com a União, que concordam com a recomendação do TCU e encaminhou ao Ministério da Economia, o Acórdão TCU 6837/2019 – 1ª Câmara, enfatizando a recomendação 1.10.4.

Sobre o assunto, o Ministério da Economia emitiu a Nota Técnica Conjunta SEI 1/2020/SOF/SEGES/ME, de 29/01/2020, com análises da Secretaria de Gestão (SEGES) sobre a *possibilidade de se dilatar o prazo de vigência do Contrato de Gestão para além do período de cinco anos* e da Secretaria de Orçamento Federal (SOF) sobre as *formas para garantir a execução obrigatória das receitas orçamentárias anualmente previstas e de novas possíveis fontes de receitas para financiar as ações da Associação Pioneiras Sociais.*

Em relação à dilação de prazo, a SEGES alertou que o estabelecimento de contratos longos pode provocar um desequilíbrio na pactuação das metas, e que embora não haja impeditivo legal, contratos com prazos entre três e cinco anos, provocam diálogo entre o supervisor e o supervisionado, possibilitando o alinhamento de metas e planejamento estratégico. Destaca também que a decisão por dilatar ou não o prazo cabe às partes interessadas e que com as ressalvas mencionadas, caberá ao Ministério da Saúde a decisão final sobre o assunto. Sobre à garantia de execução obrigatória, a SOF destacou que a classificação da ação 6148 como Ações e Serviços Públicos de Saúde representa incentivo à execução dos recursos pela União para fins de cumprimento do mínimo constitucional da saúde e que o histórico da ação 6148 demonstra o empenho da quase totalidade das dotações disponíveis para transferência de recursos à Rede Sarah nos exercícios de 2016 a 2019. Além disso, destacou que as Emendas Constitucionais nº s 110 e 102/2019 estabeleceram a obrigatoriedade de execução das dotações orçamentárias classificadas como primárias discricionárias a partir do exercício de 2020, mitigando o risco de não execução da ação 6148. A respeito das novas fontes de financiamento, a SOF esclareceu que as transferências da União para o desenvolvimento das ações e serviços de saúde pela Rede Sarah é realizada com recursos do Fundo Nacional de Saúde, onde a composição

das receitas foi disciplinada pelo Decreto nº 3.774, de 2001, cujo art. 2º apresenta o rol taxativo dos recursos que constituem o Fundo.

A respeito do posicionamento do Ministério da Economia, a Rede Sarah afirmou que quanto ao receio externado do ME aos contratos muitos longos, não se justifica, pois, os controles internos sofrem obrigatoriamente revisões e acompanhamento pela própria Rede Sarah, através da Comissão Interministerial de Acompanhamento e Avaliação do Contrato de Gestão, composta por representantes dos Ministérios da Saúde e da Economia e Rede Sarah. A entidade finaliza que a dilação dos prazos dos contratos de gestão para além de cinco anos, conforme recomendado pelo TCU, não inviabilizará o atingimento das metas e objetivos da entidade.

4.3 AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA REDE SARAH

Observou-se que os objetivos estratégicos da entidade se desdobram em ações estratégicas construídas com base nos objetivos consolidados na Lei nº 8.246/1991. Essas Ações são monitoradas e avaliadas por meio de indicadores e ou pareceres descritivos com os resultados alcançados.

As responsabilidades e atribuições dos atores envolvidos na execução estratégica estão consignados nos normativos institucionais, quais sejam: na Lei nº 8.246/96, no Regulamento, no Manual de Organização e no Contrato de Gestão.

Das instâncias envolvidas na execução estratégica, além das instâncias de Governança, destacam-se as instâncias de Gestão Tática: o Núcleo de Direção e Coordenação das Unidades da Rede Sarah e as Comissões e Comitês estabelecidos no Contrato de Gestão; bem como as instâncias na Gestão Operacional: as Lideranças de Programas, relacionados às áreas de assistência ao paciente, e as Lideranças de Áreas, responsáveis pelas áreas meio e de apoio.

O Planejamento Estratégico da Rede Sarah (2016-2020) traça os objetivos estratégicos, as ações e os principais indicadores de desempenho, dispõe que o monitoramento da entidade será realizado pelo acompanhamento dos resultados dos indicadores das metas contidas no Plano Anual e nas Ações Estratégicas que serão avaliados com os seguintes status: Ótimo (pelo menos 90% da meta alcançada), Bom (entre 80% e 89% da meta alcançada), Regular (entre 70% e 79% da meta alcançada) e Insatisfatório (menos que 70% da meta alcançada).

Todavia, não foi possível observar no Planejamento Estratégico da Entidade elementos como a cadeia de valor, a missão, a visão de futuro, bem como o detalhamento dos atributos dos indicadores e as instâncias envolvidas na estratégia. Cabe destacar que em relação a *Visão* de futuro, não foi identificado a construção da visão da Rede Sarah, elemento solicitado para constar no Relatório de Gestão, conforme disposto no Anexo II da DN nº 178/2019 e no *Guia para elaboração na forma de Relatório Integrado*.

Convém ressaltar que o Ministério da Economia, recentemente, por meio da IN nº 24, de 03 abril de 2020, estabeleceu regras para a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades do Poder Executivo. Com base nessas regras, o ME construiu um guia de orientação definindo os elementos

principais que o planejamento estratégico deverá conter, que seriam: cadeia de valor; identidade estratégica da instituição (missão, visão de futuro, valores e mapa estratégico); objetivos estratégicos e respectivas metas; indicadores, com seus atributos: fórmula de cálculo, periodicidade de medição, linha de base e metas; projetos estratégicos a serem desenvolvidos, com seus atributos: principais entregas, com prazos e unidade responsável.

Isto posto, é possível afirmar que a Rede Sarah estabeleceu modelo de gestão estratégica, com a definição dos seus objetivos e de sua estratégia de atuação, com o desdobramento em ações estratégicas. Ademais, acompanha sua implementação por meio de indicadores de desempenho, estando as atribuições e responsabilidades das partes envolvidas dispostas nos normativos da entidade.

Por fim, ressalta-se que a Entidade ao tomar conhecimento deste fato, apresentou reformulações no novo Planejamento Estratégico da Rede Sarah (2021-2025), incorporando os elementos origem, missão, princípios, cadeia de valor e áreas operacionais dos responsáveis. Não obstante, vislumbra-se a possibilidade de a Entidade construir a sua visão de futuro, importante para passar a mensagem de como a Rede Sarah deve ser vista, o que deseja realizar e aonde quer chegar.

4.4 AVALIAÇÃO DO MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO ESTRATÉGICA DA REDE SARAH

O monitoramento e a avaliação da execução estratégica da Rede Sarah ocorrem durante o exercício por meio de sistemas de gestão e em diferentes momentos. Ocorrem continuamente, em tempo real, por painéis e sistemas de informação desenvolvidos com esta finalidade, alimentados pelas Bases de Dados de Gestão Hospitalar e Administrativa, publicados e disponibilizados no Portal Administrativo da entidade. Os indicadores podem ser acompanhados por Unidade Hospitalar (Localização Geográfica) e cada meta estabelecida possui indicador trazendo a comparação com o realizado, para o período considerado e, também, com o exercício anterior.

Além do acompanhamento contínuo, a entidade informou que ocorre um acompanhamento mensal por meio de reuniões, troca de informações realizadas entre a Administração Central em Brasília e as Unidades Hospitalares nos demais Estados da Federação. Outro tipo de acompanhamento é o realizado semestralmente pela Comissão de Acompanhamento e Avaliação – CAA, prevista no Contrato de Gestão e formada por representantes dos Ministérios da Saúde e Economia, e empregados da Rede Sarah. A CAA tem por objetivo principal acompanhar e avaliar os resultados da execução do Plano de Trabalho, analisando semestralmente os resultados alcançados em face das metas e indicadores quantitativos e qualitativos estabelecidos.

Deste modo, é possível afirmar que a Entidade, de forma geral, monitora e avalia a execução da estratégia, dos principais indicadores e do desempenho, enviando os resultados anualmente à Comissão que monitora o Contrato de Gestão e divulgando-os na sua página da internet.

4.5. AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS DA REDE SARAH.

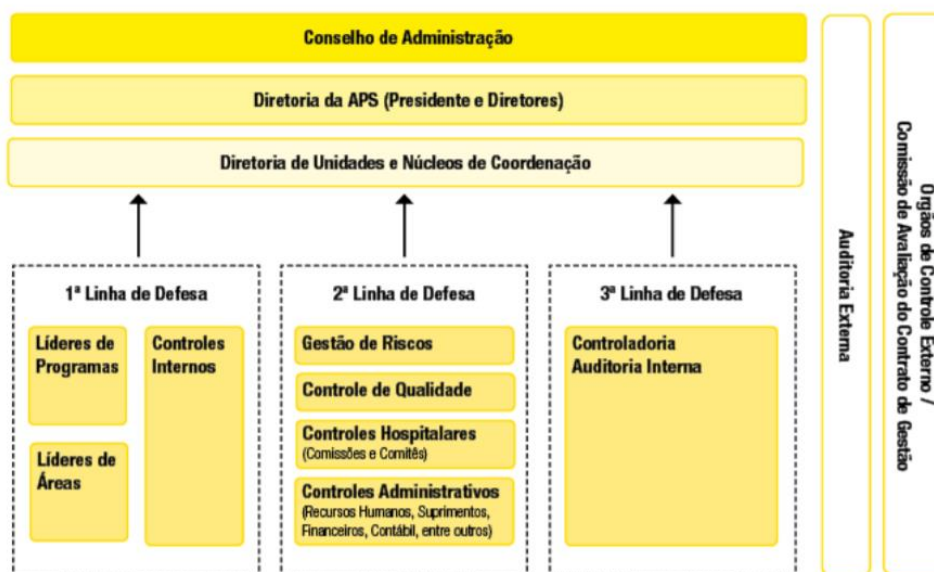
O Plano de Gestão de Riscos (PGR) da Rede Sarah foi desenvolvido pela Controladoria e aprovado pela Diretoria para ser executado em conjunto com as áreas envolvidas. O objetivo do plano é a criação dos parâmetros, amplitude e escopo da gestão de riscos das unidades da Rede Sarah com a finalidade de reduzir a probabilidade e o impacto dos possíveis riscos identificados com vistas à manutenção da operação e atingimentos das metas do contrato de gestão.

O tempo de duração do plano é de 1 exercício sendo revisto e atualizado anualmente pela Controladoria, unidade encarregada por coordenar a implantação e operação do PGR e por monitorar os riscos-chave. As lideranças de cada área são responsáveis por gerir os riscos relacionados às suas respectivas áreas de atuação.

A metodologia utilizada na elaboração e na gestão do PGR é baseada no modelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO). A estrutura de funcionamento do Plano contempla a identificação, a análise, a avaliação, o tratamento de riscos, a comunicação e o monitoramento.

A Rede Sarah identificou os atores responsáveis, associou as competências e atribuições de cada um, como se agruparam, e criou uma estrutura baseada no modelo das linhas de defesa, conforme apresentado na figura abaixo.

Figura 02 – Estrutura de Governança modelo Linhas de Defesa



Fonte: Adaptação de FERMA, 2011.

Fonte: Informações prestadas pela Rede Sarah.

Para o mapeamento das áreas envolvidas na Gestão da entidade, são selecionadas as áreas da gestão envolvidas direta e indiretamente nos objetivos estabelecidos no Contrato de Gestão, divididos em Áreas fins, relacionada à assistência ao paciente, e Áreas administrativas, que apoiam e dão subsídios à prestação dos serviços de saúde. Após o mapeamento, os líderes das áreas selecionadas registram os riscos e as oportunidades identificados em sua área correspondente. Com os principais riscos identificados e

ranqueados por importância e nível do impacto sobre os objetivos, a entidade elaborou a Matriz de Risco da Rede Sarah, que é acompanhada através de software que demonstra a classificação, identificação, monitoramento e atualização desses riscos, informando aos responsáveis pelo gerenciamento, de acordo com a métrica definida no momento da inserção do risco no sistema.

Adicionalmente, a entidade apresentou as matrizes de riscos das áreas: Área de Almoxarifado; Central de Material Esterilizado (CME); Área de Contabilidade; Área de Contratos; Área de Controladoria; Área de Custos; Farmácia; Área de Financeiro; Núcleo de Avaliação de Acesso a Rede SARAH (NAAR); Área de Patrimônio; e Área de Recursos Materiais. As matrizes contêm duas etapas, a Etapa 1: Análises de riscos (com identificação e classificação dos riscos) e a Etapa 2: Plano de Controle e Mitigação dos Riscos (Controle/Mitigação/Contingência).

Assim, diante das informações prestadas, é possível afirmar que a Rede Sarah se encontra em processo de amadurecimento do seu gerenciamento de riscos, sendo observado que a entidade monitora e avalia os riscos, por meio de sistema próprio, utilizando-se de matrizes de riscos que envolvem as áreas chaves, contribuindo, deste modo, para a melhoria do desempenho da entidade. Todavia, não se identificou o mapeamento dos principais riscos e oportunidades, bem como as medidas específicas de mitigação, *em nível estratégico de governança*, apenas em nível operacional e tático. Cabe ressaltar que os principais riscos e oportunidades da Entidade devem constar no Relatório de Gestão (Anexo II da DN n. 178/2019 e *Guia para elaboração na forma de Relatório Integrado*), conforme item 1 deste relatório.

4.6. AUSÊNCIA DE TRANSPARÊNCIA ATIVA NA REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS CONCEDIDOS AOS COLABORADORES DA REDE SARAH.

De acordo com a Lei de criação da Rede Sarah (Lei nº 8.246/1991), a remuneração da Diretoria será fixada pelo Conselho de Administração em valores compatíveis com os níveis prevalentes no mercado de trabalho para profissionais de graus equivalentes de formação profissional e de especialização. Para os outros colaboradores, a remuneração deverá ser fixada pela Diretoria, também em padrões compatíveis com o mercado de trabalho. No que concerne aos conselheiros, os membros não recebem remuneração pelos serviços que prestarem.

A Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação) regulamenta o direito constitucional de acesso dos cidadãos às informações públicas. Em seu art. 2º, é previsto que a Lei se aplica, *no que couber*, às entidades privadas sem fins lucrativos que recebam, para realização de ações de interesse público, recursos públicos diretamente do orçamento ou mediante subvenções sociais, contrato de gestão, termo de parceria, convênios, acordo, ajustes ou outros instrumentos congêneres.

O art. 64-A do Decreto nº 7.724/2012, que regulamenta a Lei de Acesso à Informação no âmbito do poder executivo, dispõe que as Entidades com personalidade jurídica de direito privado constituídas sob a forma de *serviço social autônomo*, destinatárias de contribuições, divulgarão, independentemente de requerimento, as informações de interesse coletivo ou geral por elas produzidas ou custodiadas, inclusive aquelas a que se

referem os incisos I ao VIII do § 3º do art. 7º, em local de fácil visualização em sítios oficiais na internet.

De forma complementar, o Decreto registra que deverão ser divulgadas a remuneração e o subsídio recebidos por ocupante de cargo, posto, graduação, função e emprego público, incluídos os auxílios, as ajudas de custo, os jetons e outras vantagens pecuniárias, além dos proventos de aposentadoria e das pensões daqueles servidores e empregados públicos que estiverem na ativa, de maneira individualizada, conforme estabelecido em ato do Ministro de Estado da Economia.

Neste contexto, a Rede Sarah apresentou informações sobre a transparência ativa da entidade no que se refere à publicação de informações relacionadas à remuneração dos dirigentes e empregados.

Inicialmente, a entidade esclareceu que contém em seu site na internet área específica denominada transparência (www.sarah.br/transparência), mantendo atualizada informações relacionadas à gestão e aos objetivos consignados no Contrato de Gestão. Além disso, sempre que demandada pelos órgãos de controle encaminha informações sobre o tema remuneração.

Em relação a publicização dos salários dos colaboradores na página da transparência do Sarah, a entidade alega que essa informação se reveste de características de cunho estratégico. Em complemento, coloca que a excelência dos serviços prestados pela Rede Sarah, alinhado ao nível de comprometimento e profissionalismo do seu corpo técnico causa forte impacto, positivo, junto a entidades públicas e ou privadas de saúde, o que poderia com a divulgação dos salários provocar “assédio” aos seus profissionais. Esclarece ainda que os profissionais da Rede quando aprovados, por meio de processo de seleção pública, passam por período de treinamento (três a nove meses), com custos à instituição, para posteriormente integrar as equipes multidisciplinares.

A entidade examinada informa ainda que uma das ferramentas utilizadas para “mitigar o risco” pela possível evasão de profissionais com alta especialização, é não divulgar os salários percebidos no âmbito da Instituição (risco-chave), pois, poderia impactar, diretamente e negativamente, o atingimento das metas pactuadas via Contrato de Gestão.

Em complemento, a entidade apresenta os possíveis cenários de dano a Rede Sarah, caso optasse por praticar a transparência ativa da remuneração dos seus dirigentes e colaboradores: a) evasão dos profissionais; b) dano qualitativo ao Sarah, com a possibilidade de prejuízo ao acervo técnico; c) impacto negativo no que se refere ao atingimento das metas pactuadas com a União; d) dano quantitativo (recursos financeiros do Sarah utilizados nos treinamentos e capacitações e; e) desperdício de mão-de-obra valiosa e especializada.

Considerando a manifestação da Unidade, cabe ressaltar que os salários dos profissionais do Sarah por não estarem vinculados ao teto constitucional e possuírem uma política de reajustes inflacionários, conforme informado pela entidade, já possibilita que parte dos salários estejam acima dos valores praticados por instituições públicas de saúde. Em complemento, em relação às instituições privadas, os reajustes inflacionários garantidos anualmente contribuem para manter a compatibilidade de valores com o mercado, em atendimento a Lei Orgânica do Sarah.

Outro fato a ser comentado é quanto aos cursos de formação realizados pela Rede Sarah que geram custos e podem levar a prejuízos com a eventual perda de profissional qualificado, essa situação pode ser minimizada com regras de reembolso dos custos da bolsa empregada, não apenas durante o curso, como consta nos Editais de Seleção Pública, mas também em períodos prolongados posteriores a posse, de acordo com a complexidade e materialidade da capacitação, além de delimitação de tempo mínimo de permanência do profissional no cargo. Sobre o assunto, a entidade se manifestou que concorda com a sugestão, informando que estudará formas de inserir em Editais de Seleção Pública novas regras de reembolso como forma de mitigar o custo advindo de eventuais desistências.

Vale ressaltar que, especificamente quanto à remuneração de dirigentes, as boas práticas internacionais direcionadas para as Organizações Sociais (Manual ENCCLA - Boas Práticas: Transparência das Organizações Sociais para os Contratos de Gestão Celebrados – Nov./2018), ao orientar ações de transparência, **sugere** que devem estar disponíveis nos sítios oficiais das Organizações Sociais, dentre outros itens, a “*relação nominal atualizada e qualificação dos dirigentes da entidade, com a respectiva remuneração*”.

Assim, considerando a Lei de Acesso à Informação, bem como o decreto que a regulamenta, onde a regra é a divulgação das informações e o sigilo a exceção, a título meramente exemplificativo, sem o intuito de comparar as atividades realizadas, verificou-se que ocorre a divulgação dos salários da alta administração de Instituições de diversas áreas de gestão, a exemplo da Caixa Econômica Federal, BNDES, EMBRAPA, além de hospitais como o IGESDF, HCPA e Grupo Hospitalar Nossa Senhora da Conceição do RS.

Por sua vez, as Entidades que não divulgam, como exemplo a Petrobrás, que atua em regime de concorrência e está submetida às normas da Comissão de Valores Mobiliários, além de haver Portaria Interministerial (nº 233/2012) desobrigando-a de divulgar informações de seus empregados, mantém em sua página de transparência na internet informação explicando os motivos da não divulgação (<http://transparencia.petrobras.com.br/empregados>).

Sendo assim, como a regra no setor público é a divulgação da remuneração daqueles que gerem recursos público, **é importante mencionar que a Lei que criou à Rede Sarah estabelece que as remunerações dos dirigentes e dos colaboradores deverão ser compatíveis com as de mercado**, o que mitigaria, assim, as possibilidades do risco de assédio.

Após ter conhecimento do achado, a entidade se manifestou (maiores detalhes no Anexo I deste Relatório) informando que em 2011 e 2012 divulgou os salários dos profissionais, resultando na saída de médicos da unidade de São Luís para outras instituições. Concordou que, devido ao disposto na Lei de criação do Sarah, as remunerações estão compatíveis com o mercado e que esse fato mitigaria os riscos de assédio, porém, ressaltou, que o regime da dedicação exclusiva, não praticada por outras instituições, ampliaria os riscos de cooptação. Sobre a transparência ativa, reforçou que cumpre os comandos legais vigentes, e que no seu entender não alcançam a Rede Sarah a obrigatoriedade de divulgação da remuneração. Ademais, em relação ao Manual da ENCCLA citada como boas práticas de governança, a entidade argumenta que a

organização apresenta sugestão e que por não possuir comando legal não teria a obrigatoriedade de cumprimento.

Sobre a manifestação apresentada, não ficou evidenciado que as saídas de profissionais aconteceram nas demais Unidades do país, o que pode se mostrar um caso isolado em uma unidade da Rede, além de não ter sido evidenciada a relação direta da saída dos profissionais com a publicação dos salários.

Quanto ao regime da dedicação exclusiva, inicialmente é importante destacar que o profissional ao entrar no Sarah tem o conhecimento de que se submeterá a esse regime, e, apesar disso, não foi demonstrada uma alta rotatividade de profissionais por esse motivo. Além disso, as faixas salariais adotadas são de conhecimento da classe profissional de saúde e de instituições privadas, uma vez que estão dispostos nos editais de seleção pública, o que mitiga os riscos de assédio. Por estas razões, o principal objetivo de tornar público os salários é prestar contas para a sociedade, principal parte interessada sobre a aplicação dos recursos públicos.

Em relação ao alegado sobre o Manual da ENCCLA, registra-se que devido a sua importância na prevenção à corrupção no país, se constituindo as sugestões devem ser levadas em consideração por qualquer Entidade que gere recursos públicos, embora não tenha força legal, conforme apontado pela Unidade.

Não obstante, ressalta-se que a íntegra da manifestação da Unidade e as análises completas do Controle Interno sobre o fato estão registradas no Anexo I.

Isto posto, observa-se que a remuneração e os benefícios concedidos aos dirigentes e empregados, naquilo que foi analisado, respeitam à legislação vigente, contudo, não são colocados em transparência ativa para a sociedade.

Considerando o exposto, recomenda-se realizar estudo mais aprofundado a fim de considerar divulgar os valores pagos em remuneração aos colaboradores e dirigentes. Em caso de conclusão pela não divulgação, avaliar a pertinência de publicar a motivação em transparência, necessariamente justificando-a.

4.7. AVALIAÇÃO DA TRANSPARÊNCIA ATIVA NO ACESSO DO USUÁRIO AO ATENDIMENTO DA REDE SARAH.

O 1º Termo Aditivo ao 3º Contrato de Gestão, publicado em 2018, definiu critérios de acesso aos serviços de saúde da Rede Sarah, em nível nacional. De acordo com o aditivo, a assistência deverá ter um caráter estritamente eletivo, em reabilitação nas áreas ortopédica e neurológica, cabendo à Rede Sarah viabilizar o aproveitamento integral da capacidade de atendimento e manter um sistema de comunicação facilitado com o cidadão, garantindo o acesso universal. A entidade deverá apresentar à Comissão Interministerial de Supervisão e Acompanhamento do Contrato de Gestão (CAA) relatório semestral com detalhamento das informações referentes ao acesso aos Hospitais da Rede Sarah.

Em relação à Política Nacional de Regulação do Acesso à Assistência, a entidade esclareceu que não participa da regulação realizada pelo estado e ou município onde o hospital está localizado, pois o Sarah não tem caráter local, estadual ou municipal e atende

nacionalmente a toda a população, com equidade e universalidade. Ademais, não impactam o cálculo (rateio) do teto físico-financeiro da assistência à saúde aplicado a estados e municípios.

O acesso dos usuários aos hospitais da rede é realizado por meio do site (www.sarah.br), presencialmente em suas unidades e centrais de atendimento via telefone. De acordo com as informações apresentadas, para os bebês (0 a 18 meses) a disponibilização do atendimento é direta, ou seja, a própria família acessa o calendário de vagas disponíveis e agenda data e horário de acordo com a sua conveniência. Nas demais faixas etárias, as solicitações de consultas são agendadas após análise pelo Núcleo de Avaliação de Acesso à Reabilitação – NAAR.

O NAAR segue um protocolo de acesso elaborado e pactuado com a CAA. O Protocolo define a priorização das condições ortopédicas e neurológicas, considerando o prognóstico do paciente. O processo de admissão de pacientes está vinculado à classificação de gravidade da doença e à necessidade do início de reabilitação, não estando sujeitos apenas à ordem cronológica das solicitações.

Em relação ao exercício de 2019, a Rede Sarah informou que a mediana do tempo de respostas do NAAR aos usuários foi de 07 dias. Por sua vez, o tempo de atendimento das solicitações P1 (situações em que a precocidade do atendimento é fator determinante) foram atendidas em 30 dias (mediana) e para as P2 (situações em que a precocidade do atendimento não é fator determinante), a mediana foi de 41 dias.

A entidade explicou ainda que após concluída a solicitação de primeira consulta, os usuários recebem automaticamente número de protocolo, para o acompanhamento da solicitação de atendimento.

Em análise ao Protocolo de Comunicação, observou-se que com o número do protocolo o usuário consegue acompanhar a solicitação, todavia, após ser classificado quanto às prioridades de saúde e agendado na especialidade solicitada, o paciente não consegue saber quantas pessoas estão agendadas à sua frente e se houve remanejamentos por conta de desistência do paciente, por exemplo. É importante destacar que saber a posição em que ocupa numa consulta, exame ou procedimento cirúrgico é uma forma de levar transparência aos usuários.

Outro fato a ser comentado é que no protocolo de comunicação onde se informa ao paciente sobre os motivos em que ele não poderá ser atendido, dentre outros tipos de respostas, existe o tipo “falta de vaga”. Para essa resposta, o paciente é comunicado que no momento não há vagas disponíveis para a especialidade desejada. Deste modo, não existe prioridade de atendimento a esse paciente quando surgirem as novas vagas, ou seja, o usuário não recebe comunicado de que entraria na “fila” para as vagas que surgirão. Esse é um dado importante para se ter conhecimento da demanda reprimida em determinada especialidade e localidade.

Sobre o assunto, a Entidade se manifestou informando que o sistema de agendamento da Rede Sarah assegura a total transparência do acesso por meio da divulgação da data precisa do atendimento, além de um protocolo de comunicação ativa com o usuário. Destacou que a Instituição tem como compromisso o acolhimento integral em reabilitação dos usuários em até 90 dias, ponderando não só as condições clínicas, mas as necessidades individuais dos pacientes. Concluiu informando sobre a inviabilidade do estabelecimento de uma “fila” (primeiro que entra – primeiro que sai) para o modelo de assistência do Sarah.

Considerando a manifestação, deve ser registrado que o fato de o paciente ter conhecimento da data precisa do atendimento não garante a total transparência do acesso, conforme informado, uma vez que não são assegurados os meios de proporcionar conhecimento de eventuais “fura filas”.

Outro aspecto a ser esclarecido é a questão da fila que envolve a lista de espera e dos agendados, e que, atualmente, não estão postas em transparência pelo Sarah. A lista de espera será para o caso daquele paciente que não encontrou vaga em sua solicitação, sendo o próximo a ser atendido quando as vagas forem abertas. A dos agendados será a lista de pessoas com consulta na data de solicitação de atendimento até a vaga marcada. Por exemplo, se o paciente consegue agendar a consulta para 60 dias depois, nesse decurso de tempo, os pacientes marcados estão na lista dos agendados.

Assim, conforme informado pela Entidade, existe disponibilidade de vagas para a maior parte das especialidades atendidas na Rede Sarah. Então, para esses casos, realmente, a lista de espera será zero. Porém, para as especialidades que não foram encontradas vagas naquele momento, necessariamente, formar-se-ia uma lista de espera.

Neste sentido, é importante o usuário ter acesso às listas de espera e de agendados no intuito de saber sua posição e, por consequência, dar mais transparência ao usuário e à sociedade. Ademais, essas informações deveriam ser disponibilizadas no relatório semestral enviado à CAA, incluindo informações sobre a capacidade de atendimento de cada hospital, para fins de dar maiores subsídios à Comissão que avalia o contrato.

Outrossim, entende-se que o modelo do Sarah prioriza as condições de saúde incluindo o prognóstico do paciente, tanto para os agendamentos como para os remanejamentos em caso de desistências. Todavia, esse fato não impede de o paciente ter acesso a fila dentro do procedimento agendado, devendo ser esclarecido ao usuário que a ordem cronológica dos remanejamentos ocorridos pode se sobrepor às condições clínicas de outros pacientes.

Por fim, observa-se que a Rede Sarah regula seu próprio acesso à assistência, utilizando-se do NAAR, que segue protocolos para agendamento das consultas. Não obstante, em relação à “fila” de atendimentos, conclui-se que possui transparência para o acompanhamento do usuário da data da consulta, no entanto sem demonstrar a posição dos pacientes e de eventuais alterações de posições, bem como, de informações quanto ao total de vagas disponibilizadas na especialidade solicitada.

5. SITUAÇÃO DA MUDANÇA DO REGIME DE CONTABILIDADE DA REDE SARAH PARA O PÚBLICO.

O Acórdão nº 6837/2019 - TCU - 1ª Câmara, que julgou as contas de 2017 da Rede Sarah, determinou no subitem 1.9, que a entidade, no prazo de um ano, adequasse seus sistemas contábeis de forma que suas demonstrações contábeis fossem elaboradas, no que couber, com base na contabilidade aplicada ao setor público, seguindo os moldes exigidos pela NBC TSP EC (ou outra norma do Conselho Federal de Contabilidade que vier a sucedê-la), admitindo-se a utilização concomitante da contabilidade empresarial, se assim entender necessário e conveniente.

Para atender ao determinado pelo TCU, a Rede Sarah informou que realizou processo de contratação de assessoria especializada, cujo objeto foi a elaboração de relatório de

diagnóstico das diferenças entre as Práticas Contábeis Aplicadas ao Setor Público e as Práticas Contábeis atualmente aplicadas pela Rede Sarah.

De acordo com a Rede Sarah, a equipe técnica da entidade analisou os apontamentos constantes no relatório de diagnóstico realizado pela empresa contratada - Ernest & Young - concluindo que as áreas responsáveis estão aptas para passarem por esse processo de mudança e que a expectativa da entidade é de elaborar as próximas Demonstrações Financeiras da Instituição (exercício 2020), de acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público – NBC TSP, conforme determinação do TCU.

Adicionalmente, a entidade informa que foi decidido manter concomitantemente os dois modelos de contabilidade com o objetivo de atender as obrigações fiscais e preservação da continuidade da série histórica. Ademais, informa que ao longo de 2020 os profissionais envolvidos no processo de mudança contábil foram capacitados na disciplina CASP - Contabilidade Aplicada ao Setor Público, no período de 24 de agosto a 4 de setembro, na modalidade EAD.

Por fim, conclui-se que a determinação do TCU para que a Rede Sarah promova mudanças no regime de contabilidade encontra-se em andamento, tendo a entidade apresentado esforços para que a mudança ocorra nas demonstrações contábeis de 2020 e que manterá concomitantemente a contabilidade pública e a empresarial. Ressalta-se que o prazo para atendimento se encontra dentro do solicitado, uma vez que o acórdão foi publicado em agosto de 2019. Sendo assim, esta determinação está em processo de atendimento.

RECOMENDAÇÕES

1 – Realizar estudo mais aprofundado a fim de considerar delimitar o número de reconduções permitidas aos membros da diretoria.

Achado nº 4.1

2 - Realizar estudo mais aprofundado a fim de considerar divulgar os valores pagos em remuneração aos colaboradores e dirigentes. Em caso de conclusão pela não divulgação, avaliar a pertinência de publicar a motivação em transparência, necessariamente justificando-a.

Achado nº 4.6

CONCLUSÃO

Os exames realizados demonstraram que a **estrutura de governança** da Rede Sarah encontra-se razoavelmente estruturada de modo a suportar o atingimento dos objetivos da entidade, estando em processo de maturação a construção do seu Planejamento

Estratégico, a execução de sua Gestão de Riscos e os mecanismos de Transparência adotados.

Identificou-se nos normativos da entidade a ausência de limitação do número de reconduções permitidas aos dirigentes indo de encontro às melhores práticas de governança e aos princípios da transparência e da rotatividade. O efeito decorrente do fato detectado é a possibilidade de perpetuação de dirigentes, gerando vícios na gestão e não permitindo a renovação e oxigenação da entidade.

Na **gestão estratégica**, a entidade estabeleceu um modelo com a definição dos seus objetivos, desdobrando-os em ações e acompanhadas por indicadores de desempenho. Contudo, evidenciou-se a necessidade de aperfeiçoamento do novo Planejamento Estratégico (2021-2025), que foi desenvolvido pelos gestores durante os trabalhos de campo. Ademais, pontuou-se no relatório a importância da construção da visão de futuro da Rede Sarah.

De forma geral, a entidade **monitora e avalia a sua estratégia**, os principais indicadores e o desempenho, enviando os resultados anualmente à Comissão que monitora o Contrato de Gestão.

No que diz respeito à **gestão de riscos**, observou-se que a entidade se encontra em processo de amadurecimento do seu gerenciamento de riscos e vem implementando esforços para aperfeiçoá-la, por meio de sistema próprio e utilizando-se de matrizes de riscos que envolvem áreas chaves, contribuindo, portanto, para a melhoria do seu desempenho. A ressalva a ser destacada, refere-se a não identificação do mapeamento dos principais riscos e oportunidades em nível estratégico de governança, apenas em nível operacional e tático.

Quanto à **transparência dos benefícios concedidos a alta administração e colaboradores** foi possível verificar, naquilo que foi analisado, que respeitam à legislação vigente, contudo, não são colocados em transparência ativa para a sociedade. O principal motivo seria a possibilidade de cooptação de profissionais para outras instituições. Todavia, não foi evidenciado pela equipe de auditoria os altos riscos na publicização, uma vez que de acordo com a Lei de criação do Sarah (Lei nº 8.246/1991) os salários dos profissionais deverão estar compatíveis com o mercado.

No tocante à **transparência da fila de atendimento**, identificou-se que é permitido ao usuário visualizar a data de agendamento da consulta, porém, não está transparente ao usuário o acompanhamento da sua posição na lista de agendados e eventuais remanejamentos. Ademais, não foi identificado para os casos onde o usuário não encontrou vaga (demanda reprimida), prioridade no atendimento para quando as vagas surgirem.

Com relação à **mudança no regime de contabilidade** para a pública, a entidade vem envidando esforços para atender ao determinado pelo TCU nas demonstrações contábeis de 2020, tendo a entidade decidido manter concomitantemente a contabilidade pública e a empresarial. Sendo assim, a determinação está em processo de atendimento.

No que concerne à **conformidade das peças**, foram elaboradas todas as peças a ela atribuídas pelas normas do TCU para o exercício de 2019, não tendo sido identificadas inconsistências significativas quanto ao Rol de Responsáveis e Relatório de Gestão.

Ademais, não foram identificados acórdãos com determinação expressa para o acompanhamento pela CGU e nem recomendações desta Controladoria pendentes de atendimento.

ANEXOS

I – MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE EXAMINADA E ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA

ITEM 1. - AVALIAÇÃO DA CONFORMIDADE DAS PEÇAS

Em resposta ao Ofício nº 19003/2020/CGSAU/DS/SFC/CGU, de 22/10/2020, que encaminhou o Relatório Preliminar, e após Reunião de Busca Conjunta de Soluções realizada em 29/10/2020, a Unidade auditada apresentou manifestações que foram acatadas no achado do Item 1.

ITEM 4.1 - MANDATOS DOS DIRIGENTES DA REDE SARAH SEM LIMITAÇÃO NO QUANTITATIVO DE RECONDUÇÕES

MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE:

Em resposta ao apontado, a Unidade inicialmente registrou que os mandatos e a forma de recondução dos dirigentes estão bem definidos na Lei nº 8.246/1991 e transparente no Regulamento. Complementou que o Conselho de Administração (CA), por representar a sociedade brasileira possui uma composição heterogênea formada por juristas, economistas, pessoas do meio artístico etc., necessitando de renovação a cada quatro anos, razão pela qual existe a limitação de uma recondução aos conselheiros.

Menciona também que os órgãos públicos citados, como entidades que possuem mandatos com limitação nas reconduções, não seriam exemplos de rotatividade, pois, o Sarah está regulado por contrato de gestão com estabelecimento de metas, renovado sistematicamente após avaliações desde 1991, e que sempre atingiu e superou as metas do contrato. Além disto, via de regra, esses órgãos não têm como obrigatoriedade definida em lei e/ou estatuto a fixação de metas quantitativas e qualitativas.

Pondera que os órgãos citados não podem ser comparados ao Sarah, pois possuem os quadros da Alta Administração preenchidos não apenas por critérios técnicos, mas, principalmente, por critérios políticos.

Em relação aos critérios técnicos, a entidade reforça sobre o caráter eminentemente técnico dos dirigentes do Sarah apresentando trecho de documento enviado ao Congresso Nacional em 1991 quando do encaminhamento do projeto de Lei que originou a Lei nº 8.246/91 (Decisão TCU nº 24/1993 – Plenária, de 17/02/1993), no qual é externado à época a preocupação de eventuais ingerências externas na entidade. O texto, em síntese, informa que os administradores de hospitais devem ter segurança na continuidade dos planos e programas de atividades e autonomia para executá-los, e que por essa razão o processo de escolha dos dirigentes deve ser livre de ingerências externas, sendo, portanto, necessário manter o regime de entidade privada à Rede Sarah.

Outro ponto abordado para não haver delimitação nas reconduções dos dirigentes seria o fato de a Rede Sarah não pertencer à Administração Pública Federal e que seriam do terceiro setor.

Aborda ainda que o apontamento desta CGU a respeito da Portaria CGU nº 2.737/ 2017 que trata de disciplinar o procedimento para nomeação, designação, exoneração ou dispensa do titular de unidade de auditoria interna ou auditor interno, não se aplica à Rede Sarah, pois são instituições distintas.

Por fim, a entidade informa que é realizada uma análise de desempenho da diretoria semestralmente nas reuniões do CA e que houve duas substituições na Diretoria Financeira e uma na Executiva nos últimos 5 anos. Ademais, apresentou um esquema de recondução que está interligado as metas gerais do contrato.

Durante Reunião de Busca Conjunta de Soluções realizada em 29/10/2020, a Unidade auditada se manifestou favoravelmente à recomendação nº 1, referente ao achado do Item 4.1.

ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA:

Em relação à manifestação da entidade, cabem às seguintes considerações:

Os órgãos citados por esta CGU, inclusive no que se refere ao exemplo das auditorias internas, não tiveram o intuito de igualar, de maneira restrita, em termos jurídicos e/ou administrativos à Rede Sarah, visto que não há Entidade Federal com Contrato de Gestão pactuado com a União para prestação de assistência à saúde e pesquisas. O objetivo é trazer exemplos de boas práticas de governança, aplicados a Instituições de diversas áreas de atuação, seja com viés predominante técnico ou político, em consonância aos princípios da rotatividade, evitando, deste modo, a existência de mandatos longínquos, que possibilitem resultar em vícios na gestão.

É importante destacar que o fato de a Rede Sarah não pertencer à Administração Pública Federal Direta, não a exime de adotar boas práticas de governança, pois, como já mencionado, recebe 100% de recursos federais.

Para que não reste dúvidas de que pertencer ao terceiro setor não é pré-requisito para deixar de delimitar as reconduções dos dirigentes, cita-se as entidades sem fins lucrativos componentes do Sistema Nacional do Desporto em que o legislador decidiu utilizar como critério, para repasse de recursos públicos, que o presidente ou dirigente máximo tenham o mandato de até 4 anos, permitida uma única recondução (art. 19 da Lei nº 12.868/2013 que altera o art. 18-A da Lei nº 9.615/1998).

Sobre a questão dos conselheiros que representam a sociedade e que por isso seria necessário a renovação a cada 4 anos (podendo chegar até no máximo 8 anos), entende-se que os dirigentes que administram recursos públicos também representam a sociedade e que necessitam de delimitação temporal. No tocante à preocupação com a ingerência política, essa situação já é mitigada, uma vez que a escolha dos dirigentes ocorre por critérios técnicos, conforme informado pela Rede Sarah. Porém, é importante ressaltar, que esses critérios devem estar definidos no regimento da entidade para subsidiar a escolha pelo Conselho de Administração.

Outrossim, a existência de mandatos também protege o Sarah de ingerências políticas, tendo em vista que o mandato deverá ser cumprido conforme lapso temporal delimitado

no Regulamento, independentemente de autoridade política que possa vir a influenciar na entidade. Nesta linha, o que se torna questionável é a existência de mandatos com reconduções *ad eternum*, que indiretamente transformam cargos eletivos de natureza executiva em vitalícios, uma vez que cargos vitalícios são só aqueles apontados pela Constituição Federal.

Outro ponto que merece destaque é o registrado na Lei de criação da Entidade, que admite a *reeleição* dos membros da diretoria, enquanto o Regulamento admite a *recondução*. As diferenças podem ser sutis, mas a recondução é um ato de reconduzir por *nomeação* ou por *reeleição*, sendo a reeleição um dos tipos de recondução. Em adição, como a Lei de criação do Sarah cita apenas a admissão da reeleição, não delimitando a quantidade de vezes possíveis, deixa-se margem para que essa delimitação seja detalhada no Regulamento.

Em relação à análise de desempenho da diretoria, verificou-se, com base na documentação encaminhada, que as análises ocorrem por meio das metas gerais pactuadas pelo Contrato de Gestão; e não por metas de atuação específica do dirigente.

Nesse contexto, no que se refere aos casos apresentados de substituições nas diretorias, não foram encaminhadas evidências de mensuração do desempenho dos Diretores, que, em tese, teriam motivado as saídas. Ademais, esta situação não exime a Entidade de delimitar o quantitativo de reconduções, pois outros Diretores já tiveram sucessivas reconduções em seus cargos, podendo chegar a ser infinito, conforme consta atualmente no Regulamento.

Vale frisar que, embora a atual gestão atinja suas metas, sendo notório o seu reconhecimento como hospital de excelência, deve ser motivo de preocupação da atual gestão a construção de estrutura de governança que vincule, inclusive, futuros dirigentes que eventualmente venham a se utilizar do vazio normativo para permanecerem indefinitivamente em seus cargos, causando inconsistências para a Administração.

É nesse contexto que a Unidade deve se estruturar adotando as melhores práticas de governança, com o objetivo de promover a transparência, a rotatividade e a oxigenação da gestão.

ITEM 4.3 - AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA REDE SARAH

MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE:

A unidade se manifestou, conforme descrito a seguir:

“A Equipe de Auditoria da CGU conclui que a Rede SARAH está em conformidade com a avaliação da gestão estratégica, como descrito a seguir: (...) é possível afirmar que a Rede Sarah estabeleceu modelo de gestão estratégica, com a definição dos seus objetivos e de sua estratégia de atuação, com o desdobramento em ações estratégicas. Ademais, acompanha sua implementação por meio de indicadores de desempenho, estando as atribuições e responsabilidades das partes envolvidas dispostas nos normativos da entidade. Também indica a possibilidade de melhorias no modelo tomando como base a IN n. 24, de 02 de abril de 2020 do Ministério da Economia – ME que estabelece regras para a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades do Poder Executivo. O documento indicado (IN n. 24 de 02/4/2020 do ME) o qual balizou a análise do Planejamento Estratégico da APS é direcionado para

as entidades da administração pública federal direta, autarquias e fundações como descrito no Art. 1º. Art. 1º Esta Instrução Normativa disciplina a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Apesar de, a princípio, a APS não se subordinar aos ditames da referida Instrução Normativa, ao analisá-la foi possível identificar várias possibilidades de adaptações com acréscimo na compreensão, organização e entendimento do processo estratégico da APS, desta forma foram incorporados os seguintes temas ao Planejamento Estratégico da APS: a. origem, missão e princípios; b. cadeia de valor; c. áreas operacionais responsáveis. Tais informações estavam disponibilizadas em outros documentos da Instituição e que, a partir da análise, foram consolidadas num único documento (Anexo - Planejamento Estratégico 2021 - APS).

ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA:

A manifestação da unidade foi incluída no achado do item 4.3.

ITEM 4.6. - AUSÊNCIA DE TRANSPARÊNCIA ATIVA NA REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS CONCEDIDOS AOS COLABORADORES DA REDE SARAH.

MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE:

Após envio da Solicitação de Auditoria que apresentou os fatos identificados durante os trabalhos de campo, a entidade se manifestou, resumidamente, a seguir:

Informou que nos anos de 2011 e 2012 passou a divulgar os salários dos profissionais o que resultou na saída de 79% do quadro de médicos da unidade de São Luís para outras instituições que ofereceram maiores salários e sem dedicação exclusiva. Informou ainda que houve prejuízo à época com a diminuição do número de consultas, cirurgias e exames para a Unidade de São Luís.

Em relação ao mencionado por esta CGU de que **as remunerações dos dirigentes e dos colaboradores deverão ser compatíveis com as de mercado (devido ao disposto na Lei de criação do Sarah), e que esse fato mitigaria as possibilidades do risco de assédio**; a Rede Sarah concordou com o posicionamento. Porém, ressaltou, que, isoladamente, tem seu efeito amenizado, haja vista que as empresas e instituições que praticam esse tipo de assédio, via de regra, não exigem de seus profissionais, a prática da dedicação exclusiva, o que possibilitaria o aumento de ganhos do profissional por outros meios. Ressaltou, ainda, que a dedicação exclusiva é importante para a manutenção do seu nível de excelência, inclusive, internacionalmente.

No que concerne às remunerações dos profissionais de saúde estarem acima do mercado, a Rede Sarah pondera que os salários estão compatíveis com o mercado. Todavia, no caso do setor público, não se encontra atrelada ao teto constitucional, que regula, por dispositivo constitucional, os salários praticados na Administração Pública, da qual o Sarah não faria parte. Além disso, explica que os salários do Sarah podem apresentar distorções (estarem mais elevados) quando comparados aos praticados pelas instituições públicas, haja vista que a política de reajuste salarial do setor público nem sempre procura recompor as perdas inflacionárias ou tem preocupações com o que ocorre no mercado.

Sobre a questão da transparência ativa, a entidade menciona que cumpre os comandos legais estabelecidos na Lei nº 12.527/2011 (LAI) e nos Decretos que a regulamentam (Decretos nº.s 7.724/2012, 9.690/2019 e, 9.781/2019), e que no seu entender não

alcançam a Rede Sarah a obrigatoriedade de divulgação da remuneração. Menciona ainda que publica as informações em especial ao que se chama de “*informações de interesse coletivo ou geral por ela produzidas ou custodiadas*”, conforme disposto no art. 64-A do Decreto nº 7.724/2012

Quanto ao termo *Serviço Social Autônomo*, a entidade explica que embora a sua lei de criação (Lei nº 8.246/91) estabeleça que ela é um Serviço Social Autônomo, a Rede Sarah entende que essa definição não é pacífica, pois a sua estrutura se alinha, em vários momentos, às das OSCIPs. Para demonstrar esse entendimento, a entidade faz um comparativo da Lei de criação do Sarah (Lei nº 8.246/91) com a Lei das OSCIPs (Lei nº 9.790/99), explica que a Lei das OSCIPs foi publicada oito anos após a do Sarah e que sua concepção foi inspirada na Lei do Sarah. Argumenta que o TCU já havia designado a Rede Sarah como uma OSCIP, citando como exemplo o Anexo I da Portaria Secex Saúde nº 2, de 27 de março de 2019, porém, posteriormente, o Tribunal a reenquadrou como Serviço Social Autônomo. Em adição, traz trecho de dois votos proferidos, um pelo TCU (TC 010.982/92-2 - Decisão 24/1993 – Plenária, de 17/02/1993), e outro pelo Supremo Tribunal Federal (Recurso Extraordinário 789.874, de 17/9/2014 - Repercussão Geral), onde reforçaria a tese da sua semelhança com as OSCIPs.

Diante desta questão, a entidade traz o seguinte posicionamento:

“Nesse sentido, em que pese o fato das OSCIPs serem mantidas, majoritariamente, por recursos públicos, não se exige das mesmas que, a título de “transparência ativa”, disponibilizem em seus sítios eletrônicos, informações sobre a remuneração dos membros de suas diretorias, bem como dos seus colaboradores, como pode se observar com a simples análise da Lei 9.790/99 (Lei das OSCIPs), bem como da LAI.”

Outro ponto mencionado é em relação as orientações do Manual da ENCCLA citada por esta CGU como boas práticas de governança. A entidade argumenta que o referido documento sobre transparência ativa de salários apresenta **sugestões** de ações de transparência, que seria diferente de uma determinação, e que por não possuir comando legal, a Rede Sarah não teria a obrigatoriedade de cumprimento.

Durante Reunião de Busca Conjunta de Soluções realizada em 29/10/2020, a Unidade auditada se manifestou favoravelmente à recomendação nº 2, referente ao achado do Item 4.6.

ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA:

Em relação à manifestação da entidade, cabe destacar, as seguintes considerações:

No que diz respeito às informações apresentadas sobre a saída de profissionais do Sarah de São Luís, após publicação dos salários em 2011 e 2012, ressalta-se que de acordo com as evidências apresentadas, o fato não aconteceu nas demais Unidades do Brasil (8 ao todo).

De forma complementar, não foram apresentadas evidências que correlacionem diretamente a publicação dos salários com a saída dos profissionais da Unidade de São Luís. Assim, considerando que o fato ocorreu em uma unidade específica, não significa, necessariamente, que se estenderia a todas as unidades do Sarah, como de fato não se materializou na oportunidade.

Outro ponto a destacar é o mencionado pela entidade de não possuir os salários atrelados ao teto constitucional e ter uma política de reajustes para recompor as perdas inflacionárias. Este fato demonstra que parte dos salários do Sarah são mais elevados que o do setor público e os reajustes mantém a compatibilidade com o mercado.

No tocante à dedicação exclusiva, especificamente sobre a alegação que devido ao regime de dedicação exclusiva se ampliaria a possibilidade de cooptação dos profissionais, cabe ressaltar que o profissional, ao entrar na instituição, já tem o conhecimento que deverá cumprir esse regime, fato este que mitiga eventual risco de cooptação.

Outrossim, os salários do Sarah já são de conhecimento dos profissionais de saúde e de instituições privadas, pois estão dispostos nos editais de seleção pública e em sites de concursos. Portanto, as instituições privadas, interessadas em determinado profissional, o convidariam, independentemente, de estarem com os salários publicados, sendo o objetivo de publicar é tornar transparente para a população em geral.

Quanto à natureza jurídica da Rede Sarah, no qual a entidade entende que, devido às suas características, seria uma OSCIP e não um Serviço Social Autônomo, sem impactos à discussão sobre a publicação em transparência ativa dos salários, cabe destacar que é imprescindível a imediata interlocução junto ao Ministério da Saúde e da Economia, inclusive com o poder Legislativo, considerando que a Unidade entende que a sua natureza jurídica diverge do pactuado em instrumento legal, bem como no Contrato de Gestão por ela consignada.

Outro ponto que merece destaque, é em relação ao colocado sobre o Manual da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (ENCCLA), coordenada pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública junto a 90 diferentes Entidades.

Devido a sua importância na prevenção à corrupção no País, embora não tenha força legal de determinar, as sugestões de boas práticas são levadas em consideração por qualquer Entidade que gere e administre recursos públicos. Outrossim, o objetivo de citar as sugestões da ENCCLA não foi utilizá-la como algo impositivo e sim como exemplo de boas práticas.

ITEM 4.7. - AVALIAÇÃO DA TRANSPARÊNCIA ATIVA NO ACESSO DO USUÁRIO AO ATENDIMENTO DA REDE SARAH.

MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE:

A manifestação da unidade foi incorporada ao achado do Item 4.7.

ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA:

As considerações da equipe encontram-se no achado do Item 4.7.

ITEM 5. - SITUAÇÃO DA MUDANÇA DO REGIME DE CONTABILIDADE DA REDE SARAH PARA O PÚBLICO

MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE:

A unidade se manifestou, conforme descrito a seguir:

“Para esse Fato, em acréscimo às informações já prestadas à Equipe de Auditoria da CGU, cabe destacar que foi concluído processo de capacitação profissional na disciplina CASP - Contabilidade Aplicada ao Setor Público. Foram treinados no período de 24 de agosto a 4 de setembro, colaboradores das Área de Contabilidade, Financeira, Orçamento e Custos e, Controladoria. O curso foi composto por módulos de conteúdo teórico e, prático. O treinamento foi realizado em 20h. Por conta da Pandemia de Covid19 o mesmo foi realizado na modalidade (EAD). Em anexo a lista dos colaboradores capacitados”.

Em resposta ao Ofício nº 19003/2020/CGSAU/DS/SFC/CGU, de 22/10/2010, que encaminhou o Relatório Preliminar, e após Reunião de Busca Conjunta de Soluções realizada em 29/10/2020, a Unidade auditada apresentou manifestações que foram acatadas no achado do Item 5.

ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA:

A manifestação da unidade foi incluída no achado do Item 5.