

Governança e Controle na Saúde

O Olhar do TCESP sobre efetividade, transparência e prestação de contas

35º Congresso de Presidentes, Provedores, Diretores e Administradores Hospitalares

Fórum de Controladoria, Finanças, Contabilidade e Custos

Painel 1 – Governança e Controle: o Olhar do Tribunal de Contas

Santas Casas e Hospitais Beneficentes do Estado de São Paulo

Júlio César Tranquilim – Auditor de Controle Externo e Chefe Técnico da Fiscalização da Unidade Regional de Campinas

Campinas, 29 de abril de 2026

Premissa institucional do TCESP

- Qualidade do gasto público
- Meios adequados, em tempo útil e ao melhor preço
- Eficiência, eficácia e aderência ao planejamento
- Controle como instrumento de resultado social

Governança e controle não são um fim em si: são pressupostos de gestão pública responsável.

Por que este tema é central na saúde

Estadual	21.909.023.877,72	Saúde	Educação	Cultura	Assistência	Outras
		87,26%	4,95%	3,82%	2,14%	1,83%
		19.117.814.235,70	1.084.496.681,95	836.924.712,13	468.853.110,98	400.935.136,96

Municipal	29.605.643.334,08	Saúde	Educação	Cultura	Assistência	Outras
		76,10%	12,82%	0,54%	7,91%	2,63%
		22.529.894.577,23	3.795.443.475,43	159.870.474,00	2.341.806.387,73	778.628.419,69

Total	51.514.667.211,80	Saúde	Educação	Cultura	Assistência	Outras
		80,85%	9,47%	1,93%	5,46%	2,29%
		41.647.708.812,93	4.879.940.157,38	996.795.186,13	2.810.659.498,71	1.179.563.556,65

Valores em R\$. Dados de janeiro a dezembro de 2025.

<https://www.tce.sp.gov.br/paineis-tcesp>

Por que este tema é central na saúde

- R\$ 51,5 bilhões em repasses no exercício de 2025
- Saúde: R\$ 41,64 bilhões
- 80,85% do total destinado ao Terceiro Setor

80,85%

dos repasses ao Terceiro Setor
foram destinados à Saúde

janeiro–dezembro de 2025

Onde o TCESP enxerga governança e controle

01 Painel do Terceiro Setor

02 IEG-M e painéis de efetividade

03 Fiscalizações ordenadas e auditorias-surpresa

04 Manuais orientativos e relatórios de atividades

05 Jurisprudência e determinações em prestações de contas

Para este auditório, a referência principal é o Painel do Terceiro Setor

Painel da Saúde – Hospitais

- Abrange unidades diretamente geridas pelo Estado e pelos municípios
- Não contabiliza hospitais administrados por ONGs, OS ou Santas Casas

Painel do Terceiro Setor

- Permite examinar repasses, instrumentos, valores, julgados e entidades apenas
- É a ferramenta mais aderente às Santas Casas e aos hospitais beneficentes

Para este auditório, a referência principal é o Painel do Terceiro Setor



PAINEL DO TERCEIRO SETOR

O Painel tem como objetivo apresentar, de forma simples e de fácil entendimento, um panorama das Entidades do Terceiro Setor que receberam recursos públicos tanto no âmbito estadual como municipal, notadamente nas áreas da saúde, cultura, assistência social e educação. O Terceiro Setor é imprescindível na consecução das mais diversas políticas públicas, tornando-se nos últimos anos destinatário de relevante percentual dos orçamentos públicos.

<https://www.tce.sp.gov.br/paineis-tcesp>

Para este auditório, a referência principal é o Painel do Terceiro Setor



O **Painel do Terceiro Setor** tem como objetivo apresentar, de forma simples e de fácil entendimento, os repasses de recursos públicos transferidos às entidades filantrópicas, notadamente nas áreas da saúde, cultura, assistência social e educação, em cada exercício, desde 2019. Abaixo, é possível consultar os repasses estaduais, municipais e por entidade do Terceiro Setor.

Estadual

Municipal

Entidade

Além disso, o Painel permite a extração de planilhas contendo o detalhamento dos repasses realizados. Os dados foram obtidos do SIGEO - Sistema de Informações Gerenciais da Execução Orçamentária (SEFAZ-SP) e do Sistema AudeSP (dados contábeis encaminhados ao TCESP pelos próprios municípios), **coletados em março/2026, com dados até dezembro/2025**. As transferências realizadas (repasses) estão consolidadas, neste Painel, pelo CNPJ da matriz de cada entidade beneficiária parceira.

Download

O Tribunal de Contas do Estado de São Paulo também possibilita a consulta a processos que tenham sido julgados irregulares nos últimos anos. Acesse:

Contas Julgadas
Irregulares

Para este auditório, a referência principal é o Painel do Terceiro Setor

Estadual

Transferências (repasses) realizadas pelo Estado para Entidades do Terceiro Setor.

Municípios: Todos | Exercício: 2025 | Função de Governo: Todas | Tipo de Repasse: Todos | Fonte de Recurso: Todos | **Buscar**

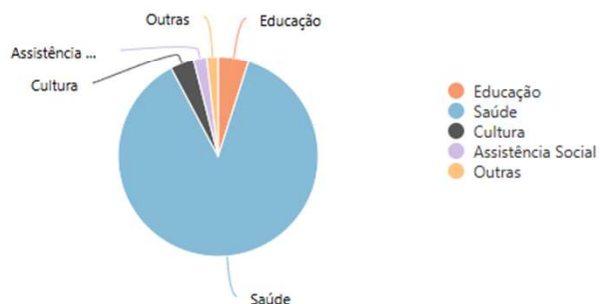
R\$ 476,56

Repasso por Habitante
45.973.194 Habitantes

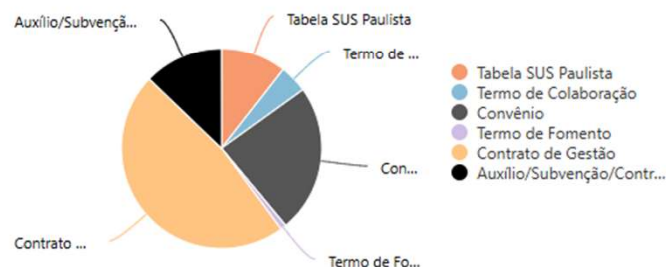
R\$ 21.909.023.877,72

Valor Total de Repasses Estaduais

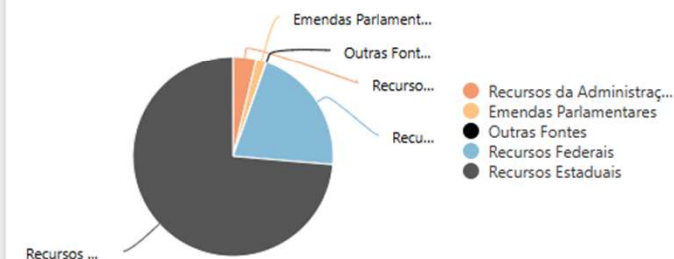
Valores Transferidos por Função de Governo



Valores Transferidos por Tipo de Repasse



Valores Transferidos por Fonte de Recurso



Para este auditório, a referência principal é o Painel do Terceiro Setor

Municipal

Transferências (repasses) realizadas pelo Município para Entidades do Terceiro Setor.

Municípios: Todos | Exercício: 2025 | Função de Governo: Todas | Tipo de Repasse: Todos | Fonte de Recurso: Todos Buscar

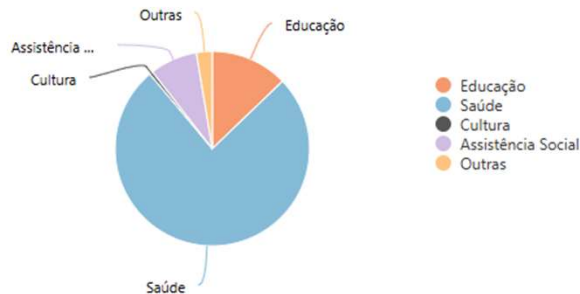
R\$ 868,89

Repasses por Habitante
34.072.932 Habitantes

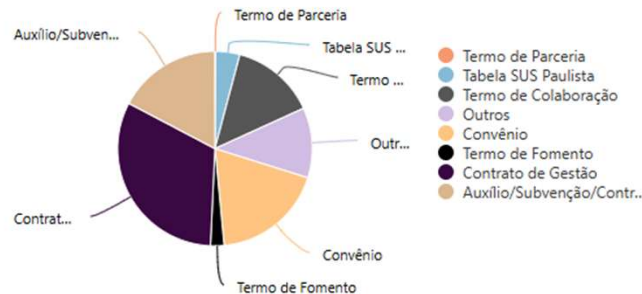
R\$ 29.605.643.334,08

Valor Total de Repasses Municipais

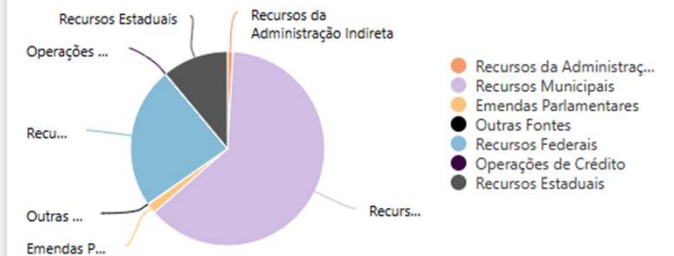
Valores Transferidos por Função de Governo



Valores Transferidos por Tipo de Repasse



Valores Transferidos por Fonte de Recurso



Governança começa antes da execução

- Objeto claramente delimitado
- Plano de trabalho estruturado
- Metas quantitativas e qualitativas
- Indicadores, prazos e custos
- Critérios objetivos de avaliação

A prestação de contas começa na qualidade do desenho da parceria.

Plano de trabalho: peça-chave para execução e contas

- Metas precisas e quantitativos mensuráveis
- Maior detalhamento, afastando generalidades
- Dados físicos e monetários suficientes
- Transparência da execução e dos gastos
- Base para examinar economicidade e resultados

Transparência

Execução

Economicidade

Resultados

Detalhamento suficiente = maior capacidade de controle e prestação de contas

Controle interno e gestão de riscos

Prevenir

normas, fluxos,
responsabilidades

Políticas

Segregação

Rastreabilidade

Detectar

conferência, trilhas,
validação de dados

Conferência

Evidência

Alerta

Corrigir

ajuste de causa, resposta
tempestiva

Correção

Aprendizado

Recorrência menor

Transparência e controle social

- Publicidade dos repasses e de suas destinações
- Acesso amplo às informações
- Divulgação em sítio oficial
- Informação como condição de controle social

Quem administra recurso público deve estar apto a demonstrar, de forma acessível, sua aplicação.

Monitoramento, avaliação e parecer conclusivo



- Visitas e fiscalização da execução
- Relatório técnico de monitoramento e avaliação
- Análise do cumprimento de metas e do benefício social
- Parecer conclusivo sobre a aplicação dos recursos

Falhas de planejamento em contratos de gestão

- Sem estudo da demanda assistencial local
- Sem avaliação da capacidade instalada
- Sem demonstrativo de custos unitários
- Metas irreais e descontos financeiros indevidos
- Aditivos frequentes como sintoma de desenho deficiente

Risco identificado pelo TCESP

Metas irreais, aditivos sucessivos e baixa previsibilidade financeira tendem a revelar deficiência no planejamento originário do ajuste.

demanda + capacidade + custo unitário

O que o Tribunal verifica em campo

Checklist de fiscalização

- Qualidade do atendimento e satisfação do usuário
- Presença de médicos, enfermeiros e demais profissionais
- Armazenamento de medicamentos
- Acessibilidade, limpeza, conforto e sinalização
- Condição de equipamentos e descarte de resíduos

Leitura institucional

O Tribunal não observa apenas documentos. Observa a forma concreta pela qual o recurso público se converte em atendimento, segurança assistencial e experiência do usuário.

Achados em unidades gerenciadas por OS



VI FISCALIZAÇÃO 2023
ORDENADA 16/11/2023

UNIDADES DE SAÚDE
GERENCIADAS POR
ORGANIZAÇÕES SOCIAIS



Acesse o relatório
bit.ly/3sF7gJa



TCESP
Tribunal de Contas
do Estado de São Paulo

Achados em unidades gerenciadas por OS

- Equipamentos quebrados: mais de 30%
- Remédios vencidos: mais de 10%
- Falhas de armazenamento e limpeza: 22,35%
- Sem AVCB: 53,53%
- Dificuldade de transferência: 21,95%
- Controle manual de frequência médica: 52,91%

170

unidades fiscalizadas

98

idades alcançadas

53,53%

sem AVCB

52,91%

frequência médica
manual

Irregularidades recorrentes nas prestações de contas: núcleo documental

- Plano de trabalho genérico ou insuficientemente detalhado
- Metas sem precisão e quantitativos não mensuráveis
- Baixa capacidade de demonstrar conformidade entre recursos e resultados
- Dificuldade para avaliar economicidade, execução e transparência

Menções genéricas no plano de trabalho dificultam a avaliação, o acompanhamento e a transparência dos gastos.

Irregularidades recorrentes: núcleo material da parceria

- Cobrança indevida de taxa de administração
- Uso de recursos públicos para pessoal em atividade típica do Estado
- Ofensa ao art. 37, II, por intermediação indevida de mão de obra
- Ausência de metas, critérios e indicadores adequados em contratos de gestão

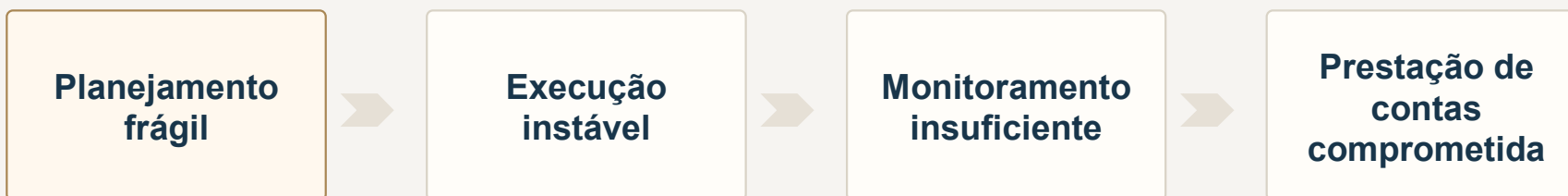
Súmula 41 do TCE/SP

art. 37, II, da CF/88

ganho econômico não permitido

indicadores de qualidade e produtividade

O que essas irregularidades revelam



- Falhas de planejamento reaparecem na execução
- Baixa transparência reduz a auditabilidade
- Controle interno frágil amplia o risco de recorrência
- Prestação de contas ruim é, em regra, sintoma de governança deficiente

A lição do IEG-M para a Saúde – Municípios Paulistas

- Medir para corrigir rumos
- Reavaliar prioridades
- Consolidar planejamento
- Acompanhar filas e tempos de espera
- Converter informação em decisão de gestão

87%

não efetivos no
resultado global

56%

municípios com B+ ou
B em Saúde

281

municípios com C+ ou
C em Saúde

0

administrações com
nota A ou B+ no
indicador geral

Cinco perguntas para dirigentes e áreas de controladoria, finanças e custos

- O instrumento de parceria já nasce auditável?
- As metas estão fundadas em demanda, capacidade e custos?
- Há monitoramento com evidência suficiente para parecer conclusivo?
- A transparência acompanha a relevância do recurso público?
- O controle interno previne, detecta e corrige desvios?

Uma boa prestação de contas é consequência de decisões corretas tomadas desde o início da parceria.

Mensagem final

- Governança protege o recurso público
- Controle qualifica a gestão
- Transparência fortalece a confiança
- Monitoramento sustenta o resultado
- Na saúde, tudo isso protege a pessoa atendida

Obrigado!

- Júlio César Tranquilim
E-mail: jtranquilim@tce.sp.gov.br
Telefone: (19) 3706.1721
- Unidade Regional de Campinas
E-mail: ur03@tce.sp.gov.br
Telefone: (19) 3706.1700