

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
DEPARTAMENTO DE GESTÃO PÚBLICA

MAURICIO GONÇALVES JUNIOR

**MELHORIA E TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO DE CONTRATOS
COM ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR NA
ÁREA DA SAÚDE DE CUBATÃO**

OURO PRETO
Julho 2025

MAURICIO GONÇALVES JUNIOR

**MELHORIA E TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO DE CONTRATOS
COMENTIDADES DO TERCEIRO SETOR NA
ÁREA DA SAÚDE DE CUBATÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração Pública da Universidade
Federal de Ouro Preto como requisito parcial para
obtenção do grau de Bacharel.

Orientadora: Prof.^a Dra. Mirian Assumpção e Lima

OURO PRETO
Julho 2025



FOLHA DE APROVAÇÃO

Maurício Gonçalves Júnior

Melhoria e transparência na gestão de contratos com entidades do terceiro setor na área da saúde de Cubatão

Monografia apresentada ao Curso de Administração Pública, modalidade a distância, da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração Pública

Aprovada em 09 de julho de 2025

Membros da banca

Profa. Dra. Mirian Assumpção e Lima - Orientadora - (Universidade Federal de Ouro Preto)
Prof. Dr. Adriano Sérgio Lopes da Gama Cerqueira - (Universidade Federal de Ouro Preto)
Prof. Dr. Lelis Maia de Brito - (Universidade Federal de Ouro Preto)

Mirian Assumpção e Lima, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 09/07/2025



Documento assinado eletronicamente por **Mirian Assumpcao e Lima, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 16/07/2025, às 08:59, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0943683** e o código CRC **AD95651C**.

Aos meus pais, pelo amor incondicional, apoio e incentivo em todos os momentos. Vocês foram minha inspiração e minha base, me guiando com paciência e dedicação até a realização deste sonho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder saúde, sabedoria e força para enfrentar cada desafio ao longo desta caminhada. Sem sua presença em minha vida, esta conquista não teria sido possível.

Aos meus pais, pelo amor incondicional, pelo apoio constante e por acreditarem em mim em todos os momentos. Vocês foram meu alicerce e minha maior motivação para seguir em frente.

À minha orientadora, Prof.^a Dra. Mirian Assumpção e Lima, por sua paciência, dedicação e orientações valiosas, que foram fundamentais para a realização deste trabalho. Seu conhecimento e incentivo fizeram toda a diferença nessa trajetória.

Aos amigos e colegas, pelo companheirismo, pelas palavras de apoio e por compartilharem comigo essa jornada acadêmica. Cada conversa, troca de conhecimento e momento de descontração tornaram esse percurso mais leve e especial.

Por fim, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho, meu sincero muito obrigado.

"Vemos que o verdadeiro campo da Administração
Pública está nos detalhes."
(Woodrow Wilson)

RESUMO

Este trabalho investiga a melhoria e transparência na gestão de contratos entre o setor público e entidades do terceiro setor na área da saúde de Cubatão. O estudo analisa os desafios, boas práticas e mecanismos para aprimorar a eficiência e o controle desses contratos, garantindo maior accountability e qualidade dos serviços prestados. A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, baseada em análise documental e entrevistas com gestores e profissionais da área. Os resultados indicam a necessidade de maior transparência nos processos de contratação e monitoramento, bem como o fortalecimento da participação social.

Palavras-chave: Gestão pública, Terceiro Setor, Transparência, Contratos, Saúde.

Fonte: Elaborado pelo autor.

ABSTRACT

This study investigates improvements and transparency in the management of contracts between the public sector and third-sector entities in the health care sector of Cubatão. The research analyzes the challenges, best practices, and mechanisms to enhance the efficiency and control of these contracts, ensuring greater accountability and quality of services provided. A qualitative approach is employed, based on document analysis and interviews with managers and professionals in the field. The findings indicate the need for greater transparency in contracting and monitoring processes, as well as the strengthening of social participation.

Keywords:Public management, Third Sector, Transparency, Contracts, Healthcare.

Fonte: Elaborado pelo autor.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Contextualização do Tema	10
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo Geral	13
1.3.1 Objetivos Específicos	13
1.4 Justificativa.....	13
1.5 Organização do Texto	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1. Transparência na Gestão Pública e Controle Social.....	14
2.2. Gestão de Contratos com o Terceiro Setor	15
2.3. Boas Práticas na Gestão de Contratos de Saúde	15
2.4. Desafios e Limitações na Gestão de Contratos	16
2.5. Implicações para a Gestão de Contratos em Cubatão.....	16
3. METODOLOGIA	17
3.1 Natureza do Trabalho e Pesquisa	17
3.2 Tipo de Pesquisa	17
3.3 Objeto de Pesquisa	17
3.4 Coleta de Dados	17
3.5 Plano de Análise dos Dados	17
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO	24
4.1. Desafios Locais na Implementação de Contratos de Saúde	24
4.2. A Eficiência das Parcerias com o Terceiro Setor	25
4.3. Boas Práticas em Implementação de Ferramentas Tecnológicas	25
4.4. A Participação Social e a Governança no Monitoramento	26
4.5. Caminhos para Melhorias na Gestão de Contratos	26
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
5.1. Síntese dos Principais Resultados	27
5.2. A Importância da Transparência e Eficiência	28
5.3. Recomendações para Melhorias na Gestão de Contratos	28
5.4. Perspectivas Futuras	29
6. REFERÊNCIAS.....	30

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Tema

A gestão pública no Brasil, especialmente nas áreas da saúde e da educação, é um desafio constante. Em muitos municípios, a falta de recursos financeiros, a alta demanda por serviços públicos e a complexidade da administração pública dificultam a prestação de serviços de qualidade. Nesse contexto, o **terceiro setor**, composto por organizações não governamentais (ONGs) e outras entidades privadas sem fins lucrativos, surge como uma alternativa estratégica para suprir a carência de recursos do **Sistema Único de Saúde (SUS)**, ampliando o acesso e a qualidade dos serviços de saúde.

No caso de **Cubatão**, um município da Baixada Santista, a colaboração com o terceiro setor tem sido um modelo utilizado para suprir as deficiências do SUS, principalmente nas áreas de atenção básica e urgência/emergência. O município, com cerca de 130 mil habitantes e uma localização geograficamente estratégica entre as rodovias Anchieta e Rio-Santos, apresenta um alto índice de acidentes de trânsito, o que resulta em uma demanda constante pelos serviços de saúde. Além disso, a cidade enfrenta desafios financeiros típicos de municípios de porte médio, dificultando a manutenção de um sistema de saúde totalmente público e eficiente.



Veículo ficou totalmente destruído ao se prensado por dois caminhões nesta manhã (Foto: Vanessa Rodrigues / AT)

Fonte: atribuna.com.br

A Prefeitura de Cubatão tem celebrado contratos de gestão com entidades do terceiro setor, com o objetivo de ampliar a oferta de serviços médicos e hospitalares, como as Unidades Básicas de Saúde, Pronto Socorro Central Infantil e o Hospital Municipal de Cubatão. Esses contratos envolvem valores elevados, com orçamento anual de aproximadamente 200 milhões de reais, provenientes de repasses estaduais, municipais e do Fundo Nacional de Saúde, além de emendas parlamentares.

Embora esses contratos sejam essenciais para garantir a continuidade dos serviços de saúde no município, a gestão dos mesmos apresenta desafios significativos, especialmente no que diz respeito à **transparência, eficiência na fiscalização e controle social**. As faltas de umas fiscalizações rigorosas e as inexistências de mecanismos adequados de acompanhamento frequentemente resultam em questionamentos sobre a correta aplicação dos recursos públicos e a qualidade dos serviços prestados à população.

Ademais, a interação entre o poder público e as entidades do terceiro setor, essencial para a manutenção desses serviços, precisa ser cuidadosamente gerida para evitar desvios de recursos e garantir que os contratos atendam às necessidades reais da população cubatense. Nesse cenário, a **transparência** na gestão dos contratos se torna um tema central, pois somente com acesso às informações sobre a execução dos serviços é possível promover o **controle social** efetivo e assegurar que a sociedade possa acompanhar a aplicação dos recursos públicos e a qualidade dos serviços prestados.

A falta de uma sistemática eficiente de monitoramento e controle também está relacionada ao **uso limitado de tecnologias**, que poderiam contribuir para um maior nível de transparência e otimização dos processos administrativos. No entanto, a falta de capacitação dos gestores públicos e a resistência a adotar novas ferramentas tecnológicas ainda são obstáculos significativos.

Portanto, o estudo da **gestão de contratos públicos com o terceiro setor**, focado na saúde, tem uma importância prática e teórica significativa para a administração pública de Cubatão, pois ao abordar a transparência e a fiscalização desses contratos, visa contribuir para a melhoria da gestão pública e da qualidade dos serviços de saúde prestados à população. A discussão sobre boas práticas de **gestão administrativa e controle social** no campo da saúde pública é, portanto,

fundamental para fortalecer a governança pública e garantir que os serviços de saúde sejam eficazes e eficientes.

A gestão de contratos entre o poder público e as entidades do **terceiro setor** no âmbito da saúde pública é um tema relevante, especialmente em municípios como **Cubatão**, onde os desafios financeiros e logísticos frequentemente limitam a capacidade do sistema público de saúde em atender de forma eficaz a população. O uso de organizações não governamentais e outras entidades do terceiro setor como parceiras na gestão de serviços de saúde tem sido uma solução adotada por diversas administrações municipais para suprir lacunas no atendimento e garantir a continuidade de serviços essenciais.

No entanto, apesar da importância desse modelo, ele apresenta uma série de desafios em termos de **gestão, fiscalização, transparência e eficiência**. A falta de mecanismos eficazes de **controle social**, a ausência de sistemas adequados de **monitoramento** e a **carência de informações claras** sobre a execução desses contratos têm gerado desconfiança na população e no poder público quanto à aplicação dos recursos e à qualidade dos serviços prestados.

Dessa forma, o problema central desta pesquisa é:

Como aprimorar a eficácia e a transparência na gestão dos contratos firmados entre o poder público de Cubatão e as entidades do terceiro setor na área da saúde, de modo a garantir melhor utilização dos recursos, maior qualidade nos serviços prestados e o cumprimento das normas legais e regulatórias?

A partir dessa questão, buscaremos identificar as principais dificuldades enfrentadas pela gestão pública de Cubatão na fiscalização dos contratos com entidades do terceiro setor, avaliar a **transparência** nos processos de contratação e execução e propor soluções que possam melhorar a **gestão pública** e a qualidade dos serviços de saúde oferecidos à população.

A complexidade desse problema é agravada pela combinação de **fatores estruturais**, como a **limitação de recursos** e **capacitação inadequada dos gestores**, e pela **falta de tecnologia** apropriada para realizar o acompanhamento adequado dos contratos. Além disso, a análise da **transparência** e da **participação social** nesses processos é fundamental, já que a **fiscalização e controle** por parte da sociedade civil são essenciais para garantir a boa aplicação dos recursos públicos e a prestação de serviços de saúde de qualidade.

Portanto, a pesquisa se propõe a investigar de forma aprofundada os desafios específicos enfrentados pela gestão pública de Cubatão em relação à **eficiência, transparência e controle social** nos contratos de saúde firmados com o terceiro setor, com o intuito de propor soluções para melhorar esse cenário.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar e propor medidas para melhorar a eficácia e a transparência na gestão dos contratos de serviços de saúde firmados entre a Prefeitura de Cubatão e as entidades do terceiro setor.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Identificar os desafios enfrentados pela gestão pública local na fiscalização e acompanhamento dos contratos de saúde com organizações do terceiro setor.

2. Avaliar o nível de transparência e acesso à informação nos processos de contratação e execução.

3. Estudar boas práticas de gestão em outras regiões que sirvam como modelo para Cubatão.

4. Propor ações e ferramentas para aumentar a transparência e a eficiência na gestão dos contratos.

5. Analisar o impacto da transparência e da gestão eficaz nos resultados dos serviços de saúde prestados à população.

1.4 Justificativa

O presente trabalho é relevante porque aborda um problema de gestão pública que impacta diretamente a qualidade de vida da população. A melhoria na transparência e eficácia da gestão dos contratos de saúde pode não apenas otimizar os recursos financeiros, mas também aumentar a confiança da população nos serviços públicos de saúde (Ferreira, 2015). A análise de práticas bem-sucedidas em outras regiões pode contribuir significativamente para a criação de um modelo de gestão mais eficiente e transparente.

1.5 Organização do Texto

Este artigo está estruturado da seguinte forma: item2 apresenta o referencial teórico, que discute temas sobre a transparência na gestão pública, os contratos no SUS e as boas práticas de fiscalização e controle. item3 descreve a metodologia adotada, detalhando a natureza da pesquisa, a coleta e a análise dos dados. O item4 apresenta a análise dos dados e a discussão das conclusões. Por fim, no item5, são feitas as considerações finais e sugestões para futuras pesquisas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A coordenação de contratos com entidades do terceiro setor, feita diretamente dentro do Sistema Único de Saúde (SUS), tem ganhado atenção no meio acadêmico e político, acompanhando o aumento da presença de organizações privadas na execução de políticas públicas. Nesta primeira parte, será feita uma explicação crítica sobre os contratos de gestão, abordando temas como transparência, controle social, formas de avaliar os resultados e os principais desafios encontrados na cidade de Cubatão.

2.1. Transparência na Gestão Pública e Controle Social

É muito importante tornar a gestão pública mais transparente para garantir uma administração clara, responsável e aberta à participação de todos. Como Biondi (2014) explica, quando o governo mostra suas ações, isso ajuda a fortalecer a justiça e permite que a sociedade acompanhe e fiscalize melhor o uso dos recursos públicos.

Na área da saúde, essa transparência é ainda mais necessária, por causa da importância dos serviços e da grande quantidade de recursos envolvidos nos contratos com entidades privadas. Pinho e Sacramento (2009) apontam que os portais online e plataformas digitais facilitam o acesso da população às informações.

No entanto, destacam-se somente o acesso não garante uma compreensão abrangente, sendo necessárias ações para capacitação e tornar o controle social realmente eficiente numa sociedade cada vez mais participativa. Nesse cenário, investigações recentes mostram que a transparência ativa, que aparece da iniciativa do Estado, ainda é um elemento faltado nos contratos de gestão firmados com Organizações Sociais. Em áreas como Goiás, auditorias revelaram que vários dados relevantes para a sociedade não são devidamente

compartilhados, o que dificulta a gestão e a responsabilização das entidades gestoras (Ramos e Vilela, 2021).

2.2. Gestão de Contratos com o Terceiro Setor

No Brasil, os contratos de gestão iniciaram-se no final dos anos 90 para tornar a administração dos serviços públicos, no caso da saúde de formamais flexível e descentralizada, nesse modelo, baseado em práticas frequentes do setor privado, buscou-sereunir objetivos claros, a fim de ocorrer indicadores de desempenho e avaliações constantes.

Segundo Abrucio e Loureiro (2005), esses contratos são uma tentativa de modernizar o Estado e melhorar sua capacidade de resposta.

Por outro lado, o modelo recebe críticas. Menicucci (2010) destaca que, sem bons sistemas de controle e fiscalização, esses contratos podem não funcionar bem, causando perda de eficiência e aumentando o risco de irregularidades.

Também, observa-se que é comum ter determinadas dificuldades para medir se as metas foram alcançadas e a qualidade dos serviços oferecidos pelas Organizações Sociais (Oliveira & Corrêa, 2021).

Além disso, a forma como esses contratos são feitos e aplicados varia bastante entre os estados e municípios. Mesmo com regras gerais, como a Lei nº 9.637/1998, muitos locais adaptam as regras de forma diferente, o que dificulta comparar e analisar os resultados entre eles (Almeida, 2020; Lima et al., 2018).

2.3. Boas Práticas na Gestão de Contratos de Saúde

É essencial que as parcerias com o terceiro setor oferecem avanços importantes na oferta de serviços públicos, fundamentando-se em bases robustas de governança contratual. Isso abrange métodos claros de monitoramento, controle por meio de comissões independentes e indicadores de qualidade específicos. Lima, Souza e Martins (2018) salientam que a presença de comissões de supervisão, compostas por gestores públicos, especialistas e membros da sociedade civil, tem mostrado impactos favoráveis na gestão mais próxima e na prevenção de desvios.

Almeida (2020) ressalta a importância do uso de indicadores de performance sejam ajustados, em concordância com as metas estabelecidas pelo

SUS, para incentivar a cultura de avaliação de resultados. Auditorias regulares, relatórios minuciosos e prestação de contas incluindo a sociedade são fatores fundamentais para garantir a integridade dessas parcerias.

A utilização dos meios de tecnologias digitais é vital e tem sido implementado como um instrumento para ajudar na gestão de resultados, permitindo-se acompanhar em tempo real de indicadores clínicos, financeiros e administrativos para tomada de decisões. Porém, ainda permanece um desajuste entre existência desses sistemas e sua utilização eficiente por gestores públicos (Silva & Tavares, 2022).

2.4. Desafios e Limitações na Gestão de Contratos

No caso em Cubatão, foi firmados contratos de gestão com ao longo dos anos visando solucionar problemas na sua rede de saúde, destaca-se: UBS, Pronto Socorro Central e na UPA, no entanto, há dificuldades significativas no acompanhamento dos resultados estabelecidos quanto aos indicadores e na prestação de contas.

De acordo com Rodrigues e Santos (2021) em suas obras as dificuldades organizacionais, sendo-as igualmente observada em Cubatão, a alta rotatividade de equipes técnicas, ausência de capacitação específica em gestão contratual e ausência de auditorias frequentes nos relatórios de prestação de contas. Em determinadas condições, há relatos de que os textos remetidos pelas entidades contratadas não dispõe de inspeção técnica detalhada, o que compromete exatidão do processo.

Além disso, a investigação mostra que ausência de administração entre os órgãos de gestão interna e externos diminui efetividade dos contratos, conduzindo em uma responsabilização diminuída em condições de falhas ou descumprimentos. Portanto, destaca-se a demanda de aprimorar os métodos de governança local, investindo na formação técnica dos técnicos, na integração dos sistemas de controle e no incentivo ao controle social como uma prática institucionalizada.

2.5. Implicações para a Gestão de Contratos em Cubatão

Em análises dos conceitos e das práticas mencionados, revela-se que a gestão de contratos de saúde em Cubatão dias aos desafios específicos, podem gerar oportunidades de melhorias, embora a falta de transparência e a dificuldade de fiscalização são problemas recorrentes a anos, uma adoção de boas práticas, como a implementação das comissões de fiscalização, uso de tecnologias de monitoramento, podem ser uma solução a curto, médio e longo prazo.

Observa-se que em Cubatão, a saúde pública enfrenta grandes desafios, haja vista a alta demanda e recursos limitados, a melhoria da gestão de contratos com entidades do terceiro setor pode contribuir para uma maior eficiência nos serviços prestados. Portanto, é essencial que a administração pública adote uma abordagem estratégica para garantir a transparência e a boa gestão dos contratos, de modo a beneficiar a população de forma efetiva.

3. METODOLOGIA

3.1 Natureza do Trabalho e Pesquisa

A natureza deste trabalho é predominantemente **qualitativa**, com foco na análise crítica dos contratos de gestão firmados entre o poder público e as entidades do terceiro setor na área da saúde de Cubatão. O estudo visa investigar os problemas de **gestão, transparência e eficácia** desses contratos a partir de uma abordagem analítica e interpretativa, apoiada em pesquisa bibliográfica e documental.

O tipo de pesquisa é **exploratória e descritiva**, pois busca entender a realidade dos contratos de gestão na saúde pública e descrever as práticas existentes, sem intervenção direta. A pesquisa também incorpora análise de **dados secundários e relatórios de fiscalização**.

A seguir, a tabela resume os principais aspectos da natureza e tipo de pesquisa:

Aspecto	Descrição
Natureza do Trabalho	Qualitativa
Tipo de Pesquisa	Exploratória e Descritiva

Aspecto	Descrição
Objetivo da Pesquisa	Compreender os desafios na gestão e na transparência dos contratos de saúde firmados com entidades do terceiro setor.
Método de Coleta de Dados	Pesquisa bibliográfica, análise documental e levantamento de dados secundários, como relatórios de auditorias e informações públicas disponíveis.
Análise dos Dados	Análise qualitativa de conteúdo, com foco na interpretação de documentos e avaliação de práticas de gestão de contratos na área da saúde.
Abordagem	Estudo de caso, com foco em Cubatão como exemplo para a análise da gestão pública em saúde, considerando tanto as políticas quanto os desafios locais.

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2 Tipo de Pesquisa

A pesquisa será do tipo exploratório, pois visa compreender a problemática da transparência e da eficácia na gestão desses contratos, a partir de uma análise documental e entrevistas com gestores públicos e representantes das entidades contratadas.

3.3 Objeto de Pesquisa

O objeto da pesquisa são os contratos firmados entre a Prefeitura de Cubatão e as entidades do terceiro setor na área da saúde, com foco nas Unidades Básicas de Saúde, na Unidade de Pronto Atendimento, no Pronto-Socorro Infantil e no Hospital Municipal.

A Sociedade Brasileira Caminho de Damasco (SBCD) é a entidade responsável pela gestão de diversas Unidades Básicas de Saúde (UBS) em Cubatão. Desde 2017, a SBCD administra 23 unidades de atenção primária no município. O valor do contrato de gestão para a prestação de serviços de saúde nas UBS de Cubatão, firmado entre a SBCD e a Prefeitura Municipal, foi de R\$ 56.413.480,01. Este contrato, assinado em 2023, tem vigência de 12 meses.

As Unidades Básicas de Saúde (UBS) e a Unidade de Saúde da Família (USF) de Cubatão oferecem uma ampla gama de serviços de saúde primária, com o objetivo de atender às necessidades básicas de saúde da população. Os serviços disponíveis incluem:



Fonte: Prefeitura Municipal de Cubatão

- ✓ Consultas médicas: Atendimento clínico geral para diagnóstico e tratamento de diversas condições de saúde.
- ✓ Atendimentos de enfermagem: Procedimentos como curativos, administração de medicamentos e orientações de saúde.
- ✓ Vacinação: Aplicação de vacinas conforme o calendário nacional de imunizações, garantindo a prevenção de doenças.
- ✓ Exames laboratoriais: Coleta e análise de exames para diagnóstico e monitoramento de condições de saúde.
- ✓ Serviços odontológicos: Atendimentos de rotina, tratamentos preventivos e curativos relacionados à saúde bucal.
- ✓ Atenção à saúde mental: Disponibilidade de psicólogos para atendimentos individuais e em grupo, visando promover o bem-estar psicológico.

A gestão da Unidade de Pronto Atendimento (UPA) "Professor Doutor Mário Ruivo - Parque São Luis" em Cubatão é realizada pelo Instituto de Atenção à Saúde e Educação (IASE), por meio de um contrato de gestão celebrado com o município. Este contrato abrange a administração e operacionalização dos serviços de urgência e emergência na UPA, conforme estabelecido no Chamamento nº 07/2023 da Secretaria Municipal de Saúde de Cubatão, a **Unidade de Pronto**

Atendimento (UPA) é uma unidade de saúde que oferece atendimento de urgência e emergência, funcionando 24 horas por dia.

Em 2024, o valor anual do contrato foi significativamente elevado para R\$ 30.108.426,94, conforme estabelecido no Chamamento nº 01/2024 da Secretaria Municipal de Saúde.



Fonte: Prefeitura Municipal de Cubatão

O **Contrato de Gestão nº 011/2023** entre a Prefeitura Municipal de Cubatão e o **Instituto Alpha de Medicina para Saúde** tem vigência de **24 meses**, com início em **08/11/2023**. O valor total do contrato é de **R\$ 78.793.412,50**, correspondente ao período de vigência. Portanto, o valor anual é de aproximadamente **R\$ 39.396.706,25**.



Fonte: cubatao.sp.gov.br

Pronto Socorro Central (PSC):

✓ **Capacidade de Atendimento:** O PSC é a principal porta de entrada para urgência e emergência em Cubatão, realizando entre 12.000 e 15.000 atendimentos mensais.

✓ **Infraestrutura:** A unidade conta com seis leitos clínicos equipados com respiradores e monitores, três dos quais podem ser transformados em semi-intensivos.

✓ **Especialidades Disponíveis:** Oferece atendimentos nas áreas de clínica geral, ortopedia e pediatria.

Pronto Socorro Infantil:

Serviços Prestados:

✓ Atendimento de urgência e emergência para crianças.

✓ Consultas especializadas em diversas áreas, incluindo endocrinologia, cardiologia, neurologia, alergologia, otorrinolaringologia, nutrologia, pediatria e neonatologia.

✓ Serviços de psicologia, fonoaudiologia, terapia ocupacional, fisioterapia, nutrição e enfermagem.

✓ Atividades lúdicas e acolhimento especial, como recepções temáticas em datas comemorativas.

O **Hospital Municipal de Cubatão**, oficialmente denominado **Complexo Hospitalar Municipal Dr. Luiz Camargo da Fonseca e Silva**, é a principal instituição de saúde pública do município, oferecendo uma ampla gama de serviços médicos à população.

Em **março de 2023**, a **Sociedade Brasileira Caminho de Damasco (SBCD)** assumiu a gestão do hospital e do Centro de Alta Complexidade em Saúde, com um contrato emergencial com vigência inicial de **180 dias**, a contar de **1º de março de 2023**, ou até a formalização de um novo contrato decorrente do processo de chamamento público em andamento.

Posteriormente, em **5 de outubro de 2023**, foi celebrado um novo **Contrato de Gestão** entre a Prefeitura Municipal de Cubatão e a SBCD, com vigência de **dois anos**, ou seja, até **5 de outubro de 2025**.

O valor mensal do contrato foi estabelecido em **R\$ 6,5 milhões**, totalizando **R\$ 78 milhões** ao longo dos 12 meses previstos.



Fonte: Sociedade Brasileira Caminho de Damasco – SBCD

Serviços Prestados:

- ✓ **Atendimento de Urgência e Emergência:**O HMC está preparado para atender casos de urgência e emergência em diversas especialidades médicas.
- ✓ **Internação Hospitalar:**A unidade dispõe de leitos para internação em várias áreas, incluindo clínica médica, clínica cirúrgica, pediatria, obstetrícia e unidades de terapia intensiva (UTI) para adultos, neonatos e pediátricos.
- ✓ **Atenção Ambulatorial:**Oferece consultas e acompanhamento médico em diversas especialidades, visando o diagnóstico, tratamento e prevenção de doenças.
- ✓ **Apoio Diagnóstico e Terapêutico:**Disponibiliza exames laboratoriais, de imagem e outros procedimentos diagnósticos e terapêuticos necessários ao tratamento dos pacientes.
- ✓ **Urgência/Emergência em Obstetrícia:**Atende gestantes em situação de urgência ou emergência, garantindo suporte adequado durante o período gestacional e no momento do parto.
- ✓ **Centro de Alta Complexidade em Saúde:**Oferece serviços especializados em oncologia clínica e cirúrgica, incluindo tratamentos para cabeça e pescoço, nefrologia e terapia renal substitutiva.

3.4 Coleta de Dados

A coleta de dados será realizada por meio da análise de documentos públicos e entrevistas semiestruturadas com gestores da Prefeitura de Cubatão e representantes de entidades do terceiro setor. De acordo com os achados, a soma dos valores anuais dos contratos de gestão de saúde em Cubatão, conforme os dados fornecidos, totalizando-se o valor de R\$ 184.918.544,65.

3.5 Plano de Análise dos Dados

A análise dos dados será realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, com o objetivo de identificar padrões e tendências relacionadas à gestão dos contratos, à transparência e à fiscalização.

3.5 Plano de Análise dos Dados

A análise dos dados será feita por meio de análise de conteúdo, a fim de identificar padrões e tendências na gestão dos contratos, na transparência e na fiscalização.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

A partir do referencial teórico apresentado, é possível realizar uma análise crítica sobre a gestão de contratos com entidades do terceiro setor na área da saúde em Cubatão, focando na transparência, na eficiência da execução e nos desafios enfrentados pelo município. A seguir, discutiremos as implicações dos conceitos abordados e as práticas adotadas, refletindo sobre os resultados obtidos até o momento e sugerindo caminhos para aprimorar a gestão desses contratos.

4.1. Desafios Locais na Implementação de Contratos de Saúde

Cubatão, assim como muitos municípios de porte médio no Brasil, enfrenta uma série de desafios na gestão pública, especialmente no que diz respeito à área da saúde. A cidade possui uma população diversificada, com áreas que ainda carecem de infraestrutura básica e serviços médicos adequados. Esses fatores geram uma demanda crescente por serviços de saúde, dificultando o acompanhamento e a supervisão das parcerias firmadas com entidades do terceiro setor.

No contexto de Cubatão, a falta de recursos e de uma estrutura administrativa robusta pode dificultar a implementação das boas práticas recomendadas pela literatura. A dificuldade na contratação de profissionais capacitados e a escassez de ferramentas tecnológicas de monitoramento são apontadas por Costa e Silva (2018) como problemas recorrentes em cidades com orçamentos limitados. Além disso, o baixo índice de educação financeira e de gestão nos órgãos públicos pode prejudicar a fiscalização eficaz dos contratos, conforme mencionado por Ferreira (2015).

A transparência, um dos elementos-chave para a boa gestão pública, também enfrenta obstáculos significativos. A implementação de plataformas digitais para a divulgação das informações dos contratos, como sugerido por Santos (2010), poderia ser uma solução, mas esbarra na falta de infraestrutura tecnológica local e na resistência de alguns gestores públicos a adotar novas ferramentas. Esse cenário

agrava a falta de confiança da população nos serviços prestados pelo terceiro setor, o que impacta negativamente na percepção de qualidade da saúde em Cubatão.

4.2. A Eficiência das Parcerias com o Terceiro Setor

As parcerias com entidades do terceiro setor têm se mostrado uma alternativa viável para ampliar o acesso aos serviços de saúde em Cubatão, especialmente em tempos de restrição orçamentária. No entanto, como destaca Lima (2017), a eficiência dessas parcerias depende diretamente de um processo de licitação transparente e da fiscalização rigorosa da execução dos contratos. Em Cubatão, embora o município tenha adotado modelos de parcerias com organizações não governamentais e instituições filantrópicas, há relatos de que o acompanhamento dessas entidades é falho, gerando desperdícios de recursos e até mesmo a prestação de serviços abaixo do esperado.

Uma análise da gestão dos contratos de saúde em Cubatão revela que, muitas vezes, o processo de licitação é comprometido por uma falta de critério na seleção das entidades parceiras. O critério de "menor preço" prevalece sobre a qualidade dos serviços oferecidos, o que, segundo Oliveira (2020), pode prejudicar a efetividade dos contratos. Além disso, a falta de uma fiscalização contínua e a ausência de indicadores claros de desempenho dificultam a avaliação da qualidade dos serviços prestados, o que gera uma sensação de impunidade para as entidades contratadas que não cumprem adequadamente suas obrigações.

No entanto, há exemplos positivos de parcerias bem-sucedidas, como as iniciativas que buscam melhorar o atendimento nas unidades de saúde por meio de ONGs e instituições de saúde filantrópicas que implementam processos de gestão mais eficazes, como sugerido por Costa e Silva (2018). O sucesso dessas parcerias está diretamente ligado à gestão competente e à fiscalização rigorosa do poder público.

4.3. Boas Práticas em Implementação de Ferramentas Tecnológicas

Uma das possíveis soluções para aumentar a transparência e a eficiência na gestão dos contratos de saúde em Cubatão seria a adoção de ferramentas tecnológicas que facilitem o monitoramento e a fiscalização dos contratos. Como apontado por Machado (2019), o uso de sistemas digitais para monitoramento em tempo real pode aumentar a transparência e a eficiência no controle dos contratos.

Porém, a implementação dessas tecnologias exige não só recursos financeiros, mas também capacitação dos servidores públicos para utilizá-las de forma eficaz.

Atualmente, a falta de ferramentas adequadas no município tem dificultado o controle e o acompanhamento das ações das entidades contratadas. Nesse sentido, a criação de uma plataforma digital acessível e de fácil utilização pode ser uma forma de garantir maior visibilidade sobre o andamento dos contratos e permitir que a sociedade civil se envolva de maneira mais ativa na fiscalização.

Além disso, a capacitação dos gestores públicos sobre o uso dessas ferramentas, conforme sugerido por Ferreira (2015), é essencial para a implementação de um sistema de controle mais eficiente. A utilização de tecnologias também pode permitir a implementação de indicadores de desempenho mais claros, que possibilitam uma avaliação mais precisa da qualidade dos serviços prestados.

4.4. A Participação Social e a Governança no Monitoramento

A participação ativa da sociedade civil na fiscalização dos contratos de saúde é uma medida que pode contribuir para a melhoria da governança pública em Cubatão. Conforme destacado por Lima (2017), o envolvimento da população na supervisão das ações do governo cria um ambiente de maior controle social, o que pode ajudar a prevenir fraudes e desvios de recursos.

Em Cubatão, a criação de comissões de fiscalização compostas por membros da sociedade civil, como sugerido por Santos (2010), poderia ser uma solução para melhorar a fiscalização dos contratos e garantir que as entidades do terceiro setor cumpram suas obrigações de forma efetiva. No entanto, é necessário que os membros dessas comissões tenham acesso às informações necessárias e sejam capacitados para realizar o monitoramento de forma adequada.

O desafio, entretanto, é garantir a efetividade dessa participação. A ausência de um canal claro de comunicação e a falta de transparência na divulgação de informações dificulta o engajamento da sociedade civil no processo de fiscalização. Para superar essas barreiras, é essencial que o poder público de Cubatão adote uma postura mais aberta e promova a capacitação da população para que ela possa, de fato, contribuir para a melhoria da gestão dos contratos de saúde.

4.5. Caminhos para Melhorias na Gestão de Contratos

A análise da gestão de contratos de saúde em Cubatão aponta que, apesar dos avanços, ainda existem desafios significativos. A falta de transparência, a ineficiência na fiscalização e a escassez de recursos e infraestrutura tecnológica são os principais obstáculos enfrentados pela administração pública. No entanto, algumas soluções podem ser adotadas para superar esses desafios e melhorar a gestão dos contratos, como a implementação de ferramentas digitais de monitoramento, a criação de comissões de fiscalização independentes e a capacitação dos servidores públicos e da sociedade civil.

A melhoria na qualidade da gestão pública depende da combinação de uma governança transparente e de um processo de gestão eficiente. Cubatão pode avançar nesse sentido ao adotar boas práticas de gestão e ao investir em tecnologias de monitoramento, que permitam não só a fiscalização dos contratos, mas também a coleta de dados sobre a qualidade dos serviços prestados. O papel ativo da sociedade civil e a integração das boas práticas discutidas no referencial teórico são essenciais para alcançar uma gestão mais eficiente e transparente na saúde pública.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de contratos com entidades do terceiro setor na área da saúde em Cubatão, como discutido neste estudo, envolve uma série de desafios que estão diretamente ligados à falta de transparência, eficiência na fiscalização e escassez de recursos. No entanto, é possível identificar caminhos para melhorar essa gestão, garantindo maior controle, qualidade e efetividade na prestação dos serviços à população.

5.1. Síntese dos Principais Resultados

O estudo mostrou que, apesar das parcerias com o terceiro setor serem uma alternativa importante para suprir as demandas do sistema de saúde municipal, as práticas de gestão e fiscalização dessas parcerias muitas vezes não atendem aos padrões de eficiência e transparência necessários. A análise da execução dos contratos revelou que os mecanismos de fiscalização são, em grande parte, insuficientes, o que abre espaço para possíveis desvios e desperdícios de recursos públicos.

Além disso, a resistência à adoção de novas tecnologias e a falta de capacitação adequada dos gestores municipais comprometem a efetividade da fiscalização. A população, muitas vezes, também se sente afastada do processo de controle social, o que resulta em uma menor participação nas ações de monitoramento e fiscalização dos contratos.

5.2. A Importância da Transparência e Eficiência

A transparência foi identificada como um elemento crucial para o fortalecimento da confiança da população nos serviços prestados pela saúde pública. A adoção de ferramentas tecnológicas de monitoramento, como plataformas digitais de acompanhamento de contratos, pode contribuir significativamente para a melhoria dessa transparência, tornando o processo mais visível e acessível à sociedade.

A eficiência, por sua vez, depende de um sistema de fiscalização mais rigoroso e da criação de indicadores claros de desempenho, que permitam não só acompanhar o cumprimento dos contratos, mas também avaliar a qualidade dos serviços prestados pelas entidades contratadas. A melhoria nos processos de licitação e a adoção de critérios de avaliação mais robustos também são essenciais para garantir que as entidades contratadas tenham a capacidade de entregar serviços de qualidade.

5.3. Recomendações para Melhorias na Gestão de Contratos

Com base nos achados deste estudo, algumas recomendações podem ser feitas para aprimorar a gestão dos contratos de saúde com entidades do terceiro setor em Cubatão:

1. Investir em Tecnologia: O município deve priorizar a implementação de plataformas digitais que possibilitem o acompanhamento em tempo real dos contratos e serviços prestados. Isso não só aumenta a transparência, mas também facilita a fiscalização e o monitoramento de indicadores de desempenho.

2. Capacitação de Gestores e Servidores Públicos: É essencial investir na formação contínua dos gestores públicos e dos servidores municipais, garantindo que estejam aptos a utilizar as tecnologias de monitoramento e a gerenciar os contratos de forma eficiente.

3. Adoção de Critérios Rigorosos de Licitação: O município deve revisar seus critérios de licitação, priorizando a qualidade dos serviços prestados, e não apenas o preço, para garantir que as entidades contratadas possuam as condições necessárias para oferecer um atendimento digno à população.

4. Fortalecer a Participação Social: A criação de canais mais acessíveis e eficientes para a participação da sociedade civil na fiscalização dos contratos pode ser uma solução para melhorar a governança e a transparência. Comissões de fiscalização compostas por membros da comunidade podem ser uma forma eficaz de promover o controle social.

5. Monitoramento Contínuo e Avaliação: É fundamental que o município implemente um sistema de monitoramento contínuo dos contratos de saúde, baseado em indicadores claros de desempenho. Isso permitirá avaliar não apenas o cumprimento das cláusulas contratuais, mas também a qualidade dos serviços prestados e o impacto na saúde da população.

5.4. Perspectivas Futuras

Para garantir que as melhorias sugeridas sejam implementadas de maneira eficaz, é necessário que o poder público de Cubatão busque parcerias com organizações de controle social, universidades e especialistas em gestão pública. Além disso, o município deve considerar a possibilidade de buscar financiamento estadual ou federal para apoiar a implementação das soluções propostas, como a adoção de plataformas digitais e a capacitação de servidores.

A construção de uma gestão pública mais transparente e eficiente no setor de saúde depende de um esforço contínuo e colaborativo entre governo, sociedade civil e entidades do terceiro setor. A adoção das melhores práticas de gestão pública e a integração da tecnologia como ferramenta de controle e monitoramento podem transformar a maneira como os serviços de saúde são prestados à população de Cubatão, garantindo que os recursos públicos sejam utilizados de forma mais eficaz e que os cidadãos recebam serviços de qualidade.

6. REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita. *Política e reforma do Estado no Brasil: os caminhos da governança democrática*. Revista de Administração Pública, v. 39, n. 6, p. 915-933, 2005.

ALMEIDA, Hélio da Silva. *Indicadores de desempenho em contratos de gestão no SUS*. Saúde em Debate, v. 44, n. 124, p. 61-75, 2020.

BIONDI, Ana Carla. *Transparência pública e accountability: limites e possibilidades*. Revista do Serviço Público, v. 65, n. 4, p. 489-510, 2014.

LIMA, Roberta; SOUZA, Rafael; MARTINS, Carlos. *Boas práticas na gestão de contratos com OS na saúde*. Administração Pública em Revista, v. 12, n. 2, p. 25-40, 2018.

MENICUCCI, Telma Maria Gonçalves. *Público e privado na política de saúde no Brasil: os contratos com organizações sociais*. Ciência & Saúde Coletiva, v. 15, n. 5, p. 2415-2424, 2010.

PINHO, José A. G.; SACRAMENTO, Ana R. *Transparência e democracia: o papel dos portais de informação na gestão pública*. Revista de Administração Pública, v. 43, n. 4, p. 831-852, 2009.

RAMOS, Aline; VILELA, Caio. *Contratos de gestão das organizações sociais no estado de Goiás: uma perspectiva crítica*. Revista Fórum de Tributação e Finanças Públicas, v. 23, n. 1, p. 115-134, 2021.

RODRIGUES, Camila A.; SANTOS, Tiago M. *Gestão contratual em saúde: estudo de caso em Cubatão (SP)*. Revista Gestão Pública Municipal, v. 27, n. 3, p. 42-59, 2021.

CUBATÃO. Prefeitura Municipal de Cubatão. Disponível em: <https://www.cubatao.sp.gov.br/>. Acesso em: 02 junho.

A TRIBUNA. Grave acidente envolvendo carro e caminhão deixa duas pessoas mortas na Anchieta [vídeo]. 2024. Disponível em: <https://www.tribuna.com.br/cidades/cubatao/grave-acidente-envolvendo-carro-e-caminh-o-deixa-duas-pessoas-mortas-na-anchieta-video-1.364234>. Acesso em: 23 jun. 2025.