



4º CONCURSO DE
BOAS PRÁTICAS
DA CGU

Portaria 1.256/2016

| FICHA DE INSCRIÇÃO | |
|--|--|
| MINISTÉRIO SUPERVISOR: Ministério da Educação - MEC | |
| ÓRGÃO/ENTIDADE: Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) | |
| DEPARTAMENTO RESPONSÁVEL: AUDITORIA INTERNA | |
| RESPONSÁVEL: GIL PINTO LOJA NETO | |
| E-MAIL: gil.neto@ebserh.gov.br | |
| TELEFONE (61) 3225-8971 / 992125736 | |
| CATEGORIA: <input type="checkbox"/> Fortalecimento dos controles internos administrativos <input checked="" type="checkbox"/> Aprimoramento das Auditorias Internas <input type="checkbox"/> Promoção da transparência ativa e/ou passiva <input type="checkbox"/> Aprimoramento das atividades de ouvidoria <input type="checkbox"/> Aprimoramento das apurações disciplinares e de responsabilização de entes privados. | |
| TÍTULO DA PRÁTICA: A Auditoria Interna como fomentadora de atividades de Controle Interno em Empresas Públicas. | |
| Brasília- DF, 09 de setembro de 2016 | |
|  _____ Declaro que tomei conhecimento do Regulamento do IV Concurso de Boas Práticas da CGU Assinatura do responsável, de acordo com o art. 12 deste Regulamento | |

Observação: É obrigatório o preenchimento de todos os campos e da assinatura do Responsável. A falta de assinatura e de preenchimento de todos os campos desclassifica a prática

PRÁTICA

1) TÍTULO

A Auditoria Interna como fomentadora de atividades de Controle Interno em Empresas Públicas.

2) DESCRIÇÃO DA PRÁTICA - limite de 8 (oito) páginas:

Trata-se de metodologia, desenvolvida a partir de 2012 no âmbito da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), com o objetivo de apresentar aos seus gestores, na sede e filiais, a importância de se ter um ambiente de controle bem desenvolvido bem como o passo a passo para a criação e desenvolvimento de um Sistema de Controle Interno eficaz.

A prática apresenta, de forma detalhada e ajustada à realidade e às possibilidades da administração pública federal, como uma unidade de auditoria interna pode, por meio do assessoramento à gestão previsto em lei, identificar e desenvolver as potencialidades de controle da instituição e estimular sua efetivação.

A metodologia apresenta, também, os resultados consistentes deste trabalho e seu impacto direto no fortalecimento de toda unidade de auditoria interna, seja pela inserção do auditor interno que passa a ser percebido como um colaborador eficaz no desenvolvimento da gestão, proporcionando informações melhores e mais efetivas sobre a instituição, até a otimização na alocação de recursos humanos e materiais da auditoria interna, que passa a ter conhecimento das reais fragilidades e potencialidades da organização.

De acordo com o estudo denominado “Critérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública” (TCU 2009, p.6), a Unidade de Controle Interno, quando existente na Organização, é caracterizada como sendo a parte da gestão e do sistema ou da estrutura de controle interno da própria entidade a qual tem, por finalidade, o assessoramento aos gestores, com seu conhecimento especializado, na definição de estratégias para gerenciamento de riscos, na identificação e avaliação destes, bem como na definição, implantação e no monitoramento de controles internos adequados.

A Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), empresa pública vinculada ao Ministério da Educação (MEC), foi criada em 2011, por meio da Lei nº 12.550, e integra um conjunto de ações empreendidas pelo Governo Federal para reestruturar os hospitais vinculados às universidades federais. Neste sentido, atribuiu-se à Empresa a responsabilidade sobre a gestão do Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (Rehuf), instituído desde 2010.

Tal reestruturação engloba a profissionalização da gestão dos Hospitais Universitários (HUs) e a recomposição de recursos diversos, operação de premente necessidade e relevância, e também investe no controle primário de todas as suas atividades, conforme previsto no art. 74 da Constituição Federal de 1988, na Lei nº 4.320 de 1964, no Decreto-Lei nº 200 de 1967, além de Decisões Normativas do Tribunal de Contas da União (TCU) e Instruções Normativas da Controladoria Geral da União (CGU).

Criada em julho de 2012, a Unidade de Auditoria Interna da Ebserh (AUDIT), identificou, à época, que não havia estruturas e conceitos mínimos de Controle Interno em nenhum dos HUs a serem administrados pela Ebserh. A partir de então, a AUDIT decidiu atuar fortemente no fomento da criação de cultura e de estruturas de controle interno na sede e filiais da Empresa.

Com esta premissa, a Auditoria Interna da EBSEERH instituiu paradigmas para serem considerados no fomento de ações de Controle Interno, a partir do documento intitulado **Norma de Procedimento de Auditoria: Implantação das Atividades de Controle Interno na Ebserh (NPA/CI)**, mediante duas estruturas básicas de controle interno: Comissão de Controle Interno (CCI) e Agente de Controle Interno (ACI).

A NAP/CI é uma coletânea de procedimentos e diretrizes que tem como objetivo estabelecer fundamentos e normas gerais para a implantação de o Sistema de Controle Interno da Ebserh: sede e suas filiais, que atualmente contam com 41 Hospitais Universitários.

A criação da primeira Comissão de Controle Interno – CCI na sede Ebserh, proposta pela AUDIT nos primeiros meses de funcionamento da empresa em 2012, foi formalmente instituída por meio da Portaria Ebserh nº 27, de 23 de julho de 2012, publicada no Boletim de Serviço do Ministério da Educação nº 30, de 3 de agosto de 2012. A partir daí, cada HU institui a sua própria CCI.

Conforme proposto pela NPA/CI, a Comissão de Controle Interno tem como finalidade assessorar a autoridade máxima da entidade (Presidente da EBSEERH na sede ou Superintendente do HU) ao qual esteja vinculada, com vistas a desenvolver uma cultura de gerenciamento de risco e controle interno, além de propor ações no intuito de formalizar, implementar e aperfeiçoar instrumentos de controle em todos os níveis e áreas da organização, agregando valor para o atingimento dos objetivos institucionais, sejam eles estratégicos, operacionais, normativos ou de comunicação.

A CCI, de acordo com as características de cada filial, terá a seguinte composição básica, sem prejuízo das atribuições regimentais originais de seus componentes:

- a) Representante(s) da Presidência ou Superintendência;
- b) Representante(s) da Área Administrativa;
- c) Representante(s) da Área de Atenção à Saúde;
- d) Representante(s) da Área de Ensino e Pesquisa.

Poderão, ainda, compor a CCI, outros agentes públicos que, em função de seus conhecimentos específicos, agreguem valor aos trabalhos a serem realizados.

Desta forma, além dos membros obrigatórios, é desejável que também façam parte da CCI, ao menos, 01 (um) Representante da Assessoria Jurídica e 01 (um) Representante da Área da Gestão da Qualidade, caso exista.

Todos os integrantes da CCI recebem e declaram ter pleno conhecimento dos seguintes documentos complementares:

Código De Ética Da Comissão De Controle Interno

Regulamento Da Comissão De Controle Interno

Termo De Objetividade E Confidencialidade

O Termo de Objetividade e Confidencialidade tem como objetivo que o membro declare ter pleno conhecimento das normas descritas tanto no Código de Ética como no Regulamento da Comissão de Controle Interno, comprometendo-se com os preceitos instituídos neste Código, nos termos dos incisos I, II, III e IV do art. 8º, bem como manter em sigilo as informações a que tiverem acesso no âmbito da execução das atividades que lhe serão atribuídas.

Com vistas ao melhor aproveitamento dos recursos humanos, a CCI poderá requerer a presença de profissionais e/ou especialistas de outras subunidades organizacionais, a fim de colaborar com estudos específicos no levantamento de eventos, na análise e no

tratamento dos riscos relacionados aos objetivos estratégicos, operacionais, de conformidade e de comunicação, no âmbito da instituição.

O Agente de Controle Interno, de acordo com a complexidade da instituição poderá, ainda, solicitar o auxílio de outros setores internos, a fim de viabilizar o exame, análise, conferência e fiscalização de documentos, informações e processos, no desempenho de suas atribuições.

O ACI é diretamente subordinado à autoridade máxima da entidade (Presidente da EBSEH ou Superintendente do HU), e tem suas atribuições e competências definidas por Portaria interna. Conforme a necessidade e a critério da autoridade máxima da entidade, outros cargos ou agentes poderão ser instituídos, cujas atribuições serão estabelecidas de acordo com as necessidades específicas da instituição.

Dentre os objetivos da CCI, destacam-se: identificar, acompanhar e monitorar os riscos internos relacionados à gestão da Sede da Empresa, propondo a melhoria contínua dos processos internos e estimulando a rede para práticas similares que representem o cumprimento de preceitos como eficácia, eficiência e transparência no serviço público, além dos seguintes objetivos previstos em normativo interno:

Avaliar os processos de controle que reduzem ou administram os riscos, antecipando-se, preventivamente, ao conhecimento de erros, desperdícios, abusos, práticas antieconômicas e fraudes;

Desenvolver Planos de Ação, para reduzir os riscos inerentes à atividade da Ebserh;

Incrementar a eficiência operacional e promover a obediência às normas estabelecidas pela administração, por meio da integração, em suas reuniões, entre as diversas áreas da Empresa e discussão de situações identificadas como relevantes pelos membros da CCI;

Assegurar adesão às diretrizes, planos, normas e procedimentos da Ebserh;

Propiciar informações oportunas e confiáveis, inclusive de caráter administrativo-operacional, sobre resultados atingidos tanto para a gestão como para a Unidade de Auditoria Interna.

Debater sobre a existência de riscos inerentes aos diversos processos da Ebserh, propondo, sempre que possível, ações de controle com o objetivo de mitigá-los;

Assessorar a administração no alcance de metas e objetivos vinculados ao controle interno;

Emitir propostas de procedimentos e orientações às diversas áreas da Empresa, com o objetivo de aprimorar o ambiente institucional de controle;

Discutir e emitir propostas à Presidência sobre assuntos que julgar pertinentes e que contribuam para o aprimoramento da execução de atividades de controle.

A fim de operar com a formalidade necessária à efetividade das suas ações, cada filial tem sua CCI com as suas respectivas portarias de composição e recomposição, Regulamento Interno, Código de Ética, registro de reuniões em atas, Certidões, dentre outros.

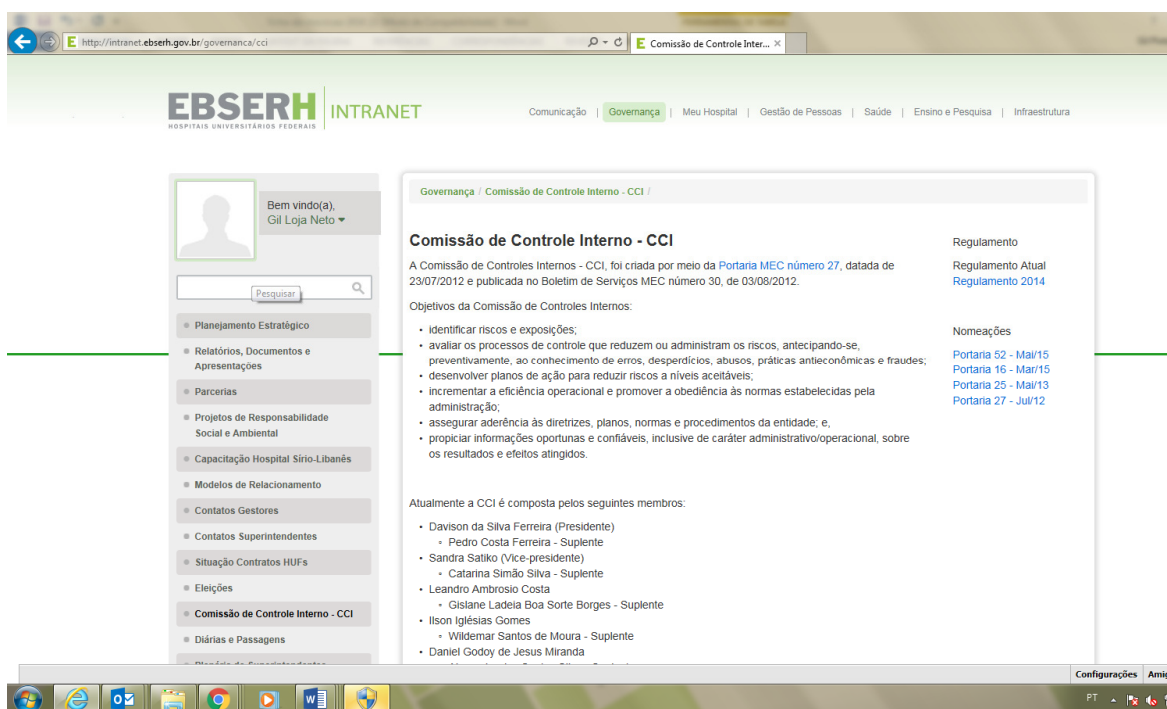
Além de ser um ambiente de construção do conhecimento relacionado ao Controle Interno, num primeiro momento a comissão foca sua atuação na identificação e discussão de pontos que surjam como ameaças à instituição a partir de fatos concretos evidenciados pela gestão da empresa, pela sociedade, pela imprensa ou outros meios relacionados. Em outras palavras, atua como um fórum voltado para identificar e qualificar fatos já ocorridos e percebidos como ameaças. A seguir, a comissão estende sua atuação por meio de recomendações realizadas à autoridade máxima da instituição

com o intuito de implementar ações visando mitigar os riscos que poderiam impactar negativamente o percurso estratégico institucional. Num terceiro momento a CCI redireciona seu foco para ações relacionadas à prevenção dos eventos e fortalecimento do Ambiente de Controle Interno na empresa.

Cabe ao auditor interno da sede e de cada filial, o fomento e auxílio na instalação e desenvolvimento tanto da CCI como do ACI, ressaltando, porém, a separação clara e bem definida, conforme normativo interno da Auditoria Geral da Ebserh, da atividade de controle da atividade de gestão.

A CCI deve, então, considerar os objetivos da Ebserh como norteadores de seu trabalho, agregando a visão sistêmica como fator fundamental. O planejamento prévio de ações da Comissão, as reuniões frequentes, o estabelecimento de canais de comunicação formais entre os membros e dos membros e a Empresa como um todo, a criação de um espaço específico na intranet da empresa e a criação de um endereço eletrônico para ampliação da comunicação (cci.sede@ebserh.gov.br), configuram exemplos de medidas estruturantes.

Na página da CCI na intranet encontram-se o seu atual regulamento, as portarias de nomeações, missão, objetivos, a Primeira Portaria de instituição em julho de 2012, além do calendário de reuniões.



É importante ressaltar que o fato de ter representantes de todas as áreas permite maior integração e sinergia entre os vários projetos existentes em toda Empresa.

Hoje a CCI tem o seu reconhecimento institucional presente no regimento interno da Empresa, no artigo que se refere aos chamados “Órgãos de Fiscalização”, pela sua permanente atuação.

“CAPÍTULO II - DOS ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS E REGIMENTAIS SEÇÃO I - DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Artigo 3º. Para cumprimento das suas competências legais, a Ebserh apresenta a seguinte estrutura de governança:

.....

§ 2º Órgãos de fiscalização: I – Conselho Fiscal; II – Auditoria

Interna. § 3º Comissões e Comitês: I – Comissão de Ética; II – Comitê Interno de Gestão do Rehuf; III – Comissão de Controle Interno;....”

Em seu percurso de funcionamento a Comissão tem apresentado vários resultados positivos, fortalecendo tanto a gestão como a atuação direta da Auditoria Interna. Dentre este destacam-se:

- Maior esclarecimento sobre Controle Interno e fomento de ações relacionadas a este tema dentro da empresa. Além do entendimento de que muitas ações de controle já são realizadas dentro da empresa pelas diversas instâncias de gestão sem o devido reconhecimento como tal, outras oportunidades de aplicação passaram a ser vislumbradas pelos representantes das diretorias que atuam na Comissão;
- Maior integração entre as diversas diretorias na construção de propostas que visam mitigar as ameaças institucionais, fortalecendo essa visão nas ações diárias; e
- Fomento à criação de Comissões de Controle Interno nas filiais da Ebserh visando implementar um ambiente de construção e formação de conhecimento. Nos hospitais os controles internos podem ser evidenciados com naturalidade na Atenção à Saúde, onde existe uma preocupação muito grande com a qualidade do atendimento prestado e a segurança dos pacientes. São exemplos destas evidências o funcionamento de comissões específicas, tais como a Comissão de Controle de Infecção Hospitalar - CCIH, Comissão de Farmácia e Terapêutica – CFT, Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA, entre outras obrigatórias, facultativas ou específicas.

O resultado direto da NPA/CI, obtido pela Auditoria Interna, se traduz no desenvolvimento de um ambiente de controle interno espontâneo e consciente, com ações de controle planejadas e definidas, o que vem apresentado resultados efetivos e eficazes, otimizando as alocações de recursos sejam humanos sejam materiais, a fim de que as auditorias e fiscalizações sejam racionalmente planejadas e executadas a partir das ações desenvolvidas pela Comissão de Controle Interno da Empresa, o que aprimora ainda mais a atividade de Auditoria Interna.

Deste modo, o que se apresenta como boa prática, não é a atividade de controle interno ou do agente de controle interno, mas a participação da auditoria interna na elaboração e prática de uma norma geral para criação e desenvolvimento de um sistema de controle interno em empresas públicas, de acordo com a realidade e possibilidades deste setor.

A ação direta da auditoria interna assessorando a gestão a descobrir e desenvolver as suas potencialidades de controle, vem fortalecendo de forma consistente todo o trabalho de auditoria interna. Quer seja pela formação de uma consciência ética que favoreça um ambiente de controle adequado na organização, quer seja pela penetração do auditor interno que passa a ser percebido como um colaborador eficaz no desenvolvimento da gestão, proporcionando informações melhores e mais efetivas sobre a instituição, até a otimização na alocação de recursos humanos ou materiais, uma vez que passa a ter consciência das reais fragilidades e potencialidades da organização.

Além disso, a efetivação de um ambiente de controle torna mais efetiva a atuação da Auditoria Interna, exercendo efetivamente sua função básica de avaliar controle, atuar como ferramenta de gestão e melhorar os resultados do emprego dos recursos públicos.

3) HISTÓRICO DA IMPLEMENTAÇÃO - limite de 2 (duas) páginas:

Em sua primeira versão, elaborada pela Auditoria Interna em março de 2013, a Norma Padrão de Auditoria: Implantação das Atividades de Controle Interno na Ebserh (NPA/CI), traduz-se por um compêndio que reúne toda a experiência e metodologia utilizadas no desenvolvimento do Sistema de Controle Interno da Ebserh e suas estruturas individuais de Comissão de Controle Interno e Agente de Controle Interno.

Em sua essência, a NPA é constantemente atualizada sob a responsabilidade do Auditor Geral da Empresa, e utilizada pelos auditores internos das filiais como fundamentos e parâmetros para o fomento e instituição de Sistema de Controle Interno de cada Hospital. Deste modo, este material vem se desenvolvendo organicamente, a partir dos mais variados resultados e experiências vivenciadas desde 2013.

Atualmente, 9 (nove) HUs, além da sede da Ebserh, totalizando cerca de 900 colaboradores diretos, já participaram deste processo, contribuindo para a elaboração desta NPA. A expectativa é de que até o final do ano, outros 8 (oito) HUs também o tenham, totalizando 17 HUs com Sistema de Controle Interno.

Inicialmente, em função do estágio incipiente de conhecimento dos conceitos, bem como da ausência de uma cultura organizacional voltada para o ambiente de controle, relacionados ao gerenciamento de risco e ao controle institucional optou-se por incentivar, a criação, em cada hospital universitário, de uma Comissão de Controle Interno (CCI) com a finalidade de propor estratégias à Superintendência do HU, para o desenvolvimento de uma cultura de controle no seio da Instituição por meio da formalização, implementação e aperfeiçoamento dos instrumentos de controle.

Posteriormente, com a concretização das bases para o gerenciamento dos riscos institucionais e para o funcionamento do controle interno no âmbito dos hospitais universitários, surgiu a necessidade de um Agente que assuma as competências operacionais voltadas para as atividades de Controle Interno (ACI).

Deste modo, a Comissão de Controle Interno atua de forma estratégica, identificando e propondo políticas que visem o Controle Interno e o Agente de Controle Interno atua como braço operacional deste sistema.

Vale ressaltar que a alta administração, auxiliada pela auditoria interna, deverá considerar as peculiaridades das suas instituições, a fim de possibilitar um controle mais adequado do processo, avaliando e corrigindo as falhas que, porventura, venham a ocorrer durante a aplicação desse método.

Dessa forma, a implantação da CCI ocorre de acordo com as seguintes fases: **Concepção- Formação – Preparação - Execução e Monitoramento**

Concepção: Uma das primeiras atividades a serem desenvolvidas nesta fase, refere-se ao conhecimento da base legal e dos aspectos conceituais do controle interno, apresentados pela Auditoria Interna aos colaboradores das áreas de Planejamento, Atenção à Saúde, Ensino e Pesquisa e Administração, permitindo a disseminação inicial da cultura de controle no âmbito da instituição. Nesta etapa, além da Gestão da Empresa e do HU se desdobrarem no sentido de que haja a consolidação dos conhecimentos junto aos colaboradores. Uma vez que a concepção tenha sido efetivamente compreendida por parte dos envolvidos no processo, terá início a fase seguinte que será a formação da CCI.

Formação: caracteriza-se por ser o momento da definição da composição e formalização da CCI. A Comissão será formada com representantes da superintendência e das gerências, podendo, ainda, ter membros pertencentes a outras subunidades organizacionais. O importante é que os gestores sintam que o hospital está devidamente representado e a equipe apta à auxiliá-lo nas atividades de controle interno. Conclui-se essa fase com a emissão da Portaria de designação da CCI, definindo seu Presidente, membros (permanentes e suplentes), objetivos e demais ações, tais como: a definição de prazo para a elaboração, discussão e publicação do Regimento Interno da Comissão, elaboração de fluxogramas e descrição de rotinas.

Preparação: A presente etapa visa proporcionar aos integrantes da Comissão uma capacitação inicial por meio de uma visão clara e objetiva da fundamentação legal e conceitual sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, assim como a conjugação das ações com o controle externo. Tal ação será realizada pela Auditoria Interna, por meio de seminários internos para a disseminação dos conceitos de controles, a fim de apoiar os trabalhos iniciais da CCI. Outra questão, é a definição do local físico para o funcionamento da Comissão, bem como a disponibilização dos recursos (materiais e tecnológicos) necessários ao seu funcionamento. Na sequência das ações, a Comissão deverá buscar identificar, por meio de um diagnóstico, qual a situação dos controles internos existentes, quais os controles que deverão ser implementados, em que nível, com que frequência, quais as fontes de informação serão utilizadas, qual o nível de aderência às diretrizes e normas legais por parte da instituição, quais as áreas iniciais e setores a serem avaliados e outros, o que resultará num Plano de Ação da CCI.

Execução: A penúltima fase caracteriza-se pela operacionalização das ações sugeridas pela CCI, a fim de atingir os objetivos fixados pela Governança. Com base no diagnóstico realizado na fase de Preparação, a CCI recomendará, às áreas analisadas, a adoção de Pontos de Controle nas rotinas internas caracterizadas como sendo as mais relevantes para o setor, orientando a unidade examinada na elaboração de uma norma específica para o assunto avaliado ou, ainda, a revisão de seus normativos internos.

Monitoramento: Última fase do processo de implantação da CCI, o Monitoramento se caracteriza pela ação contínua da análise dos resultados alcançados na execução de seus objetivos permitindo a contínua possibilidade de identificação de oportunidades de melhoria dos controles em uso nos setores, seja pela possibilidade de correção tempestiva das deficiências observadas, seja pela possibilidade do aprimoramento dos controles avaliados.

Agente de Controle Interno (ACI): A implantação do ACI é um passo posterior à adoção da CCI tem, como finalidade precípua, a introdução de um agente da administração voltado, especificamente, para verificar, avaliar e supervisionar os atos e os fatos de Gestão, observando os Princípios Constitucionais da Administração Pública e os basilares que norteiam o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo.

A metodologia permite que cada filial da Ebserh evolua de acordo com as suas características, razão pela qual, é possível identificar as mais diversas fases de implantação, desde o momento da concepção até a prática com resultados mensuráveis do Agente de Controle Interno, o que os estimula a manter o processo.

4) RELEVÂNCIA DA PRÁTICA EM RELAÇÃO AOS CRITÉRIOS INDICADOS NO ARTIGO 13 DESTE REGULAMENTO - limite de 2 (duas) páginas:

A partir da criação e desenvolvimento da primeira norma que norteou a Implantação das Atividades de Controle Interno da Ebserh em 2012, esta Unidade de Auditoria Interna tem atuado com efetividade e resultados mensuráveis no fomento à formação e desenvolvimento de um ambiente de controle adequado na sede e filiais da Ebserh.

O efetivo fortalecimento da auditoria interna traduz-se em resultados plenamente mensuráveis, tais como:

- Realização de um efetivo assessoramento a gestão. Dentro do limite das suas competências e área de atuação, há de se ressaltar o reconhecimento dos diversos gestores da sede e filiais no efetivo cumprimento do seu papel institucional de assessorar a gestão no fomento das atividades de controle interno.
- Melhor conhecimento da organização e seus problemas através da participação e discussão com os membros da comissão, o que gera uma grande economia de recursos humanos e materiais, uma vez que já temos prévio conhecimento de onde melhor alocar os nossos recursos.
- Economia processual e material em vários setores a partir da atuação da CCI e do ACI.

Dentre os diversos resultados obtidos, ressaltam-se:

CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO: a criatividade na execução e desenvolvimento da prática, deve-se a vários fatores. Inicialmente a oportunidade do momento de criação da Empresa, no qual toda a gestão foi envolvida na necessidade de não só atender a recomendações dos órgãos de controle, como também de construir um ambiente de controle favorável. Destaca-se que a utilização do instrumento denominado Norma de Procedimento de Auditoria uniformizou, a partir de várias experiências obtidas, um inédito processo de conscientização e implantação do sistema de Controle Interno a ser utilizado em qualquer empresa pública.

CUSTO-BENEFÍCIO: O custo é irrisório, uma vez que todo o processo vem sendo desenvolvido a partir de experiências exitosas estimuladas pelos auditores da sede e das próprias filiais da Ebserh, sem a necessidade de consultoria ou assessoramento externo. O benefício é percebido tanto pelos gestores que declaram formalmente o sucesso da prática, bem como pela auditoria interna, na otimização da alocação dos seus recursos humanos e materiais.

IMPACTOS DA INICIATIVA/CONTRIBUIÇÃO PARA A EFETIVIDADE: Os impactos extremamente positivos são observados a partir dos relatos formais dos gestores que percebem a importância de um bom ambiente de controle, os benefícios não só institucionais mas financeiramente mensuráveis, uma vez que observaram-se melhoras em diversas áreas, inclusive de gestão de recursos humanos e materiais, o que termina por agregar valor à missão da organização, identificando e gerenciando os riscos existentes, o que garante de maneira razoável, o atingimento dos objetivos da organização.

SIMPLICIDADE E REPLICABILIDADE: A prática já foi testada e vem sendo utilizada por mais de 9 (nove) filiais da empresa, com previsão de mais 8 (oito) até o final do ano, o que a torna cada vez mais operacional e adaptada às necessidades e possibilidades da administração pública federal. O que no início eram ideias e conceitos, atualmente traduz-se por procedimentos estrategicamente definidos e

aperfeiçoados pelas filiais da Ebserh. A possibilidade de replicabilidade é total, uma vez que as técnicas e conceitos utilizados são os existentes e disponíveis para a administração pública em geral, não limitando-se ao setor de gestão hospitalar.

Cabe ressaltar que, embora possa ser replicado, o sucesso das atividades de controle interno dependerá, essencialmente, da forma como será implementado, da sua estruturação e, em especial, da clara definição das competências e responsabilidades dos setores que comporão sua estrutura organizacional, bem como do entendimento e comprometimento da alta administração da entidade.

Observação 1: utilizar espaçamento simples e fonte tamanho 12.

Observação 2: o limite de páginas nos campos 2, 3 e 4 inclui a possível utilização de gráficos, fotos e demais elementos visuais.