



Relatório Integrado 2018

Relatório Integrado 2018

Relatório Integrado do exercício de 2018 da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como prestação de contas à qual esta unidade está obrigada nos termos do Art. 70. Parágrafo Único da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da Instrução Normativa (IN) TCU nº 63/2010, da IN TCU

nº 170/2018 e da Portaria-TCU nº 369/2018 e das orientações do órgão de controle interno. Este relatório toma como base o modelo de relato integrado, desenvolvido pelo *International Integrated Reporting Council* (Conselho Internacional para Relato Integrado) – IIRC e atende ao disposto no Art. 8, inciso IX, da Lei de Responsabilidade das Estatais - Lei nº 13.303/2016.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Em nossas prestações de contas, temos o compromisso de ser transparentes e responsáveis, apresentando informações íntegras.

Neste relatório, seguimos as diretrizes do relato integrado reconhecidas internacionalmente, em conformidade com a Estrutura Internacional para o Relato Integrado estabelecida pelo IIRC, aplicando o pensamento coletivo na preparação e na apresentação do relatório integrado

A Ebserh agradece aos seus colaboradores pela aplicação do pensamento coletivo e participação direta ou indireta na construção deste documento.

ACOMPANHE AS NOVIDADES DA REDE Ebserh EM PRIMEIRA MÃO



Internet

www.ebserh.gov.br



Facebook

[@ebserh.mec](https://www.facebook.com/ebserh.mec)



Twitter

[@ebserh](https://twitter.com/ebserh)



Instagram

[@ebserh](https://www.instagram.com/ebserh)



YouTube

[@redeebserhtv](https://www.youtube.com/redeebserhtv)

Presidente da República

Michel Temer

Ministro da Educação

Rossieli Soares da Silva

Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares

Presidente

Kleber de Melo Moraes

Diretoria Vice-Presidência Executiva (DVPE)

Arnaldo Correia de Medeiros (Substituto)

Diretoria de Administração e Infraestrutura (DAI)

Jaime Gregório dos Santos Filho

Diretoria de Atenção à Saúde (DAS)

Arnaldo Correa de Medeiros

Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP)

Jaime Gregório dos Santos Filho (Substituto)

Diretoria Tecnologia da Informação (DTI)

Flávio Ferreira dos Santos

Diretoria de Orçamento e Finanças (DOF)

Sônia Faustino Mendes

Coordenação e consolidação

Assessoria de Conformidade, Controle Interno e Gerenciamento de Riscos da Presidência

Lista de siglas e abreviações

3EC - ESCOLA Ebserh DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA
AAC - AUDITORIA ANUAL DE CONTAS
ABC - ACTIVITY-BASED COSTING
ABDI - AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL
ABEM - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO MÉDICA
ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS
AFAC - ADIANTAMENTO PARA FUTURO AUMENTO DE CAPITAL
AGHU - APLICATIVO DE GESTÃO PARA HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS
AGU - ADVOCACIA GERAL DA UNIÃO
ANVISA - AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA
APF - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL
APG - GESTÃO PÚBLICA - PROGRAMA DE GESTÃO AVANÇADA
APH - ADICIONAL DE PLANTÃO HOSPITALAR
AUDIN - AUDITORIA INTERNA
AUDIRs - AUDITORIA INTERNA DAS FILIAIS
BP - BALANÇO PATRIMONIAL
CA - CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMEM - COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO E MONITORAMENTO DE ESCOLAS MÉDICAS
CAPES - COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL DE ENSINO SUPERIOR
CAS - COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO E SUPERVISÃO
CCE - CONSELHO DE COORDENAÇÃO E CONTROLE DAS EMPRESAS ESTATAIS
CCF - COORDENADORIA DE CONTABILIDADE E FINANÇAS
CCONT - COORDENAÇÃO-GERAL DE CONTABILIDADE DA UNIÃO
CDSI - COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
CES - CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR
CFC - CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE
CGPAR - COMISSÃO INTERMINISTERIAL DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E DE ADMINISTRATRAÇÃO DE PARTICIPAÇÕES SOCIETÁRIAS DA UNIÃO
CGSIC - COMITÊ GESTOR DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES DA Ebserh-SEDE
CGTIC - COMITÊ GESTOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES
CGU - CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO
CHRU - CENTROS HOSPITALARES REGIONAIS E UNIVERSITÁRIOS
CHU - CENTROS HOSPITALARES UNIVERSITÁRIOS
CISTI - COORDENAÇÃO DE INFRAESTRUTURA E SEGURANÇA EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
CLT - CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO
CNE - CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO
CNPJ - CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA
CNPQ - CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO
CNRM - COMISSÃO NACIONAL DE RESIDÊNCIA MÉDICA
CNS - CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE
CONASEMS - CONSELHO NACIONAL DE SECRETARIAS MUNICIPAIS DE SAÚDE
CONASS - CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE SAÚDE
CONEP - COMISSÃO NACIONAL DE ÉTICA EM PESQUISA
COPAR - COORDENAÇÃO-GERAL DE PARTICIPAÇÕES SOCIETÁRIAS
CPC - COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS
CRC - CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE
CRM - CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA
CSLL - CONTRIBUIÇÃO SOCIAL SOBRE O LUCRO LÍQUIDO
CVM - COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS

Lista de siglas e abreviações

CVM - COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS
DATASUS - DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA DO SUS
DFC - DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA
DGP - DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DGPTI - DIRETORIA DE GESTÃO DE PROCESSOS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
DIVGP - DIVISÃO DE GESTÃO DE PESSOAS
DMPL - DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO
DOF - DIRETORIA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS
DRE - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO
DTI - DIRETORIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
DVA - DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO
EAD - EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
EBSERH - EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES
E-MAG - MODELO DE ACESSIBILIDADE EM GOVERNO ELETRÔNICO
E-OUV - SISTEMA DE OUVIDORIAS DO PODER EXECUTIVO FEDERAL
E-SIC - SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÃO AO CIDADÃO
FGTS - FUNDO DE GARANTIA POR TEMPO DE SERVIÇO
FINEP - FIANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS
FIOCRUZ - FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ
FNOHUF - FÓRUM NACIONAL DE OUVIDORES UNIVERSITÁRIOS E DE HOSPITAIS DE ENSINO
FNS - FUNDO NACIONAL DE SAÚDE
FUB - FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
GAD - GERÊNCIA ADMINISTRATIVA
GAS - GERÊNCIA DE ATENÇÃO À SAÚDE
GEP - GERENTE DE ENSINO E PESQUISA
GFIP - GUIA DE RECOLHIMENTO DO FGTS E DE INFORMAÇÕES À PREVIDÊNCIA SOCIAL
GM - GABINETE DO MINISTRO
GRSIC - GESTÃO DE RISCOS DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES
GRU - GUIA DE RECOLHIMENTO DA UNIÃO
HCPA - HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE
HC-UFU - HOSPITAL DAS CLÍNICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
HMV - HOSPITAL MOINHOS DE VENTO
HUF - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO FEDERAL
IAS - IMPAIRMENT OF ASSETS
IBRACON - INSTITUTO DE AUDITORES INDEPENDENTES DO BRASIL
IES - INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR
IFC - INSTRUMENTO FORMAL DE CONTRATUALIZAÇÃO
IFE - INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO
IFES - INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR
IFHT - INSTITUTO MULTIDISCIPLINAR DE FORMAÇÃO HUMANA COM TECNOLOGIAS
IFRS - INTERNACIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS
IG-SEST - ÍNDICE DE GOVERNANÇA DA SECRETARIA DE COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA DAS EMPRESAS ESTATAIS
IN - INSTRUÇÃO NORMATIVA
INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA
INSS - INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDADE SOCIAL
IRPJ - IMPOSTO DE RENDA PESSOA JURÍDICA
IRRF - IMPOSTO DE RENDA RETIDO NA FONTE
ISS - IMPOSTO SOBRE SERVIÇOS
ISSQN - IMPOSTO SOBRE SERVIÇOS DE QUALQUER NATUREZA

Lista de siglas e abreviações

- LAI - LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO
- LAIS - LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA EM SAÚDE
- LDO - LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS
- LOA - LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL
- MEC - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
- MGAH - MODELO DE GESTÃO DA ATENÇÃO HOSPITALAR
- MS - MINISTÉRIO DA SAÚDE
- MTE - MINISTÉRIO DO TRABALHO
- NATS - NÚCLEOS DE AVALIAÇÃO DE TECNOLOGIAS EM SAÚDE
- NBC - NORMA BRASILEIRA DE CONTABILIDADE
- NBC TA - NORMAS TÉCNICAS DE AUDITORIA INDEPENDENTE
- NBC TSP - NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE APLICADAS AO SETOR PÚBLICO
- NBR - NORMAS BRASILEIRAS REGULAMENTADORAS
- OB - ORDEM BANCÁRIA
- OBZ - ORÇAMENTO BASE ZERO
- OEI - ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS IBERO-AMERICANOS
- PAINT - PLANO ANUAL DE AUDITORIA INTERNA
- PCCS - PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E SALÁRIOS
- PDTIC - PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES
- PESP - PROGRAMA Ebserh DE SEGURANÇA DO PACIENTE
- PGFN - PROCURADORIA GERAL DA FAZENDA NACIONAL
- PHA - PROGRESSÃO HORIZONTAL POR ANTIGUIDADE
- PHM - PROGRESSÃO HORIZONTAL POR MÉRITO
- PJ - PESSOA JURÍDICA
- PL - PATRIMÔNIO LÍQUIDO
- PMMB - PROJETO MAIS MÉDICOS PARA O BRASIL
- PNHOSP - POLÍTICA NACIONAL DE ATENÇÃO HOSPITALAR
- POSIC - POLÍTICA DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES
- PPP - PLANO DE PROVIDÊNCIAS PERMANENTE
- PRADEG - PROGRAMA DE RACIONALIZAÇÃO, DISCIPLINA E EFICIÊNCIA DO GASTO
- PRM - PROGRAMA DE RESIDÊNCIA MÉDICA
- PROADI-SUS - PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE
- RAINT - RELATÓRIO ANUAL DE ATIVIDADES DE AUDITORIA INTERNA
- RAPs - RESTOS A PAGAR
- RAS - REDE DE ATENÇÃO À SAÚDE
- REBRATS - REDE BRASILEIRA DE AVALIAÇÃO DE TECNOLOGIAS EM SAÚDE
- REHUF - PROGRAMA NACIONAL DE REESTRUTURAÇÃO DOS HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS
- REVALIDA - REVALIDAÇÃO DE DIPLOMAS MÉDICOS EXPEDIDOS POR INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR ESTRANGEIRA
- RFB - RECEITA FEDERAL DO BRASIL
- RGPS - REGIME GERAL DE PREVIDÊNCIA SOCIAL
- RJU - REGIME JURÍDICO ÚNICO
- RMA - RELATÓRIOS MENSAIS DE ALMOXARIFADO
- RMB - RELATÓRIO DE MOVIMENTAÇÃO DE BENS MÓVEIS
- RNOHUF - REDE NACIONAL DE OUVIDORIAS DOS HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS
- RPPS - REGIME PRÓPRIO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL
- SC - Serviço de Contabilidade
- SEI - SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES
- SELIC - SISTEMA ESPECIAL DE LIQUIDAÇÃO E DE CUSTÓDIA

Lista de siglas e abreviações

SES-MG - SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DE MINAS GERAIS
SEST - SECRETARIA DE COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA DAS EMPRESAS ESTATAIS
SESu - SECRETARIA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR
SIAFI - SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DO GOVERNO FEDERAL
SIC - SISTEMA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES
SIG - SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS
SIGP - SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS
SIG-RES - SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS DOS PROGRAMAS DE RESIDÊNCIAS
SIMEC - SISTEMA INTEGRADO DE MONITORAMENTO EXECUÇÃO E CONTROLE DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SINDUSFARMA - SINDICATO DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS NO ESTADO DE SÃO PAULO
SPAQ - SISTEMA PREDIAL DE ÁGUA QUENTE
SPES - SISTEMA PREDIAL DE ESGOTO SANITÁRIO
STN - SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL
SUS - SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE
TCU - TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
TI - TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
TIC - TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
UASG - UNIDADE ADMINISTRATIVA DE SERVIÇOS GERAIS
UEP - MÉTODO DAS UNIDADES DE ESFORÇO DE PRODUÇÃO
UFPA - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
UFPR - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
UG - UNIDADE GESTORA
UMC - UNIDADE DA MULHER E DA CRIANÇA
UNESCO - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA
UNIFAP - UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ
UNOPS - ESCRITÓRIO DAS NAÇÕES UNIDAS DE SERVIÇOS PARA PROJETOS
UO - UNIDADE ORÇAMENTÁRIA
UPA - UNIDADE DE PRODUÇÃO ASSISTENCIAL
UTI - UNIDADE DE TERAPIA INTENSIVA
W3C - WORLD WIDE WEB CONSORTIUM
WCAG - WORLD CONTENT ACCESSIBILITY GUIDE

Lista de siglas dos HUFs

HC-UFG - HOSPITAL DAS CLÍNICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO GOIÁS
HC-UFMG - HOSPITAL DAS CLÍNICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
HC-UFPE - HOSPITAL DAS CLÍNICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
HC-UFPR - HOSPITAL DE CLÍNICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
HC-UFTM - HOSPITAL DE CLÍNICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIANGULO MINEIRO
HC-UFU - HOSPITAL DE CLÍNICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
HDT-UFT - HOSPITAL DE DOENÇAS TROPICAIS UNIVERSIDADE FEDERAL DE TOCANTINS
HE-UFPEL - HOSPITAL ESCOLA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
HUL-UFS - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE LAGARTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
HUAB-UFRN - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO ANA BEZERRA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
HUAC-UFCG - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO ALCIDES CARNEIRO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
HUAP-UFF - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO ANTÔNIO PEDRO DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
HUBFS-UFPA - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO BETTINA FERRO DE SOUZA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
HUB-UNB - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
HUCAM-UFES - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO CASSIANO ANTÔNIO DE MORAES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
HU-FURG - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DOUTOR MIGUEL RIET CORRÊA JÚNIOR DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE
HUGG-UNIRIO - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO GAFFRÉE E GUINLE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
HUGV-UFAM - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO GETÚLIO VARGAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
HUJBB-UFPA - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO JOÃO DE BARROS BARRETO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
HUJB-UFCG - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO JÚLIO BANDEIRA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
HUJM-UFMT - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO JÚLIO MÜLLER DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO
HULW-UFPB - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO LAURO WANDERLEY DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
HUMAP-UFMS - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO MARIA APARECIDA PEDROSSIAN DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
HUOL-UFRN - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO ONOFRE LOPES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
HUPAA-UFAL - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PROFESSOR ALBERTO ANTUNES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
HUPES-UFBA - COMPLEXO HOSPITALAR UNIVERSITÁRIO PROFESSOR EDGARD SANTOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
HUSM-UFMS - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
HU-UFGD - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA GRANDE DOURADOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
HU-UFJF - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
HU-UFMA - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
HU-UFPI - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
HU-UFS - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
HU-UFSC - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO POLYDORO ERNANI DE SÃO THIAGO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
HU-UFSCAR - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
HU-UNIVASF - HOSPITAL DE ENSINO DR. WASHINGTON ANTÔNIO DE BARROS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
HUWC-UFC - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO WALTER CANTÍDIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
MCO-UFBA - MATERNIDADE CLIMÉRIO DE OLIVEIRA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
MEAC-UFC - MATERNIDADE ESCOLA ASSIS CHATEAUBRIAND DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
MEJC-UFRN - MATERNIDADE ESCOLA JANUÁRIO CICCIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
MVFA-UFPR - MATERNIDADE VICTOR FERREIRA DO AMARAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Lista de tabelas

<i>Tabela 1 – Consolidação dos resultados.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabela 2 – Demonstração analítica dos resultados.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabela 3 – Impacto financeiro da (re)pactuação dos IFC entre 2014-2018.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabela 4 – Força de trabalho da Ebserh.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabela 5 – Distribuição da Lotação Efetiva.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabela 6 – Detalhamento da estrutura de cargos em comissão e funções gratificadas da UPC.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabela 7 – Remuneração dos dirigentes e conselheiros fixada pela Sest para 2018.....</i>	<i>92</i>
<i>Tabela 8 – Fixação dos limites da remuneração individual e global para o período de 2018 - Presidente.....</i>	<i>92</i>
<i>Tabela 9 – Fixação dos limites da remuneração individual e global para o período de 2018 - Diretores.....</i>	<i>93</i>
<i>Tabela 10 – Fixação dos limites da remuneração individual e global para o período de 2018 - Conselho de Administração.....</i>	<i>93</i>
<i>Tabela 11 – Fixação dos limites da remuneração individual e global para o período de 2018 - Conselho Fiscal.....</i>	<i>93</i>
<i>Tabela 12 – Composição do orçamento 2016-2018.....</i>	<i>99</i>
<i>Tabela 13 – Detalhamento das despesas orçamentárias com pessoal concursado 2016-2018.....</i>	<i>99</i>
<i>Tabela 14 – Detalhamento das despesas orçamentárias com Custeio 2016-2018.....</i>	<i>100</i>
<i>Tabela 15 – Detalhamento das despesas orçamentárias com Investimentos 2016-2018.....</i>	<i>101</i>
<i>Tabela 16 – 2018: detalhamento da execução orçamentária e financeira da Unidade Orçamentária da Ebserh.....</i>	<i>103</i>
<i>Tabela 17 – Balanço Patrimonial (BP).....</i>	<i>116</i>
<i>Tabela 18 – Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).....</i>	<i>117</i>
<i>Tabela 19 – Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC).....</i>	<i>118</i>
<i>Tabela 20 – Demonstração do Valor Adicionado (DVA).....</i>	<i>119</i>
<i>Tabela 21 – Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL).....</i>	<i>120</i>
<i>Tabela 22 – Evolução do quantitativo de unidades com Execução Orçamentária Financeira.....</i>	<i>121</i>
<i>Tabela 23 – Vida útil e valor residual.....</i>	<i>123</i>
<i>Tabela 24 – Caixa e equivalente de caixa.....</i>	<i>124</i>
<i>Tabela 25 – Valores a curto prazo.....</i>	<i>124</i>
<i>Tabela 26 – Outros valores a receber.....</i>	<i>124</i>

Lista de tabelas

Tabela 27 – Estoques.....125

Tabela 28 – Material de consumo.....125

Tabela 29 – Realização do inventário de estoques.....126

Tabela 30 – Valores a longo prazo.....126

Tabela 31 – Depósitos judiciais.....126

Tabela 32 – Bens móveis.....127

Tabela 33 – Equipamentos de processamento de dados.....128

Tabela 34 – Bens móveis.....128

Tabela 35 – Depreciação acumulada.....128

Tabela 36 – Efeito da desvalorização dos bens.....129

Tabela 37 – Bens imóveis.....129

Tabela 38 – Intangíveis.....130

Tabela 39 – Obrigações trabalhistas.....130

Tabela 40 – Fornecedores e contas a pagar a curto prazo.....130

Tabela 41 – Retenções de impostos e contribuições.....131

Tabela 42 – Cauções recebidos.....131

Tabela 43 – Obrigações transitórias a curto prazo.....131

Tabela 44 – Classificação provável.....132

Tabela 45 – Classificação possível.....132

Tabela 46 – AFAC.....133

Tabela 47 – Patrimônio Líquido (PL).....134

Tabela 48 – Receitas operacionais.....135

Tabela 59 – Despesas operacionais.....135

Tabela 50 – Remuneração de pessoal.....135

Tabela 51 – Encargos patronais.....136

Tabela 52 – Benefícios a pessoal.....136

Tabela 53 – Outras despesas com pessoal e encargos.....136

Lista de tabelas

Tabela 54 – Uso de material de consumo.....136

Tabela 55 – Serviços tomados.....137

Tabela 56 – Depreciação e amortização.....137

Tabela 57 – Provisões de riscos fiscais.....137

Tabela 58 – Despesas tributáveis.....138

Tabela 59 – Demais resultados.....138

Tabela 60 – Receitas financeiras.....138

Tabela 61 – Despesas financeiras.....138

Tabela 62 – Conciliação.....146

Tabela 63 – Informações complementares.....146

Lista de quadros

Quadro 1 – Informações dos hospitais que formam a Rede Ebserh.....29

Quadro 2 – Projetos estratégicos associados aos pilares estratégicos.....41

Quadro 3 – Consultorias resultantes da parceria com a OEI iniciadas em 2018.....61

Quadro 4 – Consultorias em processo de contratação.....61

Quadro 5 – Resumo das cooperações técnicas internacionais da Ebserh.....62

Quadro 6 – Plano de providências.....141

Lista de gráficos

Gráfico 1 – Posicionamento estratégico – campo de prática.....28

Gráfico 2 – Resumo do fluxo de caixa (em R\$ milhões).....43

Gráfico 3 – Processos instaurados entre 2017 e 2018.....51

Gráfico 4 – Manifestações recebidas na Rede Ebserh e na Ouvidoria-Geral (Sede).....54

Gráfico 5 – Manifestações recebidas na Rede Ebserh e na Ouvidoria-Geral (Sede).....54

Gráfico 6 – Índice de implantação do PESP, comparação entre outubro de 2017 e outubro de 2018...72

Gráfico 7 – Mortalidade institucional, comparação entre os 20 hospitais que preencheram o painel nos meses de outubro de 2017 e outubro de 2018.....72

Gráfico 8 – Panorama dos Programas de Residência e Residentes na Rede Ebserh.....77

Gráfico 9 – Panorama dos Programas de Residência e Residentes na Rede Ebserh.....77

Gráficos 10 – Perfil do corpo funcional.....86

Gráfico 11 – Ampliação do quadro de pessoal e substituição de vínculos precários da Rede Ebserh.....89

Gráfico 12 – Ampliação do quadro de pessoal e substituição de vínculos precários da Rede Ebserh.....89

Gráfico 13 – Orçamento da Rede Ebserh 2016-2018.....98

Gráfico 14 – Principais linhas de Investimentos da Rede Ebserh em 2018.....101

Gráfico 15 – Orçamento Rehuf 2016-2018.....102

Gráfico 16 – Relação entre o gasto total e a UPA, por HUF, no período de 2016 e 2017.....105

Gráfico 17 – Valor de investimentos em infraestrutura e equipamentos.....108

Gráfico 18 – Investimentos em infraestrutura e equipamentos em percentual.....108

Gráfico 19 – Gastos com locação de imóveis e equipamentos.....108

Gráfico 20 – Gastos com locação de imóveis.....108

Gráfico 21 – Subvenção do Tesouro – Repasses recebidos.....139

Gráfico 22 – Vínculos precários.....147

Gráfico 23 – Comparativo de manifestações recebidas na sede.....147

Lista de figuras

Figura 1 – Organização dos serviços assistenciais do SUS.....24

Figura 2 – Razão de médicos especialistas e generalistas por região.....25

Figura 3 – Tendências que impactam a saúde e o ensino.....25

Figura 4 – Consequências das tendências.....25

Figura 5 – Ecossistema de atuação da Ebserh.....26

Figura 6 – Atores do campo de prática.....27

Figura 7 – Mapa da Rede.....28

Figura 8 – Cadeia de valor vigente.....35

Figura 9 – Desenho da nova cadeia de valor.....36

Figura 10 – Mapa estratégico da Rede Ebserh.....38

Figura 11 – Relação entre os Pilares e os modelos de ação da Ebserh.....39

Figura 12 – Cronograma de implantação dos projetos estratégicos de 2018 a 2023.....40

Figura 13 – Assuntos das infrações disciplinares que mais geraram investigação.....52

Figura 14 – Sistema de Gestão de Riscos e Controles Internos.....67

Figura 15 – Pilares do Programa de Integridade.....68

Figura 16 – Programas de Residência Médica mais Ofertados em 2018.....78

Figura 17 – Atividades de cursos de graduação das Universidades nos Hospitais da Rede.....79

Figura 18 – Panorama da Pesquisa Clínica em 2018.....83

Figura 19 – Plano de Ação de Pesquisa Clínica no Brasil.....84

Figura 20 – Pesquisas Acadêmicas iniciadas na Rede Ebserh em 2018.....84

Figura 21 – Evolução da capacitação dos colaboradores.....91

Figura 22 – Concurso público realizado em 2018.....92

Figura 23 – Metodologia Orçamento Base-Zero (OBZ).....95

Figura 24 – Modelo de Compras.....96

Figura 25 – Processos de contratações no exercício de 2018 considerando 17 UASG em valor e quantidade.....107

Lista de anexos e apêndices

Anexo I – Pareceres dos Colegiados sobre as Demonstrações Contábeis do Exercício de 2018.....149

Anexo II – Relatório da Auditoria152

Anexo III – Relatório Anual sobre o Sistema de Controles Internos de 2018.....158



Capítulo I - Visão Geral Organizacional e Ambiente Externo.....	22
<i>Nossa Rede-----</i>	<i>23</i>
Capítulo II - Planejamento Estratégico e Governança.....	37
<i>Nossa Estratégia-----</i>	<i>38</i>
<i>Nossa Governança Corporativa-----</i>	<i>44</i>
<i>Nossos Relacionamentos-----</i>	<i>53</i>
Capítulo III - Gestão de Riscos e Controles Internos.....	65
<i>Nossa Estratégia de Riscos e Controles Internos-----</i>	<i>66</i>
Capítulo IV - Resultados da Gestão, Alocação de Recursos e Áreas Especiais de Gestão.....	70
<i>Nosso Cuidado-----</i>	<i>71</i>
<i>Nosso Cenário de Prática-----</i>	<i>76</i>
<i>Nossa Equipe-----</i>	<i>86</i>
<i>Nossa Eficiência e Sustentabilidade-----</i>	<i>94</i>
<i>Nossa Gestão Orçamentária e Financeira-----</i>	<i>98</i>
<i>Nossa Gestão de Custos-----</i>	<i>105</i>
<i>Nossa Administração e Infraestrutura-----</i>	<i>107</i>
<i>Nossa Gestão de TIC-----</i>	<i>111</i>
Capítulo V - Demonstrações Contábeis.....	115
<i>Balanco Patrimonial-----</i>	<i>116</i>
<i>Demonstração do Resultado do Exercício-----</i>	<i>117</i>
<i>Demonstração dos Fluxos de Caixa-----</i>	<i>118</i>
<i>Demonstração do Valor Adicionado-----</i>	<i>119</i>
<i>Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido-----</i>	<i>120</i>
<i>Notas Explicativas-----</i>	<i>121</i>
Anexos.....	148
<i>Anexo I - Pareceres dos Colegiados sobre as Demonstrações Contábeis do Exercício de 2018-----</i>	<i>149</i>
<i>Anexo II – Relatório da Auditoria Independente-----</i>	<i>152</i>
<i>Anexo III - Relatório Anual sobre o Sistema de Controles Internos de 2018-----</i>	<i>158</i>

Mensagem do Dirigente Máximo

O ano de 2018 foi muito importante para a Rede Ebserh com definições de impacto no curto, médio e longo prazos.

Neste ano, atualizamos o Planejamento Estratégico para os Ciclos 2018-2022 e 2018-2027, estabelecemos o Planejamento Tático das Diretorias, a Modelagem da Arquitetura Organizacional, bem como definimos formas de obtenção de eficiência operacional, com a construção e o desenvolvimento de uma estratégia de compras e de uma metodologia de sustentabilidade operacional.

Como resultado, pactuamos o propósito de “Ensinar para transformar o cuidar” com a visão de “Ser referência nacional no ensino, na pesquisa, na extensão e na inovação no campo da saúde, na assistência pública humanizada e de qualidade em média e alta complexidade, e na gestão hospitalar, atuando de forma integrada com a Universidade e contribuindo para o desenvolvimento de políticas públicas de saúde”. Temos em vista cinco objetivos estratégicos, todos de suma importância para o nosso propósito no horizonte de cinco anos.

A estratégia da Ebserh, aprovada por nossos órgãos colegiados para os próximos cinco anos, estabelece direcionadores estratégicos nas dimensões crescimento e expansão e o desafio situa-se no alcance da sustentabilidade econômica, social e ambiental em Rede.

Na busca de melhorias na eficiência e sustentabilidade nos hospitais que gerenciamos, investimos na otimização da gestão de despesas e receitas. Adotamos ações para revisão dos contratos firmados no âmbito do SUS com o objetivo de garantir a adequada inserção desses hospitais na Rede de Atenção à Saúde (RAS) e remuneração dos serviços prestados, bem como implantando em cinco hospitais do Orçamento Base Zero (OBZ), permitindo uma alocação mais eficiente dos recursos, identificando e eliminando processos que não agregam valor, com previsão de extensão do modelo aos demais hospitais em 2019.

Avançando no propósito de definir a melhor maneira de aumentar a produtividade e a eficiência dos processos de compras, analisamos as compras atualmente realizadas pelos hospitais de nossa Rede, buscando a padronização dos requisitos de qualidade e a forma mais eficiente de contratação a fim de reduzir custos e proporcionar compras com potencial ganho de economia de escala. Para a próxima fase deste trabalho, cinco categorias de grande relevância para a estatal foram definidas, a saber: Energia Elétrica; Limpeza e Higienização; Processamento de Roupas e Gestão de Enxoval

(Lavanderia e Rouparia); Materiais Hospitalares Descartáveis; e Medicamentos Genéricos ou Similares. O resultado esperado é um menor custo agregado nas compras comuns realizadas em rede para os hospitais.

Com o olhar voltado para a boa governança corporativa e a conformidade, tivemos um intenso engajamento para cumprimento da Lei de Responsabilidade das Estatais que refletiu em melhoria do Índice de Governança das Estatais desenvolvido pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Sest), o qual avalia o cumprimento dos requisitos exigidos pela Lei nº 13.303/2016, regulamentada pelo Decreto nº 8.945/2016, e pelas diretrizes estabelecidas nas Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR (Decreto nº 6.021/2007). Em 2018, com a divulgação da 3ª Certificação do Indicador de Governança (IG-Sest), fomos a estatal federal que mais avançou no índice em comparação com o desempenho no ciclo anterior, com um acréscimo de 221% em nossa pontuação, passando do último nível (Nível IV) para o Nível II.

No último ano, nossa Rede de 40 Hospitais Universitários Federais avançou na formação dos profissionais e na geração de conhecimentos para a área da saúde, ampliando a oferta de residência e de pesquisas nos hospitais de nossa Rede. Em 2018, oferecemos mais de 7,5 mil vagas de residências médica e multiprofissional em 959 programas, além de sermos campo de prática para mais de 60 mil graduandos na área da saúde em 32 Universidades Federais.

Entre 2017 e 2018, o número de residentes aumentou em 7,7%, e o número de programas de residência passou de 936 para 959. Além disso, foram cadastradas mais de 3,4 mil pesquisas em nosso sistema, sendo 89% cadastradas como pesquisas acadêmicas.

Nossos hospitais fazem parte da rede SUS e, com sua incorporação a nossa Rede, houve um claro movimento de ampliação da oferta de serviços à sociedade preenchendo os “vazios” assistenciais e ampliando sua inserção no SUS com a cobertura de demandas sensíveis aos gestores locais do sistema.

Realizamos a gestão de quase 9 mil leitos, cerca de 375,4 mil internações, 180,7 mil cirurgias hospitalares e mais de 24 milhões consultas e exames por ano.

No exercício de 2018, atuamos em prol de uma gestão mais integrada com o fortalecimento da assistência à saúde, do ensino e pesquisa e da responsabilidade social. Atuamos no sentido de prover condições para que os HUFs possam empregar os recursos de maneira mais eficiente, visando à perenidade, equilíbrio e sustentabilidade de sua Rede para melhor entrega à sociedade.

Nosso corpo funcional é formado por funcionários contratados sob a égide da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), por funcionários no Regime Jurídico Único (RJU) e por outros funcionários com vínculos de relação precária – terceirizados contratados por intermédio das fundações de apoio das universidades, que desempenham atividades-fim do hospital (Acórdão nº 2.983/2015-TCU-Plenário). O crescimento do quadro de pessoal da nossa Rede acontece não apenas pelo aumento da demanda vegetativa dos serviços, mas também pela adesão de novos hospitais que já trazem em seus quadros, pessoas contratadas sob as diversas formas mencionadas.

De 2017 a 2018, a Rede Ebserh contou com o incremento de cerca de 5,4 mil empregados para atendimento das demandas da sociedade (representando 22,3% de ampliação), contribuindo para o alcance de mais de 55 mil profissionais atuando nos hospitais.

A partir de nossa estratégia e dos resultados observados em 2018, temos importantes desafios pela frente e, por meio deste relatório, buscamos reunir informações que possam relatar o ano de 2018 com um panorama sobre nossas principais características, visão de futuro, legados, ações em curso e desafios para o futuro de uma forma integrada, apresentando os resultados e valor que entregamos, o nosso nível de compromisso com a sociedade, a governança, a eficácia, a eficiência, a conformidade, a economicidade e a sustentabilidade de forma ampla.

Boa leitura!

Presidente

Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares

ASSISTÊNCIA



Leitos Cerca de 9 mil



Consultas 6,9 milhões



Exames 17,3 milhões



Internações 375,4 mil



Cirurgias 180,7 mil



Fonte: SIA-SIH/SUS-DATASUS/MS. Dados extraídos do Tabwin/MS considerando a produção apresentada.
Consulta em: 25/02/2019.

CONTRATUALIZAÇÃO SUS



**(Re)pactuação de
Instrumentos**

**Formais de
Contratualização**

22 instrumentos



**R\$ 43,5 milhões
de impacto
financeiro**

ENSINO E PESQUISA



Programas
de Residência

959

Residentes

7,5 mil

Pesquisas
cadastradas

3,4 mil



89% pesquisas acadêmicas

GESTÃO DE PESSOAS



Força de Trabalho

CLT 30 mil

RJU 21 mil

Vínculos precários 4 mil



Sobre este relatório

Este relatório segue o modelo de relato integrado do *International Integrated Report Council* (IIRC) e busca unificar informações financeiras e não financeiras, de maneira concisa, mostrando como a estratégia, a governança, o desempenho e a visão de futuro da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), no contexto de seu ambiente externo, levam à criação de valor em curto, médio e longo prazos.

Por esse motivo, este relatório representa uma evolução nos processos de gestão organizacional e comunicação corporativa, seguindo as orientações disponíveis na Decisão Normativa (DN) TCU nº 170/2018. Há que se destacar que, a partir de 2016, com a vigência da Lei de Responsabilidade das Estatais nº 13.303, de 30 de junho de 2016, a elaboração de relatório anual integrado tornou-se obrigatória.

O objetivo deste relatório é permitir aos cidadãos brasileiros compreenderem como a Ebserh aplica os recursos com a finalidade de prestar serviços gratuitos de assistência médico-hospitalar, ambulatorial e de apoio diagnóstico e terapêutico à comunidade; e apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, ao ensino-aprendizagem e à formação de pessoas no campo da saúde pública.

Este relatório apresenta à sociedade, inclusive aos órgãos de controle, os valores e resultados que a estatal entrega, além de demonstrar seu nível de governança, eficácia, eficiência, conformidade, economicidade e sustentabilidade econômica e ambiental.

Até 2017, vínhamos apresentando o Relatório de Administração com os principais destaques do exercício anterior e o Relatório de Gestão sob a forma estabelecida pelo Tribunal de Contas das União (TCU).

Este ano, com o Relatório Integrado 2018, avançamos com o processo de relato, melhorando a transparência e conectividade das informações e demonstrando como geramos valor ao longo do tempo.

As informações aqui contidas referem-se ao ano de 2018 e foram apreciadas pelo Conselho de Administração e Conselho Fiscal.

Nesta edição, destacamos a nova estratégia da Ebserh que reflete o planejamento estratégico 2018-2022, transformando a organização através da reflexão participativa sobre sua estratégia e da busca por um novo patamar de eficiência e sustentabilidade.

Para determinar a materialidade deste relatório, o processo de revisão da estratégia da empresa foi fundamental. No início de 2018, mapeamos temas relevantes a partir de apurações das expectativas dos nossos públicos de interesse, pesquisas de opinião pública, índices de mercado, avaliações, debates internos com especialistas, reuniões dos comitês de governança e entrevistas com a alta administração.

Também, conduzimos rodadas de reuniões com os times das unidades da Presidência e das Diretorias indicados pelos membros da Diretoria Executiva, que desenvolveram os conteúdos de maior impacto e aderência estratégica, observando as diretrizes para elaboração do Relatório de Gestão, segundo o Modelo de Relato Integrado do IIRC: abordagem estratégica; conectividade da informação; relações com partes interessadas; materialidade; concisão; confiabilidade e completude; coerência e comparabilidade; e clareza.

Assim, a matriz de materialidade deste relatório é resultado de um processo de identificação, avaliação e priorização dos temas relevantes que impactam nossa capacidade de criar valor no curto, médio e longo prazo.

Capítulo I

Visão Geral Organizacional e Ambiente Externo

Nossa Rede

Quem Somos?

Somos a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), criada por meio da Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011, como uma empresa pública **vinculada ao Ministério da Educação (MEC)**, com a finalidade de prestar serviços gratuitos de assistência médico-hospitalar, ambulatorial e de apoio diagnóstico e terapêutico à comunidade, assim como prestar às instituições públicas federais de ensino ou instituições congêneres serviços de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, ao ensino-aprendizagem e à formação de pessoas no campo da saúde pública.

Somos a **maior rede de hospitais públicos do Brasil**. Nossas atividades unem dois dos maiores desafios do país, **educação e saúde**, melhorando a qualidade de vida de milhões de brasileiros, por meio da atuação de uma rede que inclui o órgão central da empresa e **40 Hospitais Universitários Federais (HUFs)**, que exercem a função de centros de referência de média e alta complexidade para o Sistema Único de Saúde (SUS) e um papel de destaque para a sociedade.

Dada a nossa finalidade, somos uma empresa estatal **100% dependente da União** e cumprimos o nosso dever de prestar serviços de assistência à saúde de forma **integral e exclusivamente inseridos no âmbito do SUS**, observando a **autonomia universitária**.

Por meio do **Acórdão nº 2.813/2009-TCU-Plenário**, o Tribunal de Contas já havia determinado à Casa Civil e ao Ministério da Economia **a instalação de uma estrutura administrativa que garantisse, de forma contínua, iniciativas capazes de conduzir a política de reestruturação desses hospitais**. No voto do acórdão em epígrafe, o TCU afirmou que, apesar da relevância social e científica dos Hospitais Universitários Federais, estas unidades estavam confrontadas com um **cenário adverso, fruto de financiamento insuficiente, autonomia administrativa restrita, quadro de pessoal precário e reduzido, infraestrutura degradada, inserção desfavorável na rede do SUS e incipiência da coordenação de ações a eles relativas**.

Segundo a Exposição de Motivos Interministerial nº 00127/2011/MP/MEC, que deu origem à lei de criação da Ebserh, a proposta indicava que fossemos submetidos, dentre outros, aos institutos administrativos da investidura por concurso público, da licitação, em processos de compras e contratações e do controle do Tribunal de Contas da União.

Nosso Ecossistema de Atuação

A Rede Ebserh se insere no contexto do **Sistema Público de Saúde Brasileiro**, sustentado no art. 196, da Constituição Federal, de 1988, o qual afirma que *“a saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação”*.

O atendimento SUS na última década tem demonstrado crescimento, sobretudo, em internações e procedimentos ambulatoriais de alta complexidade.

Um dos fatores que sustentam o aumento da demanda por serviços de saúde de alta complexidade é a **transição demográfica observada no Brasil, com repercussões no aumento de condições crônicas na população**.

No que tange ao financiamento da saúde, **o SUS tem sido alvo de constantes contingenciamentos de gastos** com o intuito de limitar sua expansão a patamares próximos ao da inflação.



Conheça o Acórdão nº 2.813/2009-TCU-Plenário



Conheça a Exposição de Motivos que embasou a criação da Ebserh



Consulte a Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011 (Lei de criação da Ebserh)



Consulte o Estatuto Social da Ebserh

Figura 1 – Organização dos serviços assistenciais do SUS



A organização dos serviços assistenciais do SUS se dá com base no modelo de hierarquização das ações e serviços de saúde por **níveis de complexidade (cuidados primário, secundário e terciário)**, com regulação de acesso gerenciada pelo gestor SUS local, conforme figura 1.

Dentre os provedores de saúde, destacam-se os **hospitais de ensino**, que possuem uma **função tríplice: o desenvolvimento de ações ligadas ao ensino, pesquisa e prestação de serviços assistenciais**. Tais instrumentos de saúde são os principais prestadores de serviços de alta complexidade no Brasil, respondendo por **mais da metade dos repasses do SUS para internações hospitalares**.

Nesse cenário, somos responsáveis pela gestão de quase 9 mil leitos e, anualmente, realizamos mais de 375 mil internações.

No Brasil, são oferecidos cerca de **6,5 mil programas de residência médica**, que resultam em mais de 20 mil vagas¹. Atualmente, são reconhecidas 53 especialidades médicas². Nossa Rede atua na oferta de aproximadamente 14,7% dos programas de residência médica existentes no país representando cerca de 37% das vagas disponibilizadas.

Sobre a especialização dos profissionais médicos no Brasil, 58% possuem algum título de especialista. O maior número de títulos concentra-se nas especialidades de Clínica Médica, Pediatria, Cirurgia Geral, Ginecologia e Obstetrícia, Anestesiologia, Cardiologia, Medicina do Trabalho, Ortopedia e Traumatologia, Oftalmologia e Radiologia e Diagnóstico por Imagem.

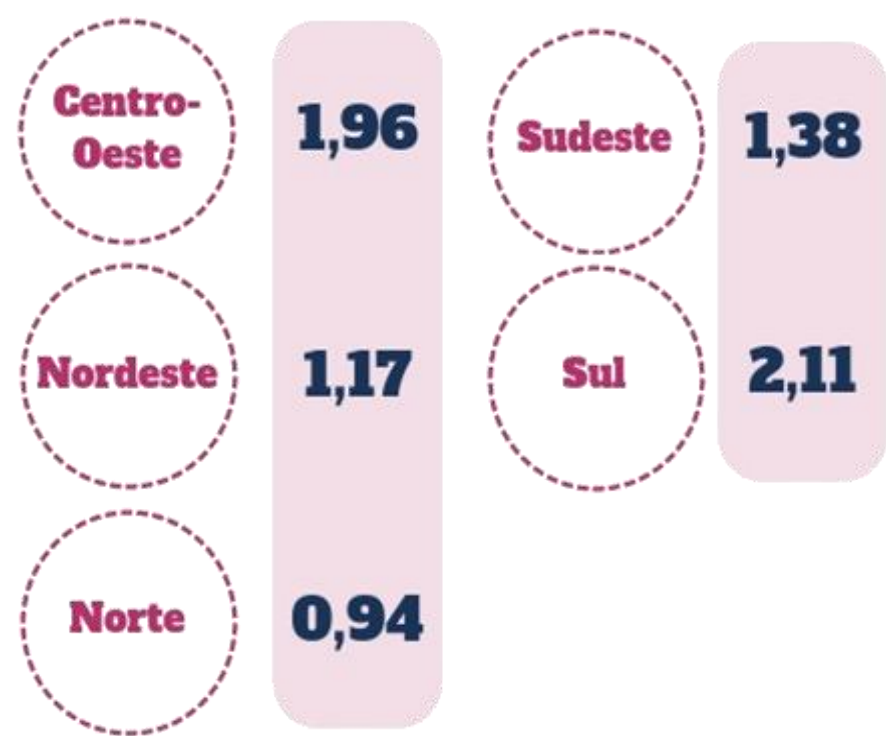
A concentração de especialistas também é uma realidade regional, com grandes disparidades entre as localidades onde se encontram os hospitais da Rede Ebserh. A razão de médicos especialistas/generalistas é maior na região Sul e abaixo de 1, na região Norte do país³, a concentração de médicos especialistas e generalistas, por região, é demonstrada na figura 2.

¹ Acesso e Regulação da Residência Médica no Brasil, Câmara dos Deputados, 2015.

² Scheffer, M. et al, Demografia Médica no Brasil 2015. Departamento de Medicina Preventiva, Faculdade de Medicina da USP. Conselho Regional de Medicina do Estado de São Paulo. Conselho Federal de Medicina. São Paulo: 2015, 284 páginas.

³ Adaptado de Scheffer, M. et al, Demografia Médica no Brasil 2015. Departamento de Medicina Preventiva, Faculdade de Medicina da USP. Conselho Regional de Medicina do Estado de São Paulo. Conselho Federal de Medicina. São Paulo: 2015, 284 páginas.

Figura 2 – Razão de médicos especialistas e generalistas por região



Fonte: Análise Accenture; DataSUS Produção hospitalar: <http://www2.datasus.gov.br/DataSUS/index.php?area=0901&item=1&acao=25>; DataSUS Produção ambulatorial: <http://www2.datasus.gov.br/DataSUS/index.php?area=0901&item=1&acao=22&pad=31655>

No âmbito da formação profissional, a especialização é uma realidade para cerca de 60% dos médicos com registro ativo no Conselho Regional de Medicina (CRM); destes, a metade possui habilitação em alguma das seis especialidades mais populares.

Sobre pesquisas, **o Brasil é o 13º país mais produtivo em termos de artigos publicados**, sendo Medicina a área mais relevante da pesquisa nacional.

Figura 3 – Tendências que impactam a saúde e o ensino



Em termos de representatividade, as **Instituições Federais de Ensino (IFE) com hospitais ligados à Rede Ebserh representam 10 das 20 instituições com maior número de publicações na área de Medicina.**

A partir do estudo sobre o mercado de saúde brasileiro, bem como do papel dos hospitais de ensino como provedores assistenciais, formadores de recursos e polos de desenvolvimento de pesquisa científica e sobre a representatividade da Rede Ebserh nesse contexto, realizamos um levantamento dos fatores que impactam a saúde e o ensino em nosso ecossistema de atuação para ajudar a prever as **tendências de mudança que devem ser consideradas em nosso processo de tomada de decisão.**

Identificamos **quatro grandes tendências**: globalização, avanços científicos e tecnológicos, envelhecimento populacional, e aumento da diversidade do ambiente cultural, apresentadas na figura 4.

No contexto de atuação da Rede Ebserh, as grandes tendências em saúde afetam a prestação assistencial, bem como seu papel de formadora de profissionais de saúde e de centro de referência em pesquisa, influenciando o complexo ecossistema híbrido de saúde, ensino e pesquisa, no qual a empresa está inserida. O quadro 1 sintetiza algumas consequências das quatro grandes tendências.

Figura 4 – Consequências das tendências

Consequências das tendências

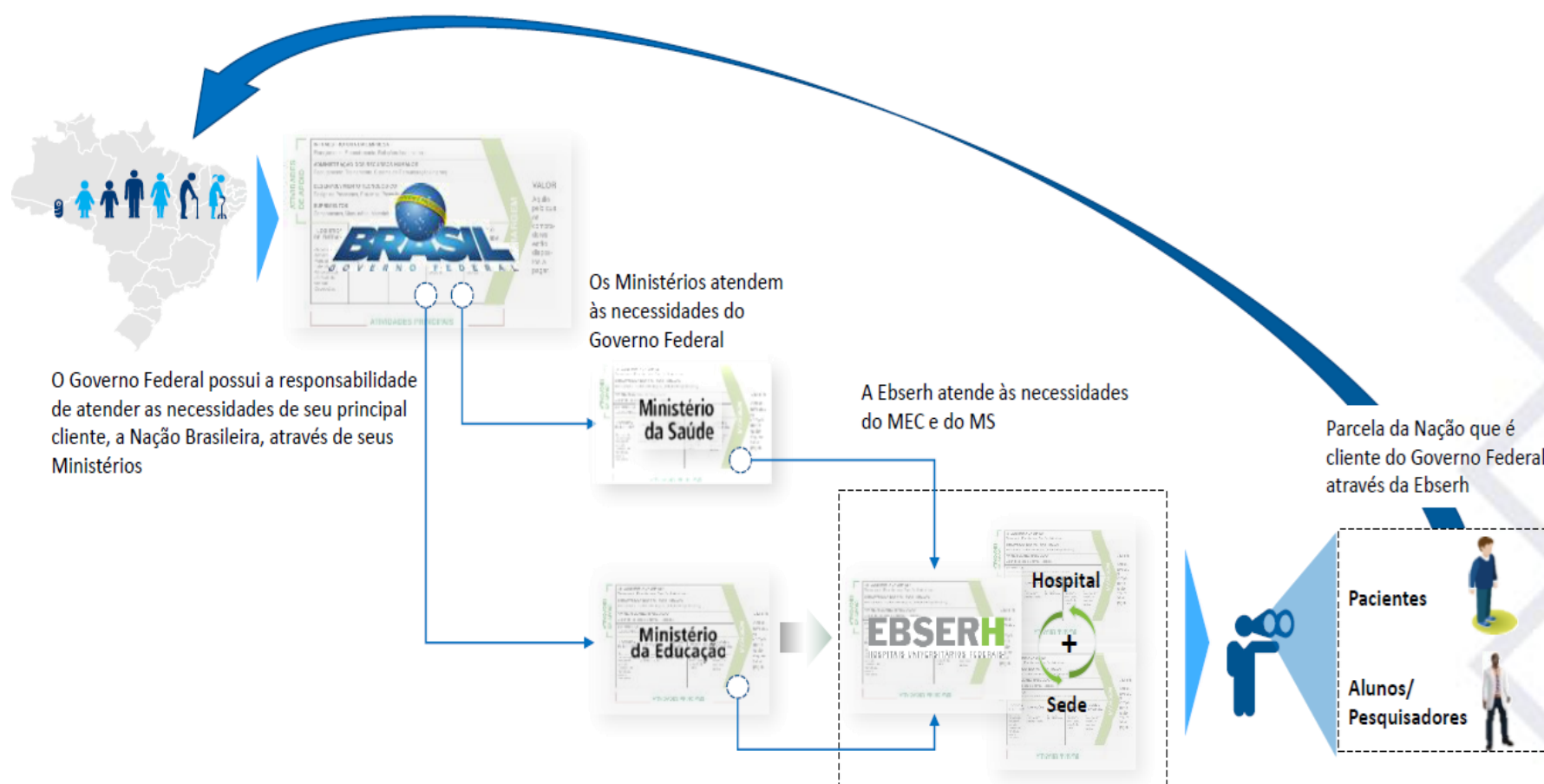
A **globalização** estimulará cada vez mais um intercâmbio de conhecimento, alunos e docentes entre os centros de excelência, aumentando a cooperação internacional entre as instituições.

Avanços no campo científico demandarão, em um ritmo mais rápido, a atualização curricular dos cursos e uma necessidade cada vez maior de assimilação de novas tecnologias.

O **envelhecimento populacional** demandará cada vez mais serviços integrados de equipes multidisciplinares, com conhecimento especializados em cuidados primários, saúde mental e geriatria.

As **mudanças culturais e de valores da sociedade** fomentarão a necessidade de uma medicina cada vez mais personalizada, respeitando as preferências individuais dos pacientes.

Figura 5 – Ecossistema de atuação da Ebserh



Em relação aos **financiadores e reguladores**, é importante destacar que os HUFs possuem escala e capilaridade para serem grandes parceiros na proposição e execução dos objetivos estratégicos dos Ministérios da Educação e da Saúde.

A Ebserh possui capilaridade no país, sendo um agente estratégico para execução e disseminação de programas e ações dos ministérios.

A maior parte dos hospitais da Rede possui certificação de hospitais de ensino, atuando como responsável pela formação de profissionais de excelência para áreas prioritárias em saúde pública.

Os HUFs são centros de referência na produção e disseminação do conhecimento científico e tecnológico, de maneira consolidada. As Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes), com hospitais vinculados à Ebserh, lideram o *ranking* nacional de produção científica em Medicina, conforme já mencionado.

Considerando o nosso ecossistema de atuação, **podemos atuar de maneira qualificada e propositiva na interlocução com os Ministérios da Educação e da Saúde**, influenciando políticas públicas através do conhecimento assistencial e científico originados na Rede, conforme observamos na figura 5.

Entretanto, temos que **lidar com a competição com outros hospitais de ensino** no repasse de recursos oriundos de bolsas científicas e de contratualização SUS; e com a concorrência de projetos com outros hospitais.

O ambiente competitivo da Rede Ebserh vai além dos **provedores assistenciais e de ensino tradicionais**, englobando também *players* oriundos de parcerias público-privadas, *startups* e de outros países. As vantagens competitivas em relação à concorrência estão embasadas na **integração dos serviços de assistência, ensino e pesquisa oferecidos pelos HUFs da Rede Ebserh**.

Além do que já foi exposto, **somos referência nacional em produção científica e tecnológica, temos alto grau de atratividade para parcerias com a indústria**, seja para desenvolvimento de novas técnicas, protocolos e medicamentos, seja para testes de equipamentos e disseminação de novas tecnologias; e **podemos ter ganhos de escala** em ações coordenadas entre HUFs por meio de compras estratégicas. Por isso, uma oportunidade que estamos explorando cada vez mais é a **capacidade de atuar de maneira integrada como rede**.

Nesse contexto, entendemos que a ampliação geográfica do ambiente competitivo por intermédio de novas tecnologias, a disrupção digital e a cooperação de centros de excelência externos à Ebserh são ameaças relevantes.

No âmbito dos **fornecedores**, podemos mencionar que a escala favorece a negociação com base em descontos sobre volume, assim como os hospitais da Rede Ebserh são porta de entrada prioritária para a indústria oferecer produtos no âmbito do setor público, além oferecer uma grande oportunidade para as indústrias disseminarem seus produtos para futuros clientes.

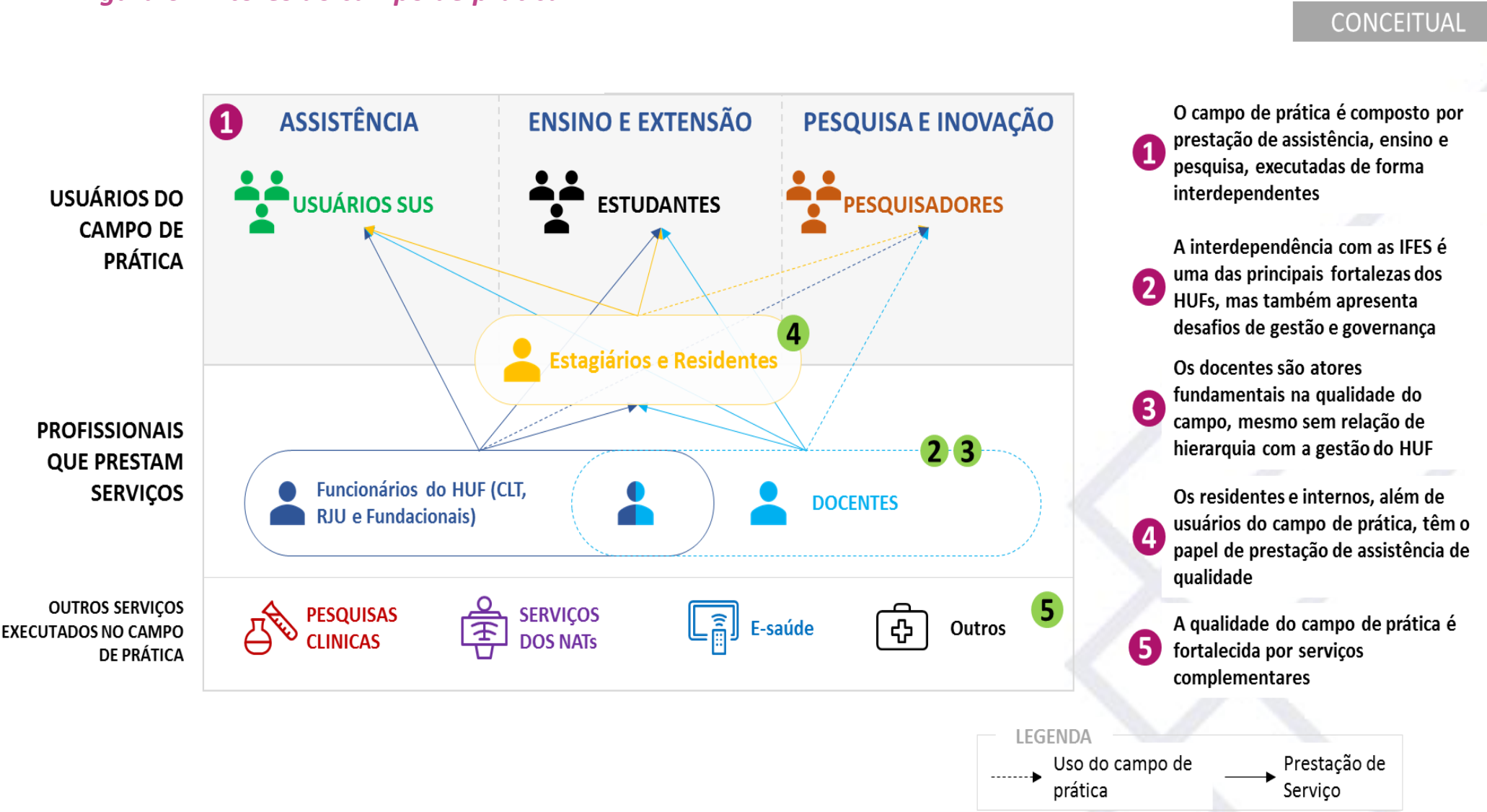
Os HUFs possuem atributos para serem bons compradores e atratividade para serem parceiros estratégicos da indústria. Por isso, as principais oportunidades são: **a centralização das compras estratégicas** com incremento de volume e participação em negociações com fornecedores em âmbito nacional, em geral com condições mais vantajosas do que se fossem realizadas localmente; e os HUFs apresentam **grande atratividade para a indústria no estabelecimento de convênios**, no sentido de fornecer auxílio na **condução de pesquisas, testes e disseminação de novos produtos/tecnologias**.

Com o olhar sobre nossos **usuários**, temos **responsabilidade social enquanto centro de excelência de referência na prestação assistencial, e de ensino e pesquisa na rede pública**. Por isso, nossas principais oportunidades são **o alinhamento contínuo com as melhores práticas e na vanguarda do conhecimento acadêmico e tecnológico, bem como o acesso ao maior número de casos de alta complexidade**.

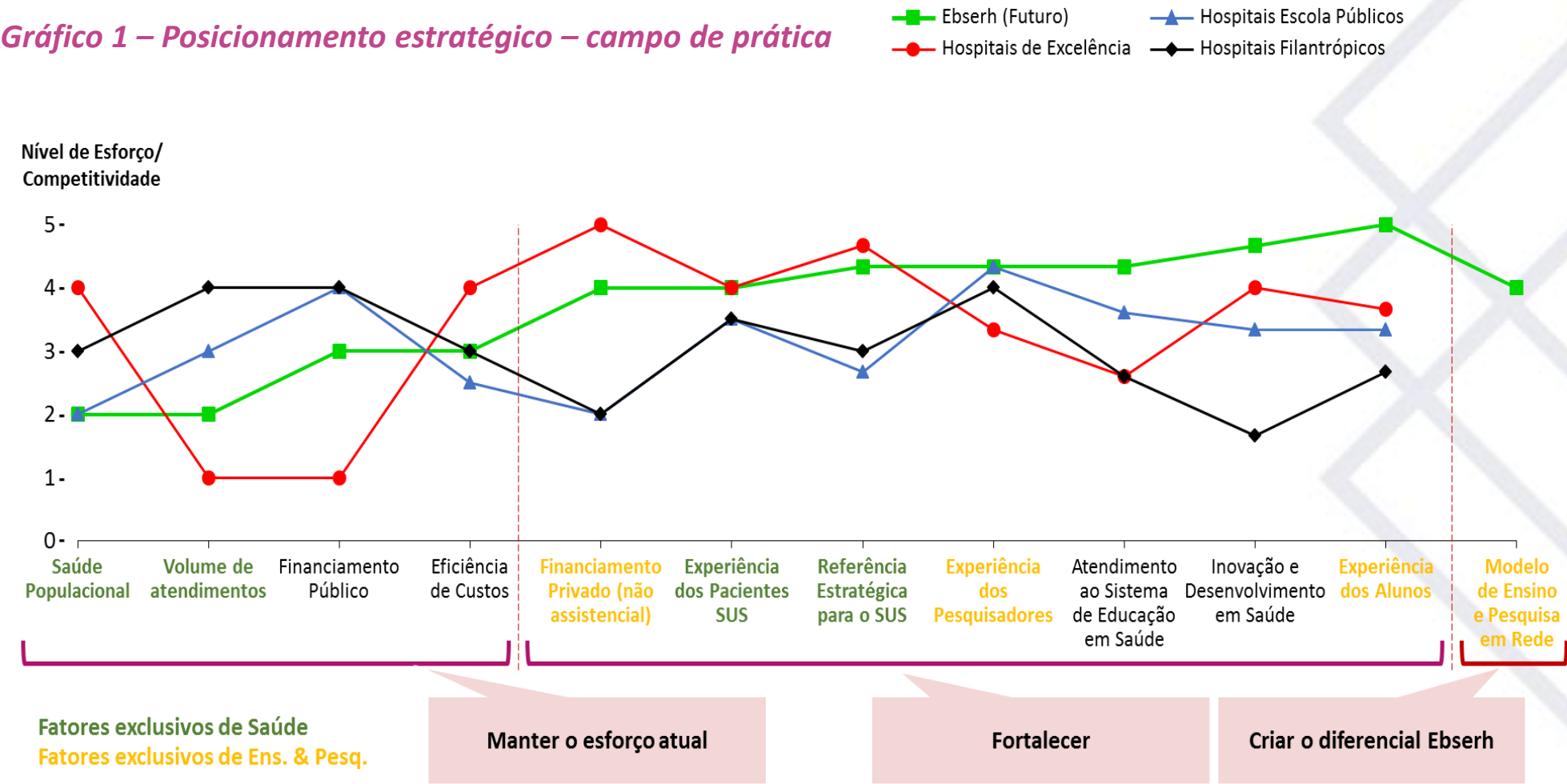
Por outro lado, **as pressões financeiras são uma ameaça, direcionando as ações dos HUFs à prática assistencial em detrimento ao ensino e pesquisa**.

É fundamental compreender o campo de prática e a dinâmica entre os seus atores e influenciadores para identificar nossos fatores competitivos/diferenciadores, resumidos na figura 6 a seguir:

Figura 6 – Atores do campo de prática



A Ebserh deve explorar o seu **diferencial de Rede para se destacar no Ecosistema de Saúde, Ensino e Pesquisa**, por isso, em 2018, definimos com o apoio de consultoria o posicionamento estratégico representado no gráfico 1 abaixo:



Onde Atuamos?

Em apenas sete anos de existência, já constituímos a maior rede de hospitais públicos do Brasil formada por **40 Hospitais Universitários Federais (HUFs)** com atendimento 100% SUS, que possuem trajetórias singulares.

A estatal busca continuamente **aproveitar os benefícios dessa diversidade e os resultados de ações conjuntas, fortes e coordenadas** entre suas unidades distribuídas **por 23 unidades da federação**. A figura 7 apresenta o mapa de atuação da Rede Ebserh.

Figura 7 – Mapa da Rede



 **Conheça todos os Hospitais da Rede Ebserh**

Unidades atuando em:

23

Unidades da Federação

Região Centro-Oeste	5 hospitais
Região Nordeste	17 hospitais
Região Norte	4 hospitais
Região Sudeste	8 hospitais
Região Sul	6 hospitais

Nossas Unidades

Nosso órgão central está localizado em Brasília-DF, mais precisamente no Setor Comercial Sul (SCS), Quadra 09, Lote C, Ed. Parque Cidade Corporate, Bloco C, 1º ao 3º pavimento - CEP: 70308-200, desde 2012.

Nossa comunicação direta com a sociedade se dá por meio de nosso sítio eletrônico, onde podem ser encontradas mais informações:
<http://www.ebserh.gov.br/>

No quadro 1, informamos quais são os hospitais da Rede Ebserh, as universidades às quais se vinculam, as siglas que identificam cada unidade, a sua localização e o seu sítio eletrônico para mais informações:

Quadro 1 – Informações dos hospitais que formam a Rede Ebserh

Região	Hospital	Universidade	Sigla Completa	Localização	Sítio Eletrônico
Centro-Oeste	Hospital das Clínicas da UFG	Universidade federal de Goiás	HC-UFG	Primeira Avenida, Setor Leste Universitário, Caixa Postal 1.031 - Goiânia - GO, CEP: 74.605-020	http://www.ebserh.gov.br/web/hc-ufg
	Hospital Universitário da Grande Dourados	Universidade Federal da Grande Dourados	HU-UFGD	Rua Ivo da Rocha, 558, Bairro Altos do Indaiá - Dourados - MS, CEP: 79.823-501	http://www.ebserh.gov.br/web/hu-ufgd
	Hospital Universitário de Brasília	Universidade Federal de Brasília	HUB-UnB	Avenida L2 Norte, SGAN, Quadra 604/605 - Brasília - DF 70.840-901	http://www.ebserh.gov.br/web/hub-unb
	Hospital Universitário Júlio Müller	Universidade Federal do Mato Grosso	HUJM-UFMT	Rua Luiz Philipe Pereira Leite, s/n, Bairro Alvorada - Cuiabá – MT, CEP: 78.048-902	http://www.ebserh.gov.br/web/hujm-ufmt
	Hospital Universitário Maria Aparecida Pedrossian	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	Humap-UFMS	Avenida Senador Felinto Muller, 355 - Vila Ipiranga - Campo Grande – MS, CEP: 79.080-190	http://www.ebserh.gov.br/web/humap-ufms
Nordeste	Hospital Universitário Professor Alberto Antunes	Universidade Federal de Alagoas	HUPAA-Ufal	Avenida Lourival Melo Mota, s/n, Tabuleiro do Martins - Maceió – AL, CEP: 57.072-900	http://www.ebserh.gov.br/web/hupaa-ufal
	Hospital das Clínicas da UFPE	Universidade Federal de Pernambuco	HC-UFPE	Avenida Professor Moraes Rego, 1.235, Cidade Universitária - Recife - PE, CEP: 50.670-901	http://www.ebserh.gov.br/web/hc-ufpe
	Hospital Universitário Alcides Carneiro	Universidade Federal de Campina Grande	HUAC-UFCG	Rua Carlos Chagas, s/n, Campina Grande – PB, CEP: 58.107-670	http://www.ebserh.gov.br/web/huac-ufcg
	Hospital Universitário Ana Bezerra	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Huab-UFRN	Praça Tequinha Farias, 13, centro - Santa Cruz – RN, CEP: 59.200-000	http://www.ebserh.gov.br/web/huab-ufrn
	Hospital de Ensino Dr. Washington Antônio de Barros	Universidade Federal do Vale São Francisco	HU-Univasf	Avenida José de Sá Maniçoba, s/n, Centro - Petrolina - PE, CEP: 56.304-205	http://www.ebserh.gov.br/web/hu-univasf
	Hospital Universitário de Lagarto	Universidade Federal de Sergipe	HUL-UFS	Av. Marechal Rondon, s/n, Jardim Rosa Elze, São Cristovão – SE, CEP: 49.100-000	http://www.ebserh.gov.br/web/hu-ufs
	Hospital Universitário da UFS	Universidade Federal de Sergipe	HU-UFS	Rua Cláudio Batista, s/n, Bairro Cidade Nova - Aracaju - SE, CEP: 49.060-108	http://www.ebserh.gov.br/web/hul-ufs

Região	Hospital	Universidade	Sigla Completa	Localização	Sítio Eletrônico
Nordeste	Hospital Universitário da UFMA	Universidade Federal do Maranhão	HU-UFMA	Rua Barão de Itapary, 227, Centro - São Luiz - MA, CEP: 65.020-070	http://www.ebserh.gov.br/web/hu-ufma
	Hospital Universitário do Piauí	Universidade Federal do Piauí	HU-UFPI	Campus Universitário Ministro Petrônio Portela, s/n SG 07, Iningá - Teresina - PI, CEP: 64.049-550	http://www.ebserh.gov.br/web/hu-ufpi
	Hospital Universitário Júlio Bandeira	Universidade Federal de Campina Grande	HUJB-UFCG	Avenida José Rodrigues Alves, 305, Edmilson Cavalcante - Cajazeiras - PB, CEP: 58.900-000	http://www.ebserh.gov.br/web/hujb-ufcg
	Hospital Universitário Lauro Wanderley	Universidade Federal da Paraíba	HULW-UFPB	Campus I, s/n - Cidade universitária - João Pessoa - PB, CEP: 58.059-900	http://www.ebserh.gov.br/web/hulw-ufpb
	Hospital Universitário Professor Edgard Santos	Universidade Federal da Bahia	Hupes-UFBA	Rua Doutor Augusto Viana, s/n - Canela - Salvador - BA, CEP: 40.110-060	http://www.ebserh.gov.br/web/hupes-ufba
	Hospital Universitário Onofre Lopes	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Huol-UFRN	Avenida Nilo Peçanha, 620, bairro Petrópolis - Natal - RN, CEP: 59.012-300	http://www.ebserh.gov.br/web/huol-ufrn
	Complexo Hospitalar da UFC (Hospital Universitário Walter Cantídio)	Universidade Federal do Ceará	CH-UFC (HUWC-UFC)	Rua Capitão Francisco Pedro, 1.290 - Rodolfo Teófilo - Fortaleza - CE, CEP: 60.430-372	http://www.ebserh.gov.br/web/huwc-ufc
	Maternidade Climério de Oliveira	Universidade Federal da Bahia	MCO-UFBA	Rua do Limoeiro, 137 - Nazaré - Salvador - BA, CEP: 40.055-150	http://www.ebserh.gov.br/web/mco-ufba
	Complexo Hospitalar da UFC (Maternidade Escola Assis Chateaubriand)	Universidade Federal do Ceará	CH-UFC (Meac-UFC)	Rua Coronel Nunes de Melo, S/N, Rodolfo Teófilo, CEP: 60.430-270	http://www.ebserh.gov.br/web/meac-ufc
Norte	Maternidade Escola Januário Cicco	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	MEJC-UFRN	Avenida Nilo Peçanha, 259, bairro Petrópolis - Natal - RN, CEP: 59.012-300	http://www.ebserh.gov.br/web/mejc-ufrn
	Hospital de Doenças Tropicais	Universidade Federal do Tocantins	HDT-UFT	Rua José de Brito Soares, 1.015 - Setor Anhaguera - Araguaína - TO, CEP: 77.818-530	http://www.ebserh.gov.br/web/hdt-uft
	Complexo Hospitalar Universitário da UFPA (Hospital Universitário Bettina Ferro de Souza)	Universidade Federal do Pará	CHU-UFPA (HUBFS)	Rua Augusto Corrêa nº 01 - Bairro Guamá - Belém - PA, CEP: 66.075-110	http://www.bettina.ufpa.br/
	Hospital Universitário Getúlio Vargas	Universidade Federal do Amazonas	HUGV-Ufam	Avenida Apurina, 4 Praça 14 de Janeiro - Manaus - AM, CEP: 69.020-170	http://www.hugv.ufam.edu.br/
	Complexo Hospitalar Universitário da UFPA (Hospital Universitário João de Barros Barreto)	Universidade Federal do Pará	CHU-UFPA (HUJBB)	Rua dos Mundurucus, 4487 - Bairro Guamá - Belém - PA, CEP: 66.073-000	http://www.barrosbarreto.ufpa.br/

Região	Hospital	Universidade	Sigla Completa	Localização	Sítio Eletrônico
Sudeste	Hospital de Clínicas de Uberlândia	Universidade Federal de Uberlândia	HC-UFU	Av. Fernando Ferrari, 514 - Goiabeiras - Vitória - ES, CEP: 29.075-910	http://www.hc.ufu.br/
	Hospital das Clínicas da UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais	HC-UFMG	Avenida Professor Alfredo Balena, 110, Bairro Santa Efigência - Belo Horizonte - MG, CEP: 30.130-100	http://www.ebserh.gov.br/web/hc-ufmg
	Hospital de Clínicas da UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro	HC-UFTM	Avenida Getúlio Guarita, s/n, Nossa Senhora da Abadia - Uberaba - MG, CEP: 38.025-440	http://www.ebserh.gov.br/web/hc-uftm
	Hospital Universitário Antonio Pedro	Universidade Federal Fluminense	Huap-UFF	Rua Marques de Paraná, 303 - Centro - Niterói - RJ, CEP: 24.033-900	http://www.ebserh.gov.br/web/huap-uff
	Hospital Universitário Cassiano Antonio de Moraes	Universidade Federal do Espírito Santo	Hucam-Ufes	Avenida Marechal Campos 1355, Santa Celília, Vitória - ES, CEP: 29043-260	http://www.ebserh.gov.br/web/hucam-ufes
	Hospital Universitário da UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora	HU-UFJF	Rua Catulo Breviglieri, s/n, Bairro Santa Catarina - Juiz de Fora - MG, CEP: 36.036-110	http://www.ebserh.gov.br/web/hu-ufjf
	Hospital Universitário da UFSCar	Universidade Federal de São Carlos	HU-UFSCar	Rua Luís Vaz de Camões, 111, Vila Celina - São Carlos - SP, CEP: 13.566-448	http://www.ebserh.gov.br/web/hu-ufscar
	Hospital Universitário Gaffrée e Guinle	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	HUGG-Unirio	Rua Mariz e Barros, 775, Maracanã - Rio de Janeiro - RJ, CEP: 20.270-001	http://www.ebserh.gov.br/web/hugg-unirio
Sul	Complexo do Hospital de Clínicas da UFPR (Hospital de Clínicas da UFPR)	Universidade Federal do Paraná	CHC-UFPR (HC)	Rua General Carneiro, 181 - Alto da Glória - Curitiba - PR, CEP: 80.060-900	http://www.ebserh.gov.br/web/chc-ufpr
	Complexo do Hospital de Clínicas da UFPR (Maternidade Victor Ferreira do Amaral)	Universidade Federal do Paraná	CHC-UFPR (MVFA)	Av. Iguaçu, 1.593 - Água Verde, Curitiba - PR, CEP: 80.060-000	http://www.ebserh.gov.br/web/chc-ufpr
	Hospital Escola da UFPel	Universidade Federal de Pelotas	HE-UFPel	Rua Professor Araújo, 538, Centro - Pelotas - RS, CEP: 96.020-360	http://novo.heufpel.com.br/
	Hospital Universitário de Santa Maria	Universidade Federal de Santa Maria	HUSM-UFSM	Avenida Roraima, 1.000, Prédio 22, Bairro Camobi - Santa Maria - RS, CEP: 97.105-900	http://www.ebserh.gov.br/web/husm-ufsm
	Hospital Universitário Doutor Miguel Riet Corrêa Junior	Universidade Federal do Rio Grande	HU-Furg	Rua Visconde de Paranaguá, 102, Centro, Rio Grande - RS, CEP: 96.200-190	http://www.ebserh.gov.br/web/hu-furg
	Hospital Universitário da UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina	HU-UFSC	R. Profa. Maria Flora Pausewang, s/n - Trindade, Florianópolis - SC, CEP: 88.036-800	http://www.ebserh.gov.br/web/hu-ufsc

O que Fazemos?

Temos o propósito de **“Ensinar para transformar o cuidar”**. Realizamos atividades relevantes que vão ao encontro do **interesse público**, proporcionando assistência humanizada, resolutiva e de vanguarda com o melhor campo de prática para as Universidades Federais, desenvolvendo ensino, pesquisa e gestão com sustentabilidade e transparência.

Com base em nossa lei de criação, temos as seguintes competências:

- I. **Administrar unidades hospitalares, bem como prestar serviços** de assistência médico-hospitalar, ambulatorial e de apoio diagnóstico e terapêutico à comunidade, no âmbito do SUS;
- II. Prestar às instituições federais de ensino superior e a outras instituições congêneres **serviços de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, ao ensino-aprendizagem e à formação de pessoas no campo da saúde pública**, mediante as condições fixadas em nosso estatuto social;
- III. **Apoiar a execução de planos de ensino e pesquisa de instituições federais de ensino superior e de outras instituições congêneres**, cuja vinculação com o campo da saúde pública ou com outros aspectos da sua atividade torne necessária essa cooperação, em especial na implementação das residências médica, multiprofissional e em área profissional da saúde, nas especialidades e regiões estratégicas para o SUS;
- IV. **Prestar serviços de apoio à geração do conhecimento em pesquisas** básicas, clínicas e aplicadas nos Hospitais Universitários Federais e a outras instituições congêneres;
- V. **Prestar serviços de apoio ao processo de gestão dos hospitais universitários e federais e a outras instituições congêneres**, com implementação de sistema de gestão único com geração de indicadores quantitativos e qualitativos para o estabelecimento de metas; e

Exercer outras atividades inerentes às nossas finalidades, nos termos do estatuto social.

Fontes de Financiamento

O capital social da Ebserh é de R\$ 5.000.000,00, integralmente sob a propriedade da União, conforme já mencionado.

De acordo com o Art. 6º do Estatuto Social da empresa, constituem receitas da Ebserh:

- I. As dotações que lhe forem consignadas no **orçamento da União**;
- II. As receitas decorrentes:
 - a) Da **prestação de serviços** compreendidos em seu objeto;
 - b) Da **alienação de bens e direitos**;
 - c) Das **aplicações financeiras** que realizar;
 - d) Dos **direitos patrimoniais**, tais como aluguéis, foros, dividendos e bonificações; e
 - e) Dos **acordos e convênios** que realizar com entidades nacionais e internacionais.
- I. **Doações, legados, subvenções** e outros **recursos que lhe forem destinados** por pessoas físicas ou jurídicas de direito público ou privado;
- II. Oriundos de **operações de crédito**, assim entendidos os provenientes de empréstimos e financiamentos obtidos pela entidade; e
- III. **Rendas provenientes de outras fontes.**

Em 2018, foram consignados à Ebserh recursos de custeio para atendimento de programas de governo específicos, como é o caso do **Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários (Rehuf)**, cujo gerenciamento compete à Ebserh, e do **Projeto Mais Médicos para o Brasil (PMMB)**, atividade no âmbito do Programa Mais Médicos financiada pela Ebserh e gerenciada pelo Ministério da Educação.

A Ebserh é responsável apenas por **subtítulos específicos de Ações Orçamentárias componentes do Programa Temático “2080 - Educação de qualidade para todos”**, não sendo responsável como órgão federal pela integralidade de uma Ação ou Programa Orçamentário no âmbito dos Programas Temáticos.

O acompanhamento da execução física e financeira das ações da Lei Orçamentária Anual (LOA) é realizado pela Ebserh, conforme os procedimentos estabelecidos pelo Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle (SIMEC) do Ministério da Educação, através do Módulo “SPO - Acompanhamento Orçamentário”.

Competências das Diretorias

A Presidência e a Diretoria Vice-Presidência Executiva promovem o direcionamento estratégico; promovem a gestão dos HUFs; fomentam a pesquisa, formação profissional e inovação na Rede Ebserh; gerenciam a representação institucional; promovem a participação social na gestão; realizam a gestão institucional; realizam controle; e prestam consultoria jurídica.

A Diretoria Atenção à Saúde realiza o planejamento assistencial; apoia o relacionamento com o gestor SUS; apoia a implantação da regulação assistencial; apoia a promoção da qualidade assistencial e segurança do paciente; fomenta a Política Nacional de Humanização na Rede Ebserh; apoia a implantação de dispositivos assistenciais; apoia a implementação de projetos estratégicos assistenciais; apoia a definição e a compra centralizada de tecnologias em saúde; e gerencia informações e sistemas em saúde.

A Diretoria de Tecnologia da Informação apoia o provimento de comunicação, gerindo portais, provendo correio eletrônico e serviços de telecomunicações; prove a segurança da informação; apoia a governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC); provê e mantém sistemas; gerencia contratos de TIC; presta serviços de infraestrutura, provendo aplicativos e serviços, gerindo banco de dados, gerindo armazenamento, administrando rede, mantendo infraestrutura e gerindo *backup*; e prestando suporte a usuários das soluções de TIC.

A Diretoria de Administração e Infraestrutura realiza contratações disponibilizando serviços e itens; gerencia os serviços de logística, no âmbito da infraestrutura, diárias e passagens e serviços essenciais, entregando serviços de apoio; gerencia patrimônio e almoxarifado administrativo; direciona a gestão dos serviços, normatizando processos e serviços, acompanhando a gestão dos serviços nas filiais e apoiando a gestão de serviços e contratações nas filiais, agregando por meio de diretrizes e apoio técnico.

A Diretoria de Gestão de Pessoas prove profissionais, (re)dimensionando a força de trabalho, gerenciando a contratação de estagiários, provendo concurso público, convocando aprovados no concurso público, selecionando profissionais temporários, atuando na cessão de empregados e na nomeação de gestores para cargos comissionados e funções gratificadas, realizando a integração, contratação e lotação de colaboradores e movimentando colaboradores; e desenvolve e retém pessoas, promovendo capacitação, gerindo progressão funcional de carreira, gerindo avaliação de desempenho, gerindo clima organizacional, políticas afirmativas e demandas dos empregados.

A Diretoria Orçamento e Finanças planeja a execução orçamentária; realiza transferência de recursos; realiza execução orçamentária e financeira da sede; direciona a gestão orçamentária e financeira da Rede Ebserh; gerencia a execução orçamentária; e gerencia a contabilidade da Ebserh.

Organograma

Desde a nossa criação, promovemos alterações em sua arquitetura organizacional, resultantes do crescente amadurecimento institucional, com foco no **aprimoramento do desempenho sistêmico de nossa governança**, culminando no atual organograma vigente do órgão central.

Os organogramas dos hospitais da Rede Ebserh foram estabelecidos de forma padronizada **a fim de criar correspondências com a estrutura do órgão central e de outros hospitais, ampliando o apoio e a comunicação entre as diversas áreas.**

As estruturas dos HUFs se diferenciam a partir dos setores que compõem as Gerências de Atenção à Saúde, Gerência de Ensino e Pesquisa e Gerência Administrativa, de acordo com o porte dos hospitais (pequeno porte: 0 a 199 leitos; médio porte: 200 a 399 leitos; e grande porte: mais de 400 leitos).

É válido informar que os organogramas dos hospitais sofrem adaptações, conforme avaliação das áreas competentes no órgão central, sempre com vistas a **preservar a adequada segregação de funções.**

Uma melhoria gradual e importante é a criação de Auditorias e Ouvidorias na estrutura dos hospitais da Rede.

No fechamento de 2018, temos **30 unidades com Auditores Internos** realizando suas atividades com isenção, independência e imparcialidade, subordinados diretamente ao Auditor Geral do órgão central.

Em relação às Ouvidorias, temos **35 Ouvidores atuando na Rede Ebserh**, incentivando o fortalecimento do controle social para o exercício da cidadania, atuando como instrumento para aprimoramento da qualidade de serviços prestados nos hospitais da Rede e garantindo ao(à) cidadão(ã) o direito à informação.

Os organogramas dos HUFs podem ser verificados no sítio eletrônico dos hospitais.



Organograma da Sede



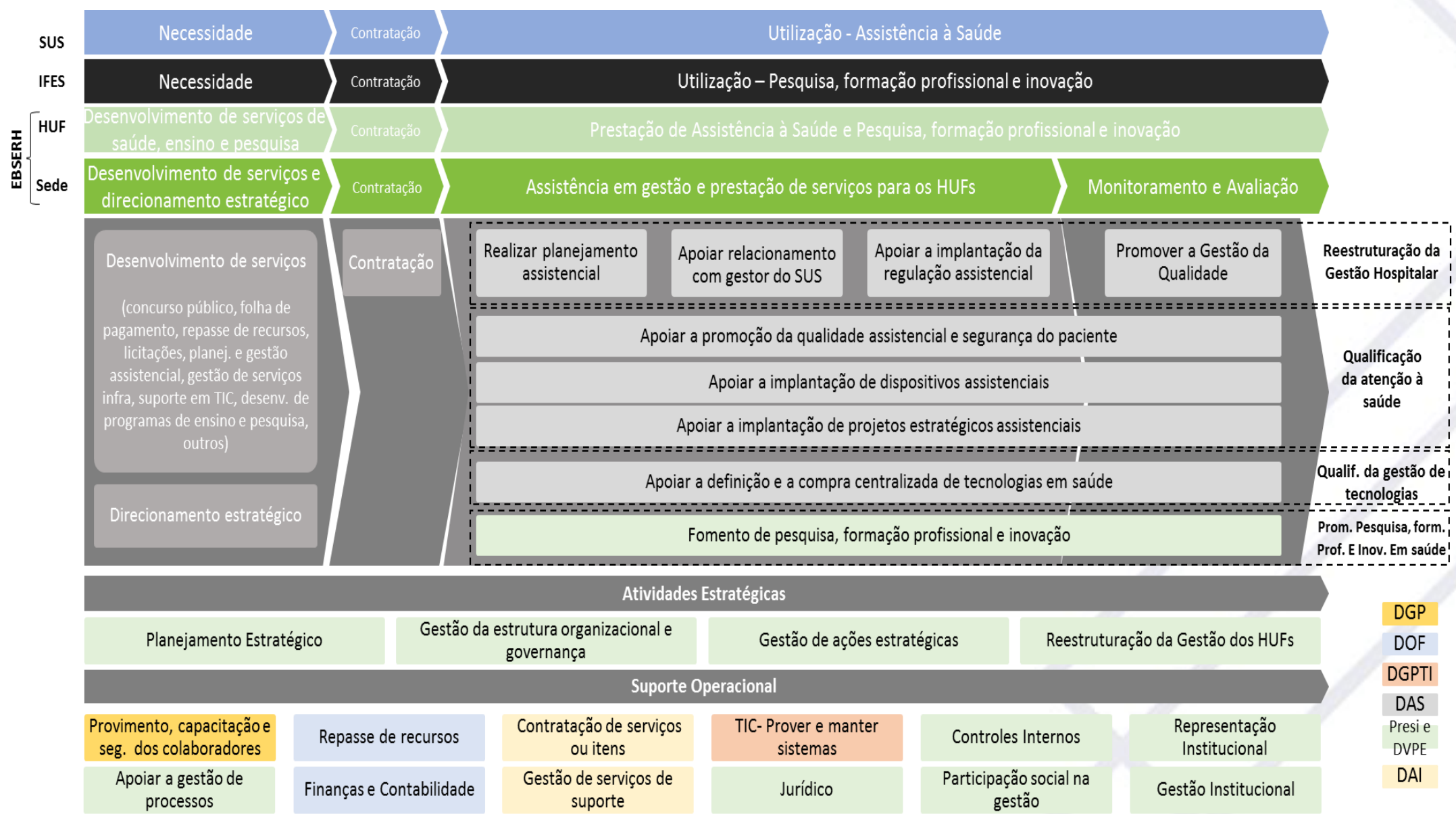
Organograma dos HUFs

Cadeia de Valor

A Arquitetura de Processos atual da Ebserh, representada pela cadeia de valor (figura 8), consolida o conjunto de processos estratégicos, de suporte e finalísticos, sendo esses últimos voltados ao atendimento e à entrega de valor aos seus clientes, que são as Universidades Públicas Federais, os gestores estaduais e municipais do Sistema Único de Saúde e os próprios Hospitais Universitários Federais, que são entendidos como clientes internos. No caso das Universidade Públicas Federais, os processos finalísticos se relacionam com **a entrega do valor de Promoção da Pesquisa, Formação Profissional e Inovação em Saúde**. O valor entregue aos gestores do SUS, tomadores dos serviços de saúde ofertados à população pelos Hospitais Universitários Federais é a **qualificação da atenção à saúde por meio dos processos assistenciais presentes na Cadeia de Valor**.

A **reestruturação da gestão hospitalar e a qualificação das tecnologias em saúde são identificados como entregas de valor aos clientes internos da empresa**, no caso, os próprios Hospitais Universitários Federais. Na representação atual da cadeia de valor, identificamos também um conjunto de processos estratégicos e de suporte, que integram o conjunto de atividades que estruturam a governança e a operação da empresa e que foram objeto de intenso debate no processo de definição da nova estratégia organizacional da empresa, gerando um novo desenho que aqui chamaremos de **“nova cadeia de valor”**, representada na figura 9.

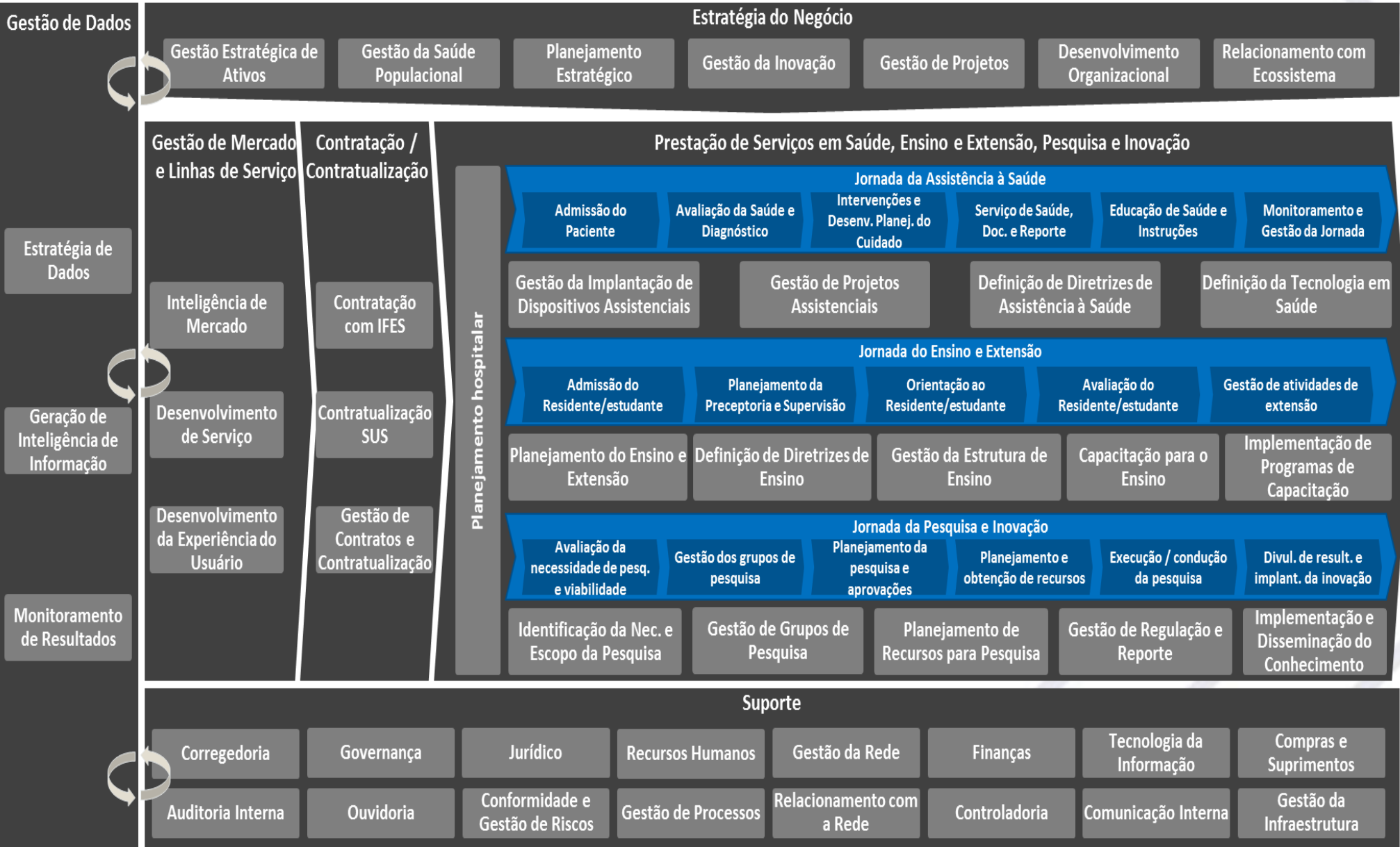
Figura 8 – Cadeia de valor vigente



Na nova cadeia de valor, **os processos finalísticos foram organizados em “jornadas”, sendo uma jornada da assistência à saúde, uma jornada do ensino e extensão e uma jornada da pesquisa e inovação.** Essas jornadas estão associadas ao caminho percorrido pelos pacientes, residentes, graduandos e pesquisadores na Rede e guardam relação com um macroprocesso transversal a todas elas, que é o planejamento hospitalar, onde estão, por exemplo, os processos de gestão da qualidade hospitalar. Foram incorporados macroprocessos direcionadores e de margem como a gestão de dados e a gestão de mercado e linhas de serviço. Nos processos relacionados à estratégia do negócio foram previstos processos de gestão estratégica de ativos e gestão da saúde populacional. Apesar dos processos de suporte não terem sofrido grandes mudanças na representação da cadeia de valor, **a**

previsão da estruturação de uma Central de Compras e de uma Central de Serviços Compartilhados nas iniciativas estratégicas da empresa trará mudanças significativas na forma de executar esses processos. Esses e outros novos processos presentes na cadeia de valor atualizada estão em consonância com as ações previstas no planejamento estratégico da empresa e representam uma mudança expressiva na forma como a Ebserh pretende se (re)posicionar institucionalmente e demonstra, de forma visual, um conjunto de desafios a serem enfrentados para consolidarmos nossa visão de futuro em um espaço de tempo de 5 anos.

Figura 9 – Desenho da nova cadeia de valor



Capítulo II

Planejamento Estratégico e Governança

Nossa Estratégia

Iniciamos, no exercício de 2018, com o apoio de uma consultoria contratada, a construção do **Planejamento Estratégico da Rede para o ciclo 2018-2022 e com diretrizes em menor grau de detalhamento para o período 2023-2027**. A construção da estratégia foi realizada contando com a **participação de toda a Rede**.

Em síntese, o processo se iniciou com a definição dos objetivos, que contemplou as ambições da Rede Ebserh. Foi realizada a análise do ecossistema externo, avaliando os movimentos de mercado, tendências de saúde, movimentação de concorrentes

de mercado, oportunidades e ameaças, regulação e inovação na jornada do paciente e também a análise interna, que detalhou o posicionamento de mercado da empresa, modelo de negócio atual, modelo de governança, forças e fraquezas, jornada do paciente e iniciativas em andamento. Por fim, a formulação de estratégia observou a nova proposta de valor e a convergência de ambições da Rede.

O produto resultante dessas interações está sintetizado no **Mapa Estratégico da Rede Ebserh**, uma representação visual do planejamento estratégico, que consolida de maneira clara os objetivos que nortearão as ações da Rede para os próximos anos, com desdobramentos da estratégia em objetivos táticos e operacionais, consolidando-se como ferramenta de engajamento dos colaboradores, conforme observamos na figura 10.

 [Hotsite do Projeto Mais Ebserh](#)

Figura 10 – Mapa estratégico da Rede Ebserh



Visão e Valores

Temos como visão:

“Ser referência nacional no ensino, na pesquisa, na extensão e na inovação no campo da saúde, na assistência pública humanizada e de qualidade em média e alta complexidade, e na gestão hospitalar, atuando de forma integrada com a Universidade e contribuindo para o desenvolvimento de políticas públicas de saúde”.

Temos como valores:

- A ética é inegociável
- Transparência nas ações e relações institucionais
- Humanizar para transformar o cuidado
- Ser sustentável para cuidar sempre
- Valorizar todas as pessoas
- Trabalhar em Rede para somar forças e alcançar a excelência
- Inovar para fazer mais e melhor transformando a sociedade

Pilares

Somos uma empresa apoiada em cinco pilares, que suportam as perspectivas de nosso negócio, por meio de uma visão holística da empresa.

Nosso primeiro pilar é a **Sociedade**, uma vez que somos uma empresa pública que possui como finalidade a geração de valor para a população brasileira.

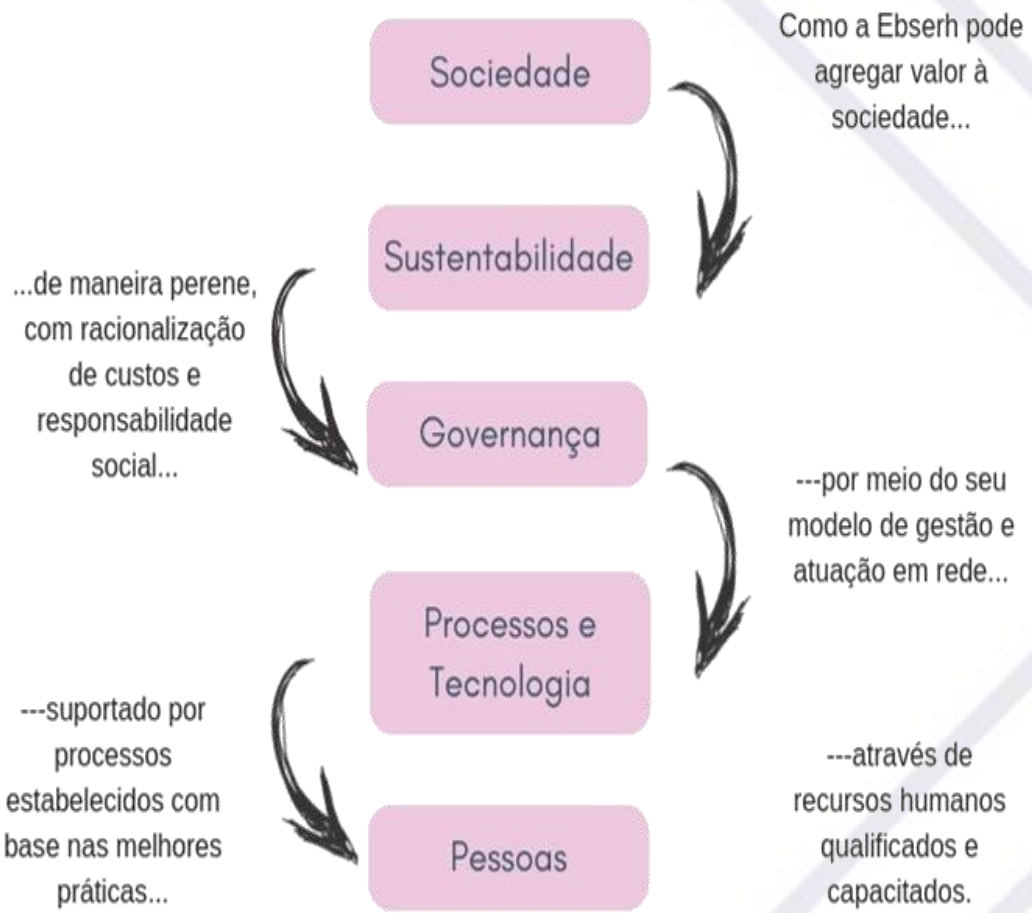
Nossa Rede deve gerir seus recursos com responsabilidade social (pilar **Sustentabilidade**), mediante uma gestão competente e transparente (pilar **Governança**), de modo a executar nossos serviços com eficiência e alinhados às boas práticas (pilar **Processos e Tecnologia**), por profissionais qualificados e capacitados (pilar **Pessoas**).

Direcionadores

Os direcionadores orientam as nossas ações e foram construídos, norteados pelas seguintes dimensões: **Modelo Assistencial, Modelo Educacional, Modelo de Pesquisa e Inovação, Modelo Operacional, Modelo de Atuação e Crescimento e Expansão.**

Estes modelos demonstram, respectivamente, a forma como nos estruturamos para ofertar os serviços de assistência à saúde, apoio à formação de recursos humanos, ao desenvolvimento e disseminação do conhecimento em saúde, ao ensino e à pesquisa nos Hospitais Universitários Federais. Exprime também como organizamos internamente os nossos recursos para fazer a gestão de nossas unidades; como se dá o relacionamento entre a administração central e os 40 hospitais, no que tange à responsabilidade pela tomada de decisão e à forma como a Rede se relaciona com os entes externos; e ainda, a estratégia que utilizamos para otimizar o uso dos nossos ativos e direcionar nosso crescimento. Esse processo é apresentado pela figura 11, logo abaixo:

Figura 11 – Relação entre os Pilares e os modelos de ação da Ebserh



Objetivos Estratégicos

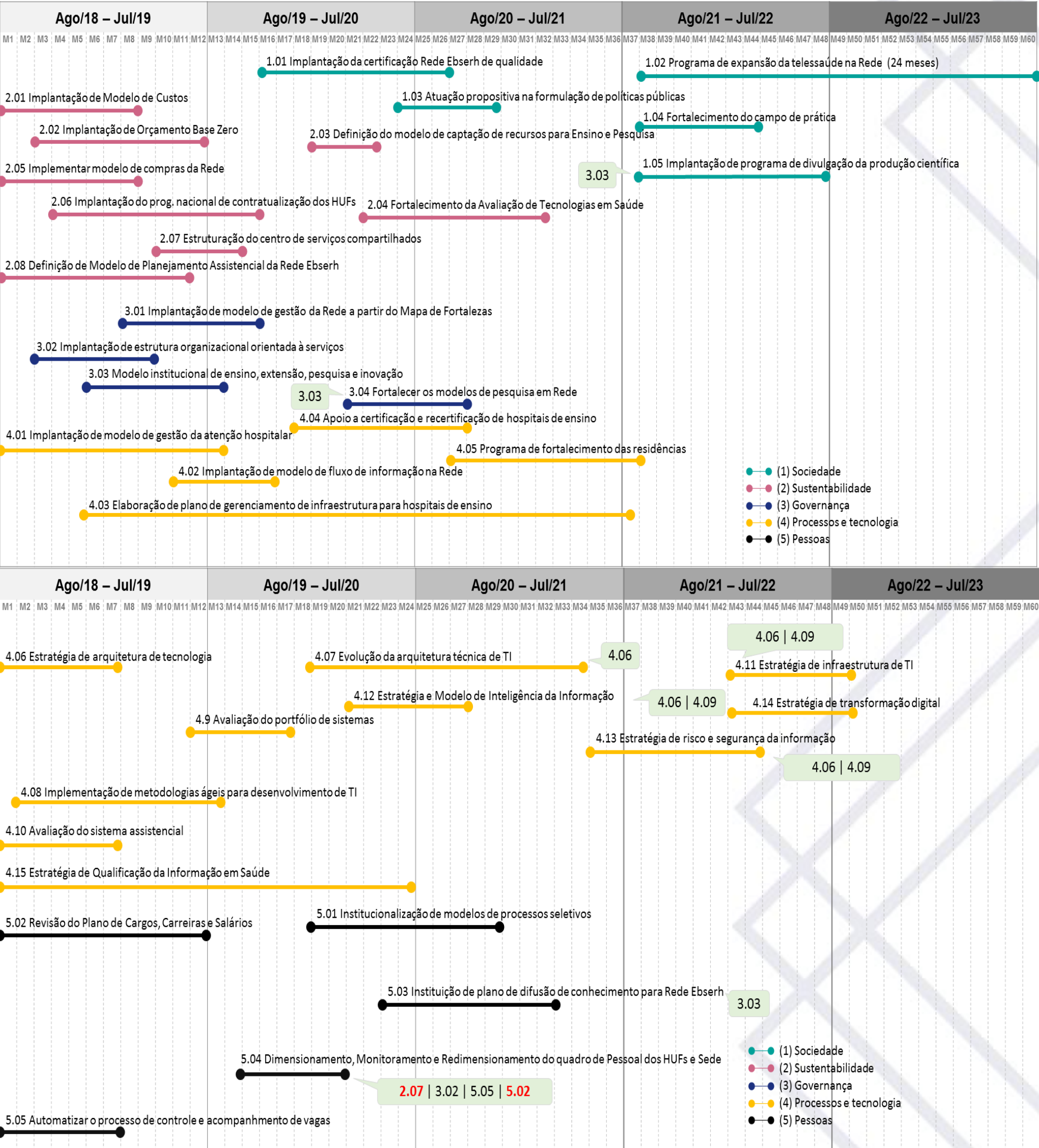
Nossos objetivos estratégicos podem ser entendidos como **o que deve ser alcançado em cada pilar para que a estratégia da empresa seja cumprida com êxito.** Foram definidos cinco objetivos, a saber:

- Melhorar o ensino, pesquisa e extensão e assistência por meio da excelência no campo de prática e gestão hospitalar eficiente
- Empregar recursos de maneira eficiente, visando à perenidade e ao equilíbrio da Rede
- Gerir com competência, agilidade e transparência, garantindo a continuidade das atividades da Rede
- Otimizar a operação por meio da simplificação e digitalização de processos, inovação e disseminação de melhores práticas
- Valorizar, capacitar e reter os talentos

Projetos Estratégicos

Para concretizar a estratégia, de modo que os objetivos do planejamento estratégico sejam cumpridos e a visão para os próximos anos seja alcançada, foram definidas **37 projetos estratégicos, segmentados nos respectivos pilares** e com definição de cronograma de implantação para o quinquênio, conforme a figura 12, a seguir:

Figura 12 – Cronograma de implantação dos projetos estratégicos de 2018 a 2023



As 37 projetos estratégicos e seus respectivos objetivos, seguem detalhados abaixo no quadro 2:

Quadro 2 – Projetos estratégicos associados aos pilares estratégicos

Pilar SOCIEDADE		
Objetivo estratégico	Projeto estratégico	Objetivo
Melhorar o ensino, pesquisa, extensão e a assistência por meio da excelência do campo de prática e gestão hospitalar eficiente	1.01 Implantação da certificação Rede Ebserh de qualidade	Criar o selo de acreditação Rede Ebserh para certificação de hospitais quanto a padrões de excelência em assistência, ensino e pesquisa para garantir uma prática em um nível ótimo de qualidade seguida por todos os Hospitais da Rede
	1.02 Programa de expansão da telessaúde na Rede	Ampliar e desenvolver a utilização de telediagnóstico e tele consulta na Rede Ebserh com o objetivo de aumentar a oferta de serviços para a população e melhorar a eficiência do sistema público de saúde
	1.03 Atuação propositiva na formulação de políticas públicas	Fornecer dados e inteligência providos pela Rede ao Ministério da Saúde, Ministério da Educação, Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, CONASS e CONASEMS; atuando como parceira estratégica nas linhas prioritárias e necessidades de cada entidade
	1.04 Fortalecimento do campo de prática	Definir, junto às Universidades, a governança do processo de avaliação do campo de prática, estabelecendo metodologia de avaliação e adequação dos processos, e plano para a oferta de estágios não obrigatórios remunerados em rede em atividades não assistenciais
	1.05 Implantação de programa de divulgação da produção científica	Divulgar o conhecimento produzido por meio de estudos realizados no âmbito da Rede Ebserh
Pilar SUSTENTABILIDADE		
Objetivo estratégico	Projeto estratégico	Objetivo
Empregar os recursos de maneira eficiente, visando à perenidade e ao equilíbrio da Rede	2.01 Implantação de Modelo de Custos	Desenvolver e implementar na Rede um modelo de custos que permita transparência e controle sobre os custos da operação, permitindo a comparação com referências de mercado e estabelecimento de metas para melhoria contínua, usando como direcionador o Plano Nacional de Gestão de Custos
	2.02 Implantação de Orçamento Base Zero	Desenvolver, implantar e manter modelo de gestão orçamentária e controle de custos baseado em metodologia de orçamento base zero (OBZ) para criar uma cultura de eficiência em planejamento e gestão de custos e despesas
	2.03 Definição do modelo de captação de recursos para ensino e pesquisa	Identificar e captar recursos específicos para ensino e pesquisa, garantindo a infraestrutura e suporte para as atividades desempenhadas, levando a Rede Ebserh a desempenhar papel de líder de mercado na captação de recursos para este fim
	2.04 Fortalecimento da Avaliação de Tecnologias em Saúde	Pautar o processo de seleção e incorporação de novas tecnologias nas melhores evidências científicas disponíveis, provendo o uso inteligente dos recursos e qualificando a assistência no hospital universitário
	2.05 Implementar modelo de compras da Rede	Implementar novo modelo de compras alinhado ao Planejamento Estratégico da Ebserh, com o intuito de reduzir os custos totais de aquisição, aumentar a produtividade dos processos, melhorar a qualidade de produtos e serviços, aumentar a visibilidade, controle e transparência dos gastos públicos, aumentar a integração da Rede.
	2.06 Implantação de programa nacional de contratualização dos HUFs	Propor instituição de modelo de contratualização dos HUFs no âmbito do SUS
	2.07 Estruturação do centro de serviços compartilhados	Otimizar a entrega dos serviços por meio da padronização e simplificação de processos e tecnologia, promovendo a redução de custos com o aumento de produtividade e elevando a operação a um novo patamar de desempenho e excelência
	2.08 Definição de Modelo de Planejamento Assistencial da Rede Ebserh	Qualificar o processo de planejamento assistencial, com vistas a (re)definir a oferta de serviços e o perfil assistencial da Rede Ebserh, por meio do (re)dimensionamento de serviços, com foco nas necessidades de saúde da população, na sustentabilidade operacional e financeira e na qualificação da inserção desses hospitais na rede de atenção à saúde no âmbito do SUS

Pilar GOVERNANÇA

Objetivo estratégico	Projeto estratégico	Objetivo
Gerir com competência, agilidade e transparência, garantindo continuidade das atividades na Rede	3.01 Implantação de modelo de gestão da Rede a partir do Mapa de Fortalezas	Desenvolver e implantar o modelo de gestão do conhecimento, por meio do compartilhamento de boas práticas executadas no âmbito da Rede
	3.02 Implantação de estrutura organizacional orientada à serviços	Revisar a estrutura da Ebserh conforme Arquitetura Organizacional e Governança propostos no planejamento estratégico, adequando o organograma da sede e os comitês de gestão – com o propósito de criar uma organização mais ágil, interdependente e orientada a processos/serviços para que a continuidade das ações seja preservada
	3.03 Modelo institucional de ensino, extensão, pesquisa e inovação	Prover a capacidade de planejamento, priorização e acompanhamento das ações de ensino, pesquisa, extensão e inovação na Rede Ebserh
	3.04 Fortalecer os modelos de pesquisa em Rede	Incentivar e mensurar a realização e aplicação de pesquisas na Rede Ebserh

Pilar PROCESSOS E TECNOLOGIA

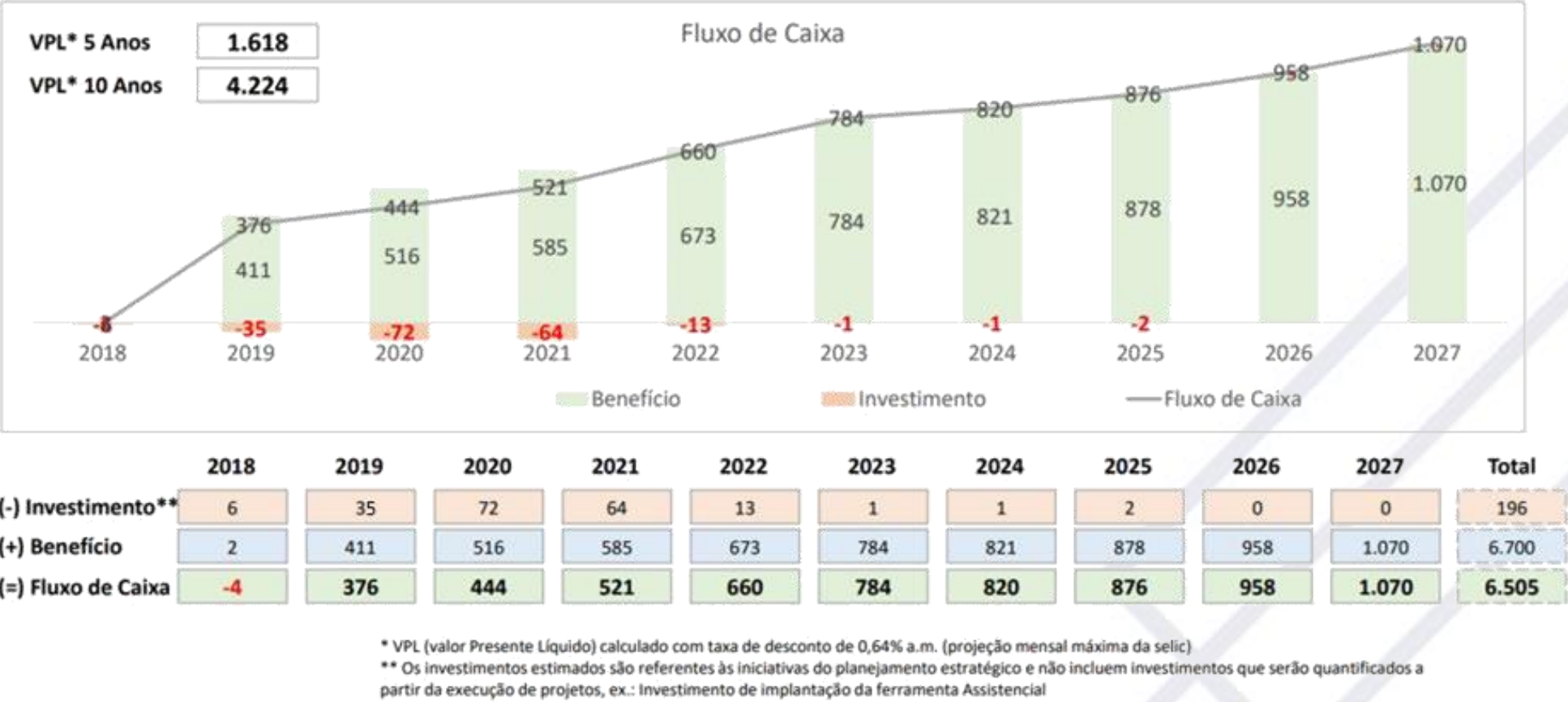
Objetivo estratégico	Projeto estratégico	Objetivo
Otimizar a operação por meio da simplificação e digitalização de processos, inovação e disseminação das melhores práticas	4.01 Implantação de modelo de gestão da atenção hospitalar	Qualificar a atenção da saúde por intermédio da implantação de tecnologias de microgestão e macrogestão
	4.02 Implantação de modelo de fluxo de informação na Rede	Aperfeiçoar os processos, fluxos e canais de comunicação interna da Rede Ebserh
	4.03 Elaboração de plano de gerenciamento de infraestrutura para hospitais ensino	Estabelecer padrão de infraestrutura dos HUFs Ebserh
	4.04 Apoio a certificação e recertificação de hospitais de ensino	Apoiar os HUFs Ebserh no processo de certificação e recertificação dos hospitais de ensino
	4.05 Programa de fortalecimento das residências	Fortalecer e ampliar as residências na Rede Ebserh
	4.06 Estratégia de arquitetura de tecnologia	Estabelecimento da função de Arquitetura Corporativa para definição da arquitetura alvo, padrões/normas arquiteturais e o alinhamento do portfólio de projetos para garantir a escalabilidade, interoperabilidade, agilidade, confiabilidade, resiliência e segurança da TI
	4.07 Evolução da arquitetura técnica de TI	Definição e implantação dos desenhos de arquitetura técnica para suportar a implantação das soluções de negócio aumentando a flexibilidade e eficiência com redução do tempo de entrega. Deve alavancar a utilização de nuvem, Software-como-serviço (SaaS), orientação a serviços (“API” e “SOA”) e interfaces dinâmicas para usuários, e contemplar componentes de desenvolvimento, execução e operação das soluções.
	4.08 Implementação de metodologias ágeis para desenvolvimento de TI	Transformação do modelo de entrega da TI (Desenvolvimento e Operação) pela aplicação de metodologias ágeis e de ferramentas de DevOps para tornar a TI ágil, flexível e focada na criação de valor para o negócio
	4.9 Avaliação do portfólio de sistemas	Avaliação e evolução do portfólio aplicativo padrão da Rede, garantindo cobertura da cadeia de valor e maturidade adequados para as áreas de negócio (Assistência, Ensino, Pesquisa, Extensão, Inovação e Gestão) da Rede Ebserh
	4.10 Avaliação do sistema assistencial	Avaliação técnica e funcional da aplicação padrão de Core Assistencial atual da Rede (AGHU) e comparação com soluções de mercado para definição da futura plataforma padrão da Rede.
	4.11 Estratégia de infraestrutura de TI	Definição de modelos e planos de melhorias / renovação da infraestrutura garantindo a escalabilidade, flexibilidade, agilidade, confiabilidade e disponibilidade arquitetural com redução de custos
	4.12 Estratégia e Modelo de Inteligência da Informação	Definição e implantação da estratégia, modelo operacional e plataforma tecnológica de <i>analytics</i> e dados para alavancar a disponibilização / utilização de dados e construção de análises / pesquisas pela Rede
	4.13 Estratégia de risco e segurança da informação	Definição dos modelos e planos de gestão de riscos e segurança da informação de Rede para mitigar riscos de crimes cibernéticos e risco de descontinuidade de negócio/operação
	4.14 Estratégia de transformação digital	Definição da estratégia de transformação digital, com foco na experiência da jornada dos usuários SUS, estudantes, pesquisadores, professores e funcionários nos canais da Ebserh, e na digitalização das operações da Rede através de habilitadores tecnológicos.
	4.15 Estratégia de Qualificação da Informação em Saúde	Definir a estratégia da Rede para qualificar a informação em saúde, como um dos pilares para o aprimoramento da gestão e da atenção à saúde.

Pilar PESSOAS

Objetivo estratégico	Projeto estratégico	Objetivo
Valorizar, capacitar e reter os talentos	5.01 Institucionalização de modelos de processos seletivos	Estabelecer o modelo institucional de processos seletivos visando a atração de pessoas com aderência ao propósito e perfil desejado pela Ebserh, definindo critérios para priorização entre recrutamento interno e externo, e estabelecendo canal de relacionamento, troca e construção com organizações parceiras, a fim de possibilitar a colaboração na seleção de pessoas
	5.02 Revisão do Plano de Cargos, Carreiras e Salários	Desenvolver e implantar um modelo de gestão de carreiras atrelado ao reconhecimento e remuneração de forma alinhada a todos os colaboradores da Ebserh, de acordo com sua performance e alinhamento estratégico com os objetivos e direcionadores de negócio
	5.03 Instituição de plano de difusão de conhecimento para Rede Ebserh	Promover a difusão de conhecimento na Rede para qualificar a assistência, ensino, pesquisa, gestão e extensão com base nas melhores práticas
	5.04 Dimensionamento, Monitoramento e Redimensionamento do quadro de Pessoal dos HUFs e Sede	Executar o processo de dimensionamento, monitoramento e redimensionamento dos HUFs e da Sede, identificando o quadro existente, quadro necessário revisando e adequando aos limites autorizados, quando possível, no sentido de otimizar a força de trabalho e sanar desvios de utilização equivocada do quadro autorizado assim como da limitação imposta pela autorização, que constituam impacto operacional na Rede Ebserh
	5.05 Autorizar o processo de controle e acompanhamento de vagas	Gerenciar o quadro de vagas autorizado pela SEST-MP, realizando o controle de forma fidedigna e possibilitando aos HUFs e às instâncias superiores a visibilidade do quantitativo da força de trabalho efetiva (CLT e RJU), assim como das vagas disponíveis para utilização conforme necessidade (vagas estratégicas).

As iniciativas estratégicas, alocadas no tempo, são demonstradas também através do fluxo de caixa gerado ao longo do período de execução, conforme gráfico 2.

Gráfico 2 – Resumo do fluxo de caixa (em R\$ milhões)



Nossa Governança Corporativa

Estatuto Social e Regimento

Nossos **valores organizacionais**, em consolidação, ano após ano norteiam nossas práticas de Governança Corporativa.

Entendemos a Governança Corporativa no âmbito da Ebserh como o nosso **sistema decisório para melhorar a qualidade da gestão de nossa Rede e preservar o nosso valor enquanto instituição**, envolvendo o relacionamento com a sociedade e com as instâncias colegiadas de administração e de fiscalização.

A cada dia buscamos avançar nos princípios da boa governança por meio de práticas sustentadas pela **transparência, equidade, accountability e responsabilidade corporativa**, o que se fortalece por meio das orientações dos órgãos de controle e dos próprios dispositivos legais. Conforme autoavaliação destinada ao levantamento de governança e gestão públicas 2018, realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), o nosso modelo de governança se apresenta em nível intermediário, próximo do segmento das empresas públicas federais e das sociedades de economia mista, que na média encontra-se em nível aprimorado. Nossa avaliação apresentou melhoria entre os exercícios de 2017 e 2018.

Visando à adequação de nossa estrutura à evolução dos atos normativos, principalmente a partir da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016 – Lei de Responsabilidade das Estatais, **o Estatuto Social da Ebserh foi alterado em 2018, significando um momento inédito em nossa reestruturação administrativa, organizacional e estratégica.**

As principais mudanças ocorridas no Estatuto Social da empresa envolveram temas como: **governança, estrutura organizacional, gestão de pessoas, requisitos para nomeação, objeto social e competências**. Tais mudanças são resultado de um **processo participativo que recorreu à consulta pública**.

No encerramento do exercício de 2017, o núcleo de Governança Corporativa da Ebserh era constituído, sumariamente, pelo **Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal, Conselho Consultivo, Comissão de Ética, Auditoria Interna, Corregedoria-Geral e Ouvidoria**; e como componentes da estrutura de gestão dos processos da empresa, a **Presidência e Diretorias**.

Com a revisão do Estatuto Social da empresa e a adequação à Lei de Responsabilidade das Estatais, o instrumento foi aprovado pelos órgãos colegiados e encaminhado à Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN) e à Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Sest), do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, prevendo além dos órgãos existentes a criação da **Assembleia Geral, do Comitê de Auditoria, do Comitê de Elegibilidade, Indicação e Remuneração, do Comitê de Compras e Contratações, do Comitê de Partes Relacionadas e da Área de Controle Interno, Conformidade e Gerenciamento de Riscos**.

Atualmente, está vigente o Regimento Interno aprovado na 49ª Reunião do Conselho de Administração, realizada no dia 10 maio de 2016. A partir das mudanças estatutárias, nosso regimento interno está em processo de revisão com o intuito de manter a devida correspondência com o Estatuto Social e com a estrutura organizacional vigente.

Nossa Governança

A **Assembleia Geral** é o órgão máximo da Ebserh, com poderes para deliberar sobre todos os negócios relativos ao nosso objeto, regida pela Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, inclusive quanto à sua competência para alterar o capital social e o estatuto social da Ebserh, bem como eleger e destituir seus Conselheiros a qualquer tempo. A Assembleia Geral é composta pela União, representada pela PGFN, nos termos do Decreto-Lei nº 147, de 1967.

As **principais instâncias de Governança da Ebserh** são o Conselho de Administração (CA) e a Diretoria Executiva, atuando como o maior nível de decisão estratégica da estatal que define os demais desdobramentos nos níveis estratégicos, táticos e operacionais.

O **Conselho de Administração** é o órgão de deliberação estratégica e colegiada da empresa, composto por 09 (nove) membros, eleitos pela Assembleia Geral, sendo formado por 03 (três) membros do Ministério da Educação (MEC), pelo Presidente da Empresa, 01 (um) membro indicado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 02 (dois) membros indicados pelo Ministério da Saúde, 01 (um) representante dos Empregados e 01 (um) membro indicado pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes). Deve ser composto por, no mínimo, 02 (dois) membros independentes.

A **Diretoria Executiva** é o órgão executivo de administração e a representação responsável por assegurar o funcionamento regular da empresa em conformidade com a orientação geral traçada pelo Conselho de Administração. É composta pelo Presidente da empresa e até 06 (seis) Diretores, todos eleitos pelo Conselho de Administração.

No encerramento de 2018, a Diretoria Executiva era composta por 04 (quatro) membros, sendo que 02 (dois) Diretores acumulam também a função de Diretor Substituto conforme segue, tendo em vista o Art. 53, do Estatuto Social da Ebserh, que versa que "em caso de vacância, ausências ou impedimentos eventuais de qualquer membro da Diretoria Executiva, o Presidente designará o substituto dentre os membros da Diretoria Executiva".

O **Conselho Fiscal** é o órgão permanente de fiscalização da empresa, de atuação colegiada e individual. É composto por 03 (três) membros efetivos e respectivos suplentes eleitos pela Assembleia Geral, sendo 01 (um) membro indicado pelo Ministro de Estado da Educação, 01 (um) membro indicado pelo Ministro de Estado da Saúde e 01 (um) membro indicado pelo Ministro de Estado da Fazenda, como representante do Tesouro Nacional.

Ao final de 2018, o Conselho Fiscal é composto por 03 (três) membros titulares e 01 (um) membro suplente.

O **Conselho Consultivo** é o órgão permanente da empresa que tem as finalidades de consulta, de controle social e de apoio à Diretoria Executiva e ao Conselho de Administração. Ele é composto pelo Presidente da Ebserh, por 02 (dois) representantes do MEC, 01 (um) representante do Ministério da Saúde, 01 (um) representante dos usuários dos serviços de saúde dos HUFs, indicado pelo Conselho Nacional de Saúde (CNS), 01 (um) representante dos residentes em saúde dos HUFs indicado pelo conjunto de entidades representativas, 01 (um) reitor ou diretor de hospital universitário, indicado pela Andifes, e 01 (um) representante dos Empregados

dos HUFs administrados pela Ebserh, indicado pela entidade representativa.

O **Comitê de Auditoria** é um órgão de suporte ao Conselho de Administração no que se refere ao exercício de suas funções de auditoria e de fiscalização sobre a qualidade das demonstrações contábeis e efetividade dos sistemas de controle interno e de auditorias interna e independente. Ele é composto por 03 (três) membros, eleitos e destituídos pelo Conselho de Administração.

A Auditoria Interna é vinculada ao Conselho de Administração, assim como a Ouvidoria.

À **Auditoria Interna** compete:

- I. Executar as atividades de auditoria de natureza contábil, financeira, orçamentária, administrativa, patrimonial e operacional da empresa;
- II. Propor as medidas preventivas e corretivas dos desvios detectados;
- III. Verificar o cumprimento e a implementação pela empresa das recomendações ou determinações do Ministério da Transparência e da Controladoria-Geral da União - CGU, do Tribunal de Contas da União – TCU e do Conselho Fiscal;
- IV. Outras atividades correlatas definidas pelo Conselho de Administração; e
- V. Aferir a adequação do controle interno, a efetividade do gerenciamento dos riscos e dos processos de governança e a confiabilidade do processo de coleta, mensuração, classificação, acumulação, registro e divulgação de eventos e transações, visando ao preparo de demonstrações financeiras.

À **Ouvidoria** compete:

- I. Receber e examinar sugestões e reclamações visando melhorar o atendimento da empresa em relação a demandas de investidores, empregados, fornecedores, clientes, usuários e sociedade em geral;
- II. Receber e examinar denúncias internas e externas, inclusive sigilosas, relativas às atividades da empresa; e
- III. Outras atividades correlatas definidas pelo Conselho de Administração.

A **Corregedoria-Geral** é um órgão de apoio vinculado à Presidência da Ebserh, que tem as seguintes competências:

- I. Coordenar, orientar, controlar e avaliar as atividades de correição no âmbito da Sede, filiais e unidades descentralizadas, inclusive no que se refere às ações preventivas, objetivando a melhoria do padrão de qualidade no processo de gestão e, como consequência, na prestação de serviços à sociedade;
- II. Estudar e propor a revisão de normas e procedimentos administrativos, quando constatadas fragilidades nas metodologias de fiscalização que poderiam possibilitar eventuais riscos e desvios de conduta funcional e irregularidades;
- III. Apoiar, quando comprovada a necessidade, a realização de inspeções preventivas e a requisição de perícias e laudos periciais;
- IV. Receber denúncias envolvendo desvio de conduta de empregados, lesão ou ameaça de lesão ao patrimônio público e adotar os procedimentos correccionais cabíveis, dando ciência das medidas adotadas aos agentes que as formularam;
- V. Coordenar a adoção dos procedimentos correccionais, acompanhando o cumprimento de cronograma, prazos, decisões e aplicação de penalidades;
- VI. Coordenar e acompanhar a realização dos trabalhos das Comissões Internas de Averiguação;
- VII. VII – instruir processos disciplinares e de apuração que lhe forem encaminhados, bem como demais expedientes relativos ao assunto;
- VIII. Orientar as filiais e unidades descentralizadas a formular e expedir instruções sobre procedimentos correccionais; e
- IX. Executar outras atividades específicas, por decisão da Presidência, relacionadas ao processo de correição.

A **Comissão de Ética** é um órgão autônomo de caráter deliberativo, com a finalidade de orientar, aconselhar e atuar na gestão sobre a ética profissional dos dirigentes e empregados da Ebserh e no tratamento com as pessoas e com o patrimônio público, cabendo-lhe, ainda, deliberar sobre condutas antiéticas e sobre transgressões das normas da Ebserh levadas ao seu conhecimento.

O **Comitê de Elegibilidade, Indicação e Remuneração** auxilia a União na verificação da conformidade do processo de indicação e de avaliação dos Administradores e Conselheiros Fiscais. É constituído por 03 (três) membros, escolhidos dentre os integrantes de outros comitês estatutários, preferencialmente o de auditoria, ou empregados ou Conselheiros de Administração, observados os Arts. 156 e 165 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, sem remuneração adicional.

O **Comitê de Compras e Contratações** é um órgão autônomo de caráter deliberativo com a finalidade de opinar e decidir, nos limites de sua competência, sobre as compras e as contratações, na forma definida pelo Conselho de Administração.

A área de **Controle Interno, Conformidade e Gerenciamento de Riscos** se vincula diretamente ao Presidente, podendo ser conduzida por ele próprio ou por outro Diretor estatutário. Pode se reportar diretamente ao Conselho de Administração, em situações específicas.

No órgão central, com base nas decisões da alta administração, o nível tático atua por meio das **Coordenadorias** vinculadas à Presidência e às Diretorias.

O nível operacional no órgão central, por sua vez, é formado pelas **Chefias de Serviço**, atuando com suas **equipes** que exercem papel fundamental na execução dos processos e atividades vinculadas aos objetivos táticos, gerando as métricas para a análise do desempenho organizacional.

Orientados pelas decisões dos órgãos colegiados de administração e fiscalização da Rede Ebserh, **nas unidades hospitalares**, a gestão estratégica fica a cargo das **Superintendências**. Vale ressaltar que, respeitado o princípio da autonomia universitária, prestamos serviços relacionados às nossas competências mediante **contrato**⁴ com as instituições federais de ensino ou instituições congêneres.

A atuação no nível tático ocorre por meio das gerências dos hospitais, a saber: **Gerências de Atenção à Saúde (GAS)** – nos Complexos Hospitalares, a Gerência de Atenção à Saúde é duplicada – **Gerências de Ensino e Pesquisa (GEP)** e **Gerências Administrativas (GAD)**, enquanto o nível operacional é representado pelas **Divisões, Setores e Unidades** dos hospitais, que atuam por meio de suas respectivas **equipes** na execução dos objetivos táticos. O contrato estabelece, entre outras:

as obrigações dos signatários; as metas de desempenho, indicadores e prazos de execução a serem observados pelas partes; a respectiva sistemática de acompanhamento e avaliação; e a previsão de que a avaliação de resultados obtidos, no cumprimento de metas de desempenho e observância de prazos pelas unidades da empresa, será usada para o aprimoramento de pessoal e melhorias estratégicas na atuação perante a população e as instituições federais de ensino ou instituições congêneres, visando ao melhor aproveitamento dos recursos destinados à Rede Ebserh.

Carta Anual

A Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa de 2018 – ano base 2017 – representa uma etapa importante da prestação de contas para a sociedade e demonstra o comprometimento da empresa com a transparência. O ano de 2018 representa o marco inicial da Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa da Ebserh, elaborada de acordo com o modelo publicado pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Sest), e do Ministério da Economia.

No que tange às políticas públicas, Carta Anual destaca o campo de atuação da Ebserh e a relação entre a sua atuação e a sociedade brasileira. Assim, a Carta Anual enfatiza a motivação para a criação da Ebserh, a partir da Lei nº 12.550/2011, além de ressaltar a relação entre educação e saúde, duas áreas em constante diálogo no desempenho da atividade da Ebserh.

Nesse sentido, observa que os hospitais da Rede, além de prestarem serviços de saúde de média e alta complexidade para o SUS, também desempenham um papel basilar na formação de profissionais qualificados e contribuem para atividades de pesquisa, extensão e geração de conhecimento.

O documento ainda destaca as metas, estrategicamente estabelecidas pela Ebserh, para o alcance de seus objetivos referentes às políticas públicas. Foram enfatizados os seguintes pontos: formação profissional, leitos e avanços na produção assistencial da Rede Ebserh, contratualização SUS,

planejamento e provimento de pessoal nos Hospitais Universitários Federais, Programa Rehuf e a cooperação com o Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos (Unops).

Por fim, foram apresentadas informações sobre os recursos utilizados para custear as ações de políticas públicas que envolvem a Ebserh. Junto a isso, encontramos também dados sobre os impactos econômicos e financeiros da operacionalização dessas políticas públicas e comentários sobre o nosso desempenho.

Discutindo a governança corporativa, a Carta Anual tratou de ações em 2018, como a revisão do Estatuto Social e a adequação à Lei das Estatais, apesar do foco em 2017.

Também trouxe dados sobre implementação de estruturas de governança fundamentais para a empresa, como a Assembleia Geral, o Comitê de Auditoria, o Comitê de Elegibilidade, a Área de Controle Interno, Conformidade e Gerenciamento de Riscos etc.

A Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa ainda trata da estrutura de controles internos e gerenciamento de risco da Ebserh. O documento apresenta, em linhas gerais, como esse modelo auxilia na governança da Ebserh.

Além disso, há um tópico destinado a tratar de da remuneração de membros da administração e dos colegiados da empresa.

Finalmente, o documento, também abordado neste relatório, é concluído com o comentário dos administradores da Ebserh, dando destaque à atuação da empresa durante o exercício em seu ano de referência.



Acesse a nossa Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa

⁴ O contrato estabelece, entre outras: as obrigações dos signatários; as metas de desempenho, indicadores e prazos de execução a serem observados pelas partes; a respectiva sistemática de acompanhamento e avaliação; e a previsão de que a avaliação de resultados obtidos, no cumprimento de metas de desempenho e observância de prazos pelas unidades da empresa, será usada para o aprimoramento de pessoal e melhorias estratégicas na atuação perante a população e as instituições federais de ensino ou instituições congêneres, visando ao melhor aproveitamento dos recursos destinados à Rede Ebserh.

Auditoria Independente

Em atendimento à Resolução da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR) nº 06, de 29 de setembro de 2015, bem como às recomendações da Auditoria Interna e do Conselho Fiscal, foi contratada empresa especializada na prestação de serviços profissionais de **auditoria independente**, constituído por um conjunto de procedimentos técnicos com o objetivo de emitir parecer sobre as demonstrações contábeis, referentes ao exercício de 2018, da Sede da Ebserh e suas unidades gestoras filiadas, consoante aos princípios fundamentais de contabilidade e às normas brasileiras de contabilidade e, no que for pertinente, à legislação específica, e análise e avaliação dos controles internos da Ebserh.

A contratação se deu por meio do Pregão Eletrônico e do Contrato nº 12/2018, sendo empenhado o serviço em favor da contratada Maciel Auditores S/S - EPP, Registro na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) – 11592, Conselho Regional de Contabilidade (CRC) Auditores – 005460/O-0 | Consultores – 004773/O-0; e Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON) – 255, com início da vigência em 23/05/2018 e término da vigência em 22/05/2019. Trata-se de uma empresa de auditoria independente e consultoria empresarial. Ao longo dos últimos anos, a Maciel consolidou sua marca através de trabalhos realizados em todo o território brasileiro, atendendo às áreas de auditoria, consultoria, perícia, assessoria, tecnologia da informação e ministrando cursos de atualização. O valor da contratação é de R\$ 225.000,00.

Atuação da Unidade de Auditoria Interna

A unidade de Auditoria Interna da Ebserh atua com vinculação hierárquica ao Conselho de Administração, conforme o art. 15, § 3º, do Decreto nº 3.591, de 06 de setembro de 2000, e tem suporte administrativo da Presidência da Ebserh, que deve prover os meios e condições necessárias à execução das suas competências.

Constitui-se em uma **atividade independente, de avaliação e assessoramento aos gestores da empresa, de acompanhamento da execução dos programas de governo, de comprovação do nível de execução das metas, do alcance dos objetivos e a adequação do gerenciamento, e recebe orientação normativa e supervisão técnica do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo**

Federal, de acordo com o caput do artigo 15, do Decreto nº 3.591/2000.

Nos tópicos a seguir, estão demonstradas as informações alusivas à atuação da unidade de Auditoria Interna.

Estatuto ou Normas que Regulam a Atuação da Auditoria Interna

As atividades desenvolvidas pela Auditoria Interna estão sujeitas à orientação normativa e supervisão técnica da Controladoria-Geral da União (CGU), órgão central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, especialmente no tocante à Instrução Normativa nº 09, de 09 de outubro de 2018, que trata da elaboração, a apresentação e o acompanhamento do Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT) e do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (RAINT), bem como os aspectos operacionais relativos aos trabalhos de auditoria das unidades de Auditoria Interna da Administração Pública Federal (APF) direta e indireta.

A unidade de Auditoria Interna da Ebserh atua, também, em observância às competências estabelecidas no art. 19 do Regimento Interno da empresa, aprovado pelo Conselho de Administração, em conformidade com a legislação federal em vigor, cabendo-lhe:

I – estabelecer estratégias com o objetivo de avaliar a legalidade e acompanhar os resultados da gestão orçamentária, financeira, patrimonial e de recursos humanos da Sede e filiais;

II – definir metas e procedimentos para auditoria e fiscalização, por meio de ações preventivas e corretivas;

III – definir estratégias para a execução de ações de controle nas entidades públicas e privadas sob Contrato de Gestão com a Sede e filiais;

IV – elaborar e submeter à aprovação do Conselho de Administração o Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (PAINT), de acordo com o disposto na legislação;

V – elaborar o Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (RAINT), e apresentá-lo ao Conselho de Administração, de acordo com o disposto na legislação;

VI – examinar e emitir Parecer quanto à Prestação de Contas anual, e tomada de contas especial, nos termos da legislação em vigor.

VII – elaborar e encaminhar, ao Conselho de Administração e ao Presidente da Ebserh, relatórios gerenciais e operacionais das auditorias realizadas;

VIII – instituir, em conjunto com os demais setores da Ebserh, instrumentos internos de controle administrativo de desempenho, de aplicação dos recursos públicos e da guarda dos bens públicos, sua área de atuação, nos termos do art. 17, do Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000;

IX – prestar apoio aos Conselhos de Administração e Fiscal, dentro do limite de suas competências.

Sistemática de Comunicação

Os relatórios ou Notas Técnicas de auditoria encaminhados às áreas responsáveis, com cópia para seus respectivos Diretores e Presidência da Ebserh, apresentam um Sumário Executivo, onde se destacam as principais conclusões alcançadas, evidenciando as não-conformidades, as respectivas recomendações para os assuntos abordados e as boas práticas observadas.

O Auditor Geral participa das reuniões dos Conselhos de Administração e Fiscal, ocasião que tem autonomia para emitir suas opiniões e considerações sobre as atividades da empresa, bem como alertar sobre eventuais riscos considerados elevados.

Ao final do exercício, é elaborado o RAIN, onde são consolidados os trabalhos realizados ao longo do ano conforme definido no PAINT, bem como o acompanhamento da implementação das recomendações da Auditoria Interna, e das determinações/recomendações do Tribunal de Contas da União (TCU) e das recomendações do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União.

Eventuais Adequações na Estrutura Organizacional da Unidade de Auditoria Interna

Quando optou pela gestão dos HUFs por meio de Empresa Pública, o gestor buscou modelos de excelência na administração pública e privada, que proporcionassem agilidade e efetividade nas contratações, através de salários competitivos e reconhecimento profissional, bem como através da avaliação rigorosa de desempenho, o que possibilita impor o ritmo e as transformações necessárias para a estruturação dos HUFs.

Nesse sentido, optou-se, à época, por eleger o Hospital das Clínicas de Porto Alegre (HCPA), também Empresa Pública há 40 anos, como *benchmarking*, assim, sua estrutura, gestão e metodologia foram replicados para a estruturação da Ebserh, inclusive no que concerne à unidade de Auditoria Interna, isto é, utilizou-se a estrutura de auditoria de um único HUF como modelo para a auditoria interna de mais de 50 HUFs, razão pela qual a necessidade de ajuste é premente.

Com o aumento gradativo de adesão dos HUFs à Ebserh, há a necessidade de **reestruturação da unidade de Auditoria Interna aumentando o quantitativo de empregados, cujo número insuficiente interfere na execução das ações de controle, tendo em vista que a estrutura de controle foi dimensionada para um único hospital e não para uma empresa que administrará vários HUFs.**

A Auditoria Interna, como sistema de auditoria da Ebserh, é composta pela Auditoria Geral e pela Auditoria Interna órgão central (AUDIN), ambas situadas em Brasília, e pelas Auditorias Internas das filiais (AUDIRs) situadas em cada HUF, onde estas estão subordinadas diretamente à Auditoria Geral no órgão central.

Nesse sentido, **a capacidade operacional da Auditoria Interna da Ebserh é um fator que continua impactando nas ações da unidade, uma vez que carece de profissionais em quantidades e em qualificação técnica suficientes para atendimento das demandas atuais.**



Consulte o Decreto nº 3.591, de 06 de setembro de 2000



Conheça a Instrução Normativa nº 09, de 09 de outubro de 2018



Conheça o Regimento Interno da Ebserh

Estratégia de Atuação

A Auditoria Interna tem suas competências e organização definidas no Regimento Interno da empresa, aprovado pelo Conselho de Administração, em estrita consonância à legislação federal em vigor, cabendo-lhe: **acompanhar, assessorar, avaliar e contribuir para o fortalecimento da gestão da Ebserh, especialmente pelo aprimoramento e apoio dos seus controles internos, identificando e reduzindo os riscos existentes.**

A estratégia de atuação da Auditoria Interna da Ebserh é estabelecida a partir do PAINT que, após apreciado e aprovado pela CGU, órgão central do Sistema de Controle Interno no âmbito do Poder Executivo Federal, é apresentado ao Conselho de Administração da Ebserh.

O PAINT encontra-se fundamentado na Instrução Normativa nº 09, de 09 de outubro de 2018, do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, consonante com as demais legislações pertinentes e de acordo com as atribuições definidas no Decreto nº 3.591, de 06 de setembro de 2000.

Após o pronunciamento do Conselho, são iniciadas as ações de controle, que alcançam a Auditoria Interna do órgão central, situado em Brasília, e as Auditorias Internas em cada unidade hospitalar parte da Rede Ebserh.

Cabe mencionar que o planejamento das ações a serem desenvolvidas pela unidade de Auditoria Interna, são formuladas por meio do dimensionamento da capacidade instalada, em termos de recursos humanos e materiais.

Com o implemento dessas ações, pretende-se a realização de testes que permitam contribuir para mitigar os riscos que possam comprometer os objetivos organizacionais, bem assim identificar se os processos internos (administrativos e operacionais), guardam conformidade com os princípios básicos da Administração Pública Federal (APF).

Até dezembro de 2018, **foram implantadas unidades de Auditoria Interna em 31 de 40 hospitais universitários.**

Estrutura da Auditoria Interna

A estrutura da Auditoria Interna, como órgão central da empresa, foi proposta a seus gestores e ao Conselho de Administração por meio da Nota Técnica – SEI nº 05/2018 - AUD/Ebserh, de 16 de abril de 2018, e do Regulamento Interno da Auditoria da

Ebserh, os quais preveem um total de 26 integrantes, com o objetivo de atuarem em auditorias operacionais e de conformidade, nos seguintes setores da unidade central e dos hospitais: contábil, obras e infraestrutura, demandas internas e externas, tecnologia da informação, gestão hospitalar e filiais.

Até dezembro de 2018, estavam lotados na Auditoria Interna da Sede: **o Auditor Geral, a Auditora Geral Adjunta, o Auditor Assessor, o Chefe de Serviço de Auditoria, além de 02 (dois) empregados públicos selecionados pelo concurso público do órgão central da Ebserh, totalizando 06 (seis) integrantes.**

Já nas Auditorias Internas das unidades auditadas, estão lotados, em cada uma delas, 01 (um) Auditor Chefe com suas respectivas equipes, com um número de empregados variado, pois a unidade depende da disponibilidade de recursos humanos da Gestão de cada hospital. Suas ações estão voltadas para **subsidiar a gestão da empresa com informações sobre as ações de controle que realiza e seus resultados, com vistas ao aperfeiçoamento de procedimentos de controle e de gestão da Ebserh.**

Quanto à nomeação, designação, exoneração ou dispensa do Auditor Geral, titular da Auditoria Interna da Sede é submetida pelo Presidente da Ebserh, à aprovação do Conselho de Administração e, subsequentemente, à aprovação da Controladoria-Geral da União, consoante no disposto no art. 15, § 5º, do Decreto nº 3.591, de 06 de setembro de 2000.

Após a realização da Ação de Controle, o Relatório ou Nota Técnica é encaminhada ao gestor responsável para conhecimento das questões tratadas nos documentos. Importante destacar que a Auditoria Interna realiza reuniões com os gestores, após a conclusão de cada trabalho no intuito de demonstrar o que foi constatado, bem como, apresentar as providências necessárias para regularizar as situações apontadas.

O monitoramento dos resultados é realizado de forma sistemática por meio de verificação e de confirmação das providências implementadas pelas áreas responsáveis. Para tanto, foi desenvolvido no sistema corporativo Sistema de Informações Gerenciais (SIG-Ebserh), o módulo denominado “Módulo Auditoria”, que tem como objetivo realizar o monitoramento das manifestações dos gestores quanto às providências relacionadas às recomendações ou às determinações emitidas pelos órgãos de controle interno e externo, pela Auditoria Interna e pelos Conselhos de Administração e Fiscal da Ebserh, bem como destinadas à Ebserh, órgão central e HUFs.

Corregedoria

A nossa Corregedoria-Geral foi criada por meio da aprovação do Conselho de Administração, na Ata nº 33, de 25 de fevereiro de 2015. Como órgão de apoio vinculado à Presidência da Ebserh, **a Corregedoria-Geral tem atuado na coordenação, orientação e controle das atividades de correição, inclusive em caráter preventivo, visando alavancar a eficiência e qualidade tanto nas atividades ligadas à assistência e ao ensino quanto nas atividades-meio da empresa.**

Como resultado do trabalho desenvolvido, apresentamos os dados relativos às ações efetuadas no ano de 2018, a partir dos quais é possível concluir que tem havido notório amadurecimento das matérias ligadas à correição, tais como apuração de irregularidades e acompanhamento de colaboradores que tenham assinado termo de compromisso de mudança de comportamento.

Dessa forma, a mudança significativa de dados ao longo do tempo de funcionamento desta Corregedoria-Geral, tais como a elevação do número de processos instaurados e do número de punições aplicadas aos colaboradores do quadro funcional, revelam a importância do esforço desta instância ao implantar a nova Norma Operacional de Controle Disciplinar a partir de 1º de agosto de 2017, pois as definições do normativo possibilitaram um **acompanhamento mais efetivo do trabalho das comissões de apuração e da detecção de eventuais fragilidades existentes na apuração de denúncias de irregularidades atribuídas a membros do corpo funcional da empresa.**

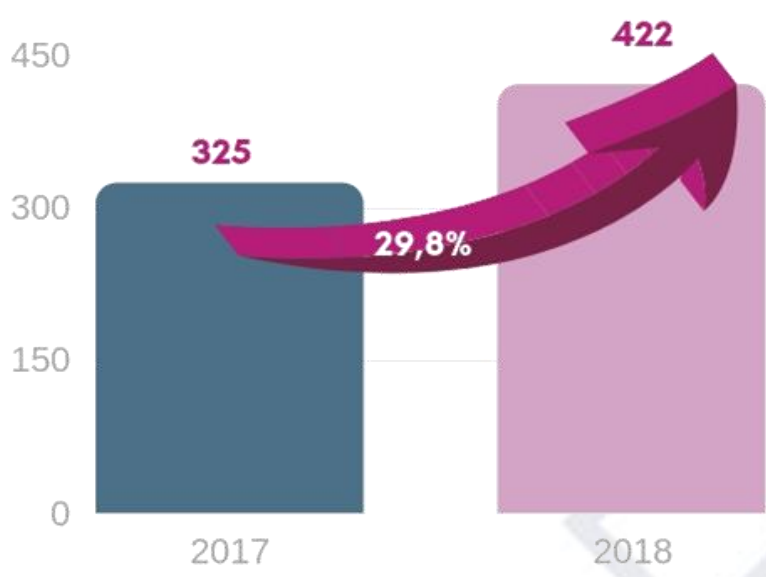
No ano de 2018, foram instaurados **422 procedimentos correccionais**, registrando-se aumento em relação ao ano anterior, conforme apresentado no gráfico 3.

Outra informação que denota o amadurecimento da atividade correccional na Rede Ebserh é o fato de que, em 2018, houve instauração de procedimentos de correição em 31 unidades da Rede, enquanto em 2017, a instauração aconteceu em 29 unidades.

Uma importante consequência desta atenção mais detida ao desenvolvimento da atividade correccional é o fato de que a análise dos assuntos com maior ocorrência tanto nas investigações quanto nos processos de punição poderá servir como influenciador de decisões à administração gerencial da Ebserh.

Assim, no ano de 2018, por exemplo, a maior incidência de irregularidades ligadas à ausência ou

Gráfico 3 – Processos instaurados entre 2017 e 2018



impontualidade ao serviço, poderá servir de alerta

para o gestor no tocante à necessidade de ações pontuais de prevenção e/ou correção de tal comportamento funcional. Importa mencionar aqui que há relativa coincidência com os assuntos que são mais presentes na atividade correccional da Administração Direta da União. Na Figura 13, apresentamos os assuntos das infrações disciplinares que mais geraram investigação.

Em se tratando de resultado direto da instauração do aumento da instauração de procedimentos de correição e do acompanhamento mais eficaz da atuação das comissões, que levou, por exemplo, à entrega de relatórios conclusivos mais robustos, houve considerável **aumento também na aplicação de penalidades, sejam elas, advertência, suspensão e rescisão contratual.** Em 2017, foram 75 penalidades aplicadas; e, em 2018, foram **81 penalidades aplicadas, 8% a mais em relação a 2017.**

É importante citar também que uma das grandes novidades da Administração Pública em matéria de Direito Disciplinar, qual seja, a possibilidade de transação em infrações de média e baixa lesividade, foi incluída na norma e por conseguinte neste relatório. **O Termo de Ajustamento de Conduta, por ser benéfico tanto ao colaborador quanto à empresa, tem sido utilizado com maior frequência desde que foi implantado, de forma que no ano de 2018 foram firmados 18 termos entre Superintendentes e empregados públicos.**

Visando aprimorar ainda mais o nível de excelência no cumprimento de suas competências regimentais, a Corregedoria-Geral concebeu, no ano de 2018, o “e-Cor” (Sistema de Procedimentos de Corregedoria), plataforma na qual ocorrerá o gerenciamento dos procedimentos correccionais a partir de 2019.

Figura 13 – Assuntos das infrações disciplinares que mais geraram investigação



Medidas Administrativas para Apuração de Responsabilidade por Danos ao Erário

No exercício de 2018, como medida administrativa para apuração de responsabilidade por possível danos ao erário, dentro da categorização “desaparecimento ou perecimento de bens públicos” nos procedimentos disciplinares, foram abertos 47 procedimentos correccionais em 16 hospitais.

Mecanismos de Transparência das Informações Relevantes

-  Informações Institucionais
-  Legislação e Normas
-  Notícias
-  Rede Ebserh
-  Agentes Públicos
-  Licitações e Contratos
-  Auditoria Interna
-  Ouvidoria-Geral
-  Processos de Contas Anuais
-  Demonstrações Financeiras
-  Prestadores de Serviços
-  Informações Classificadas
-  Conselhos

Nossos Relacionamentos

Rede de Ouvidorias Ebserh

A Ouvidoria-Geral da Ebserh compõe a Rede Nacional de Ouvidorias dos Hospitais Universitários Federais (RNOHUF), consubstanciando-se em um **canal de comunicação direto entre o(a) cidadão(ã) e a empresa**, um espaço de participação social que permite a cooperação ativa dos(as) cidadãos(ãs) no controle da qualidade dos serviços públicos. Dentre suas várias atribuições, destacam-se como basilares a recepção, a análise, a classificação, o registro e o encaminhamento das manifestações dos(as) usuários(as). Essas manifestações se apresentam na forma de **reclamações, denúncias, sugestões, solicitações de providências, elucidação de dúvidas, solicitação de acesso à informação, pedidos de simplificação e elogios**, e permitem à gestão, através da Ouvidoria, identificar a relevância de um eventual problema subjacente, contribuindo para sua solução ou minimização de seus impactos, ou mesmo mantendo e fortalecendo procedimentos e boas práticas através dos elogios e da avaliação das respostas oferecidas pela Ouvidoria.

Dessa forma, dentre os objetivos da Ouvidoria-Geral da Ebserh está compreendido **o incentivo à participação e ao controle social para o exercício da cidadania, atuando como instrumento para o aprimoramento da qualidade de serviços prestados nos hospitais da rede e garantindo ao(à) cidadão(ã) o direito à informação**.

Por fim, vale ressaltar que a Ouvidoria funciona como um agente promotor de mudanças, o que favorece uma gestão flexível e voltada para a busca pela satisfação das necessidades do(a) cidadão(ã), garantindo a efetivação de direitos, além de contribuir para a busca constante por uma prestação de serviços públicos de maior qualidade.

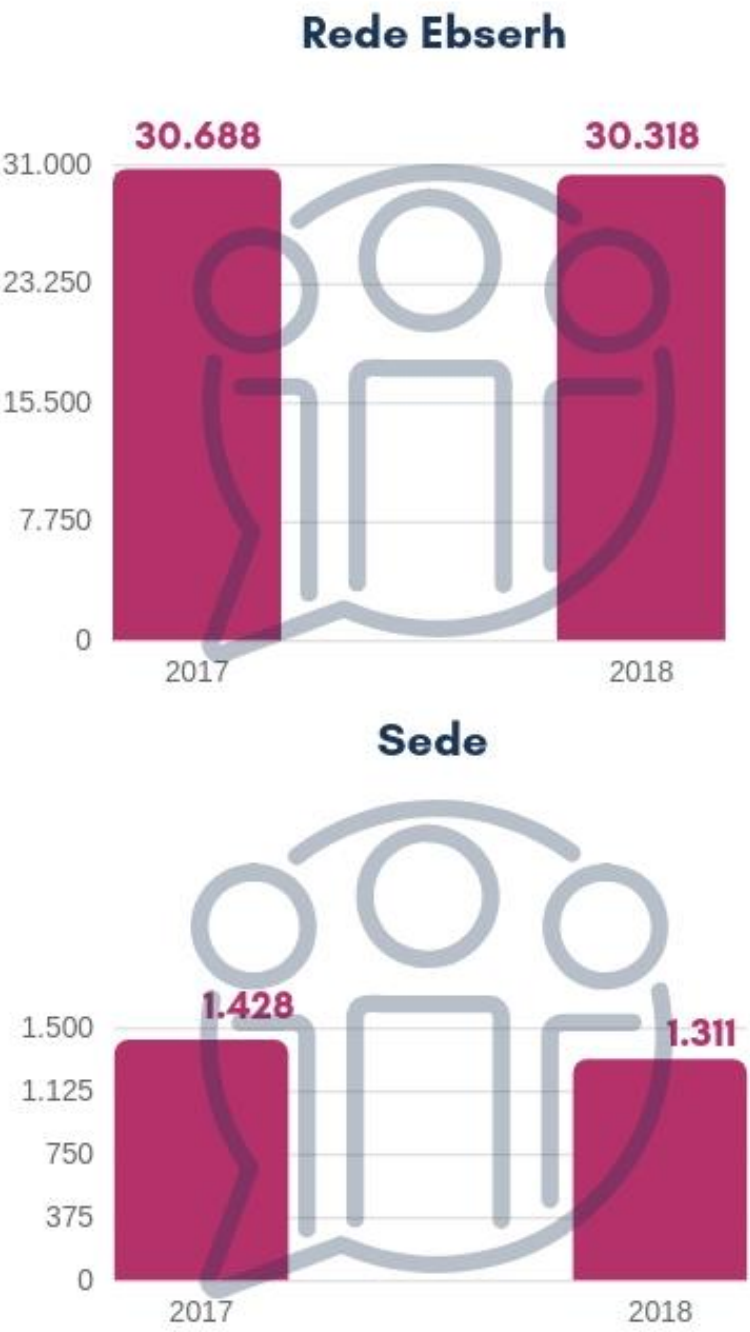
Além deste desafio, a Ouvidoria-Geral também atua no papel de gestão da Rede de Ouvidorias Ebserh. Vale ressaltar que a RNOHUF nunca esteve tão perto de funcionar com 100% das Ouvidorias no padrão Ebserh. Atualmente, do cenário ideal de 38 ouvidores nomeados (existem dois complexos hospitalares [Complexo Hospitalar Universitário da Universidade Federal do Pará - UFPA e Complexo de Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná - UFPR] que funcionam com um ouvidor cada um), apenas três hospitais carregam essa pendência, sendo que o processo de nomeação nos três casos está em ritmo avançado. Esse é mais um avanço da Ouvidoria-Geral em 2018, cuja lacuna anterior era de nove hospitais.

No que diz respeito especificamente aos resultados da Rede, embora o quantitativo em 2017 e 2018 tenha se mantido muito próximo, é possível ver um **aumento no registro de elogios em quase 17% no comparativo entre 2017 e 2018, e de quase 33% no recebimento de sugestões**. Esse é um dado especialmente importante pois revela que o(a) cidadão(ã) está empenhado em propor melhorias – e nós estamos empenhados em recebê-las!

De forma geral, é possível perceber um nível muito próximo de manifestações entre 2017 e 2018, tanto no âmbito de toda a Rede Ebserh, quanto no âmbito da Ouvidoria-Geral, como podem ser notados nos gráficos 4 e 5, logo adiante.

É importante frisar que **os/as cidadãos/as são referenciados(as) aqui majoritariamente como usuários(as) dos serviços prestados pela Ebserh, alunos(as) das residências profissionais e multiprofissionais e empregados(as) do seu quadro de pessoal, sendo esse último o mais comum no âmbito da Sede**.

Gráficos 4 e 5 – Manifestações recebidas na Rede Ebserh e na Ouvidoria-Geral (Sede)



e-OUV

A partir de **outubro de 2018**, a nossa RNOHUF passou a utilizar formalmente o e-OUV como canal único para registro de manifestações. Além de passar a compor o Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal, a Rede já está em conformidade ao que prevê o Decreto nº 9.492/2018, que passou a vigor em 05/09/2018 e alterou prazos, regulamentou a forma de tramitação das manifestações anônimas, além de promover uma série de outras mudanças, como, por exemplo, a possibilidade de, ao final do atendimento, avaliar e dizer o nível de satisfação da resposta recebida.

Assim, **após apenas um mês de vigência do decreto**, a Rede Ebserh já está implementando as inovações trazidas pela Ouvidoria-Geral da União através do decreto, cujo prazo para adequação é de um ano.

Isso demonstra o empenho da nossa Rede no sentido de sempre buscar a melhoria e a conformidade, mostrando que a cada dia a Rede Ebserh avança no aperfeiçoamento dos canais e veículos de interação com os diversos públicos.

Além disso, está prevista a integração do e-OUV ao SEI (Sistema Eletrônico de Informações), garantindo a otimização dos processos e a eficiência no diálogo com as áreas internas. Assim, todos os hospitais onde o SEI já está implementado contarão com uma ferramenta que dará mais eficiência ao processo de levantamento de respostas aos(às) cidadãos(ãs).

Serviço de Informação ao Cidadão

Considerando que a regra é o acesso e o sigilo, a exceção, o Estado brasileiro oferece um canal exclusivo para realizar pedidos de acesso à informação: **o Sistema Eletrônico de Informação ao Cidadão – e-SIC**. Esta é uma ferramenta muito importante para garantir a transparência na Administração Pública, através da **participação social**.

Os(as) Ouvidores(as) da Rede também atuam como Autoridades de Monitoramento da Lei de Acesso a Informação (LAI), sendo os gestores do e-SIC, ligados(as) diretamente à Controladoria-Geral da União (CGU). Os pedidos de acesso à informação, regulamentados pela LAI (Lei nº 12.527/2011), e pelo Decreto nº 7.724/2012, possuem tratamento distinto do ofertado para as demandas comumente recebidas pelas Ouvidorias (reclamações, denúncias, elogios etc.).

A esse respeito, **recepcionamos 1.162 pedidos de acesso à informação em 2018**, dos quais apenas 27 estão sem resposta, mas devem ser respondidos ao mais breve possível. Desses 27 pedidos, 24 estão ligados a apenas um hospital, cujo cargo de ouvidor está vago atualmente, ou seja, em breve chegaremos a 100% de resolutividade.

Carta de Serviços

A Carta de Serviço ao Cidadão é uma exigência delineada pelo Decreto nº 9.094/2017. Trata-se de um robusto documento que visa informar ao(à) cidadão(ã) sobre os serviços prestados pelos Hospitais Universitários e sobre a complexidade e dinâmica institucionais, promovendo visibilidade, clareza e transparência dos serviços prestados, sempre atentando para o compromisso com a população e a facilitação do seu acesso.

Atualmente, dos 40 hospitais, apenas oito estão sem carta de serviços publicada, sendo esta uma ação para 2019, em concomitância à atualização daquelas que foram lançadas antes de 2018.

Satisfação dos Cidadãos-Usuários

Os(as) Ouvidores(as) da Rede Ebserh, sob a coordenação da Ouvidoria-Geral, também executam a **Pesquisa de Satisfação dos Usuários (PSU)**, que se realiza em dois ciclos, anualmente, e visa avaliar a percepção de satisfação dos(as) usuários(as) dos hospitais sob gestão da Ebserh, com vistas ao aprimoramento da qualidade do atendimento.

A aplicação da pesquisa está prevista no Decreto nº 9.094/2017, na Lei nº 13.460/2017 e consta como recomendação no Acórdão-TCU-Plenário nº 2.813/2009.

Existe um indicativo, inclusive discutido no âmbito do Conselho de Administração, de que haja, ainda em 2019, **a reestruturação da metodologia utilizada** e, inclusive, a responsabilidade pela aplicação da pesquisa. De qualquer sorte, possuímos um modelo estruturado que utilizamos atualmente e cujos resultados individuais são apresentados à alta gestão de cada hospital e, de forma consolidada, à Diretoria Executiva e ao Conselho de Administração no âmbito do órgão central.

Para acessar os resultados consolidados das pesquisas já realizadas, acesse o *site* da Ebserh ou visite o *sítio eletrônico* do hospital de interesse e acesse seu resultado individual.

Para além dessa pesquisa, o novo sistema de ouvidoria permite a avaliação das respostas ofertadas pelas Ouvidorias quanto à resolutividade e à satisfação. Em se tratando desses resultados, no último trimestre do ano (período em que passamos a usar o sistema), a Ouvidoria-Geral contou com a **avaliação voluntária de 25% dos(as) cidadãos(ãs) que fizeram o uso do canal**. Segundo o “Painel Resolveu?”, da Controladoria-Geral da União, que

consolida os dados das avaliações dos(as) cidadãos(ãs), **o índice de resolutividade da Ouvidoria-Geral no período foi de 89%, sendo que o “satisfatômetro” apontou uma média de 76,40%**. Se considerarmos que, para o mesmo período, as médias do Poder Executivo Federal são de 65% e 58,70%, respectivamente para resolutividade da Ouvidoria-Geral e “satisfatômetro”, percebemos que a Ouvidoria-Geral da Ebserh estreou muito bem o novo sistema.

Encontro Anual da RNOHUF

Uma vez por ano, a Ouvidoria-Geral organiza o **Encontro Anual da RNOHUF**. Em sua **4ª edição**, ocorrida em agosto de 2018 e sediada no Hospital Universitário da Universidade Federal do Piauí, o evento contou com a participação de 27 dos(as) 33 Ouvidores(as) nomeados na Rede Ebserh à época, oportunidade em que foram discutidos temas afetos ao trabalho das Ouvidorias, como o tratamento de denúncias, por exemplo, que contou com a participação do Corregedor-Geral da Ebserh, ministrando palestra e oficina. Essa ação significou um grande avanço, pois foi um passo importante rumo à padronização dos procedimentos ligados ao tratamento de denúncias dentro das competências das ouvidorias. Além disso, ampliou o conhecimento acerca da Norma Operacional de Controle Disciplinar vigente, cuja elaboração foi de responsabilidade da Corregedoria-Geral.

Do evento citado, nasceu a **Carta de Teresina**, o primeiro documento consolidado dessa natureza, que consagra os acordos e os avanços alcançados no encontro. Dentre eles, citamos a instituição de grupo de trabalho para propor à gestão um regimento comum às Ouvidorias, já alinhado com todas as atualizações legislativas; instituição de fluxograma padrão para o tratamento de cada tipo de manifestação, incluindo as denúncias, cuja construção do fluxo foi acompanhada pela próprio Corregedoria-Geral, que é também presidente da Comissão de Ética da Ebserh; compromisso com a retomada das videoconferências mensais com a Ouvidoria-Geral, ação que estava paralisada desde 2017.

Encontro Anual FNOUH

Uma vez por ano, também acontece o **Fórum Nacional de Ouvidores Universitários e de Hospitais de Ensino, FNOUH**. Esse é um fórum plural, com participação de diversas Ouvidorias

Universitárias de todo o país, públicas e privadas.

Em 2018, a **18ª edição do Fórum Nacional de Ouvidores Universitários** aconteceu na mesma semana do encontro das Ouvidorias Ebserh, fato que viabilizou uma participação expressiva dos(as) Ouvidores(as) da Rede Ebserh. Como resultado, a presidência e a vice-presidência geral do Fórum,

Publicação de Conteúdo

Em 2018, foram publicadas 465 matérias no portal da Ebserh de ações e atividades tanto do órgão central quanto dos hospitais universitários da Rede Ebserh. No mesmo período, houve a publicação de 227 matérias na intranet, voltadas ao público interno. O canal de vídeos Rede Ebserh TV contabilizou 50 vídeos publicados no período.

As colunas **semanais “Minha História com a Rede Ebserh”** e **“Relatos de Quem Cuida”** somaram 50 depoimentos, revezando-se na *homepage* do portal da Ebserh. Toda essa produção de conteúdo comunicacional, aliada aos acessos oriundos das informações administrativas disponíveis, propiciou a contabilização de mais de 8 milhões de visualizações apenas no *site* da sede no ano de 2018.

Além disso, foram desenvolvidos oito sites para os hospitais e o aplicativo mobile foi lançado nas plataformas Android e IOS.

Redes Sociais

Nas redes sociais, a presença digital da Ebserh foi intensa, o que levou ao registro de 125.398 interações de internautas no Flickr, no Instagram, no Youtube, no Facebook e no Twitter.

Até o final de 2018, o perfil do Instagram contava com 18.943 seguidores e a fanpage do Facebook, contabilizou 6.609 curtidas e 33.401 internautas na sua base de seguidores.

Há de se ressaltar que toda essa inserção é orgânica, ou seja, sem investimento financeiro da empresa para impulsionar postagens ou conseguir novos seguidores.

Imprensa

No atendimento às demandas da **imprensa nacional**, foram respondidas 340 solicitações em 2018, valor superior aos 280 atendimentos de 2017. Diversas ações positivas da Ebserh e de suas filiais foram destaque nos principais canais televisivos,

jornais impressos e sites de grande abrangência local e nacional. O principal destaque do ano foram as divulgações dos eventos da **Ebserh Solidária**, que citaram diretamente a empresa e suas ações nos principais canais de comunicação do país.

Fora os destaques positivos, as demandas atendidas também serviram para esclarecer situações em que a repercussão seria negativa para a empresa, evitar danos à imagem e ainda orientar os hospitais da Rede nos atendimentos e em questões da área.

Além dos atendimentos, também foram feitas 248 *clippagens* diárias contendo o que foi noticiado sobre a Rede Ebserh durante o ano. Estas informações foram replicadas aos gestores, fato que possibilitou a prevenção ou a solução de determinadas crises nos hospitais e ainda a troca de experiências exitosas entre os gestores.

Promoção Institucional

No campo da produção gráfica, foram produzidas **1.053 peças para a divulgação da empresa em 2018**. Este quantitativo inclui peças para as redes sociais da Ebserh, *logos*, *e-mails marketing*, além de produtos para campanhas a nível Rede Ebserh e Redes Sociais. Cabe destacar que ao longo do ano não houve gasto com publicidade.

Destacam-se, nesse período a **comunicação do Planejamento Estratégico 2018-2022 e a campanha Dicas de Saúde Ebserh**.

Além disso, foram organizados 24 eventos, entre eles o **1º Encontro Nacional do Jurídico da Rede Ebserh**, os **Workshops de Planejamento Estratégico**, a **Ação Ebserh Solidária em Roraima**, a **I Jornada Nacional de Governança** e o **I Seminário Internacional de Pesquisa Clínica da Rede Ebserh**.

Em relação à comunicação da ação Ebserh Solidária em Roraima, houve cobertura jornalística e fotográfica com a produção e publicação de três matérias para o *site* da Ebserh, 13 depoimentos de imigrantes e voluntários, postagens nas redes sociais, vídeo institucional, álbum com 261 fotos, além do atendimento à imprensa ativo e reativo, que possibilitou ampla inserção e divulgação em nível nacional, com repercussão nos veículos do Ministério da Educação e do Governo Federal, em grandes veículos de massa nacionais e internacionais.

Norma e Política de Comunicação

Em relação à normatização, finalizamos e publicamos diversos documentos estruturantes e importantes para as áreas de comunicação social na sede e nos hospitais filiados, além dos diversos setores e áreas de atuação em toda a Rede Ebserh: **A Política de Porta-Vozes da Rede Ebserh, Manual de Mídias Sociais, Manual de Relacionamento com a Imprensa, a Norma Operacional Ebserh nº 01/2018, que regulamenta o fluxo de comunicação e recebimento de demandas da Coordenadoria de Comunicação Social; e a revisão e aperfeiçoamento da Política de Comunicação Institucional, que regulamenta as ações de comunicação da instituição como um todo.**

Sobre a **Política de Comunicação Institucional da Rede Ebserh**, esse documento estabelece princípios, objetivos, diretrizes, estrutura, atividades, definição dos tipos de comunicação (interna, externa, digital e visual) e competências da área de Comunicação Social da Sede e das unidades hospitalares. A finalidade é ser um instrumento orientador e normativo de ações alinhadas aos planos estratégicos da Rede Ebserh, além de definir mecanismos de monitoramento e avaliação permanente das ações de comunicação desenvolvidos no âmbito da instituição. As tabelas 1 e 2 apresentam os resultados dessas ações.

Medidas de Acessibilidade

Na implantação da sede da Ebserh foram atendidos todos os marcos regulatórios relacionados à área física e ao mobiliário, propiciando assim a aplicação da norma referente a acessibilidade. A escolha do imóvel a ser locado levou em consideração o cumprimento das diretrizes de acessibilidade, tendo sido exigido do locador possuir ou adequar, em até 30 dias corridos contados da assinatura do Contrato de Locação de Imóvel, a infraestrutura, equipamentos, o dimensionamento dos espaços, circulações e sinalização para o adequado e suficiente atendimento dos dispositivos da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), em especial à Norma Brasileira Regulamentadora (NBR) 9.050, para garantir a plena acessibilidade, utilização e universalização dos espaços. Além disso, as eventuais alterações de layout e readequações de arranjos físicos, inclusive ampliação de portas de acesso, foram projetadas com base nessas mesmas disposições.

É importante salientar que a sede da Empresa possui uma estrutura que respeita as seguintes normas técnicas: ABNT NBR 9050 (acessibilidade), ABNT NBR 13.967 (estações de trabalho), ABNT NBR 13.966 (mesas de reunião), ABNT NBR 13.961 (armários e gaveteiros), MTE (Ministério do Trabalho) NR 17 (ergonomia), MTE NR 24 (condições sanitárias e conforto nos locais de trabalho).

Quanto aos Hospitais Universitários da Rede Ebserh, considerando a heterogeneidade das instalações das edificações, são necessárias ações para readequação da infraestrutura física, assim como acessibilidade às instalações prediais, conforme definido na ABNT-NBR 9.050. Novas construções e obras de reforma nas instalações já existentes, executadas sob a gestão Ebserh, incluíram adequações ao normativo.

A completa adequação das instalações prediais ao normativo vigente é objeto de contratação de serviços específicos, conforme processo administrativo que visa à elaboração de plano diretor físico-hospitalar e *retrofit* das instalações.

No âmbito da acessibilidade digital, a Ebserh desenvolveu um novo portal de internet, construído de acordo com as orientações da Secretaria Especial de Comunicação Social (Secom) bem como as recomendações do WCAG (*World Content Accessibility Guide*), do W3C (*World Wide Web Consortium*) e, no caso do Governo Brasileiro, ao e-MAG (Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico).

Órgãos de Controle Interno e Externo

Atualmente, utilizamos o Módulo de Monitoramento do Plano de Providências Permanente (MMPPP), conhecido como “Módulo de Auditoria” disponível no Sistema de Informações Gerenciais (SIG-Ebserh), instituído com base na Instrução Normativa/CGU nº 09, de 09 de novembro de 2018.

Este módulo tem como objetivo realizar o monitoramento das manifestações dos gestores quanto às providências relacionadas às recomendações ou determinações emitidas pelos órgãos de controle interno e externo, dentre eles o Tribunal de Contas da União (TCU). As análises de atendimento dos apontamentos são monitoradas e acompanhadas sistematicamente pela Assessoria da

Tabela 1 – Consolidação dos resultados

Status	Quantidade	%
Em avaliação/atendimento	81	16,66%
Atendidas	353	72,64%
Parcialmente atendidas	52	10,70%
Total	486	100,00%

Fonte: Sistema SIG – Módulo Auditoria, em 13/03/2019

Tabela 2 – Demonstração analítica dos resultados

Unidades	Atendidas	Em avaliação/ atendimento	Parcialmente atendidas
MTFC (CGU)	30	22	6
Conselho de Administração	9	0	1
Conselho Fiscal	40	17	3
Auditoria Interna	207	32	10
TCU	64	10	30
Conselho de Ética Pública	1	0	0
SLTI (MPOG)	1	0	0
CGPAR	1	0	2
Totais	353	81	52

Fonte: Sistema SIG – Módulo Auditoria, em 13/03/2019

Diretoria da Vice-Presidência Executiva e avaliadas pela unidade de Auditoria Interna da Ebserh.

Atualmente, o módulo possui 486 apontamentos de recomendações e/ou determinações emitidas pelos órgãos de controle interno e externo na Sede.

Dentre os apontamentos existentes em nosso sistema, destacamos os Acórdãos Tribunal de Contas da União contendo as recomendações e/ou determinações mais relevantes:

- Acórdão nº 2983/2015-TCU-Plenário: Substituição dos trabalhadores terceirizados** – Determina a elaboração de Plano de Ação, individualizado por hospital e contemplando todos os hospitais filiados, para substituição dos trabalhadores terceirizados que se encontrem em desacordo com o Decreto 2.271/1997, o qual

deverá indicar as medidas a serem adotadas, bem como os responsáveis por tais medidas e prazos para implementação de cada uma delas, a fim de que haja a plena substituição dos terceirizados que desempenham atividades não previstas no Decreto 2.271/1997. **Situação atual:** foi apresentado ao Ministério da Educação plano de trabalho para desligamento gradativo dos vínculos precários nos anos 2018, 2019 e 2020, dada a necessidade haver garantias orçamentárias/financeiras para arcar os custos de rescisão, atualmente superior a 140 milhões de reais. Antes da atuação da estatal, as 40 unidades hospitalares computavam cerca de 13.706 profissionais com vínculos precários. O número reduziu para, aproximadamente, 4 mil.

- **Acórdão nº 436/2016-TCU-Plenário: Melhoria da gestão e da infraestrutura dos HUFs** – Determina à Ebserh que promova a transferência total da gestão financeira de cada um dos hospitais filiados para a correspondente Unidade Gestora (UG) da Ebserh Filial, com as respectivas sub-rogações dos contratos que se fizerem necessárias, no prazo previsto para tal no instrumento firmado com a respectiva universidade vinculadora. **Situação atual:** foi esclarecido pela Ebserh inviabilidade fática de dar cumprimento ao comando em curto prazo, sob pena de inviabilizar procedimentos formais como movimentação de mobiliário, remuneração de servidores estatutários etc. Principais entraves: substituição de vínculos precarizados por empregados aprovados em concurso, que por sua vez dependem de autorização do Ministério do Planejamento; anuência dos fornecedores ou realização de novo certame licitatório para que não haja interrupção de serviços necessários a operação do hospital; revisão do contrato SUS de forma que a Ebserh conste no polo de contratada do sistema e não mais a universidade; reprogramação orçamentária das dotações para pagamento dos servidores estatutários das Universidades e lotados no HUFs; inventariar e avaliar cerca de 500.000 bens, materiais e insumos alocados nas filiais.
- **Acórdão nº 2.729/2017-TCU-Plenário: Adicional de Plantão Hospitalar (APH)** – dirigido à Fundação Universidade de Brasília (FUB), cujo item 9.5.4 determina que “abstenha-se de pagar APH sem que o beneficiário tenha cumprido a carga horária semanal do cargo, fixada em lei, em consonância com o inciso I do art. 300 da Lei nº 11.907/2009 e com o item 9.2.6 do Acórdão 2.602/2013-TCU-Plenário”, apesar de não dirigida à Ebserh, traz reflexos e consequências diretas aos hospitais universitário da Rede, uma vez que o APH seria devido aos servidores das Universidades, mas em exercício nas unidades hospitalares, em atividades em regime de plantão, nas áreas indispensáveis ao funcionamento ininterrupto dos hospitais. **Situação atual:** foi explanada a situação pormenorizada aos gestores dos Hospitais Universitários e orientada a necessidade de atendimento a determinação do Tribunal.
- **Acórdão nº 2.104/2018-TCU-Plenário:** Determina à Fundação Universidade Federal do Amapá a formalização perante a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) o protocolo de intenções com vistas à celebração do contrato de gestão para o Hospital Universitário da Universidade Federal do Amapá

(Unifap) em Macapá-AP. **Situação atual:** ação em monitoramento, visto que a estratégia da Ebserh definida para os próximos cinco anos, aprovada por seus órgãos colegiados, estabelece direcionadores estratégicos na dimensão Crescimento e Expansão, delineado para alcançar sustentabilidade econômica, social e ambiental em Rede, logo, o crescimento do número de hospitais da rede, sem planejamento prévio, pode comprometer o alcance da estratégia definida pela Governança da Ebserh..

Importante registrar também que a Controladoria-Geral da União apresentou, em setembro último, Relatório Preliminar de Auditoria Anual de Contas (AAC) da Ebserh, no qual foram avaliados os atos de gestão, praticados no exercício de 2017, inerentes aos resultados qualitativos e quantitativos da gestão, com enfoque no aprimoramento da matriz de distribuição de recursos do Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (Rehuf); a gestão de compras e contratações relativos à gestão das diárias e passagens emitidas pela Rede Ebserh e a contratação para elaboração e/ou implementação do planejamento estratégico da Unidade. Não foram apresentados achados do tipo "Constatação", logo, não emitiu Recomendações.

As recomendações da Auditoria Interna foram cadastradas no Módulo de Auditoria no primeiro trimestre de 2018 e que todas elas já estão em análise pela gestão.

Referente ao exercício de 2018, a Auditoria Interna realizou na Sede as seguintes ações de auditoria:

- **Auditoria de Contratações de Tecnologia da Informação (TI):** a ação de auditoria foi realizada em oito HUFs e na Sede e teve por objetivo avaliar os processos de aquisição e contratações de bens e serviços de Tecnologia da Informação (TI). As avaliações contemplaram as fases de planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão do contrato. A referida Nota Técnica foi encaminhada por e-mail à DTI e está em análise pela gestão.
- **Auditoria na Folha de Pagamento:** a ação de auditoria da folha de pagamento é uma auditoria contínua na Sede e nas filiais, e tem como objetivo de verificar e avaliar a consistência das transferências de dados, entre os vários sistemas utilizados pela DGP-Sede e DivGP (Divisão de Gestão de Pessoas) Filiais para admissão, desligamentos e pagamentos de pessoa e seu impacto nos processos da folha de pagamento dos empregados da Ebserh, e identificando eventuais inconsistências. A Auditoria Contínua consiste em uma técnica moderna de auditoria

através de testes utilizando bases de dados informatizadas, mediante ferramentas de extração, análise e mineração de dados, baseada na avaliação de riscos e controles internos e produz resultados, simultaneamente, ou em um pequeno período de tempo após a ocorrência de um evento relevante/significativo/anormal/não usual. As ações de auditoria relativas a esse tema encontram-se em execução.

- **Auditoria acerca das Considerações das Demonstrações Contábeis do exercício de 2018:** a ação de auditoria tem como objetivo emitir considerações acerca das demonstrações contábeis do exercício de 2018, e foram produzidas trimestralmente, Notas Técnicas que são enviadas aos órgãos colegiados, para conhecimento e deliberações.
- **Auditoria de Monitoramento das ações do Plano de Providências Permanente (PPP):** a ação de auditoria foi realizada 28 (vinte e oito) HUFs e na Sede com o objetivo de avaliar as recomendações e determinações emitidas pelos órgãos de controle interno e externo, pela Unidade de Auditoria Interna da Ebserh, pelos Conselhos de Administração e Fiscal e por outros órgãos ou entidades de regulação e fiscalização cadastradas no módulo Auditoria do Sistema de Informação Gerencial da Ebserh (SIG-Ebserh).

Cooperações Técnicas Internacionais

O **Convênio Interinstitucional Internacional celebrado entre a Ebserh e a Associação dos Diretores Gerais dos Centros Hospitalares Regionais e Universitários da França** (*Conférence des Directeurs Généraux de Centres Hospitaliers Régionaux et Universitaires - CHRU*) foi assinado em 30 de maio de 2017, com validade de 04 (quatro) anos e execução mediante Plano de Trabalho bienal, para promover o intercâmbio de competências e conhecimentos nas áreas de saúde pública, ensino e pesquisa clínica entre Brasil e França.

No primeiro ano, foram selecionados cinco profissionais do Brasil para o intercâmbio, com base nos critérios estabelecidos no Plano Bienal. Os profissionais selecionados realizaram suas ações no período de 27 de novembro a 07 de dezembro de 2017, nos *Centres Hospitaliers Universitaires* (CHUs) das cidades de Poitiers, Lille, Angers e Estrasburgo.

No segundo ano, foram três profissionais do Brasil, que estiveram em Paris no período de 15 a 20 de outubro de 2018, com o objetivo de dar continuidade às ações de cooperação no âmbito do acordo e iniciar tratativas com a agência pública de cooperação internacional francesa, Expertise France, para início de projeto conjunto, com a identificação de especialistas franceses para desenvolvimento de estudos e pesquisas com especialistas brasileiros nos Hospitais Universitários Federais da nossa Rede. Como resultado das reuniões iniciamos tratativas para realização de quatro tipos de estágios:

- Estágio de observação;
- Estágio em pesquisa clínica, para profissionais da área da saúde;
- Estágio em posto de interno para médicos;
- Estágio *Fellow*.⁵

As visitas realizadas pelas nossas delegações às instituições francesas foram de fundamental importância para melhor compreensão da rede hospitalar universitária da França e para a continuidade das ações concernentes ao convênio firmado, pois, mediante contato direto com a realidade e com os profissionais e gestores dessas instituições francesas, foi possível identificar áreas de interesse para subsequente intercâmbio com os profissionais dos nossos HUFs. Houve a assinatura de Acordo de Cooperação entre o Hospital Necker e a MEJC-UFRN, com foco em redução da prematuridade e tratamento fetal intrauterino

⁵ No estágio *fellow*, o médico, após terminada sua residência, pode seguir um médico mais experiente que servirá como um companheiro (*fellow*) no seu trabalho. Isso o auxilia a ganhar mais experiência e confiança. Para ingressar nos estágios em pesquisa clínica, em posto de interno e *fellow*, é interessante que o aluno tenha passado pelo menos 1 mês no estágio de observação e para a realização dos estágios, é necessário firmar acordo ou convênio da Ebserh com a Assistência Pública - Hospitais de Paris (AP-HP), cujos termos foram discutidos na última missão.

A cooperação técnica com a **Organização dos Estados Ibero-Americanos (OEI)** tem como objeto a ampliação da capacidade institucional da Ebserh no planejamento, gestão e avaliação dos processos de ensino, pesquisa e inovação realizados pelos Hospitais Universitários Federais. Os objetivos da cooperação com a OEI são:

- Promover a ampliação da capacidade institucional da Ebserh no planejamento, gestão e avaliação de projetos de ensino, pesquisa e inovação desenvolvidos pelos HUFs;
- Ações concretas para formular processos que possam ampliar a participação dos HUFs na geração de conhecimentos científicos, tecnológicos e de inovação e, com isso, aumentar sua atuação na produção de insumos estratégicos para o SUS;
- Elaboração de mecanismos organizacionais destinados à implementação de um novo modelo de gestão formulado pela Ebserh, bem como ao monitoramento e avaliação de resultados dessas ações; e
- Elaboração de metodologias para a prospecção / disseminação de boas práticas e à capacitação dos profissionais que atuam nas áreas de elaboração e gestão de projetos nos Hospitais Universitários Federais.

Ao longo de 2018, foram firmados contratos de consultoria nas seguintes temáticas e com os objetivos mencionados no quadro abaixo.

Estamos em processo de contratação de outros dois consultores a partir da cooperação com a OEI, a seguir listadas.

Também, encontra-se em processamento uma proposta de trabalho para identificar, no Brasil e nos países Ibero-Americanos, instituições de excelência que contem com boas práticas que possam ser implementadas em nossa Rede Ebserh; realizar estudos e pesquisas sobre políticas e modelos de gestão organizacional adequadas ao modelo que adotamos; identificar experiências internacionais bem-sucedidas em capacitação em gestão de processos de ensino, pesquisa e inovação destinados a profissionais de hospitais universitários para estabelecer mecanismos de benchmarking e cooperação; e elaborar plano, materiais e metodologias para a internalização dos conhecimentos adquiridos dentro dessa cooperação.

Nos quadros 3 e 4, são apresentadas informações sobre as consultorias resultantes da parceria com a OEI e das consultorias em processo de contratação.

Quadro 3 – Consultorias resultantes da parceria com a OEI iniciadas em 2018

Tema	Objetivos
Prêmio Ebserh de Inovação	Consultoria especializada para desenvolvimento de estudos técnicos para subsidiar a Ebserh no aprimoramento da estrutura de identificação e adoção de boas práticas de gestão e inovação em processos gerenciais e nos serviços de ensino, pesquisa e assistência à saúde.
Aspectos regulatórios de pesquisa Seminário Internacional	Consultoria especializada para subsidiar o aprimoramento dos processos de pesquisa e inovação em saúde, por meio da realização de diagnóstico e da elaboração de proposta de plano de ação, contemplando seminário internacional, com a apresentação de casos relativos aos aspectos regulatórios de pesquisa.
Curso EAD de Hotelaria Hospitalar	Consultoria especializada para o desenvolvimento de metodologia de implementação de cursos EAD na área de Hotelaria Hospitalar, contemplando projeto piloto de capacitação de Hotelaria Hospitalar.
Elaboração da Política de Propriedade intelectual	Elaboração de Política de Propriedade Intelectual para a Rede Ebserh.
Metodologia para a implantação da Governança Digital na Rede Ebserh	Consultoria especializada para subsidiar a Ebserh no processo de elaboração de metodologia para a implantação da Governança Digital na Rede.

Quadro 4 – Consultorias em processo de contratação

Tema	Objetivos
Elaboração do modelo referencial de arquitetura de soluções de sistemas de informação no âmbito da Rede Ebserh	Elaboração do modelo de referência de arquitetura de soluções de sistemas de informação no âmbito da Rede Ebserh.
Manual de contratações de TI	Consultoria especializada para subsidiar a Governança de TIC da Ebserh no processo de elaboração de metodologia para planejamento de contratações, contemplando etapas de realização de projetos piloto sobre o tema.

No âmbito da cooperação que temos com a **Organização das Nações Unidas para a educação, a ciência e a cultura (Unesco)**, o objeto é apoiar a Ebserh para qualificação dos Hospitais Universitários Federais como centros de excelência para a atenção, o ensino e a pesquisa na área da saúde. O objetivo da cooperação é o apoio à Ebserh na qualificação dos Hospitais Universitários Federais como centros de excelência para a atenção, o ensino e a pesquisa na área da saúde; criar condições técnicas adequadas para a atenção, o ensino e a pesquisa na área da saúde nos hospitais vinculados à rede de universidades federais brasileiras, por meio de ações de reestruturação física, tecnológica, de recursos humanos e principalmente do modelo de gestão; e o desenvolvimento de ferramentas gerenciais e estabelecimento de indicadores para a realização de diagnóstico situacional, a definição de modelos de gestão e a gestão de processos focados na formação profissional para a saúde.

Os principais resultados em 2018 foram os seguintes:

- 1. Implantação das linhas de cuidado com vistas à estruturação dos HUFs contemplados; e
- 2. Plano de Reconhecimento e Valorização.

A **Cooperação com o Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos (Unops)** foi firmada, em 2014, com o objetivo de viabilizar, por meio de aporte de conhecimentos, um dos maiores desafios da empresa, que é o processo de recuperação física desses equipamentos de saúde e a implementação de modernas metodologias construtivas para novas obras hospitalares. Um resumo das cooperações internacionais da Ebserh pode ser visualizado no quadro 5.

Os resultados parciais da cooperação já são percebidos pela sociedade naquelas localidades que receberam a “primeira onda” de elaboração de projetos, a exemplo de Dourados (MS) e Macapá (AP), que recebeu assistência técnica do Unops durante a elaboração dos projetos. Esses projetos são frequentemente destacados pela mídia e pela comunidade acadêmica como indutores de ações de alto impacto social, seja no atendimento ao cidadão usuário, seja na formação acadêmica e, por que não dizer, na geração de milhares de empregos diretos e indiretos.

O **Hospital Universitário da Universidade Federal do Amapá (Unifap)** está sendo construído no campus Marco Zero do Equador, localizado no bairro Universidade, Zona Sul de Macapá, em área de 37.500 m². Estima-se a realização diária de até 1.920 consultas, 719 exames de patologia clínica e 35 ultrassons. Em relação à internação, o hospital comportará até 1.180 internações mensais.

Em 2017, foi iniciada a obra da 1ª etapa da **Unidade da Mulher e da Criança (UMC) do Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados (HUGD-UFGD)** com integração com a edificação já existente, perfazendo mais de 6 mil metros quadrados de área construída e capacidade para 45 leitos clínicos, 35 berços, cinco quartos pré-parto puerpério, quatro salas cirúrgicas e 80 leitos de UTI/UCI-neonatal. A construção da UMC trará maior qualidade dos serviços de saúde da mulher e da criança. Além de ampliar o atendimento prestado pelo serviço de Ginecologia e Obstetrícia, a UMC também vai reforçar o ensino no HU-UFGD, que conta com a

Quadro 5 – Resumo das cooperações técnicas internacionais da Ebserh

Organismo Internacional	Instrumento	Objeto	Vigência
Associação “Conference des Directeurs Generaux de CHU” (França)	Convênio Interinstitucional Internacional	Promoção de intercâmbio de competências entre profissionais da Rede Ebserh, no Brasil, e dos Centros Hospitalares Universitários (CHUs), na França, especialmente nas áreas de atenção à saúde, ensino e pesquisa, por meio da coordenação de ações e esforços conjuntos.	4 anos (2017 a 2021)
Organização dos Estados Ibero-americanos para Educação, Ciência e Cultura (OEI)	Projeto	Ampliação da Capacidade Institucional da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares no planejamento, gestão e avaliação dos processos de ensino, pesquisa e inovação realizados pelos Hospitais Universitários Federais	40 meses (03/2016 a 07/2019)
Organização das Nações Unidas para a educação, a ciência e a cultura (Unesco)	Projeto	Apoio à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – Ebserh para qualificação dos hospitais universitários federais como centros de excelência para a atenção, o ensino e a pesquisa na área da saúde	60 meses (08/2014 a 08/2019)
Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos (Unops)	Projeto	Elaboração de projetos básicos e executivos para a construção de Hospitais Universitários Federais	59 meses (11/2014 a 11/2019)

Residência Médica, aprovada desde 2010, e atualmente a Residência Multiprofissional com especialidades em Enfermagem, Nutrição e Psicologia. Dessa forma, diante de seu papel precípuo de garantir a reestruturação dos hospitais universitários, buscamos implementar soluções que permitam a ampliação dos aspectos de eficiência e segurança para trabalhadores e usuários. No entanto, diante de um cenário caracterizado por estruturas hospitalares heterogêneas, algumas delas apresentando graves riscos estruturais, impõem-se ações imediatas compatíveis com a urgência desses casos.

Nesse sentido, é importante ainda mencionar a conclusão dos projetos básicos e início dos projetos executivos do novo edifício do **Hospital Universitário Júlio Bandeira de Melo da Universidade Federal de Campina Grande - Campus Cajazeiras (HUJBB-UFCG)** e a conclusão dos projetos dos projetos executivos do Complexo Ambulatorial do **Hospital Universitário Cassiano Antônio de Moraes da Universidade Federal do Espírito Santo (Hucam-UFES)**.

Com o apoio do Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos (Unops), realizamos o Seminário **“Qualificação e Manutenção dos ativos de Infraestrutura Física da Rede Ebserh”** realizado nos dias 24 a 27 de setembro, em Brasília-DF.

O evento visou promover a capacitação técnica de profissionais de infraestrutura da Rede Ebserh e apresentar as melhores práticas aplicadas no âmbito da execução do acordo de cooperação técnica formado entre a Ebserh e Unops com o objetivo de contribuir para ampliação da rede de Hospitais Universitários Federais no Brasil, permitindo que mais profissionais tenham acesso à formação profissional de qualidade, em ambientes adequados, e proporcionando o cuidado de qualidade aos pacientes do sistema único de saúde em diversas regiões do país.

Ainda, teve como foco o adequado investimento em infraestrutura efetiva, sustentável e eficiente considerando as dimensões da visão nacional, governança, gestão de ativos, modelagem de sistemas, planejamento, aquisições de projetos, investimento público, execução e operação de obras de infraestrutura. Considerando a preocupação sistêmica e de longo prazo da Ebserh com o papel da infraestrutura na promoção de melhorias na gestão de hospitais, acreditamos que a abordagem pode contribuir para os debates sobre políticas públicas na área de infraestrutura, bem como se enriquecer com a experiência e as lições aprendidas no desenvolvimento deste acordo de cooperação técnica.

Para isso, o painel de palestrantes foi composto por profissionais de notável saber com a finalidade de ampliar as capacidades de infraestrutura e gestão de projetos públicos, disseminando boas práticas para permitir a entrega bem-sucedida de programas assistenciais e projeto desenvolvidos mapeando as necessidades em saúde para propor soluções efetivas em rede facilitando o acesso da população aos serviços em territórios com alta demanda e baixa oferta. Além disso, foram recomendados modelos de gestão e financiamentos alternativos para permitir melhor uso do recurso público, apresentando boas práticas de contratos garantidoras de serviços de qualidade com melhor custo-benefício.

Ações Solidárias

Mediante o êxito e o impacto positivo dos dois Mutirões Nacionais realizados, foi instituída a **Ação Ebserh Solidária**.

A primeira edição da **Ação Ebserh Solidária** teve como objetivo atingir o maior número de pessoas com dificuldade de acesso ao atendimento em saúde, além de fortalecer as práticas de ensino, pesquisa e inovação. A ação aconteceu no dia 10 de novembro de 2017, com a participação de 38 HUFs da Rede Ebserh, juntamente com o órgão central da empresa.

Nesta Ação, foram realizados mais de 16 mil atendimentos em todo o Brasil, dentre 11.639 exames, 4.911 consultas e 51 pequenas cirurgias, além de mais de 126 ações preventivas, que atenderam mais de 3 mil pessoas, com intervenções educativas direcionadas à população para evitar o surgimento de doenças, reduzir sua incidência e prevalência.

Em 2018, com o intuito de minimizar os impactos gerados pela crescente imigração de refugiados venezuelanos, mais recentemente, entre 27/08 e 01/09, a Rede Ebserh realizou mais uma edição da **Ação Ebserh Solidária, realizada em Boa Vista - Roraima**.

No balanço preliminar da ação, em que cerca de 40 profissionais de saúde dos Hospitais Universitários Federais da Rede Ebserh atenderam voluntariamente milhares de imigrantes venezuelanos que estão nos abrigos em Boa Vista e Pacaraima, foram realizados mais de 4,6 mil atendimentos de clínica médica, pediatria, ginecologia, infectologia e exames de testes rápidos de HIV, sífilis e Hepatite B.

Seminários e Jornada

Nos dias 08 e 09 de novembro de 2018, foi realizado o **I Seminário Internacional de Pesquisa Clínica**, com patrocínio do Ministério da Educação e Ministério da Saúde. Esse evento foi integrado à **I Jornada Nacional de Governança da Rede Ebserh**, e teve como principais objetivos, conhecer processos de gestão interna e elementos estruturantes de centros de pesquisa franceses, trocar experiências entre instituições de pesquisa, órgãos fomentadores e reguladores e fomentar a agenda de pesquisa, desenvolvimento tecnológico e inovação em saúde no âmbito da Rede.

Os eventos contaram com a participação de 04 (quatro) representantes franceses, sendo 02 (dois) do Hospital de Paris, 01 (um) do Centro Hospitalar Universitário (CHU - *Centre Hospitalier Universitaire*) de Nîmes e 01 (um) do CHU de Montpellier. Na ocasião, os quatro representantes realizaram palestras sobre pesquisa clínica e conheceram o Hospital Universitário da Universidade de Brasília (HUB-UnB).

Além dos representantes franceses, o evento contou com palestras de representantes da Organização dos Estados Ibero-americanos (OEI), do Ministério da Saúde, Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep), Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), (Sindusfarma), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), Hospital de Clínicas de Porto Alegre, Hospital Sírio Libanês, Hospital Israelita Albert Einstein, e de dois hospitais da Rede Ebserh, Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais e Hospital Universitário Walter Cantídio da Universidade Federal do Ceará.

Capítulo III

Gestão de Riscos e Controles Internos

Nossa Estrutura de Riscos e Controles Internos

Gestão de Riscos e Controles Internos

O amadurecimento da governança corporativa no âmbito da Rede Ebserh assenta gradualmente as atividades de gestão de riscos e controles internos como fatores essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição, visando tanto a **identificação, o tratamento das variáveis e a garantia da eficácia de seus controles, quanto o norteamento estratégico das decisões institucionais e efetividade do controle da integridade nos processos organizacionais.**

Com o advento da **Lei de Responsabilidade das Estatais**, Lei nº 13.303/2016, e seu Decreto Regulamentador, Decreto nº 8.945/2016, a gestão de riscos e controles internos exsurgiram como eixos que se assentam e conectam diversas engrenagens de governança, conferindo razoável segurança institucional nas instâncias deliberativas e nos diversos processos organizacionais.

Nossa Área de Conformidade, Controle Interno e Gerenciamento de Riscos encontra-se vinculada ao Presidente e com competências previstas no Estatuto Social. Sua implementação ocorreu em julho de 2018.

Importantes avanços foram observados na Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade, tais como, conclusão da **Política de Gestão de Riscos e Controles Internos**, que prevê, dentre outros avanços, a criação do **Sistema de Gestão de Riscos e Controles Internos no âmbito da Ebserh**, apresentado como esquema na figura 14, e a elaboração do **Programa de Integridade**.

Constituem **objetivos da gestão de riscos** assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos que está exposta a organização; alocar e utilizar eficazmente os recursos para tratamento dos riscos; aumentar a probabilidade de alcance de seus objetivos estratégicos; e agregar valor por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes da sua materialização.

Constituem **objetivos dos controles internos** congregar todas as atividades materiais e formais implementadas pela gestão para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia, possibilitando o alcance dos objetivos estratégicos; e basear-se no gerenciamento de riscos, integrando o processo de gestão.

Nosso Sistema de Gestão de Riscos e Controles Internos encontra-se representado na sequência.

Os principais desafios da área para concluir a implementação do ambiente interno estão relacionados à finalização da **Norma Operacional** que detalha a metodologia de atuação no âmbito da Ebserh e a definição do escopo de atuação da Comissão de Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade, cuja aplicação se dará no ambiente dos nossos hospitais.

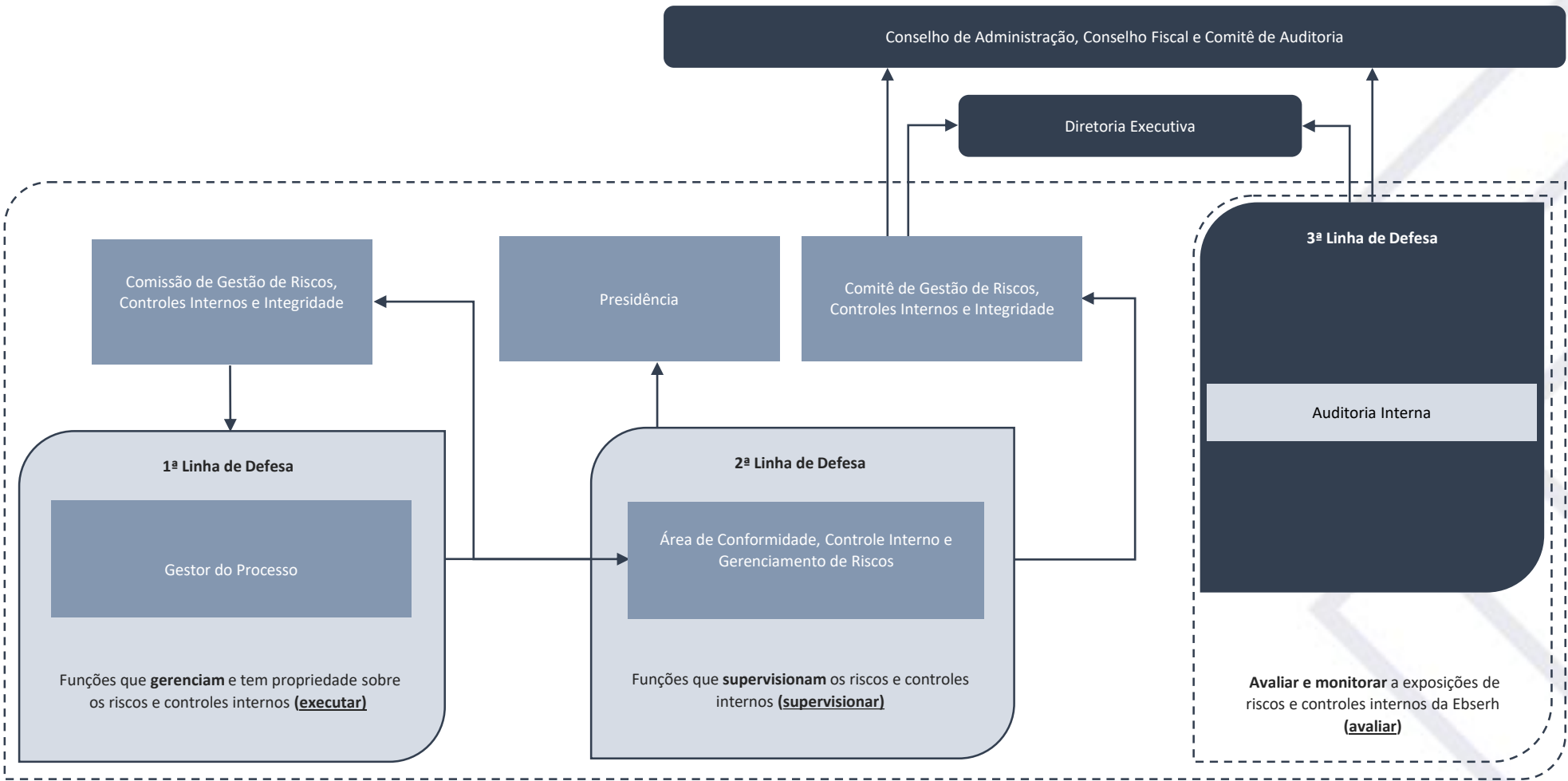
Integridade

A integridade pública é entendida como o conjunto de **arranjos institucionais capazes de fazer com que a Administração Pública persiga seu objetivo precípua de entregar os resultados esperados pela sociedade de forma adequada, imparcial e eficiente.**

Para demonstrar que atua sempre conforme os interesses públicos e de forma a manter a confiança das partes interessadas, a Administração Pública deve ser tão transparente quanto possível sobre todas as suas decisões, ações, planos, orçamentos, despesas, contratos, transferências e resultados, permitindo que as partes interessadas verifiquem se a organização está cumprindo sua finalidade.

O Mapa Estratégico 2018-2022 da Rede Ebserh está alinhado à proposta de constante **fortalecimento da integridade como um instrumento que proporciona o controle interno e que evidencia a importância da cultura ética e da transparência.**

Figura 14 – Sistema de Gestão de Riscos e Controles Internos



Dentre os manifestos de valores organizacionais do Mapa Estratégico, a ética é um considerado um valor inegociável para nossa empresa, sendo consagrado como um dos sete valores aprovados pela Alta Administração para compor o nosso propósito de **“Ensinar para transformar o cuidar”**. Aspectos da integridade também podem ser vistos em nossa proposição de valor.

Nosso **Código de Ética e Conduta** é o norteador de ações, buscando assegurar um patamar superior de ética e valores, aos profissionais de todas as categorias e níveis hierárquicos, uma conduta íntegra no relacionamento com pacientes e seus familiares, docentes, discentes, pesquisadores, colegas, fornecedores e público em geral.

Nesse contexto, com base no comprometimento da Alta Administração, na validação das diretrizes pelo corpo técnico, na gestão de riscos associados à integridade e no monitoramento contínuo das atividades, instituímos em outubro de 2018 nosso **Programa de Integridade**, demonstrando compromisso público de buscar no âmbito do cumprimento do propósito institucional, a inspiração de seus colaboradores e parceiros à adoção de comportamentos íntegros exemplares.

O programa visa orientar as condutas pessoais e profissionais de todos os nossos colaboradores, independentemente do cargo ou função que ocupem, em seu relacionamento com a sociedade.

Possui como inspiração o propósito, a visão e os valores institucionais, entrelaçados com a ética nas condutas em suas diferentes dimensões, objetivando uma construção de identidade e de imagem de uma organização reconhecida, com foco no trabalho inovador e de excelência, alinhado às boas práticas de governança corporativa e à comunicação transparente com todos os públicos com os quais a Rede Ebserh se relaciona. Os Pilares do Programa de Integridade da Ebserh são apresentados pela figura 15, logo a seguir:

Figura 15 – Pilares do Programa de Integridade



Conformidade

Tendo em vista a publicação da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, e do Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, que regulamenta, no âmbito da União, a Lei nº 13.303, e considerando a relevância dos assuntos suscitados a partir destas publicações, tal como transparência da gestão, prevenção e combate à corrupção, controle interno, auditoria pública, correição e profissionalização da gestão das estatais, desenvolvemos importantes iniciativas entre 2016 e 2018.

Criado o grupo de trabalho para elaboração de plano de ação de implementação da Lei das Estatais no âmbito da Ebserh, em outubro de 2017, foi aprovado o **Plano de Ação de Implementação da Lei das Estatais**, contemplando **119 ações**.

Importantes resultados e entregas ocorreram, principalmente em 2018, com um intenso monitoramento e engajamento para cumprimento do Plano de Implementação da Lei das Estatais e avanços na nota referente ao **Índice de Governança** da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (IG-Sest). Das 119 ações, **50 tratam-se de ações abarcadas no âmbito do IG-Sest** – instrumento que busca conformidade com as melhores práticas de mercado e maior nível de excelência para as empresas estatais federais de controle direto da União (dependentes ou independentes).

Em 2018, com a divulgação da **3ª Certificação do Indicador de Governança (IG-Sest)**, a Ebserh foi a estatal federal que mais avançou em comparação com o desempenho no ciclo anterior, com um acréscimo de 221% em sua pontuação. Saindo de 2,14 pontos, correspondente ao Nível IV no 2º Ciclo de Avaliação, **alcançamos o Nível II com 6,87 pontos, no 3º Ciclo**. Os dois primeiros ciclos tinham um viés de verificar a conformidade das empresas com a governança e, no terceiro ciclo, mediu-se a efetividade. A previsão é de que, em 2019, alcancemos o Nível I, para o que já temos ações implementadas.

Os principais resultados das ações do plano de implementação da Lei das Estatais, sustentados por integração e participação, garantidos com o uso de consultas públicas e apoio direto da Rede em diversas etapas, foram:

Governança

- Criação da Assembleia Geral
- Publicação do Programa de Integridade
- Publicação da Política de Porta-Vozes
- Publicação da Política de Divulgação de Informações
- Publicação da Carta Anual de Governança Corporativa
- Publicação do Relatório de Administração
- Publicação da Política de Transações com Partes Relacionadas
- Previsão da Política de Dividendos no Estatuto Social
- Divulgação das atas da Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva

Código de Ética e Conduta e Ouvidoria

- Divulgação do Código de Ética e Conduta
- Disponibilização de treinamento sobre Código de Ética e Conduta
- Disponibilização de canal para recebimento de denúncias internas e externas

Gestão de Riscos e Controles Internos

- Criação da área de gestão de riscos e controles internos, segregadas das demais atividades, vinculada ao Presidente, liderada pelo Presidente/Diretor Estatutário
- Implementação de prática cotidiana de Controles Internos aos empregados
- Publicação de Política de Gestão de Riscos e Controles Internos
- Elaboração do Relatório de Atividades – Gestão de Riscos e Controles Internos

Estatuto Social

- Instituição do Comitê de Elegibilidade Estatutário
- Previsão do Comitê de Auditoria com participação de membros independentes
- Previsão de membros independentes no Conselho de Administração
- Previsão de requisitos e vedações para Administradores, Conselheiros e membros do Comitê de Auditoria
- Previsão de Assembleia Geral

Auditoria

- Manutenção de reporte de análises ao Conselho de Administração trimestrais
- Elaboração do PAINT e RAIN'T
- Vinculação ao Conselho de Administração

Orçamento e Finanças

- Informações intermediárias auditadas
- Contratação de auditoria independente

Tecnologia da Informação

- Identificação de processos críticos de negócios de TIC
- Estruturação do colegiado estratégico e tático de TIC
- Publicação da Política de Segurança da Informação
- Elaboração do Plano Estratégico de TI

Gestão de Pessoas

- Divulgação do currículo dos membros da Diretoria Executiva, do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal
- Disponibilização de treinamento sobre Código de Ética e Conduta

Licitações e Contratos

- Aprovação do Regulamento Interno de Licitações e Contratos

Remuneração dos Dirigentes

- Disponibilização de toda e qualquer remuneração dos conselheiros e administradores

O principal desafio para 2019 será a implementação e desdobramento dos dispositivos e diretrizes criados para garantir a efetividade das ações.

A previsão é de que até o encerramento de 2018, as ações previstas para implementação da Lei das Estatais estejam concluídas.



Consulte a página de Governança no site da Ebserh

Capítulo IV

Resultados da Gestão, Alocação de Recursos e Áreas Especiais de Gestão

Nosso Cuidado

O conceito da experiência do paciente ocupa um lugar de relevância na Rede Ebserh. Buscamos constantemente a humanização do cuidado harmonizada com as necessidades de saúde da população.

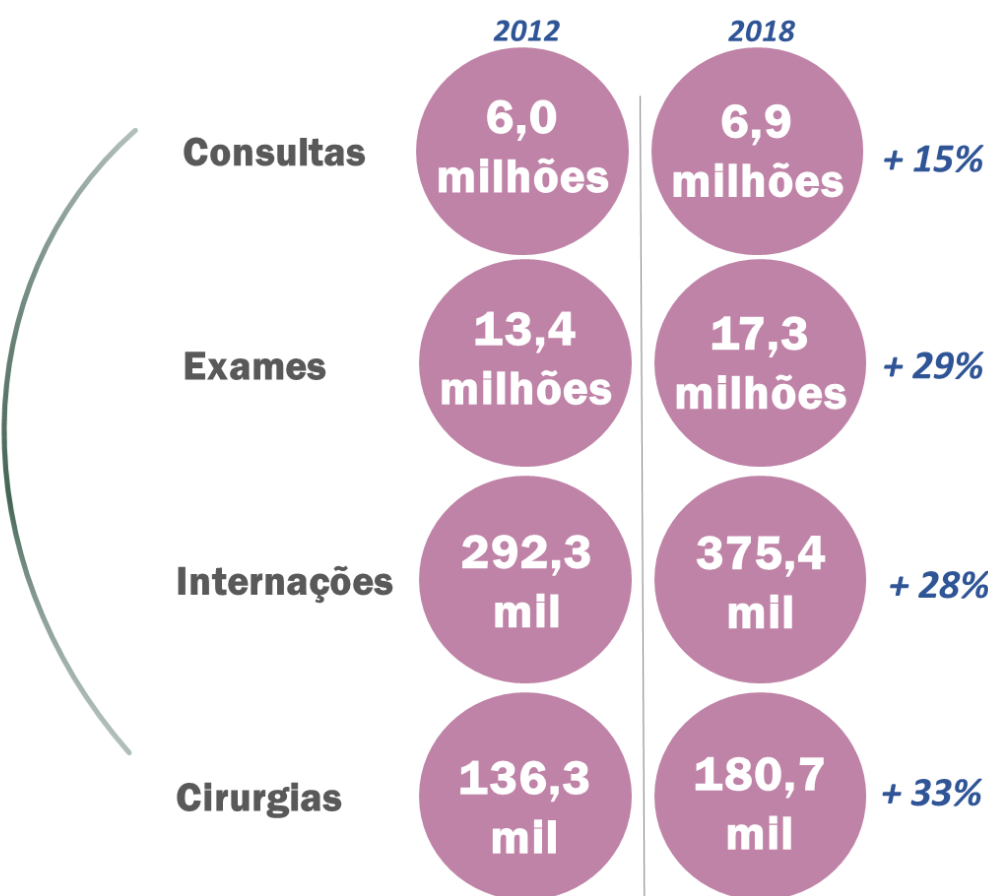
Avançamos a cada dia para o olhar amplo e ao mesmo tempo minucioso sobre os procedimentos que acompanham o paciente ao longo de sua trajetória em nossa Rede.

Tudo isso associado a um trabalho realizado em Rede para somar forças e alcançar a excelência contribui para o gradativo fortalecimento do cuidado sob um olhar moderno e sustentável.

Assistência à População

Os HUFs fazem parte da rede SUS e, com sua incorporação à Ebserh, houve um movimento de **ampliação da oferta de serviços à sociedade e de inserção no SUS com a cobertura de demandas sensíveis aos gestores locais do sistema.**

Em 2018, alcançamos grandes marcas na produção assistencial dos 40 HUFs que compõem a Rede Ebserh.



Produção apresentada⁶

Contratualização SUS

O processo de contratualização dos Hospitais Universitários Federais com a gestão do SUS é relativamente novo, no que se refere à instituição e pactuação de um instrumento formal de contratualização, em que a maioria dos instrumentos firmados tem a sua origem no ano de 2004. Além disso, e não menos complexo, os HUFs também se diferenciam nesse processo, posto que são instituições formadoras, não tendo a sua ação restrita ao componente assistencial.

Importa destacar que tão importante quanto possuir um bom instrumento formal de contratualização, é, também, o **fortalecimento da relação dos HUFs com a gestão do SUS**, reconhecendo suas **características formadoras, valorizando as ações de ensino, pesquisa e inovação**, com vistas à qualificação da assistência e à efetiva e qualificada integração dos HUFs à Rede de Atenção à Saúde.

Entre 2014, ano em que a empresa desencadeou os processos de apoio à Rede no âmbito da contratualização hospitalar, e 2018, foram (re)pactuados **97 Instrumentos Formais de Contratualização (IFC)**. Tais (re)pactuações proporcionaram a qualificação da inserção desses HUFs na Rede de Atenção à Saúde e ampliação do aporte de recursos financeiros, no montante de **R\$ 395 milhões**, além de terem renovado as respectivas vigências dos instrumentos, regularizando a relação contratual entre os gestores SUS e os Hospitais Universitários Federais. Destacamos que trata-se de expectativa de receita, pois parte dos valores contratualizados estão atrelados a produção assistencial.

A tabela 3 a seguir traz um demonstrativo das repactuações realizadas de 2014 a 2018.

⁶ A produção apresentada é aquela produção realizada e apresentada pelo hospital e que ainda não passou pela auditoria do Gestor local do SUS e pelas regras dos Sistemas de Informação em Saúde do SUS (SIA e SIH, SIGTAP, SCNES). Já a produção aprovada passou pela auditoria do Gestor local do SUS e pelas regras dos Sistemas.

Tabela 3 – Impacto financeiro da (re)pactuação dos IFC entre 2014-2018

Ano	IFC Repactuados	Ampliação
2014	15	R\$ 57.300.093,34
2015	14	R\$ 61.665.120,32
2016	24	R\$ 88.181.614,33
2017	22	R\$ 144.874.855,16
2018	22	R\$ 43.581.291,68

Fonte: Diretoria de Atenção à Saúde. Atualização: janeiro de 2019.

Programa Ebserh de Segurança do Paciente

O Programa Ebserh de Segurança do Paciente (PESP) é composto por um conjunto de diretrizes e recursos para promover a qualidade do cuidado, uma melhor experiência do paciente, de discentes, docentes e pesquisadores usuários dos hospitais da nossa Rede.

Ao longo dos seus mais de quatro anos, o PESP alavancou a implementação de ações previstas na legislação brasileira e se tornou referência nacional de qualidade.

De 2017 a 2018, houve o **aumento em 5,3% da implementação do programa** na Rede Ebserh, conforme demonstra o gráfico 6.

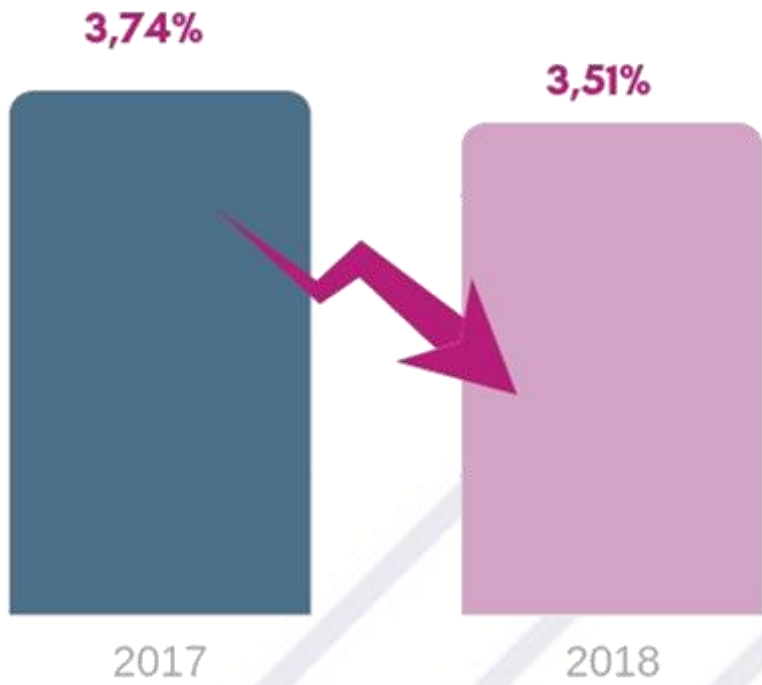
Dados de 20 hospitais que utilizam o painel *online* de indicadores indicam um **aumento da qualidade do cuidado, resultando em redução da taxa média de mortalidade institucional⁷ em 6,15%**, conforme demonstra o gráfico 7.

Gráfico 6 – Índice de implantação do PESP, comparação entre outubro de 2017 e outubro de 2018



Fonte: Painel de indicadores de Qualidade e Segurança do Paciente. SIG - Sistema de informações Gerenciais da Ebserh.

Gráfico 7 – Mortalidade institucional, comparação entre os 20 hospitais que preencheram o painel nos meses de outubro de 2017 e outubro de 2018



Fonte: Painel de indicadores de Qualidade e Segurança do Paciente. SIG - Sistema de informações Gerenciais da Ebserh.

⁷ Em decorrência do aumento da resolutividade dos procedimentos hospitalares sobre o paciente, considera-se 24 horas tempo suficiente para que a ação terapêutica e consequente responsabilidade do hospital seja efetivada. Dessa forma, a taxa de mortalidade institucional inclui somente os óbitos que ocorreram após decorridas pelo menos 24 horas.

Programa Gestão à Vista

O Programa Gestão à Vista foi instituído em 2018 com o objetivo de dar transparência aos resultados dos serviços prestados à população. **Ele consiste na publicização de indicadores de gestão e resultados da assistência em áreas de grande circulação dos hospitais, bem como na avaliação periódica e implementação de planos de ação para a melhoria contínua dos serviços prestados ao cidadão, e da qualificação do ensino, da pesquisa e da extensão ofertados aos alunos de graduação e pós-graduação.**

Todos os hospitais utilizam o painel *online* de **Indicadores de Qualidade e Segurança do Paciente** desde 2016 para monitorar ao menos cinco indicadores, realizar *benchmarking* e, desde a instituição do Programa, em maio de 2018, vêm gradativamente disponibilizando os resultados para os cidadãos e profissionais que neles atuam.

Tal iniciativa é tão importante que, no Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Maria, os murais em que os indicadores são expostos foram adquiridos pela **Associação de Amigos do HUSM**, que investiu cerca de R\$ 1,7 mil na aquisição.

Selo Ebserh de Qualidade

O nosso Selo Ebserh de Qualidade (SEQuali) **estabelece requisitos essenciais de qualidade para o aprimoramento contínuo dos serviços prestados aos usuários do Sistema Único de Saúde e do campo de prática para o ensino, a pesquisa, a extensão e a inovação nos Hospitais Universitários Federais, com certificação formal dos hospitais que atingirem níveis de qualidade estabelecidos no programa.**

Trata-se da **primeira iniciativa do pilar Sociedade do Planejamento Estratégico**. O SEQuali é construído com **participação de diversos profissionais e gestores** que compõem a Rede Ebserh. Além de se sustentar na nossa estratégia, o SEQuali vai ao encontro da recomendação do Tribunal de Contas da União (TCU), no Acórdão nº 1.610/2013-TCU-Plenário, de que a empresa “*avalie a possibilidade de contemplar mais hospitais universitários com o processo de Acreditação ou, alternativamente, caso a inclusão não seja considerada viável, que, na medida do possível, estimule a implementação das atividades consideradas de excelência nos hospitais universitários não contemplados no processo*”.

O **manual do Selo Ebserh de Qualidade** foi escrito por grupo técnico de especialistas no assunto e passou por **consulta pública na Rede Ebserh**, quando recebeu 213 contribuições para melhorias. Passou por validação com grupo técnico de todos os hospitais da Rede e foi publicado em 06 de novembro de 2018.

A certificação pelo Selo Ebserh de Qualidade **poderá ser oferecida a hospitais de ensino de todo o país e se tornar mais uma fonte de recursos para a empresa.**

Gestão da Atenção Hospitalar

O desenvolvimento do trabalho de gestão da atenção hospitalar está inserido no cenário organizativo do SUS, a partir do qual há a **necessidade de transição de um modelo piramidal e hierárquico de atenção à saúde, cujo efeito é a fragmentação do cuidado, para a conformação da Rede de Atenção à Saúde (RAS), em que os diversos equipamentos/pontos de atenção de um território estruturam-se para prover um ciclo completo de atendimento apoiado pela regulação assistencial, o que implica na discussão do acesso, da equidade e da integralidade da atenção à saúde.**

Os HUFs são instituições importantes para a constituição da RAS, de maneira que a implantação dos dispositivos da Política Nacional de Atenção Hospitalar (PNHOSP), e o desenvolvimento de mecanismos indutores do aperfeiçoamento da política e do modo de produção do cuidado em âmbito hospitalar são elementos essenciais para uma maior inserção e integração dos hospitais à rede, para a educação permanente e para a formação de profissionais de saúde, além do aprimoramento dos processos de gestão de uma forma geral.

O **Modelo de Gestão da Atenção Hospitalar (MGAH)** está ancorado em dois eixos estruturantes. O primeiro eixo objetiva uma **gestão colegiada, democrática e compartilhada – o método da COGESTÃO**, por meio da implantação de Unidades de Produção Assistenciais ou Finalísticas. O segundo eixo busca o **gerenciamento clínico e a otimização da gestão do cuidado por meio da utilização de dispositivos e ferramentas de gestão, do usuário/paciente como centro e protagonista principal do projeto terapêutico, da clínica ampliada e da assistência multiprofissional e humanizada.**

O MGAH está estruturado em dois módulos, compostos por **dispositivos de gestão e de gestão da clínica**, sendo o módulo 1 (M1) composto por: *kanban*, Unidade de Produção, Núcleo Interno de Regulação, Painel de Indicadores; e o módulo 2 (M2) por Linha de Cuidado, Contrato Interno de Gestão e Humanização.

O M1 do MGAH encontra-se **implantado em 21 HUFs**, sendo que, em seis destes o M2 já está em fase de implantação.

Regulação Assistencial

Fortalecendo importância dos HUFs para a constituição da RAS, o novo modelo de gestão dos hospitais universitários deve ultrapassar a estrutura tradicional, verticalizada e com processos centrados nos procedimentos e profissionais, em detrimento de uma expansão mais equilibrada considerando os serviços ofertados.

Nesse sentido, de acordo com a Política Nacional de Regulação, publicada pelo Ministério da Saúde por meio da Portaria nº 1.559/GM, de 2008, a Regulação Assistencial tem como objetos a organização, o controle, o gerenciamento e a priorização do acesso e dos fluxos assistenciais no âmbito do SUS. Em linhas gerais, a Regulação Assistencial abrange as competências necessárias para garantir que o usuário dos serviços tenha acesso ao tratamento correto, no tempo correto, de acordo com as necessidades de cuidado que venha a ter.

O desenvolvimento do **Projeto de Expansão do Modelo de Regulação Assistencial** está inserido no cenário organizativo do SUS, a partir do qual há a necessidade de transição de um modelo piramidal e hierárquico de atenção à saúde, cujo efeito é a fragmentação do cuidado, para a conformação da RAS, em que os diversos equipamentos/pontos de atenção de um território estruturam-se para prover um ciclo completo de atendimento apoiado pela regulação assistencial, o que implica na discussão do acesso, da equidade e da integralidade da atenção à saúde. Justifica-se, portanto, um projeto dessa magnitude na medida em que se verifica, atualmente, um amplo processo de mudanças sociais, demográficas e epidemiológicas, bem como a entrada de novas tecnologias e conhecimentos médicos que passam a requerer um novo modelo de gestão hospitalar absolutamente alinhado à necessidade de implantação de um modelo de atenção hospitalar centrado no usuário e integrado à RAS, em consonância com as políticas e diretrizes nacionais de saúde e educação.

O **HUSM-UFSM, o HUOL-UFRN e o HU-UFMA** foram contemplados na contratação de serviços técnicos especializados de consultoria, visando à **implantação de rotinas de regulação assistencial com foco na gestão da oferta**, propiciando a esses três hospitais da Rede, **maior racionalização no uso dos recursos e apoio ao atendimento integral ao paciente**.

O Projeto estruturou-se em dois momentos distintos: o primeiro, preparatório, e, o segundo, de execução do Projeto de Expansão propriamente dito, composto de cinco fases, cujos marcos foram: sensibilização dos hospitais participantes; análise situacional; elaboração dos Planos de Trabalho pelos hospitais participantes apoiados pelos Hospital Multiplicador; implantação do Modelo; monitoramento e avaliação – cabe ressaltar que a transferência de tecnologia e conhecimento foi o eixo transversal a todas essas fases.

Com base na análise dos resultados obtidos por meio da aplicação da Matriz Avaliativa no 12º mês do Projeto, verificou-se que todos os hospitais participantes obtiveram o **êxito desejável com a implantação do Modelo de Regulação Assistencial que fora preconizado**, tendo apresentados os seguintes ganhos:

- Incremento da oferta geral;
- Incremento nas altas clínicas;
- Redução taxa de reinternação precoce;
- Incremento na taxa de cirurgias sem internação;
- Melhorias nas taxas de ocupação operacional;
- Redução do tempo médio permanência;
- Redução na taxa de suspensão de cirurgias;
- Incremento do percentual de primeiras consultas;
- Incremento de produtividade em consultas;
- Redução na taxa de absenteísmo;
- Incremento na proporção de internações;
- Incremento na proporção de consultas reguladas;
- Incremento na proporção de exames regulados;
- Maior integração à Rede de Atenção à Saúde;
- Maior eficiência no processo regulatório; e
- Maior eficiência na gestão da oferta e da demanda.

Gestão de Tecnologias em Saúde

A gestão de tecnologias em saúde é composta por um conjunto de atividades relacionadas com os processos de avaliação, incorporação, difusão, gerenciamento da utilização e retirada de tecnologias do sistema de saúde. O gerenciamento inadequado e o uso incorreto de insumos médico-hospitalares acarretam problemas à sociedade, ao SUS e às instituições públicas, gerando elevação dos custos diretos e indiretos, e prejuízos à segurança e à qualidade de vida dos usuários.

Gerir suprimentos na área hospitalar é deparar-se com uma grande variedade de produtos. Cerca de 50 mil itens diferentes se encontram à disposição dos profissionais médicos, com o compromisso de não permitir a ocorrência de perdas.

Dentre as estratégias ligadas à Gestão de Suprimentos está a seleção e padronização dos medicamentos e produtos para saúde mais adequados ao perfil de cada hospital. Para apoiar a Rede Ebserh nessas ações, foram publicados:

- **Catálogo Padronizado de Produtos para Saúde da Rede Ebserh** que visa orientar os processos de controle e gerenciamento de materiais e servir de base para aquisições padronizadas no âmbito da Rede Ebserh;
- **Rol de Medicamentos selecionados em Uso na Rede Ebserh** que desencadeará o processo de discussão da padronização de medicamentos em nossas unidades hospitalares; e
- **Regulamento de Gestão de Materiais de Consumo e Medicamentos** que normatiza o funcionamento dos Setores de Suprimentos e de Farmácia Hospitalar no âmbito das Unidades Hospitalares da Rede Ebserh.

Painel de Indicadores

O Painel de Indicadores é uma ferramenta eletrônica, desenvolvida em parceria com a Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) e disponibilizada para a Rede Ebserh em dezembro de 2018.

Visa a facilitação da implementação de melhorias e geração de resultados na gestão hospitalar mensurados através de indicadores de desempenho institucional. Possibilita o monitoramento e avaliação da gestão da atenção à saúde dos 40 HUFs que compõem a Rede Ebserh, por meio de indicadores que abrangem os seguintes componentes:

- Gestão da Atenção Hospitalar;
- Produção Assistencial;
- Desempenho da Contratualização em seu aspecto financeiro; e
- Qualidade do Cuidado.

Permite também o acompanhamento do Grau de Implantação do Módulo 1 (M1) do Modelo de Gestão da Atenção Hospitalar (MAGH).

Nosso Cenário de Prática

Nossos hospitais são reconhecidos como **campo de prática de excelência na formação profissional em saúde**. O ensino, a pesquisa e a extensão figuram a essência de nossa finalidade.

Nesse ambiente favorável, sabemos que o ato de ensinar transforma o cuidado, proporcionando **ganhos para a sociedade nos eixos da educação e da saúde**.

Por isso, buscamos o fortalecimento do nosso cenário de prática e temos como alicerce **a geração e a difusão de conhecimentos a nível nacional para avançar no cuidado assistencial e formar talentos para a sociedade**.

Em 2018, um importante passo foi dado com a **destinação de recursos do Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (Rehuf) para a área de ensino, pesquisa e extensão** dos hospitais da Rede, ao todo R\$ 15 milhões para o conjunto de custeio e capital.

Programas de Residência

O desenvolvimento e a manutenção do Sistema Único de Saúde (SUS) dependem, em grande parte, da formação de profissionais qualificados para o trabalho. Nesse contexto, os Programas de Residência médica, multiprofissional e uniprofissional em Saúde, na modalidade de pós-graduação *lato sensu*, caracterizam-se pela formação em serviço e destacam-se por sua **potencialidade para a formação do novo trabalhador em saúde, contribuindo para a superação da fragmentação do cuidado promovendo e possibilitando o disparar de mudanças de modelo assistencial, em consonância com as diretrizes do SUS**.

Com foco no alcance do objetivo estratégico **“Aprimorar o ensino, pesquisa e extensão e assistência por meio da excelência do campo de prática e gestão hospitalar eficiente”**, levantamos anualmente **o panorama da oferta de residência na**

Rede, as vagas ofertadas em edital, as vagas preenchidas e o quantitativo de alunos matriculados por programa.

Tendo em vista a necessidade de aprimorar o gerenciamento dos dados referentes aos Programas de Residência dos hospitais da Rede Ebserh, que eram enviados para a Sede por meio de planilhas de Excel, desde o ano de 2015, foi criado o **Sistema de Informações Gerenciais dos Programas de Residências da Rede Ebserh – SIG RES**.

O SIG RES foi desenvolvido para informatizar os dados e relatórios dos Programas de Residências dos Hospitais da Rede, com o intuito de proporcionar segurança e padronização na utilização das informações e na definição de indicadores. Assim, em 2018, inclui-se o levantamento do quantitativo de vagas credenciadas, ofertadas, e do número de inscritos nos programas de residência da Rede.

De 2016 a 2018, quanto aos programas de residências médica, multiprofissional e uniprofissional credenciados, vimos uma ampliação de **41 programas, representando um crescimento de cerca de 4,4%. Entre 2017 e 2018, foram 23 programas a mais, um aumento de 2,4%. Já o número de residentes subiu 7,7%**. O panorama dos programas de residência e residentes encontra-se nos gráficos 8 e 9.

Com o intuito de **solucionar os atuais desafios para preenchimento das vagas não ocupadas na Rede**, foi elaborada proposta e apresentada ao Ministério da Educação com o **objetivo de remanejar as vagas remanescentes dos programas de residência médica da Rede Ebserh**. Foram enviadas propostas para Comissão Nacional de Residência Médica (CNRM) para realocação de vagas entre seus próprios programas já autorizados.

Ademais, 16 HUFs da Rede Ebserh solicitaram remanejamento de vagas de Programas de Residência Médica (PRM). Todas as solicitações foram atendidas resultando em 150 vagas realocadas em novos programas ou programas já credenciados para aumento de vagas de programas em funcionamento ou para abertura de novos programas.

Gráficos 8 e 9 – Panorama dos Programas de Residência e Residentes na Rede Ebserh

Panorama dos Programas de Residência na Rede Ebserh - 2016 a 2018



Entre 2017 e 2018, houve aumento de 23 programas de residência na Rede Ebserh, cerca de 2,4% de crescimento.

Panorama dos Residentes na Rede Ebserh - 2016 a 2018



Entre 2017 e 2018, houve aumento de 541 residentes na Rede Ebserh, cerca de 7,7% de crescimento.

Dentre os Programas de Residência que ofertamos em 2018, a seguir destacamos os **mais ofertados**, que somam quase **metade dos programas ofertados, totalizando 454 programas.**

Figura 16 – Programas de Residência Médica mais Ofertados em 2018

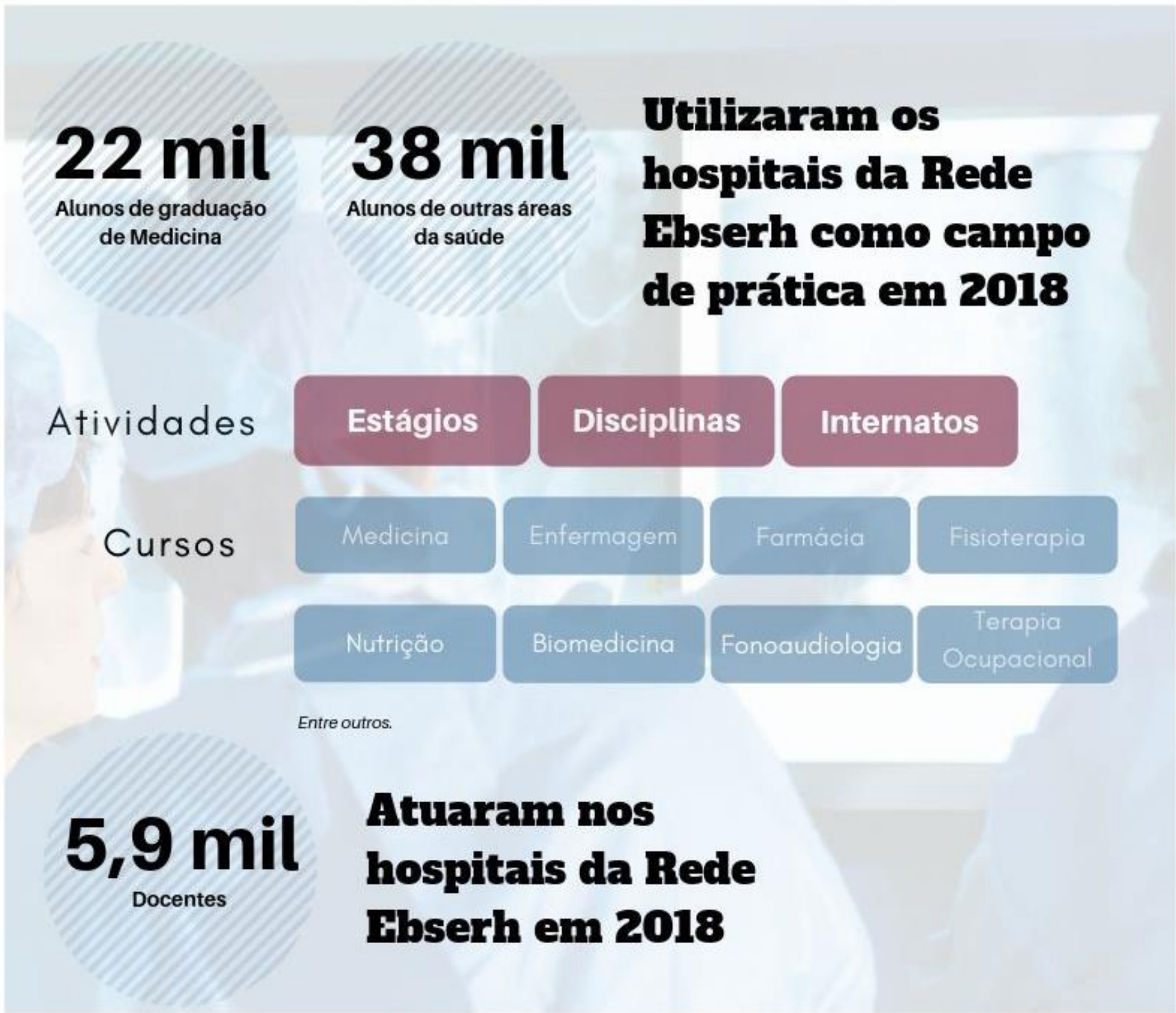


Atividades de Graduação Vinculadas às Universidades

Ao todo cerca de 60 mil alunos graduandos utilizaram os hospitais da Rede Ebserh como campo de prática em 2018, realizando atividades de estágio/internatos e aulas práticas/disciplinas. Desse total, pouco mais de 22 mil alunos são graduandos de Medicina e 38 mil estão distribuídos entre os cursos de Enfermagem, Farmácia, Nutrição, Biomedicina, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Terapia Ocupacional etc.

Além disso, destaca-se a presença de 5,9 mil docentes atuando nos hospitais da Rede Ebserh, no mesmo período. Essas informações podem ser visualizadas na figura 17.

Figura 17 – Atividades de cursos de graduação das Universidades nos Hospitais da Rede



Preceptoría na Rede

A qualidade do ensino e da pesquisa dos hospitais universitários está diretamente ligada à qualidade do trabalho desenvolvido pelos profissionais que atuam como docentes e preceptores no cumprimento do projeto pedagógico dos diversos cursos da área de saúde e outras afins.

Preceptoría caracteriza-se pelo exercício da supervisão direta das atividades práticas realizadas pelos residentes nos serviços de saúde onde se desenvolve o programa, exercida por profissional vinculado à instituição formadora ou executora, com formação mínima de especialista. Para a residência uni ou multiprofissional, o preceptor deverá, preferencialmente, ser da mesma área profissional do residente sob sua supervisão, estando presente no cenário de prática.

Com o intuito de subsidiar a gestão do ensino dos hospitais universitários da Rede Ebserh no que se refere às competências da **preceptoría**, publicamos um conjunto de **diretrizes para o exercício da preceptoría** com a definição de balizadores e métricas para melhor compreender o escopo e performance de atuação.

Essa diretriz foi elaborada de forma **participativa, com representantes do órgão central e de hospitais da Rede**, como base direcionadora de regulação e gestão de preceptoría e supervisão de estágios curriculares obrigatórios para fortalecer a parceria e integração entre as três Gerências dos hospitais, respeitando as particularidades e o grau de maturidade institucional de cada unidade.

Considerando o relevante papel do preceptor, supervisor de estágio e coordenador/supervisor de programa de residência e do tutor de programa de residência no campo de prática para formação profissional, faz-se necessário o estabelecimento de uma política de incentivos ao exercício dessas atividades na Rede Ebserh. Nesse contexto, o grupo de trabalho de Preceptoría realizou estudo técnico e propôs pontuações para essas atividades.

A proposta foi definida em consonância com a metodologia e pontuações estabelecidas na Norma Operacional nº 04, de 19 de junho de 2015, para os subcritérios para Progressão Vertical, com o objetivo de ser incluída na nova versão da referida norma, que está em processo de revisão pela Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP).

Entende-se que a definição de pontuações para o exercício da preceptoría, supervisão de estágio, coordenação/supervisão de programa de residência e tutoria de programa de residência promoverá o fortalecimento das estratégias de estímulo e valorização dessas atividades nos HUF da Rede Ebserh, fortalecendo e qualificando o ensino-serviço.

Com o intuito de fortalecer o processo de formação profissional dos hospitais da Rede, foi firmado acordo de cooperação entre a Ebserh e a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) para a oferta do **Curso de Especialização em Formação Pedagógica para Preceptoría no SUS**, que faz parte do **PROFPRECEPTORIA** (Programa de Formação Pedagógica para Preceptoría). O programa resulta da parceria entre a UFRN – por meio da Secretaria de Educação à Distância e da Escola Multicampi de Ciências Médicas – o Ministério da Saúde e a Ebserh. Este curso de especialização está sendo desenvolvido em ambiente presencial e virtual de aprendizagem, abrangendo um período de 12 meses, com carga horária total de 360 horas. Foram disponibilizadas 2.250 vagas para os hospitais da Rede. O resultado do processo seletivo para o curso foi publicado no Edital – SEI nº 03/2018, de 23 de julho de 2018.

O curso de especialização tem como objetivo geral aprimorar a prática da preceptoría em seus aspectos pedagógicos através de variadas atividades formativas, qualificando a formação humana em saúde.

Representantes da área de Ensino de três Hospitais da Rede Ebserh (Maternidade Climério de Oliveira da Universidade Federal da Bahia (MCO-UFBA), Hospital das Clínicas da Universidade Federal do Goiás (HC-UFG) e Hospital Universitário de Juiz de Fora (HU-UFJF), que já ofertam capacitação para preceptores, elaboraram proposta de curso de formação pedagógica para Tutores-Ebserh.

O **Curso de Formação Pedagógica em Tutoría para Educação em Saúde** tem como objetivo geral qualificar por meio do desenvolvimento de competências pedagógicas os profissionais da rede Ebserh para atuarem como tutores/multiplicadores dos cursos para formação de preceptores. Para subsidiar este curso, optamos pela contratação de instrutores do **Instituto Multidisciplinar de Formação Humana com Tecnologias (IFHT)**, para elaboração do curso de formação pedagógica para tutores da Ebserh.

O curso é realizado em plataforma de educação a distância para **400 alunos da nossa Rede**. As vagas foram distribuídas de acordo com o quantitativo de alunos inscritos no curso de especialização em preceptoria de cada hospital com aula inaugural em dezembro de 2018.

Certificação dos Hospitais de Ensino

Hospitais de ensino são estabelecimentos de saúde que pertencem ou são conveniados a uma Instituição de Ensino Superior (IES), pública ou privada, que servem de campo para a prática de atividades de ensino na área da saúde e que são certificados conforme o estabelecido na legislação do Programa de Certificação de Hospitais de Ensino.

Esses hospitais, que se caracterizam por serem unidades de referência em procedimentos de maior densidade tecnológica (complexidade), são centros de formação, ensino e atuação de importantes especialidades de saúde, em especial dos profissionais médicos especialistas e contribuem nos processos de inovação assistencial e incorporação tecnológica em saúde.

Atualmente, a legislação vigente é a Portaria Interministerial nº 285, de 24 de março de 2015, que redefine o Programa de Certificação de Hospitais de Ensino.

Com a finalidade de revisar essa portaria, participamos de reuniões com a equipe da Coordenação Geral de Atenção Hospitalar do Ministério da Saúde e com representantes do Ministério da Educação.

A Portaria foi revisada e aguarda publicação para retomada, pelo Ministério da Saúde, do **Programa de Certificação de Hospitais de Ensino** e assim garantir, de forma progressiva e planejada, a melhoria da qualidade da atenção à saúde, do ensino, da pesquisa e da gestão oferecidos pelos Hospitais Ensino.

Apoio no Revalida

O exame nacional de **Revalidação de Diplomas Médicos expedidos por Instituição de Educação Superior Estrangeira** (Revalida) foi instituído por meio da Portaria Interministerial nº 278, de 17 de março de 2011, nos termos do art. 48, § 2º, da Lei nº 9394, de 1996.

Ele é implementado pelo Inep e conta com a colaboração da Subcomissão de Revalidação de Diplomas Médicos, também instituída pela Portaria nº 278/2011.

O exame tem como finalidade subsidiar os procedimentos conduzidos por universidades públicas, nos termos do art. 48, § 2º, da Lei nº 9.394, de 1996, com base na Matriz de Correspondência Curricular publicada pela Portaria Interministerial MEC/MS nº 865, de 15 de setembro de 2009, republicada no Anexo da Portaria nº 278, elaborada pela Subcomissão Temática de Revalidação de Diplomas, instituída pela Portaria Interministerial MEC/MS nº 383/09.

Assim, o Revalida apresenta-se como opção de revalidação de diplomas médicos, além da regulamentada pela Resolução CNE/CES nº 01, de 28 de janeiro de 2002, alterada pela Resolução CNE/CES nº 8, de 4 de outubro de 2007, esta alterada pela Resolução CNE/CES nº 07/2009, disponibilizada aos profissionais médicos formados no exterior com interesse em atuar no Brasil.

Trata-se de um rigoroso processo avaliativo, dividido em duas etapas eliminatórias - prova escrita e avaliação de habilidades clínicas - fundamentado na demonstração de conhecimentos, habilidades e competências necessárias ao exercício da Medicina.

Atualmente, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) é a instituição responsável pela execução.

Instituímos em 2018 uma parceria com o Inep para apoio na realização da segunda etapa do Revalida. Com isso, houve um **ganho para a administração, visto que o Inep não teve custo com locação de espaço adequado para aplicação da prova.** Além disso, ganhamos com a **participação na aplicação da prova prática.**

Foram escolhidos 05 (cinco) hospitais da Rede, um de cada região do país, com facilidade de acesso, a saber: HUB-UnB, HU-UFMA, HUGV-Ufam, CHC-UFPR e HC-UFMG para **disponibilizar espaço físico para realização da prova prática, que é segunda etapa do processo seletivo.** A realização da prova se deu nos dias 17 e 18 de novembro de 2018.

Simulação Realística

Estabelecemos uma **parceria com a Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde do Ministério da Saúde e com a Associação Brasileira de Ensino Médico (ABEM)**, mediante apoio logístico e expertise, com o objetivo de formar multiplicadores e capacitar os docentes e profissionais de saúde dos cursos da saúde em simulação realística, integrado aos cenários de prática para a melhor desempenho em ensino, pesquisa e extensão para a Rede Ebserh e escolas médicas.

O curso está sendo desenvolvido por professores associados da ABEM e tem como público alvo docentes de escolas médica do país bem como profissionais da nossa Rede. Terá a duração de 190 horas e contará com aulas presenciais e a distância, com o uso do Ambiente Virtual de Aprendizagem da Escola Ebserh de Educação Corporativa e terá início em 2019.

Programas de Mestrado e Doutorado

O **Mestrado Profissional em Gestão e Inovação em Saúde** é uma parceria entre a Ebserh e a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Ancorado no Hospital Universitário Onofre Lopes (HUOL) que abriga o Laboratório de Inovação Tecnológica em Saúde (LAIS), primeiro laboratório instalado em Hospital Universitário brasileiro com a proposta de promover a inovação tecnológica em saúde, o Mestrado Profissional em Gestão e Inovação em Saúde está alicerçado na **combinação entre os saberes da saúde, das engenharias e das tecnologias da informação e comunicação**.

Em 2018, com a 2ª edição do Curso, foram ofertadas 15 vagas para empregados ou servidores públicos, concursados em cargo de nível superior, que atuam no órgão central ou nos hospitais da Rede Ebserh, conforme distribuição regional prevista no edital.

Com a implementação do Mestrado Profissional em Gestão e Inovação em Saúde, busca-se **qualificar os profissionais que atuam nos hospitais da Rede, promover a inovação em produtos e processos, em prol da qualidade do cuidado em saúde e promover a participação dos hospitais no processo de inovação tecnológica**.

No que se refere à parceria com o Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), foram realizadas as defesas de dissertações da 1ª turma do **Mestrado Profissional em Pesquisa Clínica**, iniciada no ano de 2016. A defesa da 2ª turma (edital 2017) está prevista para finalizar no 1º semestre de 2019. O Mestrado busca formar profissionais com sólidos conhecimentos para atuação em estudos clínicos, no âmbito acadêmico ou profissional, com ênfase em estratégias operacionais e com disseminação do conhecimento na Rede Ebserh.

Com o intuito de criar um **Doutorado Profissional Saúde em Rede para Ebserh**, foi instituído um comitê, por meio da Portaria SEI nº 07, de 04 de outubro de 2017, constituído por representantes de hospitais e do órgão central da Rede Ebserh, trabalhou intensamente na elaboração da proposta do Doutorado Profissional que foi submetida à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) em 31 de outubro de 2017. A proposta encontra-se em análise na Capes.

A criação do Doutorado Profissional Saúde em Rede visa à qualificação profissional, a integração científica em Rede e a promoção da equidade assistencial nos hospitais da Rede Ebserh. O objetivo geral do curso é **formar profissionais e pesquisadores aptos a atuarem na assistência, gestão, pesquisa e ensino em áreas estratégicas da saúde**. O profissional formado por este Curso de Doutorado poderá gerar novos produtos, patentes e processos de produção para os hospitais com o intuito de solucionar problemas e qualificar o ensino, a gestão e a assistência, minimizando as diferenças regionais onde estão inseridos cada unidade hospitalar.

Infraestrutura do Ensino e Pesquisa

No âmbito do desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e assistência, faz-se necessário viabilizar o acesso às informações da área de saúde aos profissionais e acadêmicos lotados nos HUFs da Rede Ebserh. No intuito de atender a essa demanda, foi realizada a contratação do Sistema de Banco de Dados na Área de Saúde – UpToDate para os 40 Hospitais da Rede Ebserh, por um período de 3 anos (dezembro de 2017a dezembro de 2020).

O UpToDate é uma plataforma de dados com materiais licenciados *online*, que apresenta uma síntese abrangente da evidência, seguido de recomendações que podem ser executadas no ponto de atendimento. Uma plataforma de publicação avançada, com o rigor de um processo editorial sofisticado gerido por um corpo docente de autores médicos e editores, líderes de renome em suas especialidades. Uma importante ferramenta de apoio à tomada de decisão, que fortalece a qualidade da atenção à saúde e a formação dos profissionais da área de saúde.

Pesquisa para Geração de Conhecimento

O Hospital Universitário Federal é unidade universitária que, de forma indissociável, atua como equipamento de alta complexidade integrante do SUS, desenvolve pesquisas básicas e clínicas em área de fronteira científica e alta densidade tecnológica em medicamentos, fármacos, biofármacos, vacinas, hemoderivados, reagentes e kits diagnósticos, soros, toxinas, biomateriais, dispositivos médicos e equipamentos de uso em saúde.

O cadastramento das pesquisas é realizado pelos hospitais em sistema próprio da Rede Ebserh, caracterizando como uma importante ação que visa à geração de uma base de dados qualificada com indicadores estratégicos para gestão da pesquisa na Rede.

Em 2018, foram **cadastradas mais de 3.400 pesquisas no SIG Ebserh** – módulo Projetos de Pesquisa, sendo **89% cadastradas como pesquisas acadêmicas, 2% como pesquisas de desenvolvimento tecnológico e 9% como outras pesquisas**, incluindo as pesquisas epidemiológicas.

No que se refere à pesquisa clínica, em levantamento realizado em 2018, foram identificados mais de 274 estudos clínicos desenvolvidos nos HUFs da Rede Ebserh. Os hospitais com maior número de estudos clínicos patrocinados em desenvolvimento, no ano de 2018, foram: HUWC/MEAC-UFC (44), HC-UFG (40), HC-UFMG (36), HUJBB-HUBFS/UFPA (20), Hupes-UFBA (17) e HU-UFS (15).

Os estudos envolvem diversas especialidades da área médica e em área profissional da saúde (ver

figura 16), sendo os maiores percentuais nas áreas de Endocrinologia e Metabologia (15%), Cardiologia (14%), Hematologia (13%), Gastroenterologia (9%), Infectologia (6%), Reumatologia (5%), entre outras.

Com o intuito de desenvolver um sistema de gestão da pesquisa para a Rede Ebserh que possibilite a plena gestão dos dados pelas GEPs e pelo órgão central a respeito dos projetos realizados nos hospitais, foi formalizado m grupo de trabalho, por meio das Portarias Ebserh nº 133, de 02 de junho de 2017, e nº 144, de 16 de junho de 2017, com representantes de 10 hospitais e do órgão central da Rede. O sistema de gestão da pesquisa, denominado **Rede Pesquisa** foi desenvolvido e está em fase de implantação nos hospitais. O sistema busca criar fluxos para minimizar o tempo de aprovação dos projetos de pesquisa, permitindo que o pesquisador realize a solicitação e o acompanhamento do processo online.

No âmbito da **pesquisa clínica** iniciamos parceria com o Departamento de Ciência e Tecnologia do Ministério da Saúde com o objetivo a apresentar e validar o **Plano de Ação de Pesquisa Clínica no Brasil** (figura 17). A Rede Ebserh está envolvida diretamente nos seguintes eixos e ações estratégicas referentes ao plano de ação mencionado. Essa parceria integrará os HUFs à Rede Nacional de Pesquisa Clínica e às parcerias para capacitação em temas referentes à pesquisa clínica.

Figura 18 – Panorama da Pesquisa Clínica em 2018

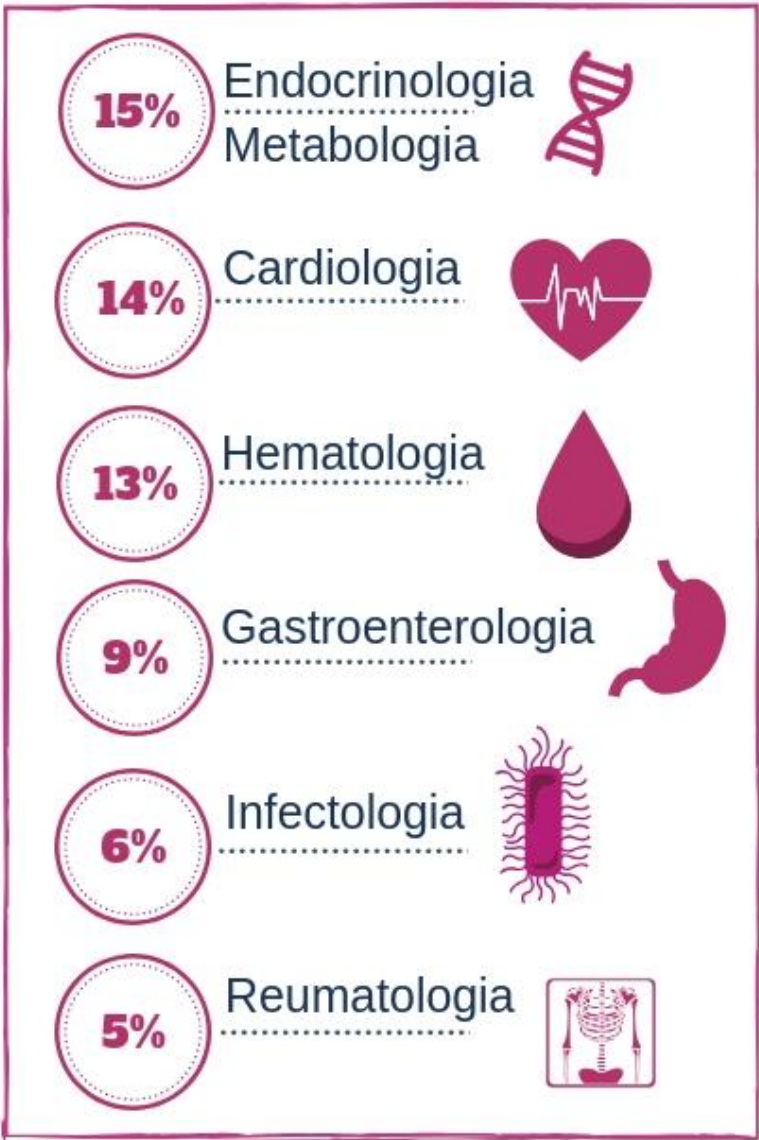


Figura 19 – Plano de Ação de Pesquisa Clínica no Brasil

Eixo	Ação
Formação em pesquisa clínica	Ofertar capacitações de curta duração em parceria com o setor regulado e regulatório
Rede Nacional de Pesquisa Clínica (RNPC)	Reestruturar o modelo de gestão da RNPC
Gestão do conhecimento	Criar um Plano de Comunicação para disseminação do conhecimento em Pesquisa Clínica

Com o apoio da Ebserh, do Ministério da Saúde, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep), o Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos no Estado de São Paulo (Sindusfarma) e a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) lançaram em junho de 2018, uma plataforma de

ensino a distância (*e-learning*) de desenvolvimento profissional em pesquisa clínica. O objetivo da plataforma digital de ensino a distância **é capacitar profissionais para atuar nos Centros de Pesquisa Clínica de todo o país zelando para o cumprimento das boas práticas clínicas e normas relacionadas.**

Outra ação em destaque foi a criação de um grupo de trabalho composto por representantes do órgão central e de cinco hospitais da Rede, para **definição dos critérios para a participação dos empregados nas pesquisas patrocinadas e disciplinar o modelo de relacionamento das fundações de apoio das Universidades com os hospitais, para atuar na gestão administrativa-financeira dos projetos de pesquisa, extensão, apoio ao ensino, desenvolvimento e inovação.**

Em levantamento realizado por meio do Módulo de Pesquisa do SIG-Ebserh, no âmbito da graduação, foram **iniciadas** mais de 2,2 mil pesquisas acadêmicas, 505 Trabalhos de Conclusão de Curso e 332 iniciações científicas. Além disso, foram iniciadas pesquisas em programas *lato sensu* e *stricto sensu*, conforme pode ser visto na figura 20.

Figura 20 – Pesquisas Acadêmicas iniciadas na Rede Ebserh em 2018



É importante mencionar que o atual repositório que armazena os números de pesquisas acadêmicas iniciadas na Rede, ainda trabalha com informações estáticas, não acompanhando todas as fases da pesquisa, sendo ainda subnotificadas. Tais problemas devem ser superados a partir do sistema Rede Pesquisa.

Avaliação de Tecnologias em Saúde

A temática de gestão de tecnologias em saúde vem se destacando na agenda internacional de saúde por constituir um dos **mecanismos de enfrentamento aos desafios impostos aos sistemas de saúde com financiamento público**, que tem o dever de assegurar direitos a bens e serviços de saúde.

Nesse contexto, desde 2003, o Ministério da Saúde tem envidado esforços para **instituir a cultura de gestão de tecnologias em saúde no sistema e serviços de saúde**, na perspectiva de o Estado Brasileiro prover, no âmbito do Sistema Único de Saúde, tecnologias eficazes e seguras e com custos que justifiquem os ganhos terapêuticos.

Com o intuito de definir diretrizes para gestão da pesquisa e inovação tecnológica na Rede instituímos um grupo de trabalho, composto pela equipe técnica do órgão central e representantes das Gerências de Ensino e Pesquisa de 10 hospitais da Rede. O foco inicial do grupo foi traçar estratégias e diretrizes para **fortalecimento e implantação dos Núcleos de Avaliação de Tecnologias em Saúde (NATS) nos hospitais da Rede Ebserh**. O documento foi instituído pela Portaria-SEI nº 552, de 05 de dezembro de 2018, publicada no Boletim de Serviço no 503, de 05 de dezembro de 2018.

Destaca-se também a parceria com a Rede Brasileira de Avaliação de Tecnologias em Saúde (Rebrats) e o Hospital Moinhos de Vento (HMV), por meio do Programa de Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (Proadi-SUS), para **o levantamento situacional dos NATS e o desenvolvimento do projeto de capacitação para profissionais em Avaliação de Tecnologias em Saúde**.

No âmbito da judicialização da saúde, verifica-se que diversas questões têm sido submetidas ao Judiciário, e a maior parte das ações judiciais no país, tanto na Justiça Estadual, como na Justiça Federal, trata do fornecimento de medicamentos, especialmente referentes à oncologia e às doenças raras. Nesse contexto, foram realizadas tratativas com a Advocacia Geral da União (AGU) e com o Ministério da Saúde para a implementação de um projeto que prevê assessoramento à AGU nos processos judiciais movidos contra a União.

Com a proposta de fortalecimento dos NATS, teremos condições de apoiar essa importante ação para diminuição da judicialização no país.

Nossa Equipe

Nossa Rede tem praticado altos índices de expansão das suas unidades e do contingente humano para dar conta da demanda de serviços, do número de atendimentos realizados e da movimentação financeira que envolve uma organização deste porte.

Nos últimos anos, a Rede se expandiu e ainda tem perspectivas de se expandir mais, novos serviços vão sendo oferecidos e a demanda natural de crescimento do atendimento vem sendo influenciada por pacientes que, em maior intensidade, vem recorrendo ao SUS, através da Rede Ebserh, para obter a atenção necessitada.

Perfil do Corpo Funcional

Nosso corpo funcional é formado por funcionários contratados sob a égide da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), por funcionários no Regime Jurídico Único (RJU) e por outros funcionários com vínculos de relação precária – terceirizados contratados por intermédio das fundações de apoio das universidades, que desempenham atividades-fim do hospital (Acórdão nº 2.983/2015-TCU-Plenário).

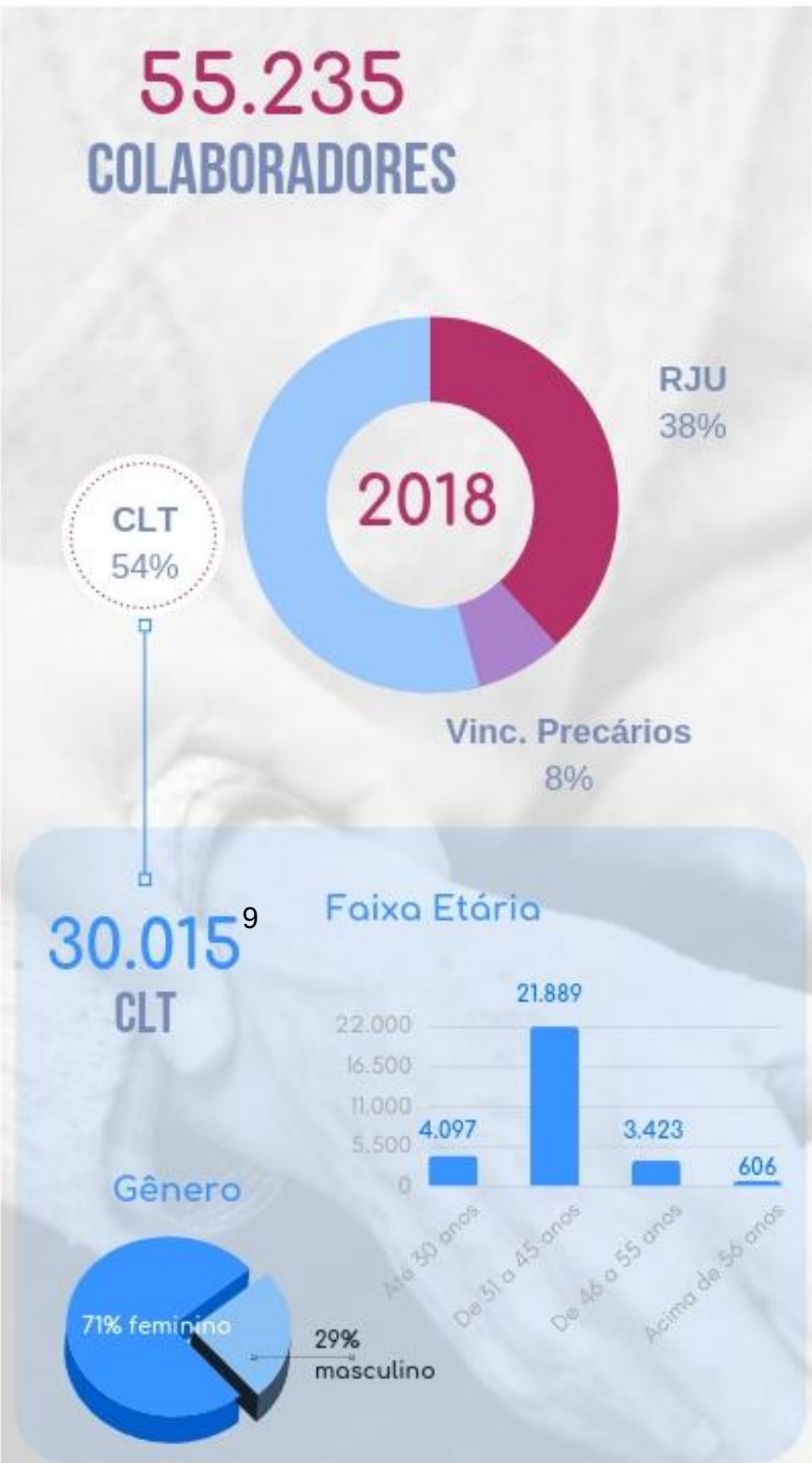
Assim, **a política de pessoal da empresa prevê o incremento da participação dos celetistas com a correspondente redução gradual dos demais vínculos.**

As informações a respeito dos empregados celetistas já são coletadas diretamente através de um sistema interno, denominado Sistema de Gestão de Pessoas (SIGP). O perfil funcional dos celetistas é formado por uma maioria feminina predominando a faixa etária de 31 a 45 anos.

Em relação aos servidores RJU, estamos trabalhando junto ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão para solucionar as dificuldades frente à operacionalização da cessão dos mesmos à Ebserh; e para poder ter acesso às informações detalhadas, atualizadas e sistematizadas sobre os servidores RJU.

⁸ Portaria MEC nº 1.384, de 31 de outubro de 2017

Gráfico 10 – Perfil do corpo funcional



Fonte: SIGP – Sistema de Gestão de Pessoas da Ebserh.

No caso dos vínculos precários, devido ao dinamismo e ausência de sistema próprio de registros, os dados são coletados por meio da Comissão de Acompanhamento e Supervisão (CAS)⁸, sendo, portanto, informações declaratórias.

⁹ Existem 1.322 servidores cedidos (outros órgãos) para ocupar Cargos Comissionados (CC) e Funções Gratificadas (FG); 66 sem vínculo ocupantes de CC e FG; e 35 empregados temporários.

Por todo o exposto, é um grande desejo desta empresa manter informações em maior nível de detalhe, atualizadas diariamente com a visão em repositório único e sistematizado de todos os colaboradores da empresa, independente do seu vínculo. Estamos trabalhando para isso. O gráfico 10 resume o perfil do corpo funcional da Rede Ebserh.

Para um panorama mais detalhado sobre a força de trabalho da Ebserh, consultar as tabelas 4, 5 e 6.

Ampliação e Qualificação de Pessoal

O crescimento do quadro de pessoal da nossa Rede acontece não apenas pelo aumento da demanda vegetativa dos serviços, mas também pela adesão de novos hospitais que já trazem em seus quadros, pessoas contratadas sob as diversas formas mencionadas anteriormente.

De 2017 a 2018, a Rede Ebserh contou com o **incremento de cerca de 5,4 mil empregados para atendimento das demandas da sociedade (representando 22,3% de ampliação)**, contribuindo para o alcance de mais de **55 mil profissionais atuando nos hospitais**. Os trabalhadores com vínculos precários vêm sendo substituídos por empregados concursados, conforme estabelecido pelo Art. 37, da Constituição Federal. Entre 2017 e 2018, não houve redução do número de vínculos precários devido à entrada do 40º hospital na Rede Ebserh, que incrementou o número de vínculos precários em cerca de 1.370 pessoas, ainda não contando com contratações via concurso.

Os gráficos 11 e 12 representam a ampliação do quadro de pessoal e o resultado da substituição dos vínculos precários.

É política da empresa, transformada em um plano de ação, promover o desligamento de profissionais com vínculos precários em atividade nos HUFs, tendo em vista o Acórdão nº 1.520/2006-TCU-Plenário, que determinou a substituição dos profissionais contratados por meio de fundações de apoio, em atividade nos HUFs, por profissionais contratados por concurso público.

Relativamente às ações relacionadas ao desligamento de colaboradores com vínculos precários, em cumprimento ao Acórdão TCU, informamos, as providências adotadas pelo Ministério da Educação - MEC.

- Através da Portaria MEC nº 1.422 de 28 de dezembro de 2018, foi prorrogado para 31 de dezembro de 2019, o prazo para a conclusão do Plano de Trabalho de Desligamento e Substituição dos Vínculos Precários do quadro dos HUFs.
- A partir das informações apuradas pela CAS, criada para monitoramento dos planos de trabalho correlatos à matéria, e de acordo com as disponibilidades do MEC, foram realizadas as previsões orçamentárias necessárias a arcar com os custos envolvidos e no ano de 2018, foram realizadas suplementações de orçamento para três HUFs na ordem de R\$ 15 milhões de reais.
- Com relação ao orçamento de 2019, por ocasião da captação da proposta orçamentária, foram inseridos pelo MEC os valores necessários à efetivação das rescisões ainda não realizadas e por conta do orçamento previsto para 2019 estar consignado na administração direta, a execução dos créditos se dará por meio de Termos de Execução Descentralizada a serem firmados de forma específica com cada universidade, o que demandará a construção dos correspondentes planos de trabalho de forma conjunta entre a Secretaria de Educação Superior - MEC e a Ebserh.

Desenvolvimento de Pessoal

De maneira estrutural, as organizações compreendem a importância de desenvolver seus colaboradores para sucederem os líderes atuais. Na Rede Ebserh, não é diferente. Originalmente instituída através dos servidores estatutários com vínculos nas Universidades Federais, a cada ano é perceptível a necessidade de introdução de cultura voltada para o desenvolvimento contínuo das pessoas.

Importante diferenciar a Ebserh como empresa única no cenário nacional, em função do seu papel tridimensional enquanto formadora de profissionais da saúde para o mercado, do papel de fomentadora de pesquisa na área da saúde e por último e não menos importante, o papel de atendimento à saúde. Assim, é verídico dizer que pertencer ao “mundo Ebserh” é pertencer também a ambiência do mundo acadêmico, por isso **o conhecimento técnico é percebido, valorizado e comum entre os Hospitais Universitários da Rede Ebserh.**

O quadro celetista conta com mais de 30 mil empregados e, embora em sua maioria em primeiro emprego e média de idade baixa, na sua totalidade **Isso demonstra o potencial de conhecimento agregado na empresa e a necessidade de**

estarmos em processo contínuo de desenvolvimento das pessoas, pavimentando o espaço organizacional para que tenhamos times maduros em conhecimento técnico e habilidades gerenciais desenvolvidas, objetivando a assunção de novas posições na hierarquia empresarial.

Tabela 4 – Força de trabalho da Ebserh

Tipologias dos Cargos	Lotação	Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício
	Efetiva		
1. Servidores em Cargos Efetivos (1.1 + 1.2)	31.337	6.431	969
1.1. Membros de poder e agentes políticos			
1.2. Servidores de Carreira (1.2.1+1.2.2+1.2.3+1.2.4)	31.337	6.431	969
1.2.1. Servidores de carreira vinculada ao órgão	30.015	6.214	740
1.2.2. Servidores de carreira em exercício descentralizado			
1.2.3. Servidores de carreira em exercício provisório			
1.2.4. Servidores requisitados de outros órgãos e esferas	1.322	217	229
2. Servidores com Contratos Temporários	35	42	7
3. Servidores sem Vínculo com a Administração Pública	66	10	6
4. Total de Servidores (1+2+3)	31.438	6.483	982

Fonte: Sistema Integrado de Gestão de Pessoas – SIGP (Dez/2018).

Tabela 5 – Distribuição da Lotação Efetiva

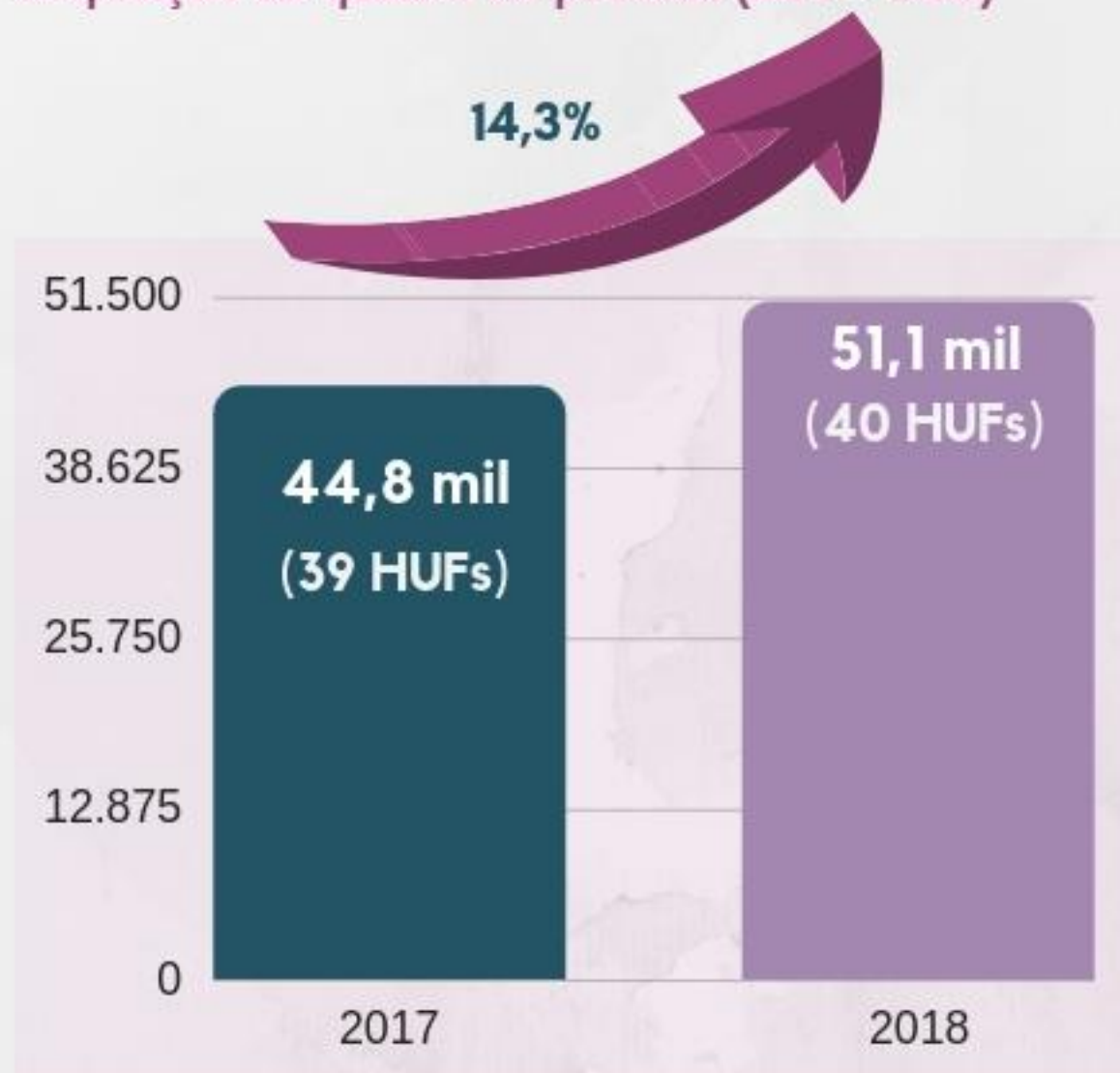
Tipologias dos Cargos	Lotação Efetiva	
	Área Meio	Área Fim
1. Servidores de Carreira (1.1)	5.178	26.225
1.1. Servidores de Carreira (1.1.2+1.1.3+1.1.4+1.2.)	5.112	26.225
1.1.2. Servidores de carreira vinculada ao órgão	3.790	26.225
1.1.3. Servidores de carreira em exercício descentralizado	0	0
1.1.4. Servidores de carreira em exercício provisório	0	0
1.1.5. Servidores requisitados de outros órgãos e esferas	1.322	0
2. Servidores com Contratos Temporários	0	35
3. Servidores sem Vínculo com a Administração Pública	66	0
4. Total de Servidores (1+2+3)	5.178	26.260

Fonte: Sistema Integrado de Gestão de Pessoas – SIGP (Dez/2018).

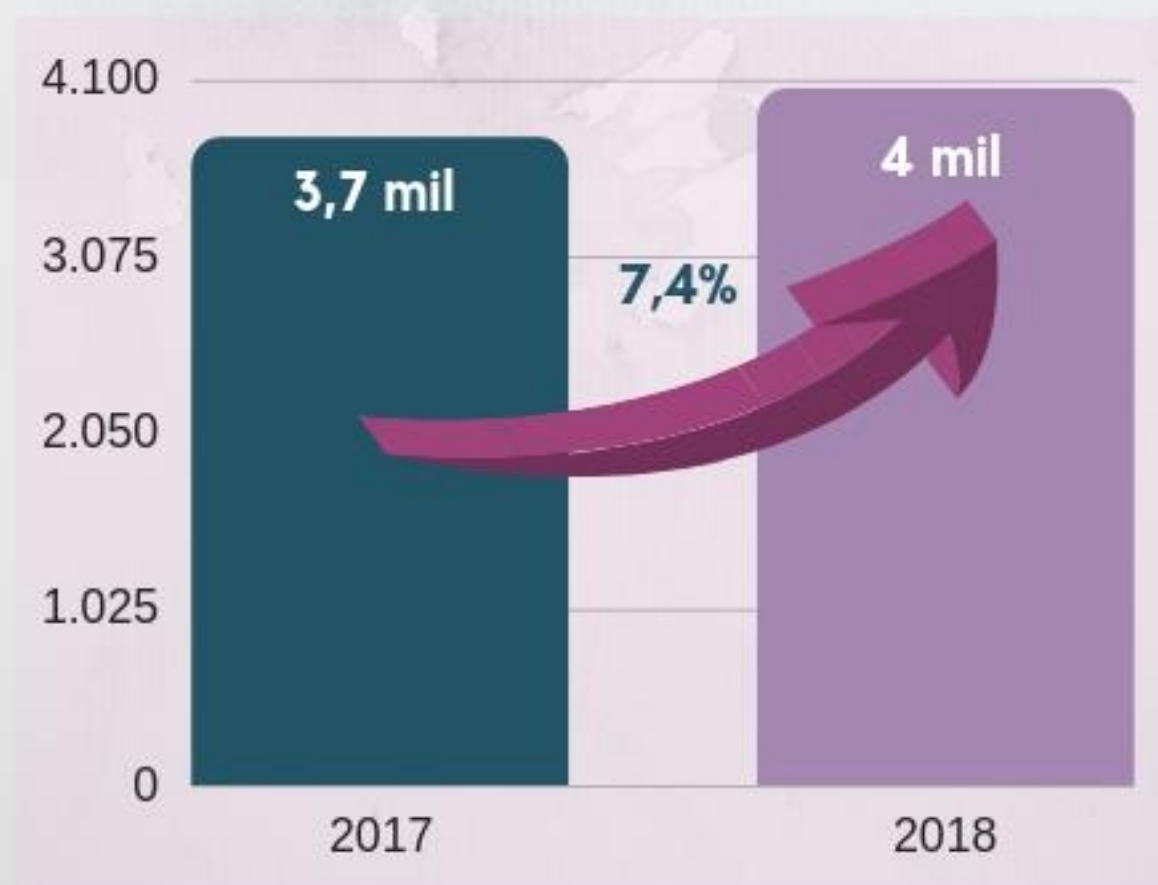
Tabela 6 – Detalhamento da estrutura de cargos em comissão e funções gratificadas da UPC

Tipologias dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas	Lotação	Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício
	Efetiva		
1. Cargos em Comissão	235	51	49
1.1. Cargos Natureza Especial	5	2	4
1.2. Grupo Direção e Assessoramento Superior	230	49	45
1.2.1. Servidores de Carreira Vinculada ao Órgão	22	10	5
1.2.2. Servidores de Carreira em Exercício Descentralizado			
1.2.3. Servidores de Outros Órgãos e Esferas	143	33	37
1.2.4. Sem Vínculo	65	11	8
1.2.5. Aposentados			
2. Funções Gratificadas	1.985	554	334
2.1. Servidores de Carreira Vinculada ao Órgão	810	311	96
2.2. Servidores de Carreira em Exercício Descentralizado			
2.3. Servidores de Outros órgãos e Esferas	1.175	243	238
3. Total de Servidores em Cargo e em Função (1+2)	2.220	605	383

Fonte: Sistema Integrado de Gestão de Pessoas – SIGP (Dez/2018).

*Gráficos 11 e 12 – Ampliação do quadro de pessoal e substituição de vínculos precários da Rede Ebserh***Ampliação do quadro de pessoal (CLT + RJU)**

Crescimento, entre 2017 e 2018, de 6,3 mil colaboradores RJU + CLT (+14,3%), devido ao movimento de consolidação do quadro de pessoal dos HUFs que já fazem parte da Rede.

Substituição de Vínculos Precários

Entre 2017 e 2018, o número de colaboradores com vínculos precários aumentou em 280, tendo em vista a incorporação de um novo hospital incrementando o número de vínculos precários em cerca de 1.370

Desenvolver líderes é tarefa de médio e longo prazo para uma instituição que possui seis anos de vida e que “engrossa seu quadro” há três anos. Segundo Goleman (2015)¹⁰, o desenvolvimento de liderança nas organizações é, em primeiro lugar, um alvo educacional, e não uma simples questão de treinamento. Em segundo lugar é uma estratégia – impulsionada, estimulada e conduzida pelos gestores-líderes de todos os níveis, buscando alcançar resultados através do envolvimento e da participação de todos os membros da organização. Em terceiro lugar, um modo de atuação como fontes motivacionais.

Os líderes correspondem ao principal elo que interfere diretamente no desempenho das atividades das empresas. São considerados como principais identificadores e agentes de comunicação de valores coletivos e buscam assegurar recursos internos necessários para os funcionários. Líderes são ouvintes, são moderadores, defensores e motivadores de culturas organizacionais voltadas para o seu desempenho. O líder deve manter uma relação de credibilidade, deve construir uma confiança mútua, que inspire seus liderados.

Para diversos estudiosos, a habilidade de liderança mais relevante é a sensibilidade a pessoas. Essa habilidade parece chave no caso da busca da auto realização do próprio líder com seus seguidores. Compreende-se, assim, que o líder tem maior facilidade de chegar à compreensão do outro a partir do grau de conhecimento que tenha sobre si mesmo. Esse conhecimento de si inclui suas características pessoais, sua personalidade, seus pontos fortes e excessos improdutivos do estilo de liderança, suas expectativas, valores pessoais e tudo aquilo que faça parte da sua bagagem pessoal. Ainda, Goleman (2002), os líderes admiráveis têm várias formas de conduzir uma equipe, no entanto os líderes mais eficazes são parecidos sob um aspecto fundamental, todos tem um alto grau de inteligência emocional.

Baseado nos princípios de autodesenvolvimento, de percepção individual sobre si mesmo, de reflexão do mundo sobre outro ângulo, de empatia, ética, sustentabilidade, visão sistêmica, foco em resultado com pessoas, buscamos empresas que pudessem propiciar a reflexão e o olhar sensível, que deve nortear todas relações interpessoais, principalmente assegurar uma melhor visão do todo, essencial a qualquer líder organizacional.

Assim, com base no Plano de Desenvolvimento de Competências aprovado na 184ª reunião da Diretoria Executiva em novembro de 2017, **iniciamos a capacitação dos líderes da primeira linha dos hospitais, além do primeiro e segundo nível de decisão do órgão central**, no Programa de Gestão Avançada - APG Gestão Pública, da empresa Amana-Key, programa intensivo para atualização de líderes do setor governamental no que existe de mais avançado e inovador na área de gestão pública. Assim, foram capacitados no programa 31 Superintendentes, 05 (cinco) Diretores e 22 Coordenadores ou substitutos e 02 chefes de gabinete.

Em setembro, iniciamos as turmas do APG compacto, quando serão capacitados, até dezembro de 2019, **176 colaboradores de alta e média gerência: Gerentes dos hospitais, Chefes de serviço, Supervisores Regionais e Assessores do órgão central. De setembro a dezembro de 2018, tivemos a participação de 77 gestores da rede Ebserh.**

Além do pilar de desenvolvimento dos líderes, **é fundamental propiciar capacitação para a Ebserh com foco na Implementação da Lei das Estatais.** A nova lei tem por objetivo zelar pela transparência das instituições públicas. Além das exigências contidas “Das Normas Gerais”, no Decreto nº 8.945 de dezembro de 2016, que regulamenta a citada lei, há a obrigação da adoção de estruturas de gestão de risco e controle interno, bem como da obrigatoriedade de capacitação dos Administradores e Conselheiros em temas específicos, pois estabelece como obrigatório o treinamento periódico, no mínimo anual, sobre Código de Conduta e Integridade, a empregados e administradores, e sobre a política de gestão de riscos, a administradores.

Nesse sentido, foi disponibilizado a todos os colaboradores, administradores e conselheiros, no ambiente virtual de aprendizagem da Escola Ebserh de Educação Corporativa - 3EC o curso de Código de Ética e Conduta da Ebserh. Também foram ofertadas vagas nos cursos de Compliance, Gestão de Riscos e Governança Corporativa e um curso on-line sobre a Norma Operacional de Controle Disciplinar.

¹⁰ GOLEMAN, D. Liderança – A inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Editora Objetiva. Rio de Janeiro. 2015.

Foram oferecidas, também, 142 vagas para colaboradores de toda a Rede Ebserh no **II Congresso Excelência em Gestão e Liderança**, que abordou temas importantes como: *Compliance*, a importância dos indicadores para a excelência, os desafios da gestão e os valores e ética das organizações.

Com relação à **formação profissional**, foram ofertados mestrados profissionais, em parceria com a Universidade do Rio grande do Norte e com o Hospital de Clínicas de Porto Alegre e pós-graduação em Preceptoría, mencionados anteriormente. **Além disso, foi criado o Programa de Graduação e Pós-graduação, através da concessão de reembolso de mensalidades aos colaboradores selecionados mediante edital.** Atualmente, temos 22 empregados selecionados no edital piloto realizado no órgão central e, no próximo ano, existe a intenção de ofertar mais 100 vagas à Rede. Em dezembro de 2018, teve início a pós-graduação em farmácia oncológica e cuidados farmacêuticos em oncologia, para 60 farmacêuticos, atendendo a determinação do Conselho Federal de Farmácia.

O **Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS)**, aprovado em 2012, tem o objetivo de estabelecer uma política eficaz para a ascensão profissional de nossos colaboradores concursados mediante a Progressão: Progressão Horizontal - por Mérito (PHM) e por Antiguidade (PHA), que ocorre nos anos pares, e Progressão Vertical, que ocorre nos anos ímpares. Entretanto, de acordo com o disposto no inciso IV, do Art. 1º, da Resolução nº 09, de 8 de outubro de 1996, do Conselho de Coordenação e Controle das Empresas Estatais (CCE), do Ministério do Planejamento, o impacto anual com as PHM, PHA e Progressão Vertical deverá ser limitado a 1% da folha salarial do ano corrente. O limite orçamentário acarreta baixos percentuais de empregados contemplados com a progressão: progressão horizontal – em média 52,58% de empregados contemplados; progressão vertical – em média 24,24% de empregados contemplados com a progressão, motivo de grande insatisfação em nossa força de trabalho.

Com o objetivo de propiciar a motivação, a mobilização e a integração das equipes e, consequentemente, a concretização dos objetivos planejados e obtenção dos resultados previstos, foi elaborado e encontra-se na etapa de aprovação pela gestão, o **Plano de Implantação do Programa de Reconhecimento, Valorização e Recompensas**. O Plano foi criado a partir de um diagnóstico realizado em 32 hospitais da Rede e com a participação de cerca de mil colaboradores,

sobre as iniciativas de reconhecimento, valorização e recompensas existentes na empresa. Foram identificadas sugestões de melhoria das mesmas e desenhado o referido Plano de Implantação. **Dentre as ações sugeridas pelos colaboradores da nossa Rede, 70% não terão impacto financeiro para a empresa. São pequenas ações que atuarão na motivação do empregado, a partir de sua valorização como profissional.**

De uma forma geral, as participações em capacitações promovidas pela empresa tiveram um crescimento expressivo entre 2016 e 2018. **As capacitações realizadas aumentaram em 110%**, crescimento sustentado principalmente pelas participações presenciais, sendo que em 2018 ocorreram mais de 170 mil participações em ações de capacitação, sendo 75% ações presenciais. A evolução da capacitação dos colaboradores pode ser observada na figura 18, logo abaixo.

Concursos Públicos

No ano de 2018, foi realizado um **Concurso Público Nacional para 35 hospitais e o órgão central da Rede Ebserh** com o objetivo de prover nossas unidades com profissionais aptos para atuar de acordo com as demandas da empresa. O certame teve 77.877 inscrições e ofertou um total de 1.196 vagas, sendo 339 para a área médica, 713 para a assistência e 144 para cargos administrativos (ver figura 19).

Figura 21 – Evolução da capacitação dos colaboradores



Figura 22 – Concurso público realizado em 2018



Política de Remuneração dos Administradores e Membros Colegiados

Compete à Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Sest) do Ministério da Economia fixar a remuneração dos administradores e conselheiros das empresas estatais federais, conforme disposto no Art. 41, inciso VI, alínea “i” e inciso XII do Anexo I do Decreto nº 9.035/2017, no art. 27, parágrafos 1º e 2º do Decreto nº 8.945/2016 e no art. 4º, parágrafo 1º da Resolução CGPAR nº 12/2016.

Sendo que a remuneração mensal devida aos membros dos Conselhos de Administração e Conselho Fiscal da Ebserh não excede a média da remuneração mensal dos membros da Diretoria Executiva, ou seja, do presidente e os seis diretores. Não há pagamento de valores relativos gratificação natalina e quarentena, nem pagamento de participação, de qualquer espécie.

A remuneração dos dirigentes e conselheiros fixada pela Sest para o período de 2018 segue adiante na tabela 7.

Tabela 7 – Remuneração dos dirigentes e conselheiros fixada pela Sest para 2018

Quantidade	Cargo	Valor
01	Presidente	R\$ 30.999,53
06	Diretores	R\$ 29.139,55
09	Conselheiros de Administração	R\$ 2.940,53
03	Conselheiros Fiscais	R\$ 2.940,53

Fonte: SPP/CAP/DGP.

Quanto à fixação dos limites da remuneração individual e global para o período em questão, foram considerados os valores autorizados pela Sest, demonstrados nas tabelas 8, 9, 10 e 11, a seguir:

Tabela 8 – Fixação dos limites da remuneração individual e global para o período de 2018 - Presidente

Itens	Valor de um mês do item de remuneração	Subtotal por cargo (limite individual)	Total por tipo de cargo (limite individual)
Honorário fixo	R\$ 30.999,53	R\$ 371.994,36	R\$ 371.994,36
Gratificação de férias	R\$ 10.333,18	R\$ 10.333,18	R\$ 10.333,18
INSS	R\$ 8.930,53	R\$ 107.166,41	R\$ 107.166,41
FGTS	R\$ 2.548,85	R\$ 30.586,20	R\$ 30.586,20
Subtotal			R\$ 520.080,15

Fonte: SPP/CAP/DGP.

Tabela 9 – Fixação dos limites da remuneração individual e global para o período de 2018 - Diretores

Itens	Valor de um mês do item de remuneração	Subtotal por cargo (limite individual)	Total por tipo de cargo (limite individual)
Honorário fixo	R\$ 29.139,55	R\$ 349.674,60	R\$ 2.098.047,60
Gratificação de férias	R\$ 9.713,18	R\$ 9.713,18	R\$ 58.279,10
INSS	R\$ 8.394,70	R\$ 100.736,40	R\$ 604.418,37
FGTS	R\$ 2.395,92	R\$ 28.751,02	R\$ 172.506,14
Subtotal			R\$ 2.933.251,21

Fonte: SPP/CAP/DGP.

Tabela 10 – Fixação dos limites da remuneração individual e global para o período de 2018 - Conselho de Administração

Itens	Valor de um mês do item de remuneração	Subtotal por cargo (limite individual)	Total por tipo de cargo (limite individual)
Honorário Fixo	R\$ 2.940,53	R\$ 35.286,31	R\$ 317.576,82
INSS	R\$ 588,11	R\$ 7.057,26	R\$ 63.515,36
Subtotal			R\$ 381.092,19

Fonte: SPP/CAP/DGP.

Tabela 11 – Fixação dos limites da remuneração individual e global para o período de 2018 - Conselho Fiscal¹¹

Itens	Valor de um mês do item de remuneração	Subtotal por cargo (limite individual)	Total por tipo de cargo (limite individual)
Honorário Fixo	R\$ 2.940,53	R\$ 35.286,31	R\$ 105.858,94
INSS	R\$ 588,11	R\$ 7.057,26	R\$ 21.171,79
Subtotal			R\$ 127.030,73

Fonte: SPP/CAP/DGP.

¹¹ Para os conselheiros que ocupam cargos efetivos ligados a regime próprio de previdência na Administração Pública (por exemplo: regidos pelo Regime Jurídico Único), não é devido o desconto do INSS sobre os jetons que recebem por participação nos conselhos de Administração ou Fiscal da Ebserh, pois o regime previdenciário ao qual estão ligados, não prevê o desconto da previdência sobre os jetons recebidos. Contudo, para os conselheiros sem vínculo com a administração ou ocupantes de cargos efetivos celetistas, os jetons são contabilizados normalmente como base de cálculo para a contribuição ao regime geral de previdência (INSS).

Nossa Eficiência e Sustentabilidade

Sustentabilidade Financeira

Na busca de melhorias na eficiência e sustentabilidade da Rede, temos investido na otimização da gestão de custos e receitas, por meio da Sustentabilidade Financeira e implantação de um novo Modelo de Compras.

A Sustentabilidade Financeira é composta pelo **Orçamento Base Zero (OBZ), otimização de Receitas e Modelo de Sustentabilidade Financeira**, e, para dar suporte a estas iniciativas, foi formado o Comitê de Sustentabilidade Financeira.

O nosso Modelo de Sustentabilidade Financeira tem por objetivo **dar visibilidade e apontar alternativas para a melhoria da sustentabilidade** em três dimensões de atuação da Rede Ebserh: assistência, ensino e pesquisa.

O modelo foi estruturado em um processo cíclico no qual, a partir da mensuração de indicadores, são propostos planos de ação para a melhoria da sustentabilidade de cada um dos hospitais, que devem ser sistematicamente monitorados por meio do Comitê de Sustentabilidade Financeira.

O Orçamento Base Zero (OBZ) é uma abordagem que **inverte a lógica tradicional do processo de orçamentação permitindo uma alocação eficiente dos recursos, identificando e eliminando processos que não agregam valor, aumentando a comunicação e a coordenação dentro da organização e demandando dos gestores uma mudança cultural a partir do olhar crítico para a forma como os serviços são prestados**.

Esta metodologia (figura 20) estabelece três pilares fundamentais para que a gestão dos custos seja baseada em justificativas técnicas, a saber: a **visibilidade dos custos**, a **obtenção de um responsável por tipo de custo** (dono das categorias e subcategorias) e a mudança de cultura onde os responsáveis se sintam “donos” e encarregado pelos valores.

O principal resultado esperado é a geração de um orçamento onde cada valor gasto seja devidamente justificado, viabilizando a introdução da **cultura de responsabilidade sobre o orçamento, o entendimento dos custos da organização, a obtenção de mecanismos eficientes de controle de custo e a integração de iniciativas isoladas de otimização do orçamento**.

O sucesso dessa nova metodologia depende da execução do ciclo anual, que tem início na definição de metas e será gerido pela equipe da Diretoria de Orçamento e Finanças (DOF).

A Metodologia OBZ pode ser representada por seis etapas, ilustradas na figura da sequência.

Para a implantação do OBZ na Rede Ebserh, selecionamos, no exercício de 2018, cinco hospitais-piloto (HUB-UnB; HC-UFG; HC-UFMG; HU-UFMA; HU-UFSC), com a previsão de extensão do modelo aos demais hospitais da Rede, para o exercício de 2019.

A **otimização de receitas** tem como objetivo manter o atendimento à população com a qualidade e oferta de serviços esperadas, assegurando a saúde financeira dos hospitais.

As iniciativas para a otimização de receitas foram estruturadas a partir de análises comparativas internas da Rede Ebserh e pelo redesenho e entendimento das lacunas e oportunidades do processo de captação de receitas.

Adicionalmente, foram utilizadas referências externas para avaliar a eficiência na captação de receitas pelos HUFs, além da possibilidade de captação de novas fontes.

Estratégia de Compras

A Estratégia de Compras compõe-se do Modelo de Compras e das Compras Estratégicas, tendo como objetivo **definir a melhor maneira de capturar a sinergia de processos, aumentando a produtividade e a eficiência das compras na Rede Ebserh**.

Figura 23 – Metodologia Orçamento Base-Zero (OBZ)



Modelo de Compras

O nosso Modelo de Compras (figura 21) visa **definir a melhor estrutura organizacional para a nossa Rede, tendo como objetivos gerar valor e otimizar a eficiência operacional, com foco em redução de gastos e melhorias qualitativas.**

O novo modelo de compras foi construído estruturando os macroprocessos, o modelo de governança, indicadores de performance, estrutura organizacional e os papéis e responsabilidades da área de compras.

Para esta construção, foram utilizados direcionadores internos capturados em entrevistas, visitas técnicas e questionários direcionados aos HUFs e direcionadores externos, como boas práticas de compras e referências de mercado.

O novo modelo operacional apresentará uma estrutura de compras com maior produtividade e agilidade, definindo a melhor estratégia de compras para a aquisição de materiais e serviços, fazendo uso da extensão da Rede para alcançar preços mais competitivos e melhor qualidade.

Compras Estratégicas

Nas Compras Estratégicas foram analisadas as compras atualmente realizadas pela Rede Ebserh, verificando a melhor forma de contratação, com objetivo de **redução de custos e padronização de**

requisitos de qualidade, e definidas, para a **primeira onda de trabalho, cinco categorias de grande relevância para a Rede**, a saber: Energia Elétrica

- Limpeza e Higienização
- Processamento de Roupas e Gestão de Enxoval (Lavanderia e Rouparia)
- Materiais Hospitalares Descartáveis
- Medicamentos Genéricos ou Similares

O resultado esperado, ao final do projeto, é a ampliação do poder de compra da nossa Rede, garantindo que a necessidade de cada hospital seja considerada no novo modelo proposto.

Sustentabilidade Ambiental

No que tange à sustentabilidade ambiental, os hospitais da Rede Ebserh desenvolveram algumas iniciativas para minimizar os gastos e desenvolver uma cultura ecologicamente sustentável.

A partir do Acordo de Cooperação Técnica firmado entre a Ebserh e o Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos (UNOPS), foi construído um conjunto de normas para boas práticas no que diz respeito ao tema de sustentabilidade ambiental. Esse conjunto de ações foi materializado no documento intitulado **Diretrizes de Sustentabilidade para Projetos de Arquitetura e Engenharia em Hospitais Universitários.**

Figura 24 – Modelo de Compras



Esse documento estabelece quatro grandes eixos de atuação:

- Diretrizes de sustentabilidade para projetos de arquitetura;
- Diretrizes de sustentabilidade para projetos de instalação hidrosanitária;
- Diretrizes de sustentabilidade para projetos de climatização e
- Diretrizes de sustentabilidade para projetos de instalação elétrica.

Projetos de Arquitetura

Esse eixo é dividido em três critérios: **implantação, envoltória e controle de ruídos.**

O critério da implantação visa atender às necessidades físicas e psicológicas e promover o bem-estar de todos os usuários dos estabelecimentos de saúde. A sua implementação busca atender aos critérios de conforto térmico, luminoso e sonoro, respeitando as normas técnicas brasileiras. Para isso, foram definidos critérios de sustentabilidade para a implantação de edifícios a partir de diagnósticos de dados físicos, climáticos e urbanos do terreno, além do estudo do volume, da forma e do zoneamento do projeto.

Sobre o critério envoltória, o objetivo dessa intervenção concentra-se na escolha do material envoltório adequado para a construção de uma unidade hospitalar. Essa atividade leva em consideração as particularidades climáticas e ambientais de cada região, com vistas à geração do conforto para os usuários das unidades hospitalares da Rede.

A respeito do critério de controle de ruídos, envolve a busca pelo conforto ambiental com a minimização dos efeitos negativos e a otimização dos ganhos obtidos através das questões térmicas, lumínicas e acústicas. Nesse sentido, o objetivo do estudo sobre o controle de ruídos é a promoção da humanização dos ambientes e do trato com os pacientes, por meio da exclusão ou do amortecimento do ruído externo, da redução do som propagado de um ambiente interno a outro e do ganho na qualidade do som no ambiente projetado.

Projetos de Instalações Hidrossanitárias

Acerca do aproveitamento de água pluvial, considerando a água, em especial, a potável, como um recurso estratégico, o aproveitamento da água pluvial para fins não potáveis (como a limpeza de calçadas, descarga em bacias sanitárias, torres de resfriamento etc.) é uma alternativa para reduzir o impacto ambiental do uso desse recurso nas unidades hospitalares da Rede Ebserh.

Assim, a opção por um subsistema de aproveitamento de água busca atingir os seguintes objetivos:

- Reduzir a demanda de água potável da rede pública.
- Viabilizar a adoção de medidas sustentáveis na edificação.
- Reduzir a vazão lançada no sistema de drenagem urbana.
- Contribuir para a economia de energia elétrica consumida na captação, no tratamento e na distribuição de água.

Buscando atender aos princípios da sustentabilidade ambiental, a Ebserh tem ampliado o seu conjunto de soluções para adequar-se às exigências do uso racional dos recursos energéticos sem que isso impacte negativamente na qualidade de serviço prestado ao usuário.

Nesse sentido, o Sistema Predial de Água Quente (SPAQ) apresenta-se como uma alternativa para contribuir com a eficiência no uso dos recursos energéticos e com a sustentabilidade energética dos HUFs. Dentre outras possibilidades de sua utilização, esse sistema pode oferecer conforto ao usuário durante a higienização e assepsia, além de ter aplicações em atividades como: esterilização de instrumentos, lavanderia, programas de reabilitação etc.

O sistema de medições individualizadas de água por setores busca assegurar que o gestor hospitalar tenha conhecimento do consumo de água em cada centro de custo e equipamento de grande porte, possibilitando tomada de decisão mais segura nas questões administrativas e na divisão da responsabilidade na gestão dos recursos de cada centro de custo próprio.

A respeito do sistema predial de esgoto sanitário/estação de tratamento de esgoto, observando a concepção do Projeto do Sistema Predial de Esgoto Sanitário (SPES) de destinar adequadamente o seu esgoto para a rede pública ou para a estação de tratamento de esgoto, a ser projetada para os casos nos quais a concessionária local não disponha de tratamento adequado, busca preservar o meio-ambiente e reduzir o impacto ambiental e social na região.

Avaliando outras estratégias ecologicamente sustentáveis, a implantação do sistema de reúso de águas cinzas, tratadas para fins não potáveis em Hospitais Universitários, objetiva incentivar o aproveitamento de águas residuais de equipamentos, de sistemas ou de fontes de suprimento de água que não demandam o tratamento prévio.

Projetos de Climatização

De acordo com as Diretrizes de Sustentabilidade para Projetos de Climatização, a qualidade do ar é fundamental para a saúde e o bem-estar dos usuários de ambientes hospitalares e está diretamente relacionada às condições ambientais às quais os pacientes estão submetidos.

O tratamento adequado da purificação do ar e dos diversos sistemas destinados a lidar com a massa de ar circulante têm os seguintes objetivos:

- Proporcionar, nos diversos ambientes, condições internas de conforto térmico humano e/ou técnico por meio do controle termodinâmico dos parâmetros de temperatura e umidade relativa, além do controle da pureza e velocidade do ar;

- Obter sistemas tecnicamente econômicos e de baixo impacto ambiental, considerando tópicos como a utilização de equipamentos dotados de tecnologia inteligentes de controle da demanda térmica de refrigeração, de baixo consumo de energia elétrica e de fácil manutenção preventiva e corretiva;
- Evitar a “síndrome do edifício doente”, onde a edificação oferece riscos à saúde de seus ocupantes.

Projetos de Instalações Elétricas

Considerando o alto consumo de energia dos hospitais, principalmente por equipamentos que requerem uma alimentação elétrica ininterrupta, a formulação de estratégias para o gerenciamento do potencial energético de uma unidade hospitalar é de grande relevância.

Assim, a utilização de sistemas de energia solar fotovoltaica nos hospitais da Rede, a partir do aproveitamento de espaços não utilizados nas coberturas desses locais, têm como objetivos a minimização do consumo da energia elétrica fornecida pelas concessionárias e do consumo de óleo diesel utilizado nos motogeradores, reduzindo custos e promovendo a utilização de energia sustentável.

Entre as possibilidades de adoção de estratégias sustentáveis, a atenção à iluminação artificial é essencial. O projeto de iluminação artificial visa a otimizar esse recurso e reduzir os custos da edificação, por meio de estratégias como a especificação de lâmpadas eficientes ou a adoção de medidas de automação da iluminação que permitam o uso racional da energia elétrica.

Essa ação busca garantir maior transparência no uso da energia de um hospital. Com a medição individualizada por setores, o gestor do hospital tem disponível informações que o auxiliam a tomar decisões mais assertivas, sobre situações administrativas, e a dividir a responsabilidade com na gestão dos recursos do hospital.

Nossa Gestão Orçamentária e Financeira

Quem financia a Ebserh

Conforme estabelecido nos Artigos 1º e 2º da Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011, que autoriza a criação da Ebserh, esta possui patrimônio próprio vinculado ao Ministério da Educação e capital social sob propriedade integral da União. Sob essas condições, o financiamento das atividades da empresa e dos hospitais universitários federais a ela vinculados é realizado por meio do orçamento da União, na forma prevista no Artigo 8º dessa mesma lei.

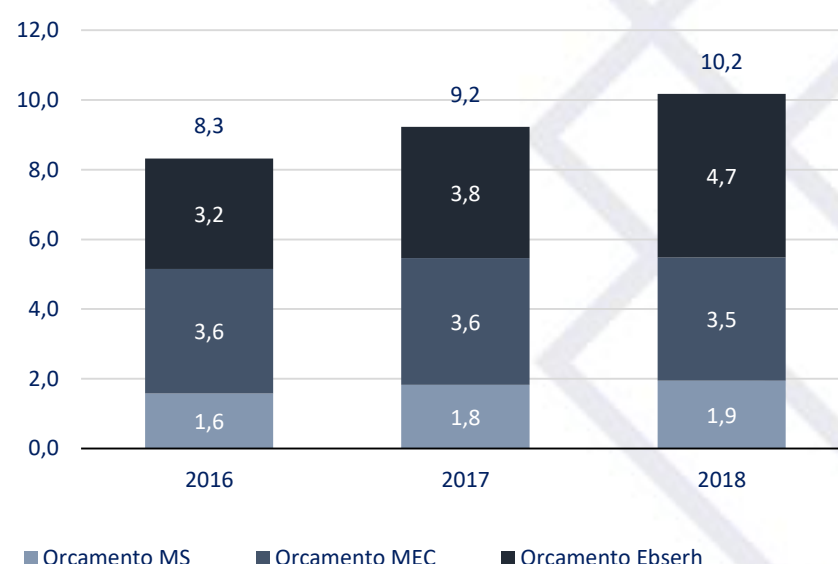
Assim, o orçamento destinado anualmente à Rede Ebserh¹² é composto por **três fontes de financiamento**:

- i) **Orçamento específico da Ebserh** previsto nas Leis Orçamentárias Anuais (LOA). Este recurso faz parte do orçamento geral do Ministério da Educação e consta no Volume V da LOA de cada exercício;
- ii) **Demais recursos orçamentários do MEC** destinados aos HUFs por previsão em LOA ou descentralização de créditos, que contemplam principalmente o pagamento de servidores concursados pelas universidades que atuam nos hospitais e o pagamento de bolsas de residências médica e multiprofissional, além de outros aportes eventuais;
- iii) **Recursos orçamentários do Ministério da Saúde** descentralizados aos HUFs. Apesar de não serem vinculados a este ministério, os hospitais da Ebserh prestam serviços de atendimento à população no âmbito do Serviço Único de Saúde - SUS. Dessa forma, recebem recursos orçamentários e financeiros do Ministério da Saúde por instrumentos de contrato ou subvenções.

O orçamento total destinado à Rede Ebserh vem se ampliando principalmente em função do processo de formação do quadro próprio de empregados concursados da empresa, conforme pode ser visto no gráfico 13.

Gráfico 13 – Orçamento da Rede Ebserh 2016-2018

Limite orçamentário empenhado por ano (em R\$ bilhões)



Fonte: Tesouro Gerencial.

O **financiamento total realizado pelo MEC** contempla tanto os recursos da Ebserh quanto os demais recursos aportados diretamente pelo **Ministério**. A visualização em separado desses recursos permite acompanhar o processo de transição da gestão dos HUFs para a Ebserh, à medida que suas obrigações e despesas são sub-rogadas para a empresa, **resultando em uma tendência de redução dos aportes diretos do MEC para os hospitais e ampliação do orçamento consignado à Ebserh para sua gestão**. Atualmente, os recursos do MEC consistem quase em sua totalidade do pagamento das bolsas de residência médica e multiprofissional e da remuneração dos servidores RJU vinculados às universidades que atuam nos hospitais da rede.

Composição do Orçamento

Com base nos conceitos de classificação da despesa pública, o orçamento da Rede Ebserh pode ser subdividido em três grandes categorias: **Pessoal e Benefícios, Custeio e Investimentos**. A ampliação de aproximadamente R\$ 1,9 bilhões no orçamento entre 2016 e 2018 decorre quase integralmente do aumento das despesas com Pessoal e Benefícios, conforme demonstrado na tabela 12.

¹² Para fins de consistência comparativa, foram considerados os dados orçamentários de 2016 a 2018 da Sede e dos 40 HUFs filiados no exercício de 2018, inclusive o Hospital de Clínicas da UFU, que somente se filiou à empresa neste ano de 2018.

Tabela 12 – Composição do orçamento 2016-2018

Limite orçamentário empenhado por ano (em R\$ milhões)

Orçamento	2016	2017	2018
Pessoal e Benefícios	5.516,41	6.314,75	7.200,93
Custeio	2.530,43	2.755,29	2.709,43
Investimentos	273,07	153,48	264,65
Total	8.319,91	9.223,53	10.175,01

Fonte: Tesouro Gerencial.

Pessoal e Benefícios

O movimento de expansão das despesas com remuneração e benefícios aos empregados é esperado e resulta da atuação da Ebserh no cumprimento de um dos objetivos estabelecidos no propósito de sua criação: **a substituição de vínculos trabalhistas precários** nos hospitais universitários federais por empregados concursados, para composição de uma equipe mais sólida de profissionais para atuar nessas instituições, desempenhar plenamente suas funções e ofertar serviços públicos de saúde e ensino de qualidade à população.

Conforme apresentado na seção sobre **“Perfil do Corpo Funcional”** da empresa, coexistem em atividade nos hospitais universitários federais da Rede Ebserh empregados públicos concursados pela empresa, servidores do Regime Jurídico Único concursados pelas Ifes e outros vínculos trabalhistas, sendo estes últimos enquadrados nas despesas de custeio.

No detalhamento da despesa orçamentária com pessoal da Rede é visível o processo de ampliação da folha de empregados públicos concursados da Ebserh, **em decorrência das contratações realizadas para composição do quadro funcional dos hospitais**, inclusive superando em 2018 o volume da folha de servidores RJU atuantes nos HUFs (ver tabela 13).

Em contraponto, a despesa com servidores RJU ativos encontra-se em processo de estagnação: a variação ocorrida entre 2016 e 2017 se deve principalmente ao reajuste salarial concedido às categorias nesse período, de modo que em 2018 o impacto da folha desses servidores se mantém bastante próximo do exercício anterior.

A despesa com servidores RJU inativos não foi considerada na composição do orçamento da Rede Ebserh, visto que esses servidores não mais atuam no desenvolvimento das atividades dos hospitais e o custo de sua aposentadoria consta inserido no rol de despesas obrigatórias do Ministério da Educação e atualmente soma R\$ 621,4 milhões.

Tabela 13 – Detalhamento das despesas orçamentárias com pessoal concursado 2016-2018

Limite orçamentário empenhado por ano (em R\$ milhões)

Despesa Orçamentária	2016	2017	2018
Pessoal Ebserh	2.597,02	3.167,46	4.142,28
Pessoal RJU ativo	3.397,95	3.724,65	3.058,65
Total	5.994,96	6.892,12	7.200,93

Fonte: Tesouro Gerencial.

Os dados apresentados até aqui demonstram que atualmente a manutenção do quadro de empregados representa em torno de 71% do orçamento anual empenhado pela Rede Ebserh. Essa proporção se coaduna com o objeto da empresa, responsável por formar profissionais de saúde e ofertar atendimento público de saúde diretamente à população, que **compreende serviços intensivos em gestão de pessoas**, pois depende essencialmente da aplicação de mão de obra para a sua realização, tornando a Ebserh uma empresa bastante singular em relação às demais estatais do país.

Custeio

Associado à atuação dos profissionais, o desempenho das atividades dos HUFs requer uma série de insumos e serviços de apoio, tanto aqueles característicos da gestão administrativa quanto das áreas finalísticas de ensino e saúde..

A principal fonte de financiamento das despesas gerais de custeio da Rede Ebserh provém da **contrapartida pelos serviços e atendimentos de média e alta complexidade prestados ao SUS**. Essa fonte é remunerada por recursos orçamentários e financeiros do Ministério da Saúde, com base nas contratualizações realizadas por cada hospital filiado junto aos gestores locais de saúde dos estados e municípios, conforme mencionado na seção **“Contratualização SUS”** deste relatório .

Além das despesas gerais para manutenção das atividades hospitalares, que representam aproximadamente 82% do orçamento de Custeio da Rede em 2018, nos HUFs também são financiados programas e bolsas de **residência médica multiprofissional** no âmbito de suas unidades, por meio de recursos aportados pelo MEC. A tabela 14 traz o detalhamento das despesas orçamentárias com custeio nos últimos três anos.

Tabela 14 – Detalhamento das despesas orçamentárias com Custeio 2016-2018

Limite orçamentário empenhado por ano (em R\$ milhões)

Despesa Orçamentária	2016	2017	2018	% 2018
Custeio Geral	2.089,49	2.277,88	2.227,87	82%
Contratualização SUS	1.236,28	1.446,14	1.500,84	67%
Outras Fontes	853,20	831,74	727,03	33%
Residência Médica e Multiprofissional	326,99	356,88	364,13	13%
Programa Mais Médicos	113,95	120,53	117,43	4%
Total	2.530,43	2.755,29	2.709,43	

Fonte: Tesouro Gerencial.

No contexto das despesas de custeio, a Ebserh também realiza, com respaldo legal no Art. 26 da Lei nº 12.871, de 22 de outubro de 2013, o financiamento de ações no âmbito do **Programa Mais Médicos**, em caráter de apoio às demandas da Secretaria de Educação Superior - SESu/MEC que é a atual gestora do programa no MEC. A Ebserh executa o pagamento de **bolsas aos coordenadores, supervisores e tutores** responsáveis pelo monitoramento e instrução dos profissionais de medicina que atuam no Programa, bem como pela avaliação das escolas médicas do país, além de financiar ações de suporte logístico para essas atividades.

Investimentos

O último grande grupo de aplicação de recursos da Rede Ebserh é constituído pelo orçamento destinado a investimentos em formação bruta de capital fixo, incluindo obras de ampliação ou construção de novos prédios hospitalares, modernização do parque tecnológico, aquisição de equipamentos médico-hospitalares especializados, dentre outros. Essa dimensão de despesas é uma importante ferramenta para o aprimoramento dos serviços ofertados pela Rede.

A principal fonte de financiamento dos investimentos nos hospitais é o **Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais - Rehuf**, sobre o qual trataremos na seção seguinte, responsável em 2018 por **86% das aquisições** de capital da Rede Ebserh. É importante ressaltar o aumento significativo dos aportes de investimentos do programa em relação aos exercícios anteriores, demonstrando uma priorização pela revitalização da estrutura física dos hospitais e modernização do parque tecnológico.

Na série apresentada na tabela 15, sobressai o exercício de 2016, em que houve um volume considerável de emendas devido à aprovação de emenda parlamentar no valor de R\$ 100,0 milhões para a construção de novo prédio para o Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Goiás.

Além do Rehuf, a Rede Ebserh também recebe outros aportes adicionais de capital a partir do orçamento próprio da empresa, de complementações do MEC previstas nas LOAs ou descentralizadas ao longo do ano e, em menor volume, de recursos complementares de incentivos específicos do MS.

No gráfico 14, apresentamos o perfil das principais linhas de investimento em 2018, onde foi **priorizada a modernização dos equipamentos médico-hospitalares** disponíveis nos hospitais universitários federais, incluindo a aquisição de equipamentos de grande porte, como tomógrafos e angiógrafos, bem como ventiladores pulmonares e monitores multiparamétricos. Esses equipamentos deverão permitir a ampliação e aprimoramento de exames e diagnósticos no atendimento à população.

As aquisições de equipamentos médico-hospitalares são seguidas pelas despesas com mobiliário e utensílios e tecnologia da informação, essenciais para apoiar o funcionamento das atividades hospitalares, de modo a oferecer uma estrutura de qualidade aos pacientes e modernizar o processo de gestão em saúde, por meio de sistemas de gerenciamento, soluções de armazenamento, tratamento e segurança de dados, dentre outros. Por fim, constam os investimentos em projetos, obras e instalações que visam a modernização da infraestrutura física das unidades hospitalares da Rede.

Tabela 15 – Detalhamento das despesas orçamentárias com Investimentos 2016-2018

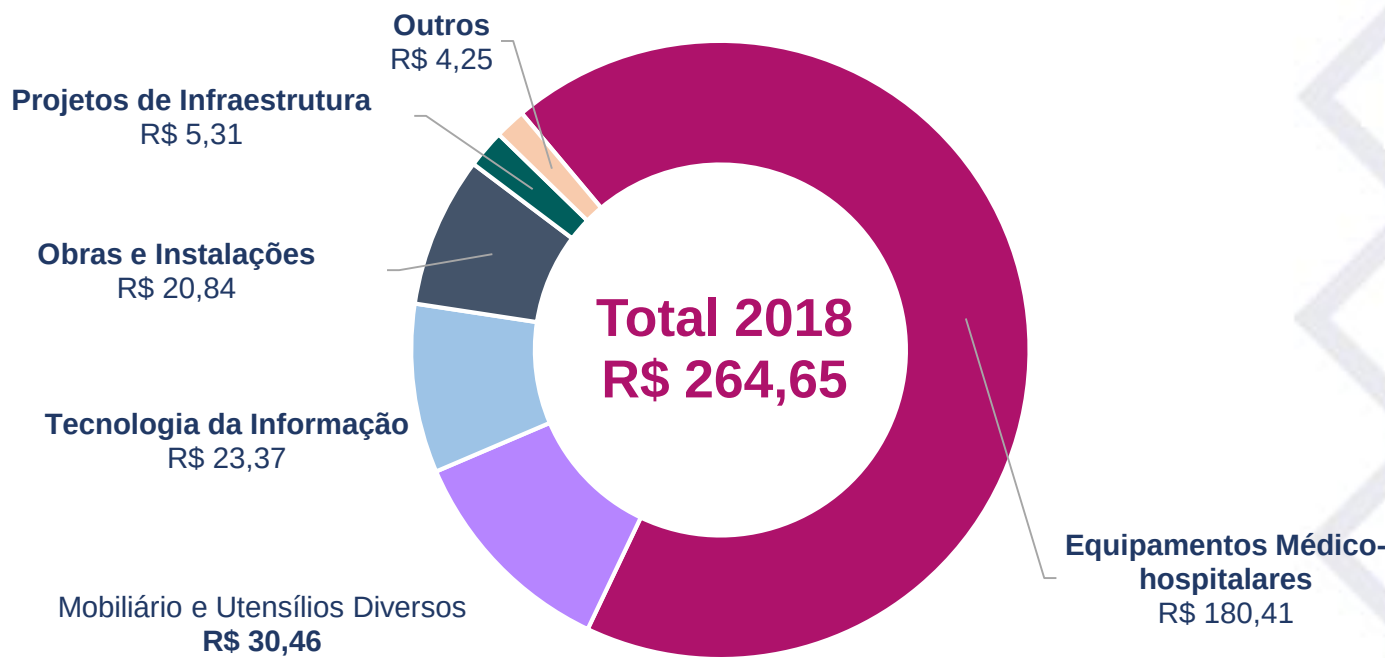
Limite orçamentário empenhado por ano (em R\$ milhões)

Despesa Orçamentária	2016	2017	2018	% 2018
Programa Rehuf	108,69	125,89	226,75	86%
Outras Fontes	45,78	23,47	29,25	11%
Emendas	118,61	4,12	8,65	3%
Total	273,07	153,48	264,65	

Fonte: Tesouro Gerencial.

Gráfico 14 – Principais linhas de Investimentos da Rede Ebserh em 2018

Limite orçamentário empenhado (em R\$ milhões)



Fonte: Tesouro Gerencial.

Orçamento Rehuf

Instituído pelo Decreto nº 7.082, de 27 de janeiro de 2010, o Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais - Rehuf visa criar condições materiais e institucionais para que os hospitais universitários federais **possam desempenhar plenamente suas funções** em relação às dimensões de ensino, pesquisa e extensão e à dimensão de assistência à saúde.

Nesse âmbito, e considerando que o mesmo decreto que instituiu o programa trata também sobre o financiamento global dos HUFs pelas áreas da educação e da saúde, o Rehuf surge como um importante mecanismo de fomento à atuação dos hospitais em um **cenário de subfinanciamento** onde a insuficiência dos recursos para custeio dificulta a manutenção ou ampliação da oferta de serviços pelas unidades e torna limitada a reserva de orçamento para investimentos e melhorias.

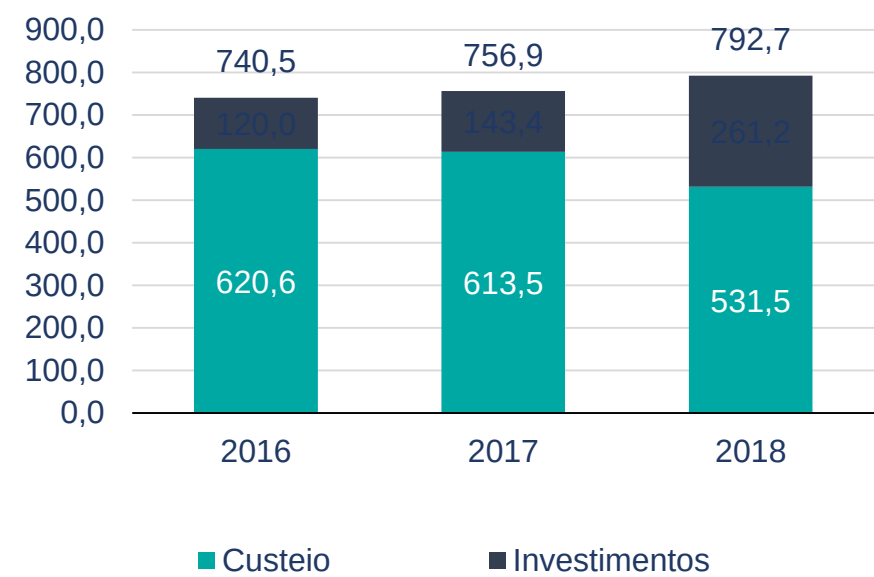
Atualmente integram o programa **48 unidades hospitalares federais**, incluindo as 40 unidades da Rede Ebserh e as 8 unidades que compõem o Complexo Hospitalar de Saúde da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ. Com a criação da Ebserh no final de 2011, **a competência pela gestão do programa foi delegada à empresa** por meio da Portaria GM/MEC nº 442, de 25 de abril de 2012.

O orçamento do Rehuf é composto por recursos provenientes da Ebserh, do MEC e do MS, conforme as diretrizes do programa. Cumpre salientar que boa parte desse orçamento está contemplada nos itens sobre Custeio e Investimentos (ver gráfico 15) desta seção do relatório, porém, como existem hospitais vinculados ao programa que não fazem parte da Rede Ebserh, a parcela dos recursos do programa destinados pelo MEC e MS a essas unidades não integra os valores considerados para a composição do orçamento apresentado nas seções anteriores.

Ao longo dos últimos exercícios, é visível a tendência de **aumento da proporção de investimentos** realizados com recursos do Rehuf em relação às iniciativas de custeio atendidas, conforme demonstrado no quadro abaixo. Esse cenário é reflexo do esforço recente da empresa em readequar os contratos de prestação de serviços dos hospitais ao SUS para melhoria do financiamento das despesas correntes, além da gestão realizada junto às unidades no sentido da busca de sustentabilidade financeira e econômica e do movimento de priorização dos projetos de investimentos no âmbito do programa.

Gráfico 15 – Orçamento Rehuf 2016-2018

Limite orçamentário empenhado (em R\$ milhões)



Fonte: Tesouro Gerencial.

Gestão e execução do orçamento específico da Ebserh

A Ebserh foi criada como uma nova proposta de modelo de gestão da União sobre os hospitais universitários federais, que implica por exemplo na modificação da natureza institucional e jurídica dessas entidades, dos vínculos empregatícios, da estrutura organizacional, dos registros contábeis e da forma de financiamento. Esse processo, porém, é gradativo e demanda prazo para realização, que pode variar de acordo com as características dos hospitais que optam por aderir ao contrato de gestão com a Ebserh.

O financiamento dos hospitais universitários federais é partilhado entre as áreas da educação e da saúde, pois essas instituições possuem finalidades de atuação em ambas as dimensões e atuam na consecução de políticas públicas de ambas as pastas. Com a constituição da Ebserh, o Ministério da Educação passou a destacar parcela específica do limite de orçamento das Leis Orçamentárias Anuais para financiar as atividades da empresa, sendo este orçamento consignado na Unidade Orçamentária 26443 - Ebserh.

A gestão dos recursos consignados a esta UO é de responsabilidade da Sede da empresa e comportam as seguintes despesas:

- Folha de pagamento de **peçoal e benefícios** dos empregados celetistas concursados pela Ebserh;
- Financiamento da parcela do **Programa Rehuf** consignada à Ebserh para sua gestão direta;
- Apoio orçamentário e financeiro a atividades específicas no âmbito do **Projeto Mais Médicos para o Brasil - PMMB** e da **Comissão de Acompanhamento e Monitoramento das Escolas Médicas - CAMEM**, já mencionado na seção anterior;
- Recursos para **manutenção das atividades da Sede** e complementação da **manutenção dos hospitais**, bem como **investimentos de pequeno vulto**;
- Lastro orçamentário para execução das **receitas próprias diretamente arrecadas** pelas unidades filiadas à empresa;
- Cumprimento de **sentenças judiciais** aplicadas à empresa;
- Capacitações** oferecidas pela empresa aos colaboradores que atuam na Sede e nos hospitais filiados;
- Apropriação do orçamento de **emendas parlamentares** destinadas aos hospitais que já concluíram a transição da gestão orçamentária e financeira para a Ebserh.

A tabela 16 a seguir demonstra a execução orçamentária e financeira da Unidade Orçamentária da Ebserh, detalhada nas rubricas elencadas nesta seção, de modo a permitir uma visão geral da gestão dos recursos a ela consignados.

Tabela 16 – 2018: detalhamento da execução orçamentária e financeira da Unidade Orçamentária da Ebserh

Valores em R\$ milhões

Rubrica	Orçamento Autorizado (LOA+Créditos)	Empenhado	% Emp. / Orç;	Liquidado	% Liq. / Emp.	Pago	% Pago / Liq.	RAPs Inscritos 2019	% RAPs / Emp.
Pessoal e Benefícios (exceto Sentenças Judiciais)	4.141,3	4.134,9	99,8%	4.016,1	97,1%	3.788,5	94,3%	346,4	8,4%
Rehuf (parcela Ebserh)	278,8	278,8	100,0%	185,3	66,5%	168,2	90,8%	110,5	39,7%
Programa Mais Médicos	119,8	117,4	98,0%	97,5	83,0%	97,4	99,9%	20,0	17,0%
Manutenção das atividades	119,4	118,9	99,6%	72,4	60,9%	65,8	90,8%	53,1	44,7%
Fonte Própria diretamente arrecadada	37,3	36,1	96,7%	23,3	64,5%	17,3	74,3%	18,8	52,1%
Sentenças Judiciais	13,2	7,9	59,6%	7,7	98,0%	7,6	98,6%	0,3	3,4%
Capacitações	6,0	6,0	99,4%	2,7	45,5%	2,5	94,0%	3,4	57,2%
Emendas Parlamentares	0,5	0,5	100,0%	0,0	6,4%	0,0	0,0%	0,5	100,0%
TOTAL	4.716,3	4.700,4	99,7%	4.405,0	93,7%	4.147,4	94,2%	553,0	11,8%

Grupo da Despesa	Orçamento Autorizado (LOA+Créditos)	Empenhado	% Emp. / Orç;	Liquidado	% Liq. / Emp.	Pago	% Pago / Liq.	RAPs Inscritos 2019	% RAPs / Emp.
Pessoal e Benefícios	4.151,9	4.142,3	99,8%	4.023,4	97,1%	3.795,7	94,3%	346,5	8,4%
Custeio	495,6	489,4	98,7%	351,9	71,9%	324,7	92,3%	164,6	33,6%
Investimentos	68,8	68,8	100,0%	29,7	43,1%	27,0	90,9%	41,8	60,8%
TOTAL	4.716,3	4.700,4	99,7%	4.405,0	93,7%	4.147,4	94,2%	553,0	11,8%

Fonte: Tesouro Gerencial.

Em 2018, o empenho das despesas atingiu praticamente 100% das dotações autorizadas para o exercício, apesar das dificuldades enfrentadas com contingenciamentos e pouca previsibilidade de liberação de limites orçamentários. Apenas os recursos destinados a sentenças judiciais apresentaram diferença considerável entre o orçamento e as despesas empenhadas, devido à concessão de crédito suplementar pela Secretaria de Orçamento Federal com base em estimativas próprias do órgão, que se mostraram superiores à necessidade da Ebserh nessa rubrica.

O volume de despesas liquidadas e pagas no exercício, porém, apresenta-se em patamar relativamente baixo para algumas rubricas, com maior impacto sobre os recursos do Rehuf e de manutenção das unidades. Isso ocorreu devido a alguns fatores, como a deliberação acerca da aplicação dos recursos apenas no 2º semestre, devido ao cenário de restrição orçamentária e de incerteza quanto à liberação de limites orçamentários em momentos específicos do ano.

Devido à essa concentração de obrigações assumidas no segundo semestre do exercício, o volume de Restos a Pagar (RAPs) inscritos para 2019 foi significativo, com maior destaque para os recursos de custeio e investimentos, tendo em vista que a maior parte do orçamento de pessoal e benefícios inscrito em RAPs refere-se ao pagamento das obrigações patronais que ocorrem de dezembro para janeiro.

No segundo semestre de 2018, foram realizados em conjunto com os hospitais filiados procedimentos de avaliação e redução dos montantes inscritos em RAPs provenientes do Ministério da Saúde, que apresentavam volume elevado naquele exercício. Em 2019 será necessário replicar esses procedimentos para tratar o volume de recursos inscritos pela UO da Ebserh.

Nossa Gestão de Custos

Relativamente à Gestão de Custos a Ebserh atua em três frentes, quais sejam:

Sistema de Custos

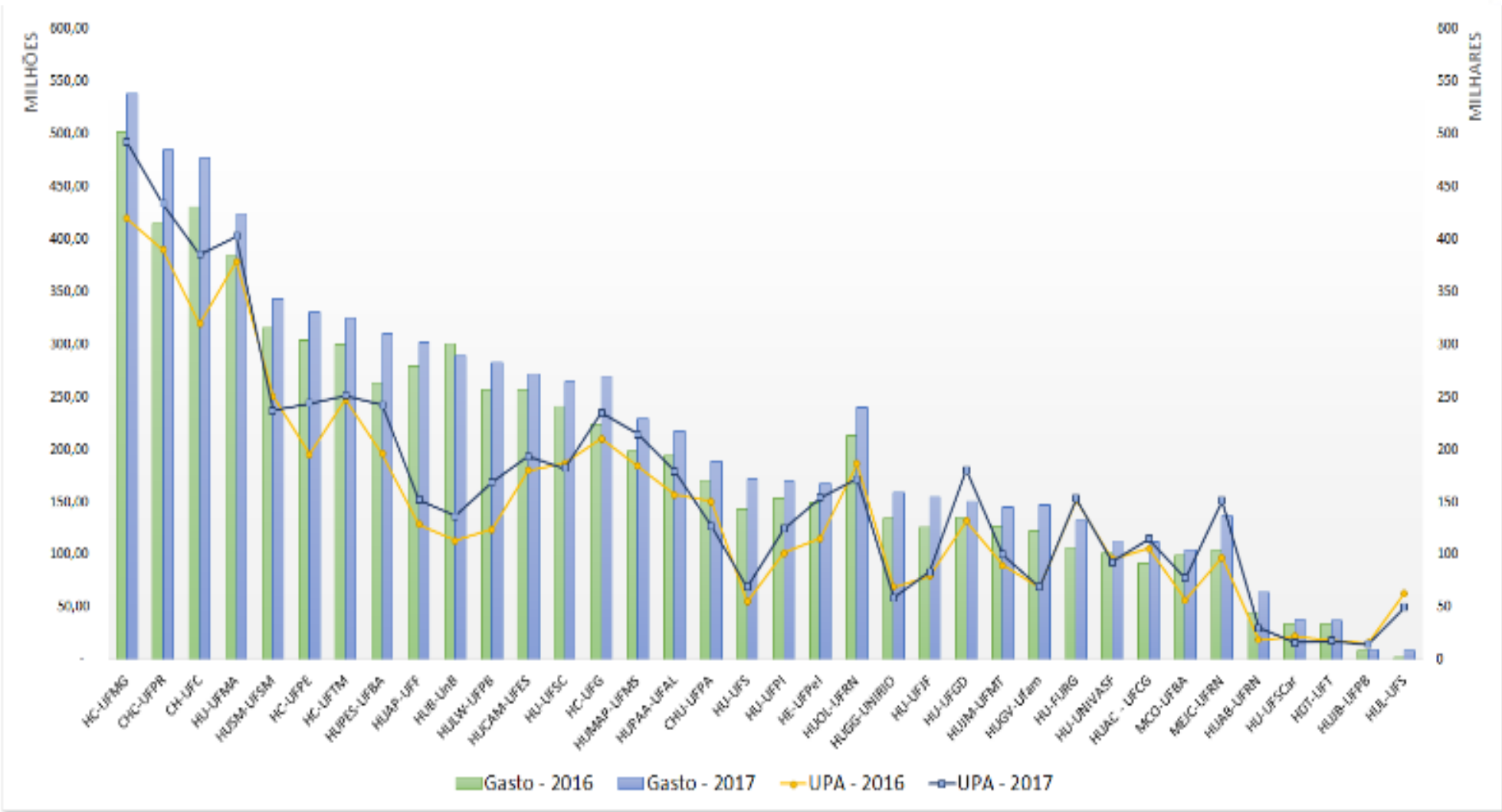
O sistema de custos da Ebserh está em desenvolvimento. Alicerçado no Método de Custeio por Absorção Integral que acumula custos por centros de atividades. O sistema constitui uma das versões do *Activity-Based Costing* (ABC). Concebido especificamente para atender as necessidades de controle e decisão dos gestores hospitalares de diversos níveis hierárquicos, tanto no âmbito de cada hospital universitário federal quanto no contexto da administração central, o sistema contemplará as particularidades, a grande diversidade e a complexidade da Rede.

Programa de Racionalização, Disciplina e Eficiência do Gasto

Paralelamente ao desenvolvimento do sistema de custos, visando possibilitar a análise de desempenho dos hospitais universitários federais sob sua administração, a Ebserh criou o Programa de Racionalização, Disciplina e Eficiência do Gasto - PRADEG. Baseado no Método das Unidades de Esforço de Produção – UEP, consiste na conversão dos esforços de uma produção assistencial extremamente diversificada em uma medida única, no caso a Unidade de Produção Assistencial – UPA, que permite comparar a eficiência dos hospitais em diferentes períodos, calculada a partir da relação entre os gastos e a produção realizados.

A título de exemplificação, são apresentados os resultados de 2016 e 2017¹³, no gráfico 16.

Gráfico 16 – Relação entre o gasto total e a UPA, por HUF, no período de 2016 e 2017



Fonte: Tesouro Gerencial.

¹³ Os resultados de 2018 ainda estão em processamento.

Sistema de Custos do Governo Federal

Além do Sistema de Custos e do Programa de Racionalização, Disciplina e Eficiência do Gasto, em 2018 a Ebserh iniciou as tratativas junto à Coordenação-Geral de Contabilidade e Custos da União, da Secretaria do Tesouro Nacional – STN, visando à utilização do Sistema de Informações de Custos do Governo Federal – SIC, cujo início é dependente do cadastramento das estruturas organizacionais dos hospitais universitários federais no Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal - SIORG, pela Secretaria de Gestão do Ministério da Economia.

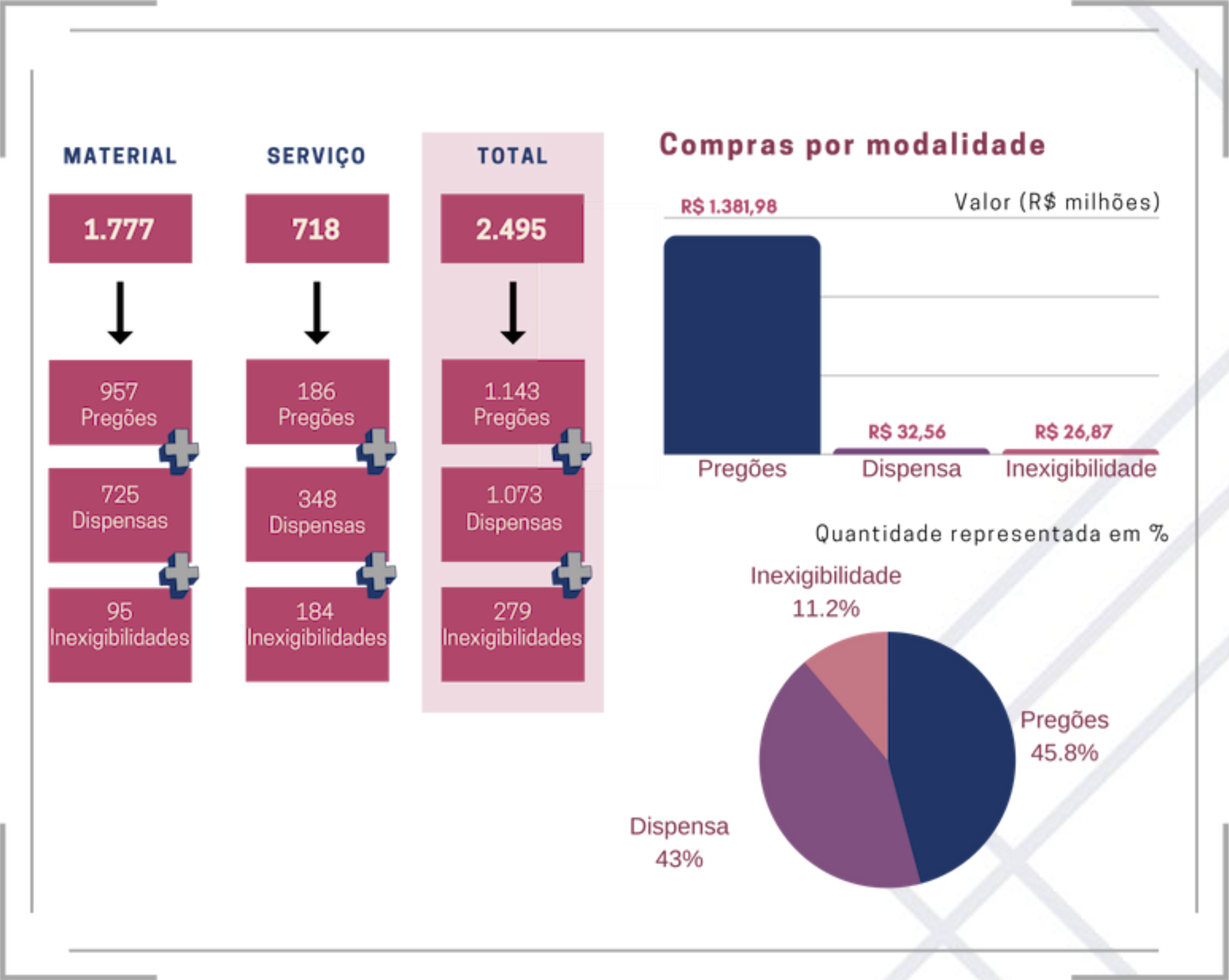
Nossa Administração e Infraestrutura

Gestão de Licitações e Contratos

A Rede Ebserh, composta por 17 Unidades Administrativas de Serviços Gerais – UASGs, sede e filiais, em funcionamento em todo o Brasil, teve 2.495 processos de contratação em 2018.

As informações sobre os processos de contratações no exercício de 2018, considerando as 17 UASGs podem ser vistas na figura 22.

Figura 25 – Processos de contratações no exercício de 2018 considerando 17 UASG em valor e quantidade



Fonte: Sistema Integrado de Administração Financeira (Siafi).

Gestão Patrimonial e Infraestrutura

Investimentos em infraestrutura e equipamentos

Em 2018, a Ebserh investiu R\$ 120.917.385,60 em equipamentos, obras e reformas nas 17 UASGs, sede e filiais. Os gráficos 17 e 18 apresentam os investimentos separados entre equipamentos e obras e reformas.

Gráfico 17 – Valor de investimentos em infraestrutura e equipamentos



Fonte: Sistema Integrado de Administração Financeira (Siafi).

Gráfico 18 – Investimentos em infraestrutura e equipamentos em percentual



Fonte: Sistema Integrado de Administração Financeira (Siafi).

Os investimentos realizados estão alinhados com o objetivo de “Melhorar o ensino, pesquisa, extensão e assistência, por meio da excelência do campo de

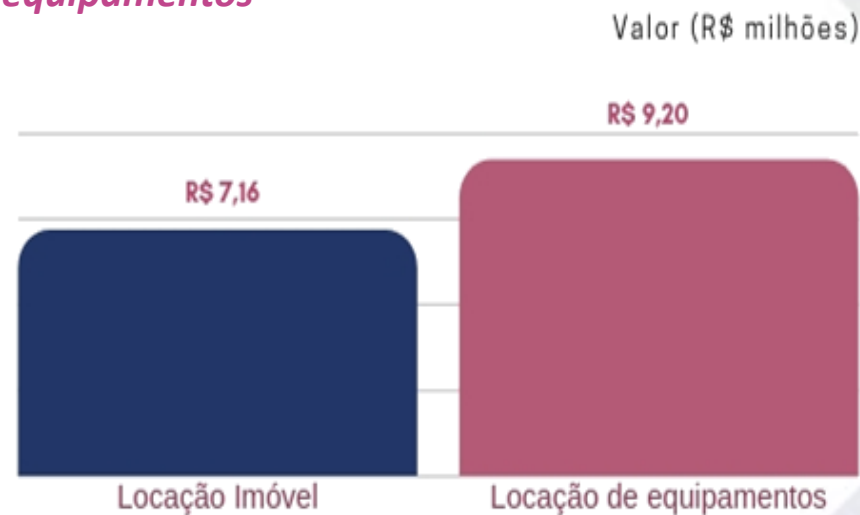
prática e gestão hospitalar eficiente” e como direcionador “qualidade e segurança assistenciais”, ambos previstos no Mapa Estratégico da Ebserh – Planejamento Estratégico 2018-2022.

Dentre os resultados esperados dos investimentos realizados, cumpre citar o aprimoramento da infraestrutura física e tecnológica das unidades hospitalares e incremento da segurança aos colaboradores, estudantes e pacientes atendidos pela Rede Ebserh.

Locação de imóveis e equipamentos

Em 2018 ocorreram 11 locações de imóveis para abrigar instalações das unidades da Rede Ebserh e 502 locações de equipamentos que totalizaram R\$ 16.359.200,71. O detalhamento encontra-se no gráfico 19.

Gráfico 19 – Gastos com locação de imóveis e equipamentos

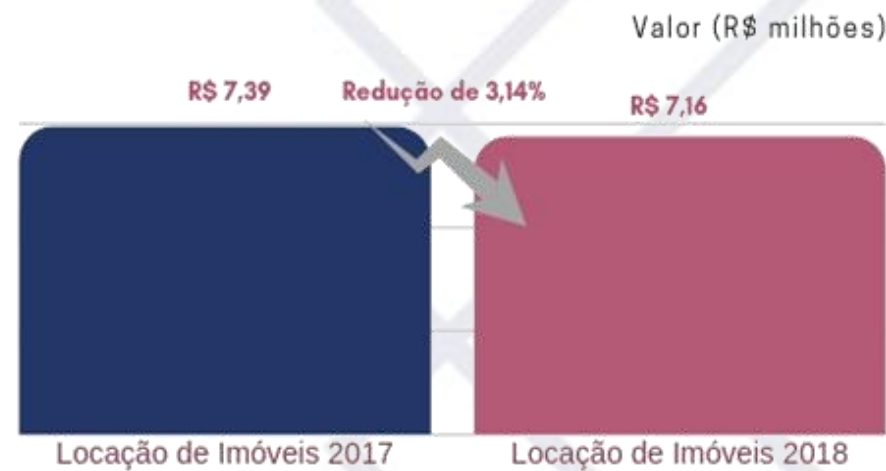


Fonte: Sistema Integrado de Administração Financeira (Siafi).

Gastos com locação de imóveis

Em 2018, houve redução de 3,14% dos gastos com locações de imóveis na Rede, conforme demonstrado no gráfico 20 a seguir.

Gráfico 20 – Gastos com locação de imóveis



Fonte: Sistema Integrado de Administração Financeira (Siafi).

Cadernos de Processos e Práticas

O projeto de implantação dos **Cadernos de Processos e Práticas** visa definir coletivamente as melhores práticas e fazer com que toda a Rede Ebserh opere no mesmo nível de serviço, gerando resultados a partir da gestão por processos, além de redução de custos impactantes a partir da adoção de medidas com baixo ou nenhum investimento.

Em 2018, implantamos o **Caderno de Processos e Práticas de Hotelaria Hospitalar, Grupo I – processamento de roupas e gestão do enxoval; higienização; gerenciamento de resíduos sólidos de serviços de saúde; produção e distribuição de enterais** em 100% da Rede (40 hospitais). Os resultados preliminares de implantação nos 6 primeiros hospitais possibilitaram projetar uma **economia anual de R\$ 22,1 milhões**.

Sobre os **Cadernos de Processos e Práticas de Engenharia Clínica** foram implantados em mais de 20 hospitais da Rede; sendo o impacto na otimização de recursos da ordem de R\$ 3,8 milhões somente na qualificação da aquisição de equipamentos médico-hospitalares em uma única unidade (HUB-UnB).

Os **Cadernos de Processos e Práticas de Manutenção Predial e de Patrimônio** já estão sendo implantados em três hospitais da Rede, em fase inicial, visando à obtenção de subsídios para melhoria tanto do caderno, como dos contratos de manutenção predial em cada unidade hospitalar.

No geral, a implantação dos cadernos refletem também ganhos intangíveis para os hospitais, como o empoderamento das equipes; maior autonomia e poder de decisão; capacitação; maior integração e alinhamento das diversas equipes das unidades em torno do objetivo institucional; padronização e melhorias dos serviços, com definição dos melhores processos de trabalho nas unidades; a definição clara de atribuições e processos, descritos nos cadernos, com consequente redução de conflitos e maior celeridade; reforço da cultura de geração de evidências para tomada de decisão; melhoria na alocação de recursos; criação e implantação de ferramentas de gestão dos serviços; ajustes na fiscalização de contratos; criação e aprimoramento de indicadores de gestão e formas de mensuração; e fomento da cultura de gestão por processos e gestão por resultados.

Painel de Monitoramento dos Indicadores de Hotelaria da Rede Ebserh

O painel de monitoramento dos indicadores de hotelaria da Rede Ebserh foi implementado em 2018 e contém 28 indicadores gerenciais referentes aos serviços de processamento de roupas e gestão do enxoval, higienização hospitalar, gerenciamento de resíduos de

serviços de saúde e produção e distribuição de dietas enterais - o que permite a comparação entre hospitais ou grupos, além da evolução.

A rotina de alimentação é mensal, a partir de dados declarados de cada uma das unidades.

Melhorias em Infraestrutura Física e Tecnológica

O ano de 2018 foi marcado por melhorias de infraestrutura física e tecnológica nos hospitais.

Os equipamentos encaixotados são resultado de uma gestão pouco eficaz, aliada ao planejamento inadequado na sua aquisição. Para enfrentar este problema, em 2018, deu-se continuidade **ao plano para instalação desses equipamentos nos Hospitais Universitários Federais - HUFs**.

O plano de instalação inicialmente contemplou 41 equipamentos de grande porte, que deixaram de ser instalados anteriormente, principalmente devido à necessidade de adequações relacionadas à infraestrutura física e troca de peças decorrente do tempo em que estes permaneceram encaixotados. Ao final de 2018, **restavam apenas 16 equipamentos de grande porte a serem instalados** em 10 HUFs, se encontrando em andamento diversas **ações que deverão ser concluídas ainda em 2019**.

Ao todo foram instalados 25 equipamentos de grande porte, dos quais destacam-se seis ressonâncias magnéticas, dois tomógrafos e três angiógrafos.

Devido aos recorrentes problemas de equipamentos encaixotados, quando do surgimento de nova demanda de aquisição de tomógrafos e angiógrafos para a Rede, após amplo estudo de soluções possíveis e disponíveis no mercado, optou-se pela forma *turnkey* para aquisição destas tecnologias, onde o fornecimento e instalação do equipamento está atrelado à execução dos serviços de engenharia para adequação dos sites nos HUFs contemplados.

Importa ressaltar que este processo de compra centralizada definiu, não somente a tecnologia mais adequada para os hospitais da Rede Ebserh, mas também a metodologia de compra para os equipamentos de grande porte. Como potencial otimização de recursos podemos citar o exemplo da **compra dos tomógrafos**, onde **cada equipamento** adquirido de forma adequada **pode resultar em uma economia de R\$ 1,7 milhão**, ao se considerar o valor estimado com base na diferença entre os custos de aquisição e de manutenção durante um período de 05 (cinco) anos, quando se comparam os custos para a tecnologia de 16 canais e de 64 canais.

Somada às contratações de solução de tomografia e angiografia, acima referenciadas, em 2018 também foram finalizadas as licitações para aquisição de aparelhos de anestesia, ventiladores pulmonares e monitores multiparâmetros. Esse conjunto de licitações representam o investimento de cerca de R\$ 90 milhões na **renovação do parque tecnológico, ampliando a capacidade de exames e procedimentos na Rede Ebserh.**

Em relação às obras, em 2018, estavam em execução 99 obras, que somavam R\$ 334 milhões. **Foram concluídas 52 obras no exercício, representando um investimento total de R\$ 27 milhões na infraestrutura física dos HUFs.**

Destacamos também o importante avanço na retomada das obras paralisadas e aumento do número de obras concluídas e em execução no ano de 2018, em função da consolidação das equipes de infraestrutura física dos HUFs com a nomeação dos engenheiros e arquitetos para os seus quadros funcionais.

Dentre as obras concluídas em 2018, podemos destacar:

- **Retomada da Reforma da Maternidade, Centro Obstétrico e UTI Neonatal do HUAP-UFF**, que permitiu aumentar a capacidade de assistência com o acréscimo de 1 leito de UTI e 4 leitos de UI – canguru e melhoria dos fluxos operacionais;
- **Reforma da Unidade de Parto Humanizado da MEJC-UFRN**, que permitiu a melhoria das condições ambientais e a otimização da área, para aumentar os atendimentos;
- **Construção III Etapa Edifício de Internações e Reestruturação do Centro Cirúrgico do HC-UFG**, para o aumento de leitos, cirurgias e exames. O Centro Cirúrgico teve a modernização das instalações, atendimento das normas da Visa, Bombeiros e Prefeitura;
- **Retomada da Reforma da Unidade de Alojamento Conjunto do HU-UFSC**, a obra ficou paralisada por 5 anos. A reforma permitiu a adequação a legislação vigente e melhorias dos fluxos operacionais;
- **Radioterapia FAMED, infraestrutura para instalação do Acelerador Linear do HE-UFPEL**, para a reabertura do serviço de radioterapia;
- **Reforma e Adequação do Serviço de Cirurgia Cardíaca - INCOR no HU-UFMA**, para atendimento das demandas de Órgão Sanitário e melhoria de fluxos operacionais e atendimento assistencial.

Dentre as obras em execução em 2018, podemos destacar:

- **Reforma geral (enfermarias, áreas de apoio, ambulatorios, áreas externas e administrativas) do HDT-UFT**, para adequar o hospital em relação a conforto e segurança dos usuários;
- **Central de Laboratórios do HUSM-UFMS**, permitirá a ampliação da área ambulatorial e assistencial para a otimização de recursos humanos e equipamentos;
- **Unidade Da Mulher e da Criança - 1a Etapa - do HU-UFGD**, que permitirá a ampliação da capacidade instalada na linha materno-infantil; (projeto elaborado no âmbito do Termo de Cooperação coma UNOPS);
- **Climatização do centro cirúrgico do HC-UFMG**, para reativação de três salas cirúrgicas e adequação das condições de climatização (umidade, pressão e temperatura) conforme a norma ABNT NBR 7256 das demais salas de cirurgia;
- **Construção IV Etapa Edifício Internações HC-UFG**, para aumento de leitos, cirurgias e exames;
- **Nova Rede Elétrica Externa do HUCAM-UFES**, para permitir estabilidade e segurança no fornecimento de energia elétrica;
- **Reforma de edificação para o acolhimento da Unidade de Atenção a Criança e ao Adolescente do HUOL-UFRN**, com ampliação do número de consultórios e dos leitos de aplicação de medicamentos;
- **Construção da 2ª Torre do Novo Prédio do HUGV-UFAM**, com o aumento da infraestrutura para atender até 270 leitos de enfermaria;
- **Expansão setor oncologia do HC-UFU**, que permitirá o aumento da capacidade de assistência;
- **Reforma do Centro Cirúrgico do HUPES-UFBA**, para a modernização, melhoria de fluxos operacionais e ampliação da capacidade de atendimento;
- **Reforma Da Unidade de Diagnóstico por Imagem do HUAC-UFCG**, para a instalação de 02 equipamentos de raios-x telecomandados encaixotados no hospital desde 2012 e instalação de novo Tomógrafo e novo Angiógrafo em substituição aos equipamentos obsoletos do HUAC;
- **Construção do Bloco 3 do Hospital Escola – Oncologia do HE-UFPEL**, para o aumento de capacidade assistencial, na especialidade oncológica através dos tratamentos radio e quimioterápicos;
- **Obra da nova UTI do HU-UFS**, para abertura de 5 novos leitos de UTI.

Nossa Gestão de TIC

Comitê Gestor de TIC

O Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC), redefinido através da Portaria-SEI nº 34, de 29 de janeiro de 2018, é composto pelas Diretorias da Ebserh, através dos seus representantes, configurando-se em caráter estratégico e colegiado, para apreciação das iniciativas de Tecnologia da Informação e Comunicação no tocante a coordenação, ao alinhamento estratégico, além da aceitabilidade, da viabilidade e da vulnerabilidade, do que é proposto pela Rede Ebserh. O posicionamento estratégico do comitê qualifica-o para a **formulação de políticas, objetivos e estratégias, direcionando investimentos e definindo prioridades de tecnologia da informação e de serviços digitais, antecipando posicionamento da Diretoria Executiva em relação as apreciações sobre a matéria de forma embasada e consolidada para aumento da segurança na tomada de decisão.**

Outrossim, no tocante às questões de padronização e uniformização, as soluções e procedimentos para a Rede Ebserh estão sujeitas à apreciação e deliberação deste mesmo comitê colaborando para a conformidade e *compliance* daquilo que é implementado na empresa e **construindo o nivelamento de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) das unidades hospitalares, bem como no disciplinamento para inserção das ações de governança de TIC.**

Secretaria Técnica do CGTIC

A Secretaria Técnica do Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação (ST-CGTIC) constituída na mesma portaria de reconstituição do CGTIC, a saber Portaria-SEI nº 34, de 29 de janeiro de 2018, em nível tático, composta por representantes das Diretorias da Ebserh e com a participação dos representantes dos Superintendentes e dos Chefes de Setores de Tecnologia da Informação e Comunicação das Unidades Hospitalares, tem como missão:

- **Elaborar orientações e normas sobre interoperabilidade de informações da Rede Ebserh; Apreciar e dar parecer acerca dos relatórios produzidos pelos Subcomitês do CGTIC;**

- **Apreciar e preparar parecer sobre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) para deliberação da Diretoria Executiva;**
- **Coordenar revisão das políticas de TIC;**
- **Orientar o planejamento da evolução de TIC (arquitetura tecnológica e informacional), do alinhamento dos projetos e da aplicação dos investimentos (em apoio as deliberações do CGTIC) em relação aos objetivos estratégicos da Rede Ebserh;**
- **Aprovar aquisições de soluções e desenvolvimento de projetos, preparando parecer para submissão ao CGTIC.**

Tem como seu principal desafio a **remobilização do comitê para deliberações técnicas** acerca de soluções apresentadas para Rede Ebserh e ainda não avaliadas.

Comitê Gestor de SIC

O Comitê Gestor de Segurança da Informação (CGSIC) foi constituído pela Portaria-SEI nº 34, de 14 de março de 2016, para **assegurar a disponibilidade, integridade, confidencialidade e autenticidade das informações contidas nos ativos informacionais da Rede Ebserh**, entendendo-se como ativos informacionais os meios de armazenamento, transmissão e processamento de informação; os equipamentos necessários a tais ações; os sistemas utilizados, os locais onde encontram-se tais meios, além dos recursos humanos que acesso possuem aos já citados meios.

Em resumo, TIC, pessoas, processos e ambiente compõem o escopo de ação para o CGSIC. **A gestão de riscos e continuidade de negócios, o tratamento de incidentes, bem como a responsabilidade de operação e responsabilização dos agentes causadores de mau uso dos ativos e/ou das informações abrigadas, à luz da Política de Segurança da Informação (PoSIC) compõem também o rol de incumbências do CGSIC.**

O desafio do comitê repousa sobre a agenda de reuniões e deliberações para normativas elaboradas, bem como na elaboração de uma estratégia de divulgação e disseminação da cultura de segurança da informação para a Rede Ebserh.

Consolidação da Política de Segurança da Informação

Em conformidade com a regulamentação ao acesso de informações determinada pela Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, considerando ainda o disciplinamento sobre gestão de segurança da informação e comunicação na Administração Pública Federal apresentado pela Instrução Normativa (IN) GSI/PR nº 01, de 13 de junho de 2008 e, finalmente, em cumprimento às determinações do Decreto nº 3.505, de 13 de junho de 2000, sobre a instituição da Política de Segurança da Informação nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal; consolidamos a **Política de Segurança da Informação e Comunicação da Ebserh com o objetivo de instituir diretrizes estratégicas para garantir a disponibilidade, a integridade, a confidencialidade e a autenticidade das informações, bem como disciplinar as ações para manuseio, tratamento, controle e proteção dos dados, informações, documentos e conhecimentos produzidos, armazenados, sob guarda ou transmitidos por qualquer meio ou recurso da Ebserh contra ameaças e vulnerabilidades**. Desse modo, a PoSIC busca preservar os nossos ativos informacionais e a nossa imagem institucional. O propósito da Política é orientar a Ebserh no que diz respeito à **gestão de riscos e ao tratamento de incidentes de Segurança da Informação e Comunicações (SIC)**, em conformidade com as disposições constitucionais, legais e regimentais vigentes. A PoSIC estabelece o comprometimento da alta direção organizacional da empresa, com vistas a prover apoio para a implantação da Gestão dos Riscos de Segurança da Informação e Comunicações (GRSIC).

Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação Comunicação

Com objetivo de orientar, quanto aos desdobramentos da estratégia de negócios para a TIC, as equipes de TIC fornecendo os subsídios necessários para uma melhor condução das ações, investimentos e entrega de resultados da TIC para o negócio da Ebserh, considerando as condições externas e internas, além das evoluções dos cenários, o planejamento estratégico de TIC proporciona um horizonte de possibilidades para tomada de decisões mais seguras e direcionadas à agregação de valor ao negócio. Por adotar, como *conditio sine qua non*, o alinhamento ao planejamento

estratégico institucional impõe à Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) o desempenho do papel de viabilizadora, impulsionadora e implementadora do que foi delineado pela direção da empresa.

Através da estruturação de diretrizes e princípios para a gestão de TIC, dinamizando e operacionalizando a estratégia para as soluções de informação e infraestrutura, o andamento dos projetos passa a ser otimizado e os processos mais eficientes o que amplia as possibilidades de sucesso e obtenção de melhores e maiores benefícios.

Outrossim, através do planejamento estratégico de TIC, a DTI pode identificar melhor toda a sua clientela, mapear com base nas diretrizes estabelecidas as necessidades, priorizar e ordenar as iniciativas a serem abordadas e definir ações para tratamento e mitigação de problemas com auxílio de metodologias e ferramentas aderentes ao modelo de gestão e adequadas às situações. Desta forma ocorre **a aproximação entre diretoria e áreas de negócio da organização aumentando a sinergia, o trabalho em rede e o alcance de resultados positivos para a organização e para a sociedade**.

Consolidação da Gestão

Nossa gestão em Tecnologia da Informação prosseguiu na busca da conformidade e da geração dos artefatos necessários à segurança de utilização das melhores práticas e do disciplinamento das soluções de TIC dentro da Rede Ebserh.

Diante do desafio de uniformizar o conjunto de Hospitais Universitários em diferentes estágios de maturidade e condições de utilização das soluções de TIC, sem prejudicar os mais desenvolvidos, mas equilibrando os esforços e medidas para promover a elevação daqueles cujas necessidades requerem maior atenção, a DTI, além das iniciativas físico financeiras para implantação de parques tecnológicos padronizados, capazes de alavancar os serviços já prestados em parte das unidades hospitalares bem como possibilitar a implantação de novos serviços nas unidades onde ainda não era possível tal oferta; constrói um **modelo de gestão de TIC capaz de prover:**

- A absorção das informações necessárias ao acompanhamento e tomada de decisão sobre diversos aspectos das áreas da gestão administrativa, da assistência e do ensino e pesquisa;
- O mapeamento das necessidades de TIC em cada unidade hospitalar de forma a determinar a

melhor estratégia para investimentos e sustentações das soluções na rede;

- A priorização, o provimento e a sustentação das soluções de TIC novas e das existentes;
- A uniformidade de processos sem perder a flexibilidade das realidades nas diferentes unidades hospitalares e seus desafios locais;
- A autonomia local para as iniciativas locais possíveis sem o desalinhamento com a estratégia de negócio da empresa, buscando o benefício da Rede de Hospitais; e
- A consolidação da Rede Ebserh de Hospitais Universitários.

Desta forma, todo um conjunto de normativas, metodologias e procedimentos operacionais estão em constante elaboração e aperfeiçoamento para garantir e consolidar a gestão de TIC para a Rede Ebserh em consonância com a Política de Segurança da Informação e Comunicação.

Além do que está em produção, Norma de Contratações de Soluções em TIC; o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação para o período de 2019-2022; a Política de Privacidade; entre outros, a DTI já publicou: Norma Operacional de Acesso; Norma Operacional para Rastro de Auditoria em Sistemas Críticos; Norma Operacional de uso de E-mail; Procedimento Operacional de Gerenciamento de Contas; Procedimento Operacional para Admissão; Procedimento Operacional para desligamento; Procedimento Operacional para acesso ao SEI (Sistema Eletrônico de Informações); Procedimento Operacional para acesso ao SIG (Sistema de Informações Gerenciais); Procedimento Operacional para acesso ao Aplicativo de Gestão para Hospitais Universitários (AGHU); Procedimento Operacional para acesso à Internet; Procedimento Operacional para acesso à Intranet; Rastro de auditoria nos sistemas AGHU, SIG, SIGP (Sistema de Gestão de Pessoas) e SEI; Rastro de auditoria no Portal de Serviços de TIC; Procedimento Operacional para Assinatura de E-mail; Metodologia de Desenvolvimento de Sistemas; e Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TIC.

Outras frentes de gestão consolidam-se em ações conduzidas pela Coordenação de Desenvolvimento de Sistemas de Informação (CDSI), tais como a **expansão do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) para 12 (doze) Unidades Hospitalares ao longo de 2018, proporcionando a implementação da transformação digital nos processos documentais e protocolares da Ebserh, agilizando sobremaneira o trâmite das informações, a**

unificação das bases documentais e sua guarda, a redução das despesas com papéis e diminuição dos tempos dos movimentos processuais entre outros benefícios.

O **aprimoramento constante do Aplicativo de Gestão para Hospitais Universitários (AGHU)** através do mapeamento das necessidades junto às unidades hospitalares é uma outra frente da CDSI no intuito de **consolidar a ferramenta de gestão hospitalar para a Rede. Nesta iniciativa, ao longo de 2018, ocorreram 19 implantações de módulos de serviços do AGHU em 7 (sete) Unidades Hospitalares.**

Também o aperfeiçoamento e a verificação constante dos módulos do **Sistema de Informações Gerenciais (SIG)** completam o conjunto de iniciativas da CDSI para agregar valor aos negócios. Estas ações acontecem baseadas na gestão dos contratos de fábrica de *software*, fábrica *mobile* e fábrica de métricas.

A Coordenação de Infraestrutura e Segurança em Tecnologia da Informação (CISTI) continua em suas ações de **viabilização de infraestrutura em TIC para as unidades hospitalares** como a unificação da rede de computadores, a distribuição e sustentação do office 365 e da nuvem Microsoft e seus aplicativos com a gestão do contrato, exaustivamente negociado, a sustentação das soluções existentes e de novas implementações e o mapeamento do parque computacional e seu estado, esta última iniciativa consolidou-se com a realização do inventário que apontou 23.262 (vinte e três mil , duzentos e sessenta e dois) computadores, 555 (quinhentos e cinquenta e cinco) servidores, 48 (quarenta e oito) *storages* e 2.355 (dois mil trezentos e cinquenta e cinco) *switches* distribuídos nas 40 Unidades Hospitalares da Rede Ebserh,. Em paralelo, busca o **início do processo de renovação do parque tecnológico com as compras de computadores, storages e servidores, além de buscar a renovação dos certificados digitais e implementar as ações de inventário dos equipamentos da Rede Ebserh.**

Vale lembrar o protagonismo da Ebserh dentro do modelo de negócio pertinente à gestão de uma rede de hospitais universitários. Somos a maior empresa neste país, encarregada da missão de realizar ações estruturantes, modernizadoras e sustentáveis em uma diversidade de situações de atuação médica, sem perder o foco da formação dos novos profissionais da área de saúde em cada região. **Equalizar diferenças equilibrando gastos, dimensionamento, estruturação, evolução e formação em cada unidade hospitalar, respeitando suas peculiaridades e expertises,**

inserindo novas possibilidades e oportunidades, ampliando o horizonte de conhecimento na área de saúde e, num momento à frente nesta empreitada, compor a maior rede de ensino e prática na saúde para os estudantes das universidades federais. Todas estas questões orientam a DTI em seu papel de implementadora, apoiadora e impulsionadora da estratégia determinada pela Ebserh.

Capítulo V

Demonstrações Contábeis

Balanço Patrimonial

Tabela 17 – Balanço Patrimonial (BP)

31 de Dezembro de 2018			
Balanço Patrimonial Consolidado em BrGaap Em reais, sem centavos			
Ativo	Nota	31.12.2018	31.12.2017
CIRCULANTE	1.1	478.582.645	230.056.802
Caixa e Equivalentes de Caixa	1.1.1	299.375.677	136.444.771
Valores a Curto Prazo - Contratualização SUS	1.1.2	66.582.188	2.959.258
Adiantamento a Pessoal - Férias e 13º Salário	1.1.3	13.159.678	17.121
Estoques	1.1.4	99.465.102	90.635.652
NÃO CIRCULANTE	1.2	196.688.453	144.073.315
Valores a Receber - Incentivo Mais Vida	1.2.1	13.381.650	-
Depósitos Judiciais	1.2.2	5.759.503	2.145.034
Imobilizado	1.2.3	137.701.950	101.209.666
Bens Móveis	1.2.3.1	188.823.716	134.607.120
Depreciação	1.2.3.2	(48.216.832)	(34.543.375)
Bens Imóveis	1.2.4	3.301.372	1.164.979
Depreciação	1.2.3.2	(40.427)	(19.058)
Redução a Valor Recuperável de Imobilizado (impairment)	1.2.3.3	(6.165.879)	
Intangível	1.2.5	39.845.350	40.718.615
Software		43.519.791	40.719.953
Amortização		(15.898)	(1.338)
Redução a Valor Recuperável (impairment)	1.2.3.3	(3.658.543)	
TOTAL DO ATIVO		675.271.098	374.130.117
Passivo	Nota	31.12.2018	31.12.2017
CIRCULANTE	2.1	704.238.631	240.178.872
Obrigações Trabalhistas	2.1.1	603.185.040	198.500.944
Fornecedores e Contas a Pagar a Curto Prazo	2.1.2	86.148.879	39.429.171
Demais Obrigações a Curto Prazo	2.1.3	4.446.553	1.988.645
Obrigações Transitórias a Curto Prazo	2.1.4	10.458.159	260.112
NÃO CIRCULANTE	2.2	211.073.020	193.138.210
Contingência para Indenizações Trabalhistas	2.2.1	29.742.597	23.152.219
Contingência para Indenizações Cíveis	2.2.1	4.411.975	3.742.879
Adiantamento para Futuro Aumento de Capital - AFAC	2.2.2	176.918.448	166.243.112
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	2.3	(240.040.553)	(59.186.965)
Capital Social Realizado	2.3.1	5.000.000	5.000.000
Adiantamento para Futuro Aumento de Capital - AFAC	2.3.2	94.321.337	47.718.253
Resultados Acumulados		(339.361.890)	(111.905.218)
Prejuízos Acumulados	2.3.3	(339.361.890)	(111.905.218)
Ajuste de Exercícios Anteriores			(21.257.966)
Resultado do Exercício	2.3.4	(227.456.672)	(14.898.552)
TOTAL DO PASSIVO		675.271.098	374.130.117

As notas explicativas da Administração são parte integrante das Demonstrações Contábeis Consolidadas

Demonstração do Resultado do Exercício

Tabela 18 – Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

31 de Dezembro de 2018

Demonstração do Resultado do Exercício Consolidado em BrGaap
Em reais, sem centavos.

Descrição	Nota	01.01.2018 a 31.12.2018	01.01.2017 a 31.12.2017
Receita Bruta - Serviços		514.945.297	344.578.386
Contratualização SUS	3.1.1	514.945.297	344.578.386
Despesas Operacionais	3.2	(5.270.386.815)	(3.985.006.759)
Despesa com Pessoal, Encargos e Benefícios	3.2.1	(4.267.515.818)	(3.241.073.429)
Remuneração a Pessoal	3.2.1.1	(3.038.005.550)	(2.259.137.813)
Encargos Patronais	3.2.1.2	(939.881.250)	(756.281.754)
Benefícios a Pessoal	3.2.1.3	(276.349.919)	(214.329.868)
Outras Despesas com Pessoal e Encargos	3.2.1.4	(13.279.099)	(11.323.994)
Despesa com Uso de Bens e Serviços		(898.432.688)	(627.676.113)
Uso de Material de Consumo	3.2.2	(329.320.492)	(208.992.799)
Serviços Tomados	3.2.3	(543.217.071)	(405.085.832)
Depreciação e Amortização	3.2.4	(16.070.703)	(13.597.482)
Redução a Valor Recuperável (impairment)	1.2.3.3	(9.824.422)	
Provisões de Riscos Fiscais	3.2.5	(7.259.474)	(20.107.538)
Riscos Fiscais Trabalhistas		(6.590.378)	(18.436.217)
Riscos Fiscais Cíveis		(669.096)	(1.671.321)
Despesas Tributárias	3.3	(413.471)	(349.563)
Impostos, Taxas e Contribuições		(413.471)	(349.563)
Demais Resultados	3.4	(96.765.364)	(95.800.116)
Resultado Antes das Receitas/Despesas Financeiras		(4.755.441.518)	(3.640.428.373)
Resultado Financeiros	3.5	(12.472.527)	(14.622.331)
Receitas Financeiras	3.5.1	201.422	1.907.181
Despesas Financeiras	3.5.2	(12.673.949)	(16.529.512)
Resultado antes da Subvenção do Tesouro Nacional		(4.767.914.045)	(3.655.050.704)
Subvenção do Tesouro Nacional	3.6.1	4.540.457.373	3.640.152.152
Resultado antes da Contrib. Social Sobre o Lúcro Líquido		(227.456.672)	(14.898.552)
Provisão Contribuição Social		-	-
Resultado antes do Imposto de Renda		(227.456.672)	(14.898.552)
Provisão para Imposto de Renda		-	-
Resultado do Exercício	3.9	(227.456.672)	(14.898.552)

As notas explicativas da Administração são parte integrante das Demonstrações Contábeis Consolidadas

Demonstração dos Fluxos de Caixa

Tabela 19 – Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC)

31 de Dezembro de 2018		
Demonstração Consolidada dos Fluxos de Caixa em BrGaap Em reais, sem centavos.		
Descrição	01.01.2018 a 31.12.2018	01.01.2017 a 31.12.2017
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS		
Resultado do Exercício	(227.456.672)	(14.898.552)
Ajuste de Caixa - AFAC (Patrimônio Líquido)	46.603.084	47.718.253
Ajustes por:		
Depreciação e Amortização	13.709.386	9.232.626
Redução a Valor Recuperável (impairment)	9.824.422	
Valores a Curto Prazo - Contratualização SUS	(63.622.931)	(2.959.258)
Adiantamento a Pessoal - Férias e 13º Salário	(13.142.557)	10.916
Estoques	(8.829.449)	(28.550.498)
Depósitos Judiciais	(3.614.469)	(1.510.429)
Obr. Trabalhista a Pagar	404.684.096	97.476.285
Fornecedores e Contas a Pagar CP	46.719.708	(12.656.018)
Demais Obrigações a CP	12.655.955	58.394
Valores a Longo Prazo - Incentivo Mais Vida	(13.381.650)	-
Contingências para indenizações cíveis e trabalhistas (LP)	7.259.474	-
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	211.408.397	93.921.719
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO		
Adição (-) Baixa de Imobilizado	(56.352.989)	(44.252.349)
Adição (-) Baixa de Intangível	(2.799.838)	(3.602.201)
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	(59.152.827)	(47.854.550)
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO		
Reserva de transferência para AFAC Curto Prazo	-	-
Reserva de transferência para AFAC Longo Prazo (PNC)	10.675.336	15.052.042
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	10.675.336	15.052.042
APURAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA DO PERÍODO		
GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA E EQUIVALENTE DE CAIXA	162.930.906	61.119.212
CAIXA E EQUIVALENTE DE CAIXA INICIAL	136.444.771	75.325.559
CAIXA E EQUIVALENTE DE CAIXA FINAL	299.375.677	136.444.771
As notas explicativas da Administração são parte integrante das demonstrações contábeis consolidadas		

Demonstração do Valor Adicionado

Tabela 20 – Demonstração do Valor Adicionado (DVA)

31 de Dezembro de 2018

Demonstração Valor Adicionado em BrGaap
Em reais, sem centavos

Descrição	01.01.2018 a 31.12.2018	01.01.2017 a 31.12.2017
Geração de Valor Adicionado		
1 - Receitas	514.945.297	344.578.386
1.1 - Atividades Operacionais	514.945.297	344.578.386
2 - Insumos Adquiridos de Terceiros	865.816.671	618.002.895
2.1 - Materiais de Consumo	329.320.492	208.992.799
2.2 - Energia elétrica, Água e Esgoto, Gás	45.101.163	33.394.117
2.3 - Serviços de Terceiros	484.135.542	355.508.441
2.4 Provisão de Riscos	7.259.474	20.107.538
3 - Valor Adicionado Bruto (1-2)	(350.871.374)	(273.424.509)
4 - Depr., Amortização e Exaustão e Red. A Valor Recup.	25.895.125	13.597.482
4.1 - Depreciação do Período	16.056.144	13.577.576
4.2 - Amortização do Período	14.559	19.906
4.3 - Redução a Valor Recuperável (impairment) do Pe.	9.824.422	
5 - Valor Adicionado Líquido (3-4)	(376.766.499)	(287.021.991)
6 - Valor Adicionado Recebido em Transferência	4.431.219.481	3.529.729.705
6.1 Subvenção do Tesouro Nacional	4.540.457.373	3.640.152.152
6.2 Receitas Financeiras	(12.472.528)	(14.622.331)
6.3 Outras -Bolsa Mais Médico	(96.765.364)	(95.800.116)
7 - Valor Adicionado Total a Distribuir (5+6)	4.054.452.982	3.242.707.714
8 - Distribuição do Valor Adicionado	4.054.452.982	3.242.707.714
8.1 - Remuneração do Trabalho	4.267.515.817	3.241.073.430
8.1.1 - Pessoal e Diárias	3.038.005.550	2.259.137.814
8.1.2 - Encargos	1.229.510.267	981.935.616
8.2 - Remuneração do Governo	413.471	349.563
8.2.1 - Impostos, Taxas e Contribuições	413.471	349.563
8.2.2 - Provisão p/ Imposto de Renda	-	-
8.2.3 - Provisão p/ CSLL	-	-
8.3 - Remuneração do Capital de Terceiros	13.980.366	16.183.273
8.3.1 - Aluguéis	13.980.366	16.183.273
8.4 - Remuneração de Capital Próprio	(227.456.672)	(14.898.552)
8.4.1 Resultado do Exercício	(227.456.672)	(14.898.552)

As notas explicativas da Administração são parte integrante das demonstrações contábeis consolidadas.

Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido

Tabela 21 – Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL)

31 de Dezembro de 2018

Demonstração Consolidada das Mutações do Patrimônio Líquido em BrGaap
Em reais, exceto quando indicado de outra forma

Componentes	Capital Social Integralizado	Reservas de Capital - AFAC	Reservas de Lucro	Resultados Acumulados	Patrimônio Líquido
Saldos Iniciais (01/01/2017)	5.000.000	-	-	(75.748.700)	(70.748.700)
Resultado Líquido do Exercício				(14.898.552)	(14.898.552)
Adiantamento Fut Aume Cap - AFAC		47.718.253			47.718.253
Compensação do Prejuízo					-
Ajustes de Exercícios Anteriores				(21.257.966)	(21.257.966)
Saldos Finais em 31/12/2017	5.000.000	47.718.253	-	(111.905.218)	(59.186.965)

Componentes	Capital Social Integralizado	Reservas de Capital - AFAC	Reservas de Lucro	Resultados Acumulados	Patrimônio Líquido
Saldos Iniciais (01/01/2018)	5.000.000	47.718.253	-	(111.905.218)	(59.186.965)
Resultado Líquido do Exercício				(227.456.672)	(227.456.672)
Adiantamento Fut Aume Cap - AFAC		46.603.084			46.603.084
Compensação do Prejuízo					-
Ajustes de Exercícios Anteriores					-
Saldos Finais em 31/12/2018	5.000.000	94.321.337	-	(339.361.890)	(240.040.553)

As notas explicativas da Administração são parte integrante das demonstrações contábeis consolidadas.

Notas Explicativas

Contexto Operacional

A Ebserh, conforme a legislação em vigor, reger-se-á pela Lei nº 12.550/11, e pela Lei nº 6.404/76, bem como por seu Estatuto Social, e pelas demais normas vigentes que lhe sejam aplicáveis. Por se tratar de uma empresa estatal dependente, está sujeita tanto às normas de direito público, quanto de direito privado. Assim, para o registro e avaliação das demonstrações contábeis deve ser observada a Legislação Societária, a Legislação aplicada ao Setor Público, além da legislação fiscal de âmbito Federal, Estadual e Municipal, e as Instruções Normativas da Receita Federal do Brasil. Para a adequada orientação dos trabalhos também foram observadas as novas práticas aprovadas pela Resolução do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) nº 2016/NBCTSPEC - Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Informação Contábil de Propósito Geral pelas Entidades do Setor Público.

No contexto de avaliação das demonstrações contábeis, cumpre esclarecer que a Ebserh é constituída nos termos da Lei nº 12.550/2011, dotada de personalidade jurídica de direito privado, vinculada ao Ministério da Educação, com capital social totalmente subscrito e integralizado exclusivamente público (100% da União), sendo integrante do Orçamento Fiscal e da Seguridade Social da União, portanto, sujeita ao arcabouço legal, sistemas e controles postos para Administração Pública Federal.

A Ebserh foi criada em 2011, como resposta do Governo Federal às questões e deficiências de gestão dos Hospitais Universitários Federais, apontadas nos acórdãos 1.520/2006, 2.813/2009 e 2.681/2011, do Tribunal de Contas da União (TCU). Dentre estas, constam os apontamentos relativos a necessidade de substituição dos contratos de mão de

obra precarizados por funcionários públicos concursados, a necessidade de reestruturação física e tecnológica, desvinculação administrativa das fundações de apoio, necessidade de adoção de controle de custos, necessidade de revisão da contratualização de serviços junto ao SUS e da adoção de soluções informatizadas de apoio à gestão.

A assunção da gestão dos Hospitais Universitários Federais com a Ebserh é firmada por meio da celebração de contrato de gestão com as Universidades Federais a que estão vinculadas as unidades hospitalares. Atualmente, a Ebserh possui contratos firmados para a gestão de 40 Hospitais Universitários Federais, de 32 Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes).

A transição da gestão dos hospitais para a Ebserh é realizada segundo as condições firmadas em cada instrumento contratual, e no que concerne à constituição fiscal das unidades filiadas, encontra-se em diferentes estágios, conforme a tabela 22 abaixo.

Foi providenciada a abertura de Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) de 39 unidades hospitalares com contrato de gestão com a Ebserh, sendo que, em 03 (três) casos as unidades foram reunidas em Complexos Hospitalares de Saúde, com 02 (dois) hospitais em cada complexo, por isso a redução no número de CNPJ em face ao quantitativo de unidades com contrato. A unidade de Uberlândia em fase abertura do CNPJ Ebserh.

Estes demonstrativos representam a execução orçamentária, financeira e patrimonial das 18 unidades com execução no CNPJ da Ebserh. Contudo, as despesas de pessoal, em 2018, se referem aos 39 hospitais universitários que possuem contrato de gestão com a Ebserh. Desta forma, essas despesas são executadas de forma centralizada na unidade sede da empresa. A unidade hospitalar de Uberlândia ainda não possui empregados celetistas custeados pela Ebserh, pois está em fase de autorização para a celebração de concurso público.

Tabela 22 – Evolução do quantitativo de unidades com Execução Orçamentária Financeira

Assinatura de Contrato de Gestão	Unidade Ebserh Com Abertura de CNPJ	Quantidade de Empregados (fonte GFIP)	Exercícios Financeiros	Execução Orçamentária e Financeira
40	36	907	2013	1
		8.980	2014	5
		18.308	2015	9
		22.148	2016	13
		24.467	2017	18
		30.045	2018	18

Elaboração e Apresentação das Demonstrações Contábeis

As demonstrações contábeis da Ebserh de responsabilidade da administração, foram elaboradas e estão sendo apresentadas de acordo com as práticas de contabilidade adotadas no Brasil, em conformidade com a Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/76), incluindo as alterações promovidas pela Lei nº 11.638/07, Lei 11.941/09, pronunciamentos emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e normas brasileiras de contabilidade aplicado ao setor público. A Ebserh como entidade da Administração Pública Federal Indireta, integra o Balanço Geral da União e utiliza o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (Siafi), na modalidade total, e em 2018 realizou suas execuções com base no calendário de fechamento do Siafi, nos termos do Art. 5º da Lei nº 13.473, de 14 de agosto de 2018 (Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO), que dispôs dentre outros, sobre as diretrizes para a elaboração do Orçamento, e assim estabeleceu:

“Art. 5º Os Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social compreenderão o conjunto das receitas públicas, bem como das despesas dos Poderes, do Ministério Público da União e da Defensoria Pública da União, seus fundos, órgãos, autarquias, inclusive especiais, e fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público, bem como das empresas públicas, sociedades de economia mista e demais entidades em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto e que dela recebam recursos do Tesouro Nacional, devendo a correspondente execução orçamentária e financeira, da receita e da despesa, ser registrada na modalidade total no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal - Siafi.”

Principais Práticas Contábeis

As práticas contábeis adotadas na Ebserh têm como base os padrões internacionais de contabilidade (*International Financial Reporting Standards* - IFRS),

implantados no Brasil pelo CPC, aprovados pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

Desta forma, as demonstrações contábeis da Empresa foram preparadas considerando o custo histórico como base de valor. Os valores foram obtidos com base nos documentos extraídos no Siafi pelas Unidades Gestoras da Ebserh e conciliados às Notas Fiscais de Entrada por intermédio da Escrita Fiscal, pelo programa Alterdata Fiscal.

As demonstrações contábeis são mensuradas utilizando a moeda do país, ou seja, para fins de apresentação, estas demonstrações contábeis estão apresentadas em Reais.

A empresa realiza registros contábeis de acordo com as seguintes definições:

- **Performance financeira refletida pelo regime de competência (Accruals):** o regime de competência retrata com propriedade os efeitos de transações e outros eventos e circunstâncias sobre os recursos econômicos e reivindicações da entidade que reporta a informação nos períodos em que ditos efeitos são produzidos, ainda que os recebimentos e pagamentos em caixa derivados ocorram em períodos distintos. Isso é importante em função de a informação sobre os recursos econômicos e reivindicações da entidade que reporta a informação, e sobre as mudanças nesses recursos econômicos e reivindicações ao longo de um período, fornecer melhor base de avaliação da performance passada e futura da entidade do que a informação puramente baseada em recebimentos e pagamentos em caixa ao longo desse mesmo período (CPC 00 R1- OB017).
- **Ativo circulante:** são os bens e direitos que a empresa possui realizáveis até o encerramento do exercício seguinte, tais como as contas “Recursos da conta única aplicados” e “Limite de saque com vinculação de pagamento – (caixa disponível)”.
- **Estoques:** são registrados pelo custo de aquisição e sua manutenção e controle físico estão a cargo de cada unidade da Ebserh. Essas unidades emitem os Relatórios Mensais de Almoxarifado (RMA), os quais são registrados no Siafi. O Serviço de Contabilidade executa a extração dos saldos desses registros, permitindo a evidenciação dos valores no balanço consolidado.

- **Ativo não circulante:** é composto pelos subgrupos bens móveis, imóveis e intangível, reconhecidos pelo custo histórico de aquisição ou produção deduzido da respectiva depreciação e amortização.
- **Depreciação/amortização:** é calculada pelo método linear, mediante a utilização de taxas que levam em consideração a vida útil econômica dos bens, sem extrapolar os limites estabelecidos no Decreto nº 3.000/99, e na Instrução Normativa SRF nº 1.700/2017, conforme tabela 23 abaixo.
- **Impairment de ativos não financeiros:** Conforme prever o CPC 01, por sua vez reflexo do IAS (*Impairment of Assets*) 36 (IFRS) e lei 11.638/2007 a administração da Ebserh deverá revisar o valor contábil dos ativos de vida longa, principalmente o imobilizado a ser mantido e utilizado nas operações, com o objetivo de determinar e avaliar sempre que eventos ou mudanças nas circunstâncias indicarem que o valor contábil de um ativo ou grupo de ativos não poderá ser recuperado. Nesse caso, uma perda seria reconhecida com base no montante pelo qual o valor contábil excede o valor provável de recuperação de um ativo de vida longa. O valor provável de recuperação é determinado como sendo o maior valor entre: (a) o valor de venda dos ativos menos os custos estimados para a venda e (b) o valor em uso, determinado pelo valor presente esperado dos fluxos de caixa futuros do ativo, unidade geradora de caixa ou mesmo o valor atual de mercado.
- **Passivo circulante:** obrigações a serem pagas até o encerramento do exercício social seguinte. Referem-se às obrigações com fornecedores, retenções de tributos, obrigações patronais e outras obrigações a pagar assumidas no curso normal das atividades da empresa.
- **Passivo não circulante:** o passivo deve ser classificado como não circulante quando a sua exigibilidade for superior ao prazo, pelo menos, doze meses após a data do balanço, sendo compostos pelas provisões jurídicas e pelo adiantamento de futuro aumento de capital.
- **Patrimônio líquido:** é o interesse residual nos ativos da entidade depois de deduzidos todos os seus passivos (CPC 00 R1). O capital social está representado pela totalidade de ações pertencentes à União.
- **Ativos e passivos financeiros:** estão registrados a valor presente em razão do regime de competência no reconhecimento das receitas e despesas de juros. Os passivos não contratuais, representados essencialmente por provisões para demandas judiciais e obrigações legais, com incerteza de data para pagamento, estão mensurados a valor presente visto que são escriturados inicialmente pelo valor de desembolso estimado na data da avaliação e são atualizados mensalmente de acordo com as regras e critérios da consultoria jurídica da empresa. A empresa não dispõe de ativos financeiros para venda.

O regime de tributação adotado para fins de cálculo do IRPJ e CSLL é o Lucro Real.

Tabela 23 – Vida útil e valor residual

Conta	Descrição da conta	Vida útil (anos)	Valor residual
12311.01.01	Aparelhos de medição e orientação	15	10%
12311.01.02	Aparelhos e equipamentos de comunicação	10	20%
12311.01.03	Equipam/utensílios méd., odont, lab e hosp.	15	20%
12311.01.04	Aparelho e equip. p/esportes e diversões	10	10%
12311.01.05	Equipamento de proteção, segurança e socorro	10	10%
12311.01.06	Máquinas e equipamentos industriais	20	10%
12311.01.07	Máquinas e equipamentos energéticos	10	10%
12311.01.08	Máquinas e equipamentos gráficos	15	10%
12311.01.09	Máquinas, ferramentas e utensílios de oficina	10	10%
12311.01.21	Equipamentos hidráulicos e elétricos	10	10%
12311.01.24	Máquinas e equipamentos eletroeletrônicos	10	10%
12311.01.25	Máquinas, utensílios e equipamentos diversos	10	10%
12311.02.01	Equipamentos de processamento de dados	5	10%
12311.03.01	Aparelhos e utensílios domésticos	10	10%
12311.03.02	Máquinas e utensílios de escritório	10	10%
12311.03.03	Mobiliário em geral	10	10%
12311.04.02	Coleções e materiais bibliográficos	10	0%
12311.04.05	Equipamentos para áudio, vídeo e foto	10	10%
12311.05.01	Veículos em geral	15	10%
12311.05.03	Veículos de tração mecânica	15	10%
12311.99.09	Pecas não incorporáveis a imóveis	10	10%
12321.07.00	Instalações	10	10%
12481.01.00	Amortização do Intangível	5	0%

1. Ativo

São os bens e direitos que a Empresa possui e são demonstrados em ordem decrescente de realização. O ativo da Ebserh está registrado nas contas dos grupos Ativo Circulante e Ativo Não Circulante.

1.1. Ativo Circulante

São os bens e direitos que a empresa possui realizáveis até o encerramento do exercício seguinte, tais como as contas “Recursos da conta única aplicados” e “Limite de saque com vinculação de pagamento”.

1.1.1. Caixa e Equivalente de Caixa

Tabela 24 – Caixa e equivalente de caixa

Caixa e Equivalente de Caixa	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)
Recursos da conta única Aplicados	16.034.147	11.718.108
Demais contas - Caixa Econômica Federal	538.068	68.029
Limite de saque com vinculação	282.803.462	124.658.634
Total	299.375.677	136.444.771

a) Recursos da conta única aplicados: os valores advêm das receitas de concursos realizados, de rendimentos das aplicações e da contratualização com os hospitais em observância a contratos firmados com as Secretarias Municipais e Estaduais de Saúde.

b) Demais contas - Caixa Econômica Federal: representa os recursos recebidos de fornecedores de serviços e materiais a título de caução contratual.

c) Limite de saque – “Caixa Disponível”: representa 94% do caixa disponível da Ebserh. Apresentou 127% de variação com relação ao período anterior. A variação justifica-se pelo recebimento de recurso nos últimos dias do ano, o que dificultou a operacionalização dos pagamentos dentro do exercício, ocasionando a elevação do caixa disponível. Outro fator que contribuiu para a elevação desse saldo foi a mudança da rotina de pagamento no Siafi implementada pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN), que passou a realizar a baixa na conta “Limite de Saque” e nas contas de obrigações a pagar somente a partir do efetivo saque na conta única. Anteriormente a baixa realizava-se pela emissão do documento Ordem Bancária (OB) no Siafi.

1.1.2. Valores a Curto Prazo

Tabela 25 – Valores a curto prazo

Valores a Curto Prazo	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)
Contratualização SUS	66.582.188	2.959.258
Total	66.582.188	2.959.258

Contratualização SUS tem por finalidade financiar procedimentos e políticas consideradas estratégicas e de novos procedimentos incorporados à Tabela do SUS. Aguarda liberação do Fundo Nacional de Saúde (FNS) para recebimento (Item 16 do CPC 07 (R1), tais valores são relativos aos contratos com gestor local de saúde e Ebserh Unidade.

1.1.3. Outros Valores a Receber

Tabela 26 – Outros valores a receber

Outros Valores a Receber	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)
Adiantamento a Pessoal - Férias e 13º Salário	13.136.299	0
Multas Contratuais	23.379	17.121
Total	13.159.678	17.121

a) Adiantamento a curto prazo é relativo na sua maioria em adiantamentos de Férias e 13º salário conforme previsão legal.

b) Créditos a receber decorrentes de infração contratual são valores relacionados a quebra de contrato por parte dos fornecedores de serviço ou material, que por descumprimento de cláusulas contratuais foram autuados e multados, aguardando o recebimento por Guia de Recolhimento da União (GRU).

1.1.4. Estoques

São registrados pelo custo de aquisição e sua manutenção e controle físico estão a cargo de cada unidade da Ebserh. São evidenciados considerando os valores levantados em cada almoxarifado local, atualizados nos RMAs e registrados no Siafi.

Tabela 27 – Estoques

Estoque	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)
Material de consumo	99.426.432	90.635.652
Mercadorias para doação em trânsito	34.468	0
Material de consumo em trânsito	4.201	0
Total	99.465.101	90.635.652

Os maiores saldos de material de consumo, conforme se verifica abaixo, estão agregados nas naturezas de despesa de Material Hospitalar e Material Farmacológico, utilizados em atendimento hospitalar e ambulatorial nas unidades hospitalares (nota explicativa 3.2.2).

Segue detalhamento da conta Material de Consumo consolidada na tabela 28:

Tabela 28 – Material de consumo

Material de Consumo	2018 (R\$)	2017 (R\$)
Combustíveis e lubrificantes automotivos	1.084	35.607
Combustíveis e lubrif. p/ outras finalidades	24.772	1.430
Gás e outros materiais engarrafados	37.273	745.978
Gêneros de alimentação	1.421.568	893.893
Material farmacológico	37.578.197	23.740.866
Material odontológico	350.953	797.717
Material Químico	2.615.362	1.594.825
Material educativo e esportivo	6.897	40
Material de expediente	1.173.651	1.237.038
Material de TIC - Material de Consumo	426.979	241.022
Material de acondicionamento e embalagem	620.783	309.478
Material de cama, mesa e banho	730.721	421.883
Material de copa e cozinha	513.667	323.368
Material de limpeza e prod. de higienização	1.080.343	1.086.245
Uniformes, tecidos e aviamentos	137.473	404.634
Material p/ manut.de bens imóveis/instalações	984.779	840.651
Material p/ manutenção de bens móveis	1.632.175	1.697.794
Material elétrico e eletrônico	966.759	751.605
Material de proteção e segurança	667.648	615.395
Material p/ áudio, vídeo e foto	138.686	94.218
Material laboratorial	3.624.553	2.971.907
Material hospitalar	44.092.745	50.996.022
Material p/ manutenção de veículos	20.657	28.622
Material biológico	30.863	25.155
Ferramentas	17.953	12.698
Material p/ reabilitação profissional	74.336	155.837
Material de sinalização visual e outros	38.078	36.587
Outros materiais de consumo	417.475	575.141
Total	99.426.432	90.635.652

1.1.4.1. Inventários de Estoques 2018

Para tratar as questões relativas a estoques, foi publicada a Resolução-SEI nº 82/2018, e criado o grupo de trabalho com representantes da sede e das unidades hospitalares. Com o intuito de confirmar o registro do valor em estoque, foi realizado inventário físico dos estoques objetivando melhorar os controles e corrigir falhas anteriormente detectadas. A contagem física buscou atender as orientações das Auditorias Interna e Independente nos seguintes aspectos:

- Verificação dos valores e quantidades contabilizados como estoques, correspondentes à existência física dos materiais de produção, produtos em elaboração e produtos acabados;
- Verificação da confiabilidade dos controles e métodos de armazenamento e movimentação dos materiais;

- Aplicabilidade do Pronunciamento Técnico CPC 16(R1) - Estoque, emitido pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (Correlação às Normas Internacionais de Contabilidade - IAS 2), no que diz respeito ao Tratamento contábil, valor do custo reconhecido como ativo, permanência dos ativos até o reconhecimento da receita, redução ao valor realizável líquido, e métodos e critérios utilizados para atribuir custos aos estoques.
- Aplicabilidade da Resolução CFC N.º 1.137/08 " que "Aprova a NBC T 16.10 - Avaliação e Mensuração de Ativos e Passivos em Entidades do Setor Público, alterada pela norma brasileira de contabilidade, NBC TSP (Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público) 04, de 25 de novembro de 2016, e o Art. 106 da Lei 4.320/64.

Importante frisar que o inventário físico de 2018, foi organizado pela Coordenadoria de Administração, vinculado à Diretoria de Administração e Infraestrutura.

O grupo de trabalho se reuniu com o objetivo de discutir os problemas enfrentados pelas unidades, avaliar as práticas a serem incorporadas, priorizar as tarefas a serem realizadas e alinhar procedimentos com o fito de garantir maior fidedignidade, confiabilidade e precisão nos levantamentos, lançamentos e controles. A partir dos trabalhos do grupo, foi definido cronograma para realização do inventário físico de estoques. As ações planejadas e a situação de execução destas encontra-se detalhada na tabela 29 abaixo:

Tabela 29 – Realização do inventário de estoques

Realização do inventário de estoques	Status	Prazo
Mapear o processo de realização do inventário físico de estoques	Concluída	Out/18
Publicar Norma Operacional de inventário de estoques	Concluída	Out/18
Publicar Portaria de designação das Comissões de Inventário	Concluída	Out/18
Realizar inventário físico de estoques	Concluída	Nov/18

Dessa forma, foram adotadas as providências de elaboração de inventário em todos os HUFs da Rede Ebserh, iniciando os trabalhos de contagem física e financeira dos estoques em alguns HUFs em agosto de 2018, tendo sido todos concluídos no final de novembro de 2018, devidamente conciliado com os saldos contábeis até aquele período.

Ainda sobre esse trabalho, foi solicitado o acompanhamento da Auditoria Interna da empresa e da Auditoria Independente, conforme Processo SEI nº 23477.023948/2018-70. Foi editada, ainda, a Resolução nº 102, de 09/01/2019, constante do processo SEI nº 23477.024446/2018-66, que determinou a instauração de processos específicos de apuração das divergências encontradas a maior e a menor ajustadas em decorrência do inventário físico de estoques.

Como medida de solucionar definitivamente o problema dos controles de estoques, foi publicada a Portaria-SEI nº 08, de 09 de janeiro de 2019, a qual trata da delegação de competências para a prática dos atos de gestão aos Superintendentes dos Hospitais Universitários Federais.

1.2. Ativo Não Circulante

São os bens (corpóreos ou intangíveis) destinados ao funcionamento operacional da Empresa e que se pretende gerar benefícios sociais, trazendo bem-estar social a população onde está localizada o hospital universitário.

1.2.1. Valores a Longo Prazo

Tabela 30 – Valores a longo prazo

Valores a Longo Prazo	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)
Valores a Receber - Incentivo Mais Vida	13.381.650	0
Total	13.381.650	0

Programa Especial – Incentivo Mais Vida 2018: créditos a receber, no âmbito do SUS, conforme plano operativo firmado entre HC-UFMG/Ebserh e Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais (SES-MG), cujo prazo de recebimento é superior a 12 (doze) meses.

1.2.2. Depósitos Judiciais

Tabela 31 – Depósitos judiciais

Depósitos Judiciais	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)
Depósitos Judiciais Efetuados	780.392	780.393
Depósitos Efetuados P/Interposição de Recurso	4.979.111	1.364.642
Total	5.759.503	2.145.035

São valores referentes aos depósitos judiciais nas unidades da Ebserh, em virtude de processos judiciais em julgamento. A variação positiva se deve ao aumento do quadro de empregados públicos da empresa e ao processo gradativo de incorporação de novas unidades filiadas que consequentemente tem aumentado o fluxo de demandas judiciais da área trabalhista e cível.

1.2.3. Imobilizado

São os bens móveis e imóveis destinados ao uso da empresa e que geram valor social e benefícios futuros, como a incorporação de novos equipamentos para melhoria dos serviços de saúde prestados à população no âmbito do SUS. O imobilizado é avaliado pelo custo de aquisição, deduzido da respectiva conta de depreciação/amortização, conforme CPC 27- IAS 16.

Até o encerramento do exercício de 2018 não foi efetivada, contabilmente, nenhuma cessão dos bens pertencentes às Universidades, disponíveis aos HUFs, para a Ebserh.

1.2.3.1. Bens móveis

Representa os investimentos em aparelhos, equipamentos, Máquinas e utensílios médico/odontológico/hospitalar, máquinas de ar condicionado, geradores de energia elétrica, servidores de internet, ferramentas e mobiliário em geral. A Conta Contábil de Bens Móveis, descontados os valores de depreciação e o *impairment*, apresentou variação positiva de 34,28%. No Geral os bens móveis compõem-se de bens adquiridos pela gestão Ebserh, o que explica a variação evidenciada, visto a necessidade de reestruturação física e tecnológica apontada pelo TCU e a execução do Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (Rehuf). O processo de inventário patrimonial está previsto ser finalizado no exercício de 2019, sob a responsabilidade da Diretoria de Administração e Infraestrutura.

Os bens não localizados foram agregados na conta específica após a Comissão de Inventário apontar a diferença nos relatórios de controle interno. Está em curso, Pela Coordenadoria de Administração da Diretoria de Administração e Infraestrutura, a localização desses bens e para posterior reclassificação em conta contábil específica.

Tabela 32 – Bens móveis

Bens Móveis	31.12.2018	31.12.2017
Aparelhos de medição e orientação	590.204	258.443
Aparelhos e equipamentos de comunicação	3.612.619	3.453.375
Equipam/utensílios médicos, odonto.	88.982.969	49.850.781
Aparelho e equipamento p/esportes	415.747	16.085
Equipamento de proteção, segurança	967.503	382.520
Máquinas e equipamentos industriais	271.880	225.373
Máquinas e equipamentos energético	1.494.009	1.606.515
Máquinas e equipamentos gráficos	11.865	3.580
Máquinas, ferramentas e utensílios	81.215	62.807
Equipamentos, peças e acessórios	7.000	0
Equipamentos hidráulicos e eletrônicos	65.540	30.141
Máquinas e equipamentos eletro-eletrônicos	226.069	105.610
Máquinas, utensílios e equipamentos	1.217.828	997.306
Equipamentos de processamento de dados	68.350.861	62.913.160
Aparelhos e utensílios domésticos	4.960.108	3.127.614
Máquinas e utensílios de escritórios	111.384	92.915
Mobiliário em geral	11.224.369	7.949.198
Coleções e materiais bibliográfico	39.234	20.838
Equipamentos para audio, video e foto	1.511.624	1.109.360
Veículos em geral	38.995	11.126
Veículos de tração mecânica	704.029	176.529
Bens não localizados	3.362.207	0
Pecas não incorporáveis a imóveis	536.875	2.213.843
Material de uso duradouro	39.581	0
Depreciação Acumulada - Bens Móveis	(48.216.832)	(34.543.375)
Redução a Valor Recuperável (impairment)	(6.165.879)	
Total	134.441.005	134.607.120

1.2.3.1.1. Equipamentos de Processamento de Dados

Tabela 33 – Equipamentos de processamento de dados

Equipamentos de Processamento de Dados	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)
Equipamentos de processamento de dados	68.350.861	62.913.160

É a conta de maior representatividade, refere-se basicamente a três tipos de equipamentos, quais sejam:

- Data Center Container;
- Solução de Storage;
- Firewall.

Para os demais, temos outros equipamentos de TI, tais como:

- Servidores de rede;
- Racks;
- Computadores;
- Notebooks;
- Tablets;
- Pontos de acesso;
- Painéis de controle etc.

1.2.3.1.2 Equipamentos e utensílios médicos

Tabela 34 – Bens móveis

Bens Móveis	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)
Equipam/utensílios médicos-odonto,	88.982.969	49.850.781

São os equipamentos de infraestrutura hospitalar e congrega todo parque tecnológico da Ebserh.

1.2.3.2. Depreciação acumulada

Tabela 35 – Depreciação acumulada

Bens Móveis	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)
Depreciação Acumulada - Bens Móveis	(48.216.832)	(34.543.375)

Foi calculada pelo método linear, mediante a utilização de vida útil econômica dos bens (Nota a – Contexto Operacional), sem extrapolar os limites estabelecidos no Decreto nº 3.000/99 e Instrução Normativa SRF nº 1.700/2017. O controle patrimonial e o cálculo da depreciação são realizados no SIG-Patrimônio, sob a responsabilidade da Diretoria de Administração e Infraestrutura.

1.2.3.3. Impairment de ativos não financeiros

Sobre o Teste de Recuperabilidade dos Bens Patrimoniais registrados no ativo imobilizado e intágível, apresenta-se os valores de perda apurados conforme processo nº 23477.003524/2019-70:

Tabela 36 – Efeito da desvalorização dos bens

Conta	Descrição conta	Teste Impairment (RS)
123110101	Aparelhos de medição e orientação	24.907
123110102	Aparelhos e equipamentos de comunicação	127.817
123110103	Equipam/utensílios médicos, odontol., lab. e hosp.	4.065.342
123110104	Aparelhos e equipamentos para esportes e diversões	5.285
123110105	Equipamento de proteção, segurança e socorro	60.014
123110106	Maquinas e equipamentos industriais	0
123110107	Maquinas e equipamentos energéticos	109.207
123110108	Maquinas e equipamentos gráficos	3.893
123110109	Maquinas, ferramentas e utensílios de oficina	3.007
123110112	Equipamentos, pecas e acessórios p/ automóveis	0
123110121	Equipamentos hidráulicos e elétricos	21.334
123110124	Maquinas e equipamentos eletroeletrônicos	335
123110125	Maquinas, utensílios e equipamentos diversos	11.016
123110201	Equipamentos de processamento de dados	443.885
123110301	Aparelhos e utensílios domésticos	338.545
123110302	Maquinas e utensílios de escritório	9.573
123110303	Mobiliário em geral	734.669
123110402	Coleções e materiais bibliográficos	1.464
123110405	Equipamentos para áudio, vídeo e foto	143.948
123110501	Veículos em geral	992
123110503	Veículos de tração mecânica	60.645
123119909	Pecas não incorporáveis a imóveis	0
123210700	Instalações	0
124110101	Softwares	0
124110201	Softwares	3.658.543
Total Impairment		9.824.422

1.2.4. Bens imóveis.

Tabela 37 – Bens imóveis

Bens imóveis	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)	AH
Obras em andamento/em propriedade de terceiros	-	753.507	-
Instalações	431.772	411.472	95%
Benfeitorias em propriedades de terceiros	2.869.600	-	0%
Depreciação/Amortização acumulada	(40.427)	(19.058)	47%
Total	3.260.945	1.145.921	35%

a) Obras em Andamento/Em propriedade de Terceiras – o saldo contábil foi reclassificado para a conta “Benfeitorias em propriedades de Terceiros”.

b) Instalações - Registra o custo de implantação de instalações que, não obstante integradas aos edifícios, devem ser segregadas das obras civis..

c) Benfeitorias em Imóvel de Terceiro/Obras em Imóvel de Terceiros - Corresponde a investimento com ampliação ou melhoria de infraestrutura de Unidades da Ebserh.

d) Depreciação Acumulada – Bens Imóveis – o registro da depreciação das Instalações da Sede, tem por base de cálculo o período contratual do aluguel do imóvel.

1.2.5. Intangíveis – Sistemas Informatizados para o apoio à gestão hospitalar

Tabela 38 – Intangíveis

Intangível	31.12.2018	31.12.2017
Softwares - Vida Útil Definida	83.000	83.000
Softwares - Vida Útil Indefinida	41.696.023	39.477.471
Softwares - Em Fase de Desenvolvimento	1.740.768	1.159.482
Amortização Acumulada	(15.897,68)	(1.338,48)
Redução a Valor Recuperável (impairment)	(3.658.543)	
Total	39.845.351	40.718.614

Os ativos intangíveis são bens incorpóreos, resultado do desenvolvimento de *software* ou de direitos contratuais ou de outros direitos legais. Os intangíveis são demonstrados pelo custo de aquisição, produção ou desenvolvimento de software, deduzido da respectiva amortização, calculada pelo método linear ao longo de suas vidas úteis.

O CPC 04 (R1) orienta que a contabilização de ativo intangível se baseia na sua vida útil. Um ativo intangível com vida útil definida deve ser amortizado, enquanto a de um ativo intangível com vida útil indefinida não deve ser amortizado.

2. Passivo

São os valores de obrigações que a Ebserh tem com terceiros, tais como fornecedores ou com empregados, são conhecidos ou calculáveis, e quando aplicável, podem ser acrescidos dos correspondentes encargos e variações monetárias incorridas. São demonstrados em ordem decrescente de exigibilidade.

2.1. Passivo Circulante

Obrigações a serem pagas até o encerramento do exercício social seguinte. É composto pelos subgrupos e respectivas Contas Contábeis demonstradas no Balanço Patrimonial:

2.1.1. Obrigações Trabalhistas – Salário e Férias a Pagar

Tabela 39 – Obrigações trabalhistas

Obrigações Trabalhistas	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)
Salários, Remunerações e Benefícios	216.595.934	0
Férias a Pagar	385.830.232	198.500.944
Pensão Alimentícia	271.698	0
Planos de Previdência e Assistência	487.176	0
Total	603.185.040	198.500.944

O grupo “Obrigações Trabalhistas” compreende as obrigações com folha de pessoal apropriadas pelo regime de competência. A variação a maior entre os períodos em análise é decorrência da alteração promovida pela STN na rotina de pagamento no Siafi (nota 1.1.1, item c), que ocasionou a existência de saldo a pagar, que deveriam ter sido baixados em 2018, nas contas “Salários, Remunerações e Benefícios”, “Pensão Alimentícia” e “Planos de Previdência e Assistência”.

A obrigação com Férias a Pagar é registrada com base em relatórios emitidos pela Diretoria de Gestão de Pessoas, incluindo o proporcional de férias, o Abono Constitucional de 1/3 de férias, os encargos patronais (20% INSS - Instituto Nacional do Seguro Social e encargos com o Sistema “S”).

2.1.2. Fornecedores e Contas a Pagar a Curto Prazo

Tabela 40 – Fornecedores e contas a pagar a curto prazo

Fornecedores e Contas a Pagar a Curto Prazo	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)
Contas a Pagar - Credores Nacionais	86.1A48.879	39.429.171

Representa o conjunto de obrigações a pagar por bens ou serviços que foram adquiridos, classificadas como passivos circulantes uma vez que o pagamento é devido até o fim do exercício social seguinte. São reconhecidos tanto os valores das Notas Fiscais quanto dos demais documentos de cobrança correspondentes que resultarão em futura execução financeira.

2.1.3. Demais Obrigações a Curto Prazo

Representam as retenções de impostos e contribuições, as cauções contratuais recebidas e obrigações transitórias a curto prazo.

2.1.3.1. Retenções de impostos e contribuições

Tabela 41 – Retenções de impostos e contribuições

Retenções de Impostos e Contribuições	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)
Retenções Previdenciárias	686.788	279.942
IRRF (Imposto de Renda Retido na Fonte) devido ao Tesouro Nacional	327	0
Impostos e Contribuição Diversos Devido	2.441.639	1.062.581
ISSQN (Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza)	328.152	147.372
Depósitos a Efetuar por Determinação Judicial	451.578	430.721
Total	3.908.485	1.920.615

a) Retenção Previdenciária, Impostos e Contribuições Diversos e ISS (Imposto Sobre Serviços) são os valores de consignações retidas pela Ebserh no curso da execução de suas obrigações. Representam valores de tributos Federais, Estaduais e Municipais retidos pela Ebserh e suas unidades. Esse passivo origina-se da execução da folha de pagamento de pessoal e contratações diversas, bem como das aquisições de produtos e serviços tomados de fornecedores sobre os quais a legislação fiscal exige a retenção por parte do contratante.

b) Depósitos Retidos de Fornecedores: Atende as determinações dos tribunais de contas para efetuar a retenção de encargos patronais referente aos colaboradores de empresas prestadoras de serviços.

c) Depósitos a Efetuar por Determinação Judicial: são os valores relativos as reclamações trabalhistas e cíveis.

2.1.3.2. Cauções Recebidas

Tabela 42 – Cauções recebidos

Cauções	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)
Depósitos e Cauções recebidos	538.068	68.029

É a contrapartida de depósitos realizados por fornecedores de serviços e materiais como garantia para o cumprimento de obrigação contratual. É obrigatória a devolução dos valores ao final da prestação dos serviços contratados.

2.1.4. Obrigações Transitórias a Curto Prazo

Tabela 43 – Obrigações transitórias a curto prazo

Retenções de Impostos e Contribuições	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)
Retenções - Entidades Representativas	282.466	0
Retenções - Empréstimos e Financiamentos	9.870.658	0
Depositos por devolução de valores	2.653	0
Indenizações, Restituições e Compensações	164.176	0
Diárias a Pagar e GRU-Valores em Trânsito para Estorno	4.460	0
Incentivos a Educação, Cultura e Auxílios Financeiros a Pesquisador	0	166.300
Saque - Cartão de Pagamento do Gov. Fed.	6.079	5.652
Fatura - Cartão de Pagamento do Gov. Fed.	7.795	16.601
Obrigações com Entidades Federais	0	40.354
Obrigações junto a Entidades Federais	0	31.204
Obrigações com Entidades Estaduais	119.872	0
Total	10.458.159	260.112

a) Retenções - Entidade Representativas: apropriação de obrigação para pagamento de contribuições sindicais de empregados.

b) Retenções - Empréstimos e Financiamentos: apropriação de obrigação para pagamento de empréstimos dos empregados.

c) Depósitos por devolução de valores: apropriação de obrigação para pagamento de valores recebidos a maior pelos empregados.

d) Indenizações, Restituições e Compensações: apropriação de obrigação para pagamento de Indenizações, Restituições e Compensações de empregados.

e) Diárias a pagar: apropriação de obrigação para pagamento de diárias.

f) Auxílio Financeiro a Pesquisadores: apropriação de obrigação para pagamento de auxílio financeiro a pesquisador e a estudante.

g) GRU-Valores em Trânsito para Estorno: apropriação de valores para pagamento de locomoção por ocasião de diárias.

h) Saque e Fatura de Cartão de Pagamento do Governo Federal: obrigações a pagar ou a regularizar devido ao uso de cartão de suprimimento de fundos nas modalidades saque e fatura.

i) Obrigações com entidades Federais, Estaduais e Municipais: obrigações com reembolso de despesa com pessoal cedido por Entidades Públicas.

2.2. Passivos Não circulante

Composto pelas contas de provisões de “Contingências para Indenizações Trabalhistas e Cíveis” e “Adiantamento para Futuro Aumento de Capital – AFAC”, cujo prazo de exigibilidade ultrapassa o exercício seguinte.

2.2.1. Contingências para Indenizações Trabalhistas e Cíveis

a) Classificação Provável

Tabela 44 – Classificação provável

31.12.2017				
Natureza	Saldo Final (R\$)			
Trabalhista	23.152.219			
Cível	3.742.879			
Total	26.895.098			

31.12.2018				
Natureza	Adições (R\$)	Reversões (R\$)	Baixa (R\$)	Saldo Final (R\$)
Trabalhista	10.787.129	231.667	3.965.083	29.742.597
Cível	875.600	86.106	120.399	4.411.975
Total	11.662.729	317.773	4.085.482	34.154.572

b) Classificação Possível

Tabela 45 – Classificação possível

31.12.2017				
Natureza	Saldo Final (R\$)			
Trabalhista	26.241.409			
Cível	11.576.653			
Total	37.818.062			

31.12.2018				
Natureza	Adições (R\$)	Reversões (R\$)	Baixa (R\$)	Saldo Final (R\$)
Trabalhista	12.989.767	0,00	0,00	39.231.176
Cível	2.921.543	0,00	0,00	14.498.196
Total	15.911.310	0,00	0,00	53.729.372

As provisões de contingências passivas, com vistas a atender ao regime de competência, são quantificadas por meio de estimativas, as quais, apesar de refletirem o julgamento dentro de premissas fundamentadas, relacionadas à probabilidade de eventos passados, podem, eventualmente, apresentar variações nos valores reais.

A Consultoria Jurídica da Ebserh, utiliza o seguinte método de análise do prognóstico das ações judiciais:

Provável: “Ação que há maior probabilidade da Ebserh perder. A demanda será classificada como “provável” por exemplo quando houver decisão judicial parcial ou totalmente desfavorável aos interesses da empresa”;

Possível: “A chance de perder é menor que provável. A demanda será classificada como “possível” quando ainda não houver decisão judicial, mas é possível que a mesma venha a ser contrária aos interesses da empresa”.

Remota: “Pequena chance da Ebserh perder. A demanda será classifica como “remota” quando há decisão judicial favorável aos interesses da empresa ou obrigação já tenha sido devidamente cumprida”.

Adições: são as atualizações positivas dos valores referentes aos processos judiciais e extrajudiciais com prognóstico possível e provável; Reversões: são as atualizações negativas dos valores referentes aos processos judiciais e extrajudiciais com prognóstico possível e provável; Baixas: são os pagamentos, penhoras e outros que liquidem ou garantam a execução de decisão judicial ou administrativa transitada em julgado referentes aos processos judiciais e extrajudiciais com prognóstico possível e provável.

Entende-se que a metodologia adotada pela Consultoria Jurídica atende o estabelecido pela norma contábil CPC 25 - Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes, por sua vez reflexo do IAS 38 (IFRS).

Quanto à obrigatoriedade de divulgação, o normativo CPC 25 descreve que para as classificações “Prováveis” são necessários o registro e a divulgação no Balanço Patrimonial. Para a classificação “Possível” é devida à publicação em nota explicativa. A classificação Remota não possui exigência de divulgação.

2.2.2. Adiantamentos para Futuro Aumento de Capital – AFAC

Tabela 46 – AFAC

Adiantamento para Futuro Aumento de Capital AFAC	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)
Adiantamento para Futuro Aumento de Capital AFAC	166.243.112	128.240.973
Correção Selic - Exercício	10.675.337	15.052.042
Correção Selic - Ajuste de Exercícios Anteriores	0	21.257.965
Correção Selic registrada em 2014	0	1.692.131
Total	176.918.450	166.243.112

Compreende o saldo de repasses recebidos na dotação orçamentária de investimentos referente ao período de 2013/2016 e a devida correção monetária até 31/12/2018. Ao receber tais recursos, deve-se registrá-los no Ativo (no caso da Ebserh os recursos recebidos como AFAC correspondem aos investimentos registrados no Ativo não Circulante - Imobilizado) e a crédito na conta específica “Adiantamento para Futuro Aumento de Capital” (Passivo não Circulante). O Serviço de Contabilidade já solicitou a autorização de integralização do AFAC ao Capital Social, conforme Processo SEI 23477.014960/2018-93. Desta forma, o AFAC permanecerá no Passivo não Circulante até que seja autorizada a sua integralização.

O registro da Correção Selic sobre o AFAC tem por base legal o seguinte normativo:

“Art. 2º. Sobre os recursos transferidos pela União ou depositados por acionistas minoritários, para fins de aumento do capital de empresa ou de sociedade de que trata o artigo anterior, incidirão encargos financeiros equivalentes à Taxa Selic, desde o dia da transferência até a data da capitalização.

Parágrafo único. O disposto no caput não se aplica aos recursos que vierem a ser transferidos pela União ou depositados por acionistas minoritários a partir de 1º de janeiro de 2017, para fins de aumento do capital de empresa ou de sociedade cujo capital social seja constituído de recursos provenientes exclusivamente do setor público, cujo montante efetivamente

investido deverá ser capitalizado até a data limite da aprovação das contas do exercício em que ocorrer a transferência. (Parágrafo único acrescido pelo Decreto nº 8.945, de 27/12/2016)” Decreto Nº 2.673, de 16 de julho de 1998.”

Desta forma, os repasses recebido a título de AFAC nos exercícios de 2013 até 31/12/2016 foram registrados no Passivo não circulante como instrumentos financeiros com incidência de encargos financeiros, até que seja concretizada a sua integralização em conformidade ao CPC 38, IAS 39 (IRFS).

Os recursos recebidos a partir de 2017 foram considerados instrumentos patrimoniais, e seu registro ocorreu no Patrimônio Líquido, sem incidência de correção monetária conforme Art. 2º Parágrafo único, Decreto nº 2.673/98.

2.3. Patrimônio Líquido

O Patrimônio Líquido é formado pelas contas Capital Social Subscrito, AFAC, Resultado de Exercícios Anteriores, Ajuste de Exercícios Anteriores e Prejuízo do Exercício. O capital social está representado pelo valor inicialmente subscrito e integralizado por ocasião da constituição da Ebserh, sendo totalmente pertencente à União.

Tabela 47 – Patrimônio Líquido (PL)

Patrimônio Líquido	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)
Capital Social Subscrito	5.000.000	5.000.000
Adiantamento para Futuro Aumento de Capital	94.321.337	47.718.253
Lucros e Prejuízos Acumulados	(111.905.218)	(75.748.700)
Ajuste dos Exercícios Anteriores		(21.257.965)
Resultado do Exercício	(227.456.672)	(14.898.552)
Total	(240.040.553)	(59.186.965)

2.3.1. Capital Social Subscrito

É composto pelo valor inicial de R\$ 5.000.000,00 totalmente integralizado exclusivamente público (100% pela União). O capital social já subscrito e integralizado em 07 de março de 2012, conforme registro constante do Siafi com o nº 2012RA000001, código de recolhimento tesouro nº 48816-0, no valor de R\$ 5.000.000,00.

2.3.2. Adiantamento Para Futuro Aumento de Capital – AFAC

Considerando a orientação da Coordenação-Geral de Contabilidade da União (CCONT) e Coordenação-Geral de Participações Societárias (COPAR) (macro função 021122), todos os aportes orçamentários e financeiros feitos pelo Governo Federal em 2018, destinados a investimentos estão registrados na conta AFAC. A Ebserh aguarda a aprovação da proposta de transferência dos recursos registrados no AFAC, por parte do Órgão competente, para o aumento do Capital Social.

2.3.3. Prejuízos Acumulados

Segundo a Lei 6.404/76 – Compreende o prejuízo acumulado nos exercícios anteriores no valor de R\$ 111.905.217 (Cento e onze milhões, novecentos e cinco mil, duzentos e dezessete reais) somado ao prejuízo do exercício de 2018, apurado na DRE no valor de R\$ 227.456.672 (duzentos e vinte e sete milhões, quatrocentos e cinquenta e seis mil e seiscentos e setenta e dois reais).

3. Demonstração do Resultado do Exercício

A Ebserh, integrante do Orçamento Geral da União, recebe todos os seus repasses previstos na Lei Orçamentária Anual (LOA), conforme demonstrado abaixo:

3.1. Receitas Operacionais

3.1.1. Contrato de Repasses SUS

A receita com contratos SUS foi de R\$ 514.945.297 no ano de 2018, representando 10% do valor total das receitas operacionais. São receitas decorrentes de recursos recebidos a título de repasse, oriundos do Orçamento Geral da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, referente à produção hospitalar realizada por 17 hospitais universitários vinculados à Ebserh, registrado no DataSUS (Departamento de Informática do SUS), conforme estabelecido em termo contratual. Nesse caso há contraprestação de serviços pela receita recebida.

Tabela 48 – Receitas operacionais

Receitas Operacionais	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)
Repasses SUS	514.945.297	344.578.386
Total	514.945.297	344.578.386

3.1.2. Custos dos Serviços Prestados

Considerando tratar-se de prestação de serviços, não há lapso temporal entre a atenção a saúde e o direito ao faturamento SUS. Os custos se transformam em despesas no próprio momento de sua ocorrência. Para a informação gerencial, na Demonstração do Resultado do Exercício, referente àquelas despesas que se relacionam mais diretamente às receitas da contratualização SUS, ainda está em desenvolvimento na Ebserh o sistema de gerenciamento de custos.

3.2. Despesas Operacionais

São as despesas apropriadas na operacionalização das unidades hospitalares filiadas a Ebserh com objetivo de cumprir suas obrigações estatutária e legais.

Tabela 49 – Despesas operacionais

Despesas Operacionais	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)
Despesa com Pessoal , Encargos e Benefícios	(4.267.515.817)	(3.241.073.430)
Despesa com Uso de Bens e Serviços	(898.432.688)	(627.676.113)
Provisões de Riscos Fiscais	(7.259.474)	(20.107.538)
Despesas Tributárias	(413.471)	(349.563)
Demais Resultados	(96.765.364)	(95.800.116)
Total	(5.270.386.814)	(3.985.006.761)

3.2.1. Despesa com Pessoal, Encargos e Benefícios

A maior parte das despesas da Ebserh, como nos diversos órgãos da administração pública, é com pessoal e encargos, tendo havido um aumento na despesa em relação ao ano de 2017. A elevação da despesa tem relação direta com a contratação de empregados em 2018 conforme Tabela 22. Ressalta-se que mesmo contado com 18 (dezoito) unidades em Execução Orçamentária e Financeira, os mais de 30 mil empregados da Ebserh estão alocados em 39 hospitais universitários.

3.2.1.1. Remuneração a Pessoal

Tabela 50 – Remuneração de pessoal

Remuneração a Pessoal	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)
Vencimentos e Salário	(2.019.657.587)	(1.476.499.609)
Abonos	(9.997)	(1.443)
Adicionais	(403.320.507)	(338.420.737)
Gratificação	(142.577.755)	(132.290.817)
Férias - RGPS (Regime Geral de Previdência Social)	(259.572.929)	(141.706.867)
13º Salário - RGPS	(207.613.007)	(170.122.935)
Sentenças Judiciais - Ativo Civil	(5.253.768)	(95.405)
Total	(3.038.005.550)	(2.259.137.814)

3.2.1.2. Encargos Patronais**Tabela 51 – Encargos patronais**

Encargos Patronais	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)
Contribuição Patronal para o RPPS	(802.215)	(802.736)
Contribuição Patronal para o INSS	(725.284.710)	(583.981.161)
FGTS	(213.794.325)	(171.489.084)
Outros Encargos Patronais	-	(8.774)
Total	(939.881.250)	(756.281.755)

3.2.1.3. Benefícios a Pessoal

Em razão do advento da Lei 13.303/16 (Lei das Estatais), da necessidade de esclarecimentos sobre os pagamentos de benefícios de pessoal, e de acordo com o art. 22 do Regulamento de Pessoal da Ebserh, entende-se por “benefício” a vantagem in natura ou pecuniária, paga diretamente ou indiretamente ao empregado, quando obedecidos os critérios estabelecidos para sua concessão no Plano de Benefícios aprovado para a Ebserh e firmado no Acordo Coletivo de Trabalho. Conforme estabelecido em normas internas, os benefícios espontâneos concedidos pela Ebserh são:

Tabela 52 – Benefícios a pessoal

Benefícios a pessoal	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)
Auxílio alimentação	(204.566.290)	(153.957.728)
Auxílio transporte	(6.670.032)	(8.398.159)
Ajuda de custo	(41.784)	(72.255)
Assistência a saúde	(42.700.985)	(34.637.158)
Auxílio creche	(21.601.882)	(16.770.811)
Auxílio deficiente – Acordo coletivo de Trabalho	(768.947)	(493.757)
Total	(276.349.919)	(214.329.868)

3.2.1.4. Outras Despesas com Pessoal e Encargos**Tabela 53 – Outras despesas com pessoal e encargos**

Outras despesas com pessoal e encargos	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)
Indenizações e restituições trabalhistas	(9.655.712)	(7.327.753)
Pessoal requisitado de outros entes/órgãos	(3.623.387)	(3.996.241)
Pessoal requisitado de outros órgãos	(1.005.385)	1.350.128
Pessoal requisitado de outros órgãos	(453.431)	335.687
Pessoal requisitado de outros órgãos	(1.871.624)	(2.123.170)
Pessoal requisitado de outros órgãos	(292.947)	(187.256)
Total	(13.729.099)	(11.323.994)

a) Indenizações e Restituições trabalhista: evidencia o pagamento de verbas indenizatórias e de rescisão contratual.

b) Pessoal Requisitado de outros órgãos: registra a despesa com reembolso de pessoal cedido por outros órgãos ou entes à Ebserh.

3.2.2. Uso de Material de Consumo**Tabela 54 – Uso de material de consumo**

Uso de Material de Consumo	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)
Consumo de Materiais estocados	(92.673.672)	(37.038.649)
Consumo de softwares de Base	(165)	(47.637)
Consumo de Combustíveis e lubrificantes	(2.979.220)	(1.220.970)
Consumo de gêneros de Alimentação	(11.836.248)	(11.375.543)
Consumo de material de proc. de Dados	(454.881)	(322.390)
Consumo de material farmacológico	(82.583.910)	(68.695.360)
Consumo de material hospitalar	(119.421.631)	(76.920.464)
Consumo de material para produção	(508.911)	(431.419)
Material de consumo imediato	(12.607.180)	(9.233.463)
Consumo de outros materiais	(2.883.414)	(1.379.135)
Perda involuntária com Estoques	(3.371.260)	(2.327.771)
Total	(329.320.492)	(208.992.799)

O aumento no consumo de materiais tem maior impacto nas naturezas de despesas de “Consumo de Material Farmacológico” e “Consumo de Material Hospitalar”, visto que são matérias primas essenciais para a prestação do serviço hospitalar. A conta de Consumo de Materiais estocados representa os estoques classificados sem o detalhamento por natureza de despesa, contem todos os tipos de despesa de bens de material de consumo do grupo. No Geral, o grupo apresenta um aumento na despesa com material essencial para a prestação da atividade dos hospitais.

3.2.3. Serviços Tomados

Tabela 55 – Serviços tomados

Serviços Tomados	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)
Diárias e Serv. Transp. Passagem e hospedagem	(9.047.227)	(7.226.879)
Serviços Técnicos, de Apóio Adm e Operacional	(415.450.154)	(293.606.511)
Locações e arrendamentos	(41.972.597)	(42.267.047)
Serviços educacionais e culturais	(1.663.264)	(2.940.489)
Sentenças judiciais - serviços de terceiros	(605.441)	(238.496)
Serviços comunicação, gráficos e audiovisual	(3.318.329)	(2.755.386)
Serviços água e esg., ener.eletr.,gás e outros – PJ (Pessoa Jurídica)	(45.101.163)	(35.454.800)
Fornecimento de alimentação	(26.011.547)	(20.506.989)
Seguros em geral	(47.349)	(89.235)
Total	(543.217.071)	(405.085.832)

a) Diárias: registra a utilização de diárias pagas aos servidores, empregados públicos e colaboradores eventuais, para fazer face a despesas com passagem aérea e/ou terrestre, hospedagem, alimentação e locomoção urbana.

b) Serviços técnicos, de Apoio Administrativo e Operacional: representa o custeio com a contratação de serviços de terceiros com a finalidade de manutenção da capacidade operacional da Ebserh. O Aumento da despesa decorre do aumento de unidades com execução orçamentária e financeira no exercício, que utilizaram a contratação de serviços de apoio à gestão, manutenção de aparelhos, máquinas e equipamentos, serviços de melhoria de processos de negócio e suporte.

c) Sentenças judiciais: serviços de terceiros: valores pagos a título de custas judiciais.

d) Serviços comunicação, gráficos e audiovisual: em sua grande parte, despesa com publicação de matéria em Diário Oficial, além de gastos com telefonia.

e) Serviços água e esgoto, energia elétrica e gás: representa as despesas com os concessionários de serviços de fornecimento de água, energia elétrica, gás e tratamento de esgoto.

f) Fornecimento de alimentação: representa a despesa com a contratação de serviço de fornecimento de alimentação nas unidades que não têm ou não utilizam refeitório próprio. Considerando o aumento da despesa no exercício, apresenta-se o detalhamento por unidade Executora.

3.2.4. Depreciação, Amortização e Redução a Valor Recuperável (impairment)

Tabela 56 – Depreciação e amortização

Depreciação e Amortização	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)
Depreciação de bens móveis	(16.034.774)	(13.558.519)
Depreciação de bens imóveis	(21.370)	(19.058)
Amortização de imobilizado	-	(18.567)
Amortização de intangível	(14.559)	(1.338)
Redução a Valor Recuperável (impairment)		
Total	(16.070.703)	(13.597.482)

A Depreciação e Amortização representam a perda de valor de um imobilizado/intangível decorrente de seu uso, do desgaste natural ou de sua obsolescência no período em análise, o detalhamento encontra-se na nota explicativa 1.2.3.2. O valor de Redução a Valor Recuperável (impairment) está detalho na nota 1.2.3.3.

Tabela 57 – Provisões de riscos fiscais

Provisões de Riscos Fiscais	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)
Riscos trabalhistas	(6.590.378)	(18.436.217)
Riscos cíveis	(669.096)	(1.671.321)
Total	(7.259.474)	(20.107.538)

3.2.5. Provisões de Riscos Fiscais

Demonstra a apropriação da despesa no exercício com provisões de riscos fiscais prováveis. Maior esclarecimento e embasamento legal para evidenciação desta despesa pode ser verificado na nota explicativa 2.2.1.

3.3. Despesas Tributárias

Tabela 58 – Despesas tributáveis

Despesas tributáveis	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)
Imposto s/ propriedade predial e Territorial – IPTU	(181.569)	(161.332)
Imposto sobre operações financeiras	-	(10.454)
Taxas	(135.178)	(92.867)
Obrigações patronais s/ serviços de pessoa física	(32.532)	(1.822)
Contribuição p/ serviço de iluminação	(64.193)	(83.088)
Total	(413.471)	(349.563)

3.4. Demais Resultados

Tabela 59 – Demais resultados

Demais Resultados	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)
Mais Médicos /Bolsa de Estudo no País	(96.456.647)	(95.065.865)
Multas Administrativas		(425.443)
Convênio BRASILCORD	-	(96.767)
Auxílio a Pesquisadores	(207.790)	(162.700)
Indenizações	(59.693)	(49.363)
Restituições	(41.234)	23
Total	(96.765.364)	(95.800.116)

a) Mais Médicos / Bolsa de Estudo No País: a Ebserh auxilia o MEC no pagamento das bolsas de tutoria, supervisão e coordenação do Programa Mais Médicos do Brasil (PMMB). O acompanhamento e controle dos bolsistas são realizados pela Secretaria de Educação Superior (SESu) do Ministério da Educação, cabendo à Ebserh, conforme Lei nº 12.871/2013, realizar o pagamento de acordo com a lista disponibilizada pela área responsável pelas ações do PMMB.

b) Auxílio a Pesquisadores: auxílio financeiro a pesquisador e a estudante para desenvolvimento de projeto na unidade HUB - “Pesquisa Linha de Cuidado de Saúde do Homem”;

c) Indenizações: representa o reembolso a empregados por pagamento de despesas da Ebserh.

3.5. Resultado Financeiro

Está apresentado com base na apuração entre as receitas financeiras, menos as despesas financeiras contabilizadas no exercício de 2018.

3.5.1. Receitas Financeiras

Tabela 60 – Receitas financeiras

Receitas financeiras	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)
Outros encargos de mora	0,78	1.768.362
Multas administrativas	198.421	138.819
Descontos financeiros obtidos	3.000	-
Total	201.422	1.907.181

Receitas de multas administrativas: representa a arrecadação de valores relativos a quebra de contrato por parte dos fornecedores de serviço ou material, que por descumprimento de cláusulas contratuais foram autuados e multados.

3.5.2. Despesas Financeiras

Tabela 61 – Despesas financeiras

Despesas financeiras	31.12.2018 (R\$)	31.12.2017 (R\$)
Juros, multas	(1.007.620)	(1.079.652)
Juros e multas sobre contratos	(586.594)	(397.817)
Encargos financeiros	(10.675.337)	(15.052.042)
Multas administrativas	(404.399)	-
Total	(12.673.950)	(16.529.512)

a) Despesa com juros e Multas: representa a despesa por atraso de pagamento de encargos patronais (INSS e FGTS) e atrasos no pagamento de rescisões de contrato de trabalho.

b) Juros e Multas sobre contratos: representa a despesa com multa e juros por descobrimento de contrato junto aos fornecedores de bens, materiais e serviços.

c) Encargos Financeiros Correção AFAC - Selic: corresponde à correção Selic sobre o saldo de AFAC registrado no passivo não circulante até 31/12/2016. Maior detalhamento e base legal encontra-se na nota explicativa 2.2.2

d) Multas Administrativas: representa a despesa com multas em razão de fiscalização do trabalho.

3.6. Resultado Antes da Subvenção do Tesouro Nacional

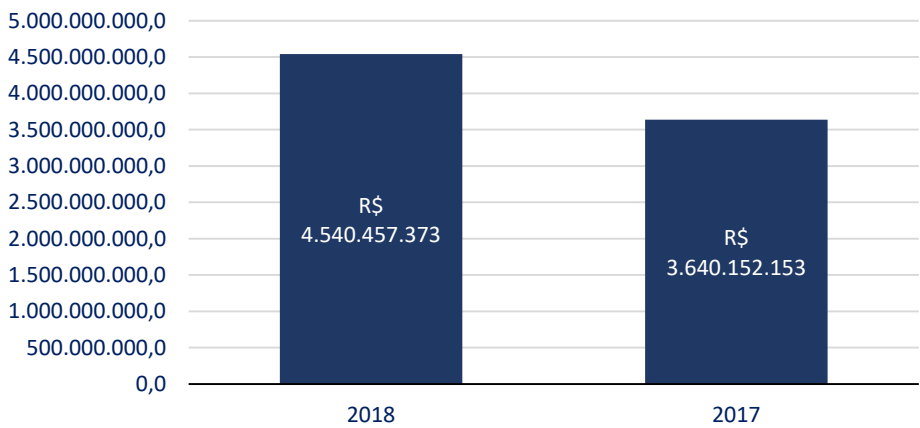
O resultado antes da apuração compreende a apuração entre o apurado com a prestação de serviço e as despesas incorridas para prestação das atividades fim da Ebserh.

3.6.1. Subvenção do Tesouro Nacional - Repasses Recebidos

A Ebserh recebeu o montante de R\$ 4,5 bilhões no ano de 2018, a título de Subvenção do Tesouro Nacional, representando 90% dos Repasses Recebidos. As receitas advindas das subvenções governamentais, registradas em conformidade com CPC 07 (R1) – IAS 20, representam quase que a totalidade dos ingressos.

O gráfico 21 reafirma o financiamento público da Ebserh, que recebeu por intermédio de descentralização financeira os repasses oriundos da Administração Direta (MEC/MS):

Gráfico 21 – Subvenção do Tesouro – Repasses recebidos



3.7. Resultado Antes da Contribuição Social e Imposto de Renda

Não será apurado a CSLL e o IRPJ em razão do resultado apresentado ser negativo.

3.8. Ativo Fiscal Diferido

Conforme o CPC 32 - Ativo fiscal diferido é o valor do tributo sobre o lucro recuperável em período futuro relacionado a: (a) diferenças temporárias dedutíveis; (b) compensação futura de prejuízos fiscais não utilizados; e (c) compensação futura de créditos fiscais não utilizados.

Foi normatizado de acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 32/IAS 12– Tributos sobre o Lucro, aprovado pela Deliberação CVM n. 599/09. Segundo a nova previsão, o ativo diferido fiscal seria objeto de reconhecimento após atendidas diversas condições, detalhadas no item 36 do referido Pronunciamento:

“A entidade deve considerar os seguintes critérios para avaliar a probabilidade de que haverá disponibilidade de lucro tributável, contra o qual os prejuízos fiscais ou créditos fiscais não utilizados possam ser utilizados:

(a) se a entidade tem diferenças temporárias

tributáveis suficientes relacionadas com a mesma autoridade tributária e a mesma entidade tributável que resultarão em valores tributáveis contra os quais os prejuízos fiscais ou créditos fiscais não utilizados podem ser utilizados antes que expirem;

(b) se for provável que a entidade terá lucros tributáveis antes que os prejuízos fiscais ou créditos fiscais não utilizados expirem;

(c) se os prejuízos fiscais não utilizados resultarem de causas identificáveis que são improváveis de ocorrer novamente; e

(d) se estiverem disponíveis para a entidade oportunidades de planejamento tributário (ver item 30) que criarão lucro tributável no período em que prejuízos fiscais ou créditos fiscais não utilizados possam ser utilizados.

Na medida em que não for provável que estará disponível lucro tributável contra o qual prejuízos fiscais ou créditos fiscais não utilizados sejam utilizados, o ativo fiscal diferido não deve ser reconhecido”.

Em vista da inexistência de oportunidade para a utilização da base de crédito negativa, não houve reconhecimento de ativo fiscal diferido.

3.9. Resultado do Exercício

A demonstração do resultado evidencia o que é apurado pelo confronto das receitas e despesas do exercício de 2018. O resultado é o somatório das receitas de contratualização SUS, concursos e aplicações financeiras, das subvenções oriundas do Orçamento Geral da União, deduzindo-se as despesas operacionais, tais como pessoal, diárias, assessoria, aluguéis, serviços de terceiros e etc. A Entidade registrou, em 2018, o resultado negativo no valor de R\$ 227.456.672 (duzentos e vinte e sete milhões, quatrocentos e cinquenta e seis mil e seiscentos e setenta e dois reais).

4. Contas de Exercícios Anteriores Sobrestadas e a Evolução da Empresa quanto à Adequação nos Controles para Cumprimento das Normas.

A seguir relacionamos as Nota Técnica – SC/CCF/DOF-Ebserh (Serviço de Contabilidade/Coordenadoria de Contabilidade e Finanças/Diretoria de Orçamento e Finanças) nºs 2/2019, 3/2019, 4/2019, as quais tratam das contas dos exercícios financeiros de 2015 a 2017 e visam esclarecer as observações realizadas pela Auditoria Independente, constantes no Relatório dos Auditores

Independentes sobre as Demonstrações Contábeis dos referidos exercícios, bem como dar conhecimento das ações adotadas à correção das ressalvas. Notas estas, que acompanham as Demonstrações Contábeis do Exercício de 2018 como subsídio à análise da prestação de contas da Empresa pelos órgãos de controle.

4.1. Nota Técnica SEI nº 2/2019/SC/CCF/DOF-Ebserh Referente ao Exercício de 2015

No relatório dos auditores independentes, foi evidenciado que a Ebserh necessitava implementar práticas de controles intrínsecos utilizados nas entidades de direito privado. Esta carência foi identificada durante o processo de Auditoria Independente, a qual, no seu relatório, trouxe a Abstenção de Opinião, com base nas seguintes ressalvas:

4.1.1. Não validação dos saldos iniciais de 2015, por falta de processo de auditoria nos saldos finais de 2014

“A entidade, desde sua instituição em 28/12/2011, através do Decreto presidencial nº 7.661/2011, que aprovou seu primeiro estatuto social, nunca sofreu qualquer processo de auditoria independente, deixando de atender o inciso o inciso III, art. 4º do Decreto 3.735/2001. Não houve condição de validação dos saldos iniciais do exercício de 2015, em decorrência de o exercício de 2014 não ter sido auditado por firma de auditoria”.

Sobre o primeiro ponto base para a Abstenção de opinião, informamos que a Ebserh, somente no exercício de 2015, realizou a primeira auditoria independente. O objetivo foi cumprir a determinação contida na Resolução Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR) nº 6, de 29 de setembro de 2015:

“Art. 1º Estender para todas as empresas públicas, sociedade de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais sociedade sem que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto, a obrigatoriedade de submissão das demonstrações financeiras anuais à auditoria por auditores independentes”.

Desde então, passou a cumprir a resolução da CGPAR e aos normativos societários pertinentes ao tema (Lei 6.404/76), realizando Auditoria

Independente nas Demonstrações Contábeis de forma anual.

A partir de 2018, por exigência da Lei das Estatais (Lei nº 13.303/16), iniciou-se processo de auditoria trimestral.

A norma contábil que trata dos saldos iniciais é a NBC TA - Normas Técnicas de Auditoria Independente (R1) – Trabalhos Iniciais –Saldos Iniciais, o normativo determina no parágrafo 5 que:

“O auditor deve ler as Demonstrações Contábeis mais recentes e o respectivo relatório do auditor independente antecessor, se houver, para informações relevantes sobre saldos iniciais, incluindo divulgações”.

Ainda no parágrafo 10, da referida norma, temos que:

“Se o auditor não conseguir obter evidência de auditoria apropriada e suficiente com relação aos saldos iniciais, ele deve expressar a opinião com ressalva ou abstenção de opinião sobre as demonstrações contábeis, conforme apropriado, de acordo com a NBC TA 705 (ver item A8)”.

Ainda sobre este questionamento, a empresa de auditoria independente contratada atualmente para análise das demonstrações contábeis da Ebserh, Maciel Auditores Independentes, apresentou Ofício em 16 de janeiro de 2019, conforme anexo, esclarecendo o seguinte:

“Oportuno mencionar que a ressalva existente no relatório de 2015 com relação aos saldos iniciais é considerada como uma ressalva frequente para empresas que passam por uma primeira auditoria, como foi o caso da Ebserh. A modificação de opinião é prevista pelas normas de auditoria, conforme destacamos a seguir: “Se o auditor não conseguir obter evidência de auditoria apropriada e suficiente com relação aos saldos iniciais, ele deve expressar a opinião com ressalva ou abstenção de opinião sobre as demonstrações contábeis””

Conforme verifica-se, na opinião da Maciel Auditores, a ressalva de invalidação de saldos iniciais é comum em empresas que passam pelo primeiro processo de auditoria, tanto que no ano seguinte a própria empresa de auditoria Aguiar Feres Auditores Independentes S/S apresentou opinião sobre os Demonstrativos de 2016.

4.1.2. Falta de realização de contagem de estoque nos hospitais.

“Os auditores não acompanharam e nem a entidade efetuou a contagem de estoque das filiais (hospitais) no exercício de 2015. Importante salientar que o saldo do estoque em 31/12/2015 era altamente relevante e material (R\$ 33.445.452,41, dentro do total de Ativo Circulante de R\$ 93.295614,59 e ativos totais de Ativos de R\$ 165.301.387,79”.

Nessa ressalva, o auditor alegou falta de segurança para validar o saldo por causa da sua representatividade perante ao total de ativos da empresa.

Diante do apontamento de ressalva, a empresa empenhou-se para que no exercício seguinte fosse implementado o inventário geral de estoque. Foi publicada a Norma Operacional da DOF nº 1/2016, que estabeleceu critérios para realização do inventário, bem como um cronograma para todas as unidades filiais.

Sobre este tema, esclarecemos que trata-se de bens de consumo para a manutenção da atividade hospitalar e em razão da dificuldade de reconstituir a memória e os cenários que permitam a rastreabilidade da utilização e consumo desses bens, em cada período, além do elevado custo e tempo que seria consumido para esses levantamentos, a administração decidiu por regularizar a situação presente com a realização dos inventários e conciliação dos saldos com os registros contábeis, bem como apurar a origem, as causas e eventuais prejuízos e responsabilidades pelas diferenças ocorridas via processo administrativo.

Para tratar a questão inventário de estoque, que ora não foi realizado, a gestão da Ebserh elaborou um plano de providência que foi executado rigorosamente e concluído no final de novembro de 2018.

Quadro 6 – Plano de providências

1. Realização do inventário de estoques	Status
1.1. Mapear o processo de realização do inventário físico de estoques	Concluída
1.2. Publicar Norma Operacional de inventário de estoques (Resolução SEI nº 82/2018)	Concluída
1.3. Publicar Portaria de designação das Comissões de Inventário	Concluída
1.4. Realizar inventário físico de estoques	Concluída
1.5. Consolidar relatório de análise dos inventários de estoque	Concluída
1.6. Enviar prestação de contas de inventário para as áreas de controle	Concluída

Informar ainda, que a respeito deste tema a empresa Maciel Auditores Independentes, contratada para realizar auditoria nos exercícios de 2017 e 2018, também se manifestou por meio do Ofício de 16 de janeiro de 2019, anexo, na seguinte forma:

“Em detrimento aos estoques de 2015 e 2016 terem sido consumidos, os responsáveis pela Ebserh potencializaram esforços na tentativa de regularizar a ressalva na conta de Estoque ainda no exercício de 2018, apresentou para esta auditoria externa o plano de providências elaborado ao termino do 3º trimestre de 2018. Observamos o atendimento ao referido plano, principalmente quanto ao inventário realizado pela Ebserh, a entidade apresentou para a auditoria externa os relatórios após realização do inventário nas unidades hospitalares em gestão da Ebserh. Promovemos prévia análise aos relatórios ofertados, nos quais demonstram que a Ebserh direciona seus esforços na tentativa de regularizar as deficiências existentes na rubrica de estoque”.

Dessa forma, ratifica-se que em 2018 o trabalho de realização de inventário foi realizado, tendo sido concluído em novembro de 2018, conforme consta do processo SEI nº 23477.024854/2018-18, que contém os inventários de todos os hospitais, acompanhados das conciliações dos saldos físicos e financeiros com os registros contábeis até o mês de novembro.

Ainda sobre o inventário de estoques realizado no exercício de 2018, a Auditoria Interna da empresa se manifestou por meio de Nota Técnica nº 001/2019 – Auditoria Interna do Exercício de 2018, em que foi pontuado o seguinte:

Cabe informar que no exercício de 2018 a gestão da Ebserh realizou os inventários físicos de estoques e de bens permanentes em toda a Rede Ebserh. No que concerne ao inventário físico de estoques, foram apuradas divergências nos saldos físicos em relação aos registrados no sistema de controle interno e Siafi. As divergências foram pauta de deliberação na Diretoria Executiva a qual foi determinada por meio da Resolução no 102, de 19/01/2019, a instauração de processos específicos de apuração.

Como medida de solucionar definitivamente o problema dos controles de estoques, foi publicada a Portaria-SEI nº 08, de 09 de janeiro de 2019, a qual trata da delegação de competências para prática dos

atos de gestão pelos Superintendentes dos Hospitais Universitários Federais, que dentre as várias atribuições, destaca-se a seguinte:

“Art. 4º...

XXV - planejar, organizar, controlar, avaliar e acompanhar a execução das atividades de patrimônio e almoxarifado, compreendendo atividades como o controle físico dos estoques do almoxarifado por meio do Relatório de Movimentação de Almoxarifado (RMA) e dos bens inventariados por meio do Relatório de Movimentação de Bens Móveis (RMB), bem como realização de conciliações entre o físico, os sistemas de controle interno e o Siafi, submetendo à Administração Central da Ebserh os relatórios de conciliações devidamente assinados pela Superintendência e demais responsáveis, mensalmente ou em temporalidade a ser definida em norma específica, assim como promovendo a abertura dos processos de apuração de divergências de saldo de inventário e a construção dos devidos planos de ação para mitigar as divergências;

XXVI - planejar, organizar, monitorar e garantir a execução do controle de estoques dos materiais, por meio do registro formal das informações de movimentação e identificação das demandas/consumos, promovendo o uso racional e a otimização dos recursos financeiros;

XXIX - atribuir aos servidores ou empregados a responsabilidade pela guarda e conservação de bens de natureza permanente e de consumo;”

Dessa forma, foram regularizados os saldos contábeis da conta estoque, garantindo com isso a demonstração do valor real disponível até o mês de novembro de 2018, ao mesmo tempo em que foram criadas normas para sistematizar um acompanhamento de entradas e saídas de almoxarifado acompanhados de conciliações mensais e a identificação dos responsáveis com vistas a garantir a conformidade dos registros.

Além das medidas adotadas conforme anunciado acima, a empresa Maciel Auditores Independentes informou por meio do Ofício de 16 de janeiro de 2019, o seguinte:

Destacamos que para o encerramento da auditoria do exercício de 2018 a Maciel Auditores prevê análise aprofundada em amostra de hospitais visando obtenção de segurança razoável para emissão do relatório de opinião do encerramento do exercício de 2018.

4.1.3. Demonstrações Contábeis contaminadas com procedimentos orçamentários da Lei nº 4.320/64

“As Demonstrações Contábeis em 31/12/2015 estão contaminadas com procedimentos orçamentários da lei nº 4.320/64, em decorrência da importação dos dados do Siafi para o aplicativo que gera as informações segundo a lei 6.404/76. Esses procedimentos orçamentários podem estar gerando receita fictícia para a entidade”.

De fato, nos exercícios de 2014/2015 o plano de contas da União passou por alterações para se adequar as Normas Internacionais de Contabilidade. Existia no ativo contas de diferimento que o auditor julgou “contaminar” os demonstrativos. O plano de contas foi corrigido, eliminando assim a “contaminação” que o auditor julgou existir à época.

Outro ponto mencionado foi quanto à metodologia de contabilização no sistema contábil. Por ser uma empresa dependente do tesouro nacional, conforme definido no Artigo 2º, inciso III, da Lei Complementar nº 101/00

“III - empresa estatal dependente: empresa controlada que receba do ente controlador recursos financeiros para pagamento de despesas com pessoal ou de custeio em geral ou de capital, excluídos, no último caso, aqueles provenientes de aumento de participação acionária.”

A Ebserh deve realizar a execução orçamentária e financeira integralmente no Siafi, observando as orientações contábeis para o Setor Público inclusive quanto à utilização do Plano de Contas e a elaboração dos demonstrativos contábeis exigidos para este Setor. E em virtude da sua natureza jurídica, a Ebserh deve, também, observar a legislação societária, reforçada pelo disposto no Art. 7º da Lei nº 13.303/16:

Aplicam-se a todas as empresas públicas, as sociedades de economia mista de capital fechado e as suas subsidiárias as disposições da Lei no 6.404, de 15 de

dezembro de 1976, e as normas da Comissão de Valores Mobiliários sobre escrituração e elaboração de demonstrações financeiras, inclusive a obrigatoriedade de auditoria independente por auditor registrado nesse órgão.

Para não realizar trabalho duplo, o que demandaria para o trabalho um quantitativo de pessoas incompatível com a realidade da empresa, utilizou-se a importação dos movimentos registrados no Siafi para os registros contábeis. Haja vista que era uma metodologia recente à época, implementada para atender às normas de contabilidade societária de alta complexidade operacional, e devido à falta de sistema para realização de integração entre os dois ambientes, gerou-se insegurança naquele período. Atualmente, após aprimorar o processo, a prática de importação de dados do Siafi é aceita como adequada pela Auditoria Independente.

Diante das informações prestadas, da revisão dos processos que tem relação direta com os apontamentos da Auditoria Independente, concluímos que as Demonstrações Contábeis não foram de toda forma afetadas materialmente e que em alguns casos, como contagem de estoques, é inviável ser realizada pós exercício.

Dessa forma, concluímos que as auditorias realizadas na empresa contribuíram para evidenciar as fragilidades e provocar a administração da empresa a buscar soluções para melhoria dos controles internos e aplicação da técnica contábil adequada à estrutura da Ebserh. Destaca-se que, hoje, os saldos nas contas de estoques dos sistemas de controle interno refletem a realidade dos saldos financeiros representados nas demonstrações contábeis de 2018, os quais foram testados e validados pelas auditorias independente e interna. Quanto a terceira ressalva, entendemos tratar-se de inconsistência na forma, o que não afeta o resultado da empresa.

4.2. Nota Técnica SEI nº 3/2019/SC/CCF/DOF-Ebserh referente ao exercício de 2016 contendo o plano de ação para aprimoramento dos controles, adequação às normas e obtenção da eficiência na gestão

Os auditores independentes emitiram parecer com ressalva alegando que os inventários físicos de estoques realizados no final de 2016 pelos HUFs, cujo saldo agregado representava percentual relevante em relação ao total do ativo da Ebserh, não tiveram o acompanhamento por parte da auditoria interna e auditoria independente. *In verbis*:

“Nossa firma de auditoria foi contratada somente no ano de 2017 para examinar as Demonstrações Financeiras relativas ao ano base 2016, por este posto, não foi possível efetuar o acompanhamento da contagem física dos estoques, que, ao final do exercício sob análise, representava cerca de 30% do total do ativo. Não podemos confirmar o valor desse estoque, com valor significativamente relevante.”

É importante frisar que a Norma Operacional DOF nº 1/2016 já previra a obrigatoriedade de que os inventários físicos de estoques dos HUFs fossem realizados sob a supervisão da auditoria interna e da auditoria independente.

Como consabido, a conta “estoques” expressa o valor de custo de uma imensa quantidade de itens de materiais de consumo existentes nos HUFs à época do balanço, os quais são necessários à realização cotidiana de suas atividades-fim.

Em razão da notória dificuldade de reconstituição, em cada período, dos eventos que resultaram no consumo dos inúmeros itens de materiais em estoque, que, dada a ausência de rastreabilidade tornaria o processo bastante dispendioso em termos de tempo e recursos, a Ebserh decidiu regularizar a situação por meio da realização de novos inventários físicos e imediata conciliação com os registros contábeis, apurando as causas das diferenças encontradas e as responsabilidades por eventuais prejuízos, via instauração de processo administrativo.

Para tratar o problema relatado pela auditoria independente relativamente a questão do inventário de estoques nos HUFs, a Ebserh elaborou um plano de providências, o qual foi rigorosamente cumprido, concluído no final de novembro de 2018, cujas etapas estão descritas no item 4.1 - Nota Técnica nº 001/2019 referente ao exercício de 2015, subitem 4.1.2 Falta de realização de contagem de estoque nos hospitais.

À vista do exposto, considerando que as ações empreendidas pela Ebserh ao longo do tempo, após a emissão do parecer da auditoria independente do exercício de 2016, resultaram no reconhecimento posterior, tanto por parte da auditoria independente quanto da auditoria interna, de que o valor dos estoques no ativo correspondem às quantidades

informadas nos controles internos, pode-se concluir que a ressalva constante do parecer da auditoria independente, relativo às Demonstrações Contábeis da Ebserh do exercício de 2016, encontra-se dirimida.

Dito de outra maneira, atualmente os saldos das contas de estoques constantes nos sistemas de controles internos refletem fidedignamente a realidade dos saldos financeiros evidenciados nas Demonstrações Contábeis de 2018, os quais foram testados e validados pelas auditorias independente e interna.

4.3. Nota Técnica SEI nº 4/2019/SC/CCF/DOF-Ebserh referente ao exercício de 2017 contendo o plano de ação para aprimoramento dos controles, adequação às normas e obtenção da eficiência na gestão

A empresa Maciel Auditores Independentes, contratada pela Ebserh para realizar a auditoria independente das demonstrações contábeis relativas aos exercícios de 2017, ampliou seu escopo de análise e identificou que a empresa ainda necessitava evoluir em relação (i) à realização do inventário de estoques nos HUFs; (ii) à necessidade de realização do teste de recuperabilidade (*impairment*) do ativo imobilizado; e, (iii) aos critérios contábeis de apropriação de dívidas com fornecedores.

4.3.1. Relativamente à realização do inventário de estoques nos HUFs, o relatório de auditoria apresentou a seguinte ressalva:

“Nossa firma de auditoria foi contratada maio de 2018 para examinar as demonstrações contábeis findo em 31 de dezembro de 2017, desta forma não nos foi possível efetuar o acompanhamento da contagem física dos estoques, que representam 24% do ativo em 31 de dezembro de 2017”.

Nada obstante os esforços envidados pela Ebserh objetivando a melhoria dos processos concernentes à realização dos inventários dos anos de 2016 e 2017, o fato de a auditoria independente não ter acompanhado a contagem física dos estoques nos Huf, conforme visto, gerou insegurança para a validação do saldo da conta. A falta de supervisão da auditoria na realização do inventário, portanto, constituiu fator determinante para a manutenção da ressalva no parecer de auditoria independente relativo às demonstrações contábeis de 2017.

Como consabido, a conta “estoques” expressa o valor de custo de uma imensa quantidade de itens de

materiais de consumo existentes nos HUFs à época do balanço, os quais são necessários à realização cotidiana de suas atividades-fim.

Em razão da notória dificuldade de reconstituição, em cada período, dos eventos que resultaram no consumo dos inúmeros itens de materiais em estoque, que, dada a ausência de rastreabilidade tornaria o processo bastante dispendioso em termos de tempo e recursos, a Ebserh decidiu regularizar a situação por meio da realização de novos inventários físicos e imediata conciliação com os registros contábeis, apurando as causas das diferenças encontradas e as responsabilidades por eventuais prejuízos, via instauração de processo administrativo.

Para tratar o problema relatado pela auditoria independente relativamente a questão do inventário de estoques nos HUFs, a Ebserh elaborou um plano de providências, o qual foi rigorosamente cumprido, concluído no final de novembro de 2018, cujas etapas estão descritas no item 4.1 - Nota Técnica nº 001/2019 referente ao exercício de 2015, subitem 4.1.2. Falta de realização de contagem de estoque nos hospitais.

4.3.2. Relativamente à necessidade de realização do teste de recuperabilidade (*impairment*) do ativo imobilizado, o relatório de auditoria apresentou a seguinte ressalva:

*“A entidade deixou de aplicar os procedimentos técnicos relacionados ao teste de recuperabilidade (*impairment*) do seu Ativo Imobilizado, que apresenta saldo líquido de depreciação em 31 de dezembro de 2017 de R\$ 101.209 mil, conforme determina as normas contábeis, NBC TG 01 (R4) – Valor Recuperável de Ativos e NBC TG 27 (R4) – Imobilizado, não nos sendo possível determinar os efeitos sobre as demonstrações contábeis caso esse procedimento tivesse sido adotado”.*

Sobre o assunto, por ter sido constituída sob a forma de empresa pública de direito privado a Ebserh está submetida às disposições da Lei nº 6.404/1976, e às normas da Comissão de Valores Mobiliários sobre escrituração e elaboração de demonstrações financeiras, consoante o Art. 7º da Lei nº 13.303/2016.

O § 3º do Art.183 da Lei 6.404/76, por seu turno, determina que as empresas deverão efetuar acerca da recuperabilidade dos valores registrados no ativo imobilizado e no intangível, *in verbis*:

“Art. 183 § 3º A companhia deverá efetuar, periodicamente, análise sobre a recuperação dos valores registrados no imobilizado e no intangível, a fim de que sejam:

I – Registradas as perdas de valor do capital aplicado quando houver decisão de interromper os empreendimentos ou atividades a que se destinavam ou quando comprovado que não poderão produzir resultados suficientes para recuperação desse valor;

II – Revisados e ajustados os critérios utilizados para determinação da vida útil econômica estimada e para cálculo da depreciação, exaustão e amortização”

Como providência, em 2018 a Ebserh contratou uma empresa especializada visando à prestação do serviço de avaliação patrimonial de seus ativos imobilizados e intangíveis, cujos laudos foram entregues em março de 2019.

É importante frisar que a Ebserh realiza o registro de sua movimentação patrimonial, financeira e orçamentaria no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal - SIAFI. Os valores estão registrados (Sistema Contábil Societário) e apresentados nos Demonstrativos Contábeis referente ao exercício de 2018. Serão registrados no Sistema SIAFI durante o exercício de 2019 como eventos subsequentes ao encerramento do exercício. O reflexo do registro de impairment no Sistema Contábil Societário e SIAFI está evidenciado na nota explicativa, capítulo 5.

Por considerar que a Ebserh cumpriu a exigência legal relativamente à realização do teste de recuperabilidade, em seu parecer relativo às Demonstrações Contábeis de 2018, a empresa Maciel Auditores Independentes não consignou ressalva sobre o tema em comento.

4.3.3. Relativamente aos critérios contábeis de apropriação de dívidas com fornecedores, o relatório de auditoria apresentou a seguinte ressalva:

“Em 31 de dezembro de 2017 a conta apresentou o saldo de R\$ 39.429 mil, representando 16% do total do Passivo Circulante, entretanto o saldo é insuficiente para apresentar o total de obrigações existentes, visto que são realizados ajustes indevidos na conta a fim de equiparar o saldo contábil ao liquidado

apresentado pelo Siafi. As peças contábeis seguem as premissas apresentadas pela Lei 6.404/76 e normas contábeis correspondentes, desta forma os saldos contábeis devem refletir a legislação e normativos vigentes. Destacamos também que não obtivemos evidências necessárias e suficientes para validarmos a idade dos saldos presentes, desta forma não podemos confirmar o valor do saldo em 31 de dezembro de 2017”.

Para a elaboração das Demonstrações Contábeis sob a égide da Lei nº 6.404/76, a Ebserh apropria em sistema informatizado específico, intitulado Alterdata, toda a sua movimentação financeira e patrimonial realizada no Siafi. Trata-se de processo complexo, o qual, reconhecidamente, requereu aprimoramento.

Até o final do exercício de 2017 a migração dos dados de fornecedores do Siafi para o sistema Alterdata era realizada manualmente, fato que gerava retrabalho e divergências entre os saldos registrados nos sistemas.

Em 2018, a Ebserh promoveu aperfeiçoamentos significativos no processo de migração dos dados entre os referidos sistemas, tornando semiautomático o procedimento de importação, de forma que os testes realizados pela auditoria independente conferiram um nível de segurança adequado para a validação dos saldos.

Por considerar que o referido problema foi devidamente sanado pela Ebserh, em seu parecer relativo às Demonstrações Contábeis de 2018 a empresa Maciel Auditores Independentes não consignou ressalva a respeito do assunto.

À vista do exposto, conclui-se que as ressalvas constantes do relatório de auditoria independente, relativas às Demonstrações Contábeis de 2017, encontram-se superadas atualmente, em virtude das ações implementadas pela Ebserh em 2018, que resultaram no aperfeiçoamento de seus controles internos.

As recomendações da auditoria contribuíram sobremaneira para a exposição de determinadas fragilidades nos controles internos da Ebserh, e intensificaram os esforços, que já estavam em curso na empresa, sabidamente necessários ao enfrentamento dos problemas apontados nos relatórios de auditoria.

Em conclusão, atualmente os saldos das contas de estoques, fornecedores a pagar e ativo imobilizado,

constantes nos sistemas de controles internos, refletem fidedignamente a realidade dos saldos financeiros evidenciados nas Demonstrações Contábeis de 2018, de modo que pode-se considerar que as ressalvas constantes no parecer de auditoria independente relativas às Demonstrações Contábeis do exercício de 2017 encontram-se dirimidas.

5. Conciliação conforme acórdão nº 2016/2006 – TCU – plenário

Em atenção ao Acórdão nº 2016/2006-TCU-Plenário deve-se promover a conciliação entre a contabilidade feita de acordo com a Lei nº 6.404/76 e aquela promovida conforme a Lei nº 4.320/64, apresentadas pelas empresas estatais dependentes, abaixo, na tabela comparativa:

Tabela 62 – Conciliação

Conciliação entre Lei 6.404/76 e Lei 4.320/64 extraído do SIAFI							
Em reais mil							
ATIVO	Lei 6.404/76 - BP		ATIVO	Lei 4.320/64 - BP SIAFI		Diferenças apuradas entre as legislações	
	31.12.2018	31.12.2017		31.12.2018	31.12.2017	2018	2017
Circulante	478.582.645	230.056.802	Circulante	478.582.645	230.056.802	-	-
Não Circulante	196.688.453	144.073.315	Não Circulante	206.512.876	144.073.315	(9.824.423)	-
TOTAL DO ATIVO	675.271.098	374.130.117	TOTAL DO ATIVO	685.095.521	374.130.117	9.824.423	-
PASSIVO	Lei 6.404/76 - BP		PASSIVO	Lei 4.320/64 - BP SIAFI		Diferenças apuradas entre as legislações	
	31.12.2018	31.12.2017		31.12.2018	31.12.2017	2018	2017
Circulante	704.238.631	240.178.872	Circulante	704.238.631	240.178.872	-	-
Não Circulante	211.073.020	193.138.210	Não Circulante	211.073.020	193.138.210	-	-
Patrimônio Líquido	(240.040.553)	(59.186.965)	Patrimônio Líquido	(230.216.130)	(59.186.965)	(9.824.423)	-
TOTAL DO PASSIVO	675.271.098	374.130.117	TOTAL DO PASSIVO	685.095.521	374.130.117	9.824.423	-
DRE	Lei 6.404/76 - DRE			Lei 4.320/64 - DVP SIAFI		Diferenças apuradas entre as legislações	
	31.12.2018	31.12.2017		31.12.2018	31.12.2017	2018	2017
Resultado do Período	(227.456.672)	(14.898.552)		(217.632.250)	(14.898.552)	9.824.421,82	-
TOTAL	(227.456.672)	(14.898.552)		(217.632.250)	(14.898.552)	9.824.421,82	-

A diferença demonstrada na conciliação tem como causa o registro do valor de teste de recuperabilidade (impairment) no Sistema de Contabilidade Societária, obedecendo aos princípios e normas que vigoram para as sociedades empresariais constituídas sob regime jurídico privado, as quais são regidas pela lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. O detalhes do processo estão explicitados nas notas explicativas 1.2.3.3 e 4.3.2.

6. Informações Complementares

a) Remuneração paga a empregados e administradores

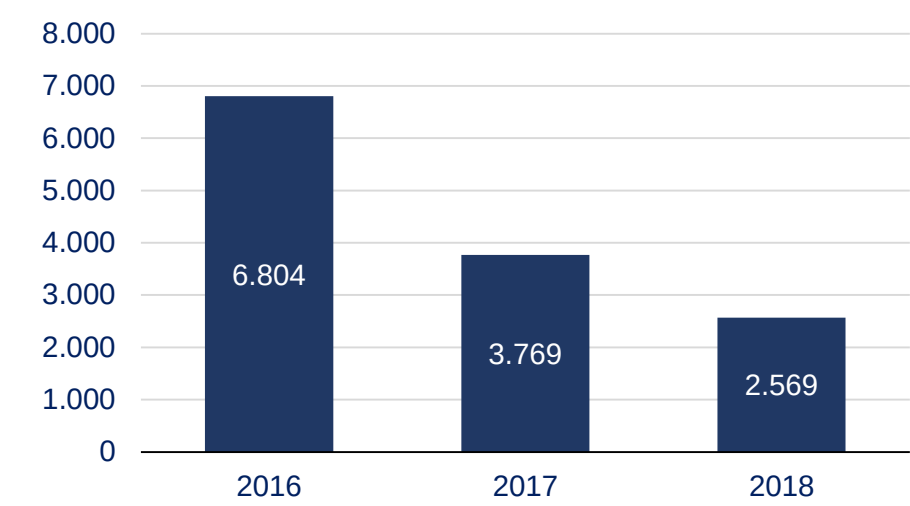
De acordo com a Resolução nº 03, de 31 de dezembro de 2010, da CGPAR, publicada no Diário Oficial da União, em 28 de março de 2011, apresentamos a tabela abaixo. Nos valores das remunerações, estão inclusos os adicionais fixos, conforme segue:

Tabela 63 – Informações complementares

Administradores	2017 (R\$)	2018 (R\$)
Maior	29.139,56	30.999,53
Menor	15.778,14	5.337,10
Média	23.806,78	17.187,33
Empregados	2017 (R\$)	2018 (R\$)
Maior	15.918,02	17.007,57
Menor	2.031,19	2.170,22

b) Situação dos Vínculos Precários

Gráfico 22 – Vínculos precários¹⁶



Fonte: Diretoria de Gestão de Pessoas.

Vínculos precários correspondem à contratação de pessoal, por parte dos HUFs, antes do advento da Ebserh. A redução dos vínculos precários é decorrência da realização de concursos públicos.

c) Ações da Ouvidoria da Ebserh

A partir de outubro de 2018, as Ouvidorias da Rede Ebserh passaram a utilizar o e-OUV, Sistema Informatizado de Ouvidorias do Poder Executivo Federal, como canal único para registro de manifestações. O uso do sistema é uma exigência trazida pelo Decreto nº 9.492/2018, que estabelece o prazo de um ano para adequação. No entanto, um mês após a vigência do decreto, a Rede Ebserh já se propôs a fazer a migração para o novo sistema.

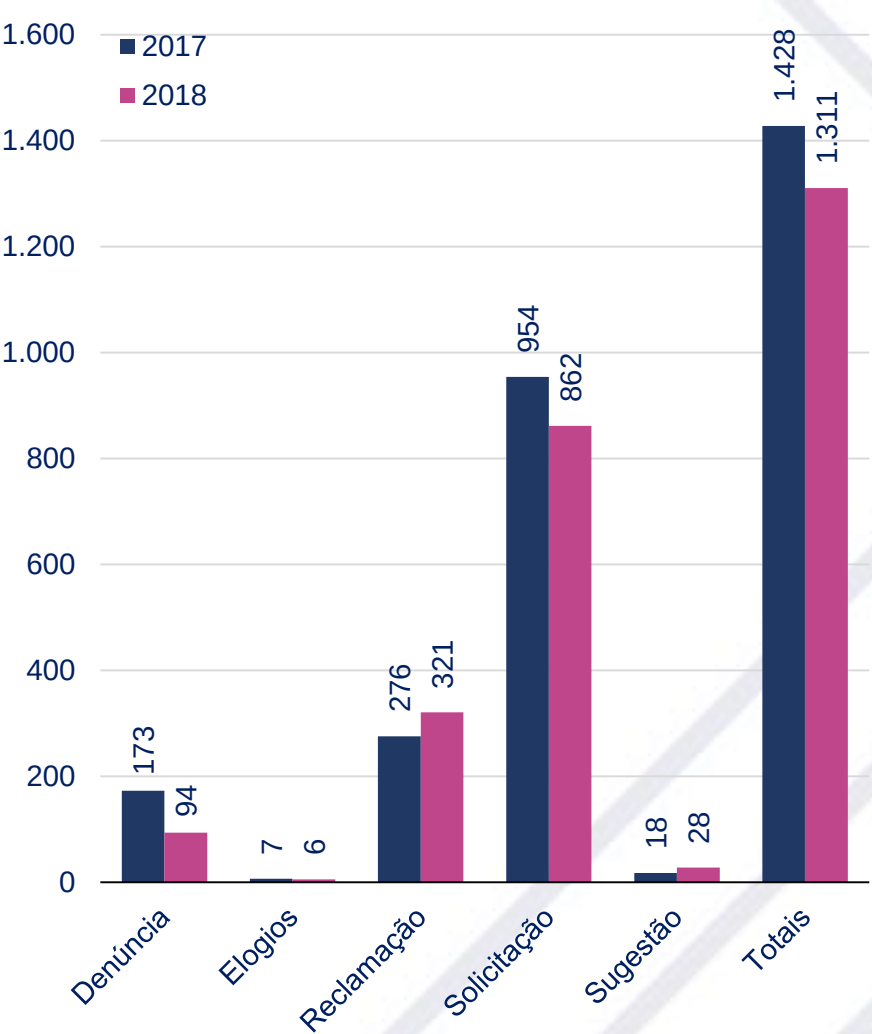
A nova plataforma permite ao cidadão avaliar a resposta recebida pelos órgãos/entidades. Em se tratando desse feedback do cidadão às respostas oferecidas pela Ouvidoria-Geral, no último trimestre do ano (período em que passamos a usar o sistema), contamos com a avaliação voluntária de 25% dos(as) cidadãos(ãs) que fizeram o uso do canal. Segundo o “Painel Resolveu”, da Controladoria-Geral da União, que consolida os dados das avaliações dos(as) cidadãos(ãs), o índice de resolutividade da Ouvidoria-Geral no período foi de 89%, sendo que o “satisfatômetro” apontou uma média de 77%. Se

considerarmos que, para o mesmo período, as médias do Poder Executivo Federal são de 65% e 58,70%, respectivamente para resolutividade e “satisfatômetro”, percebemos que a Ouvidoria-Geral da Ebserh estreou muito bem o novo sistema.

Em se tratando do balanço anual da Ouvidoria-Geral, o comparativo entre os anos aponta uma diminuição de 117 demandas, o que corresponde a aproximadamente 7% de queda. No entanto, em razão de aspectos como a subnotificação das manifestações respondidas por telefone em razão da capacidade da equipe e mudança na forma de contabilização das manifestações, em razão da mudança no sistema, certamente tiveram impacto sobre esses números.

O gráfico 23 mostra o comparativo entre os anos:

Gráfico 23 – Comparativo de manifestações recebidas na sede



¹⁶Desconsiderando o número de vínculos precários do último hospital a entrar na Rede Ebserh em 2018.

Anexos e Apêndices

Anexo I – Pareceres dos Colegiados sobre as Demonstrações Contábeis do Exercício de 2018

29/05/2019

SEI/SEDE - 1617585 - Parecer - SEI



EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES
SCS Quadra 9, Edifício Parque Cidade Corporate, Torre C, 1º ao 3º andares - Bairro Asa Sul
Brasília-DF, CEP 70308-200
(61) 3255-8900 - <http://www.ebserh.gov.br>

PARECER Nº 4/2019/CA-EBSEH

PROCESSO Nº 23477.004772/2019-38

INTERESSADO: @interessados_virgula_espaco@

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES

CNPJ 15.126.437/0001-43 NIRE 5350000473-4

MANIFESTAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO 2018 E DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS CONSOLIDADAS 2018

O Conselho de Administração da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares declara, no exercício de suas atribuições legais e estatutárias, que realizou o exame das Demonstrações Contábeis referente ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2018, das Notas Técnicas da Auditoria Interna e do Relatório de Auditor Independente sobre as Demonstrações Contábeis.

É de opinião que os documentos refletem a situação patrimonial, econômica e financeira da Ebserh, em 31 de dezembro de 2018, ressalvados os itens apontados pelas auditorias, sendo favorável pelo encaminhamento do Relatório de Administração e das Demonstrações Contábeis referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2018, para deliberação da Assembleia Geral Ordinária, de acordo com o que estabelece o artigo 11, inciso VIII, combinado com o artigo 47, inciso IV, do Estatuto Social da Empresa.

Brasília-DF, 23 de maio de 2019.

(assinado eletronicamente)

MAURO LUIZ RABELO

Presidente



Documento assinado eletronicamente por **Mauro Luiz Rabelo, Conselheiro(a)**, em 28/05/2019, às 20:55, 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 https://sei.ebserh.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador 1617585 e o código CRC 8CBFB70F.

https://sei.ebserh.gov.br/sei/controlador.php?acao=documento_imprimir_web&acao_origem=arvore_visualizar&id_documento=1953244&infra_si... 1/2

29/05/2019

SEI/SEDE - 1617585 - Parecer - SEI

Referência: Processo nº 23477.004772/2019-38 SEI nº 1617585

28/05/2019

SEI/SEDE - 1616555 - Parecer - SEI



EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES
SCS Quadra 9, Edifício Parque Cidade Corporate, Torre C, 1º ao 3º andares - Bairro Asa Sul
Brasília-DF, CEP 70308-200
(61) 3255-8900 - <http://www.ebserh.gov.br>

PARECER Nº 2/2019/CF-EBSEH

PROCESSO Nº 23477.004772/2019-38

PROCESSO Nº 23477.004772/2019-38

PARECER DO CONSELHO FISCAL SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DA EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES, REFERENTE AO EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2018

O Conselho Fiscal da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – Ebserh, no uso de suas atribuições legais e estatutárias, procedeu ao exame do Relatório de Administração de 2018 e das Demonstrações Contábeis Consolidadas referentes ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2018.

Considerando o Relatório de Auditor Independente sobre as Demonstrações Contábeis, emitido, com ressalvas, em 16 de maio de 2019, de acordo com as normas de auditoria aplicáveis no Brasil, elaborado pela empresa Maciel Auditores S/S, bem como o Relatório Gerencial de Recomendações da Auditoria Interna, é de opinião, por unanimidade de votos, que os referidos documentos societários refletem a situação patrimonial, financeira e de gestão da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, em 31 de dezembro de 2018.

Registre-se que este colegiado é favorável à destinação do Resultado do Exercício de 2018 para a conta de Prejuízos Acumulados no Patrimônio Líquido.

Brasília-DF, 24 de maio de 2019.

(assinado eletronicamente)

STELA MARIS MONTEIRO SIMÃO

CLEUSA RODRIGUES DA SILVEIRA BERNARDO



Documento assinado eletronicamente por Stela Maris Monteiro Simao, Conselheiro(a), em 28/05/2019, às 17:26, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por Cleusa Rodrigues Da Silveira Bernardo, Conselheiro(a), em 28/05/2019, às 17:33, 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 https://sei.ebserh.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador 1616555 e o código CRC 1C56C2D5.

https://sei.ebserh.gov.br/sei/controlador.php?acao=documento_imprimir_web&acao_origem=arvore_visualizar&id_documento=1952043&infra_si... 1/2

28/05/2019

SEI/SEDE - 1616555 - Parecer - SEI

Referência: Processo nº 23477.004772/2019-38 SEI nº 1616555

Anexo II – Relatório da Auditoria



RELATÓRIO DO AUDITOR INDEPENDENTE SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Aos
Administradores e aos Conselheiros do
EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES - EBSEH
Brasília - DF

Opinião com Ressalva

Examinamos as demonstrações contábeis da **Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSEH** ("EBSEH" ou "Entidade"), que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2018 e as respectivas demonstrações do resultado, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas, incluindo o resumo das principais políticas contábeis.

Em nossa opinião, exceto pelos efeitos do assunto descrito na seção a seguir intitulada "Base para opinião com Ressalva", as demonstrações contábeis acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da **Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSEH** em 31 de dezembro de 2018, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

Base para opinião com Ressalva

Contas a Receber e Receitas Operacionais

Em 31 de dezembro de 2018, a administração da Empresa não apresentou controles internos eficazes para garantir que as informações contábeis estão registradas de acordo com o Regime de Competência conforme NBC TG Estrutura Conceitual. A existência de registros contábeis em desacordo com a NBC TG 47 – Receita de Contrato de Clientes apresenta distorções relevantes no resultado e nas contas patrimoniais.

Os controles internos não são suficientes para garantir que os lançamentos contábeis correspondentes às receitas operacionais estejam adequadamente reconhecidos contabilmente aos períodos correspondentes. Não nos foi possível obter evidência apropriada e suficiente para concluirmos quanto aos valores registrados no exercício findo em 31 de dezembro de 2018.



PECLD (Perdas Estimadas em Crédito de Liquidação Duvidosa)

Em 31 de dezembro de 2018, foram identificados saldos de clientes vencidos acima de 120 dias, essa composição é de aproximadamente 80% do saldo. A entidade não dispõe de uma política ou um regulamento de provisão para Perdas Estimadas com créditos de liquidação duvidosa, diante deste fato não foi possível concluirmos sobre a necessidade de ajustes a valor de realização dos créditos nas demonstrações contábeis.

Nossa auditoria foi conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Nossas responsabilidades, em conformidade com tais normas, estão descritas na seção a seguir, intitulada "Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações contábeis". Somos independentes em relação a EBSERH de acordo com os princípios éticos relevantes previstos no Código de Ética Profissional do Contador e nas normas profissionais emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade, e cumprimos com as demais responsabilidades éticas de acordo com essas normas. Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião com ressalva.

Outras informações que acompanham as demonstrações contábeis e o relatório do auditor

A administração da companhia é responsável por essas outras informações que compreendem o Relatório da Administração.

Nossa opinião sobre as demonstrações contábeis não abrange o Relatório da Administração e não expressamos qualquer forma de conclusão de auditoria sobre esse relatório.

Em conexão com a auditoria das demonstrações contábeis, nossa responsabilidade é a de ler o Relatório da Administração e, ao fazê-lo, considerar se esse relatório está, de forma relevante, inconsistente com as demonstrações contábeis ou com o nosso conhecimento obtido na auditoria ou, de outra forma, aparenta estar distorcido de forma relevante. Se, com base no trabalho realizado, concluirmos que há distorção relevante no Relatório da Administração, somos requeridos a comunicar esse fato. Não temos nada a relatar a este respeito.

Ênfase

Contas de exercícios anteriores sobrestadas e a evolução da empresa

Ressaltamos a Nota Explicativa 4, no qual destaca a elaboração de notas técnicas de número 2, 3 e 4 que acompanham as Demonstrações Contábeis do exercício findo em 31 de dezembro de 2018. As notas técnicas foram elaboradas reforçando as observações realizadas pela Auditoria Independente, constantes nos Relatórios dos Auditores Independentes sobre as Demonstrações Contábeis dos exercícios de 2015, 2016 e 2017, bem como trazendo ao conhecimento as ações que foram adotadas para correção das ressalvas. A solução dos eventos



e possíveis impactos nas demonstrações dependem de implementação dos planos de ação, nossa opinião não está ressalvada em relação a esse assunto.

Outros Assuntos

Demonstração do valor adicionado

A demonstração do valor adicionado (DVA) referente ao exercício findo em 31 de dezembro de 2017, elaborada sob a responsabilidade da administração da EBSEH, e apresentada como informação suplementar para fins de IFRS, foi submetida a procedimentos de auditoria executados em conjunto com a auditoria das demonstrações contábeis da EBSEH. Para a formação de nossa opinião, avaliamos se essa demonstração está conciliada com as demonstrações contábeis e registros contábeis, conforme aplicável, e se a sua forma e conteúdo está de acordo com os critérios definidos na NBC TG 09 - Demonstração do Valor Adicionado. Em nossa opinião, essa demonstração do valor adicionado foi adequadamente elaborada, em todos os aspectos relevantes, segundo os critérios definidos nessa Norma Técnica e são consistentes em relação às demonstrações contábeis tomadas em conjunto.

Auditoria dos valores correspondentes ao exercício anterior

As demonstrações contábeis para o exercício findo em 31 de dezembro de 2017 foram, por nós examinadas, no qual emitimos o relatório em 25 de maio de 2018 com opinião com ressalva nos seguintes assuntos: i) Não realização de inventário no exercício de 2017 para a rubrica de estoques da EBSEH e das unidades hospitalares que estão sobre sua gestão, em novembro de 2018 foi concluído o inventário físico dos estoques; ii) A entidade deixou de aplicar os procedimentos técnicos relacionados ao teste de recuperabilidade (*impairment*) do seu Ativo Imobilizado, em 2018 foi realizado o teste de *impairment* e os efeitos reconhecidos nas demonstrações contábeis do exercício findo em 31 de dezembro de 2018; iii) Em 31 de dezembro de 2017 o montante da rubrica de Fornecedores e Contas a Pagar era de R\$ 39.429 mil, no qual o saldo não apresentava o total de obrigações existentes com terceiros, em 2018 os valores foram ajustados e considerados no montante de obrigações. Estes assuntos deixaram de ser ressalvas nas Demonstrações Contábeis do exercício de 2018.

Responsabilidade da administração e da governança pelas demonstrações contábeis

A administração é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações contábeis de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações contábeis livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Na elaboração das demonstrações contábeis, a administração é responsável pela avaliação da capacidade de a Entidade continuar operando, divulgando, quando aplicável, os assuntos relacionados com a sua continuidade operacional



e o uso dessa base contábil na elaboração das demonstrações contábeis, a não ser que a administração pretenda liquidar a Entidade ou cessar suas operações, ou não tenha nenhuma alternativa realista para evitar o encerramento das operações.

Os responsáveis pela governança da Entidade são aqueles com responsabilidade pela supervisão do processo de elaboração das demonstrações contábeis.

Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações contábeis

Nossos objetivos são obter segurança razoável de que as demonstrações contábeis, tomadas em conjunto, estão livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro, e emitir relatório de auditoria contendo nossa opinião. Segurança razoável é um alto nível de segurança, mas não uma garantia de que a auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria sempre detectam as eventuais distorções relevantes existentes. As distorções podem ser decorrentes de fraude ou erro e são consideradas relevantes quando, individualmente ou em conjunto, possam influenciar, dentro de uma perspectiva razoável, as decisões econômicas dos usuários tomadas com base nas referidas demonstrações contábeis.

Como parte da auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria, exercemos julgamento profissional e mantemos ceticismo profissional ao longo da auditoria. Além disso:

- Identificamos e avaliamos os riscos de distorção relevante nas demonstrações contábeis, independentemente se causada por fraude ou erro, planejamos e executamos procedimentos de auditoria em resposta a tais riscos, bem como obtemos evidência de auditoria apropriada e suficiente para fundamentar nossa opinião. O risco de não detecção de distorção relevante resultante de fraude é maior do que o proveniente de erro, já que a fraude pode envolver o ato de burlar os controles internos, conluio, falsificação, omissão ou representações falsas intencionais.
- Obtemos entendimento dos controles internos relevantes para a auditoria para planejarmos procedimentos de auditoria apropriados às circunstâncias, mas, não, com o objetivo de expressarmos opinião sobre a eficácia dos controles internos da Entidade.
- Avaliamos a adequação das políticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis e respectivas divulgações feitas pela administração.
- Concluimos sobre a adequação do uso, pela administração, da base contábil de continuidade operacional e, com base nas evidências de auditoria obtidas, se existe incerteza relevante em relação a eventos ou condições que possam levantar dúvida significativa em relação à capacidade de

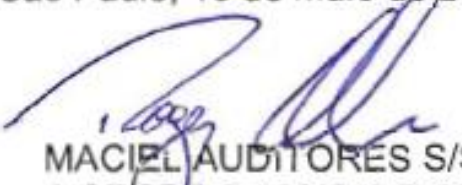


continuidade operacional da Entidade. Se concluirmos que existe incerteza relevante, devemos chamar atenção em nosso relatório de auditoria para as respectivas divulgações nas demonstrações contábeis ou incluir modificação em nossa opinião, se as divulgações forem inadequadas. Nossas conclusões estão fundamentadas nas evidências de auditoria obtidas até a data de nosso relatório. Todavia, eventos ou condições futuras podem levar a Entidade a não mais se manter em continuidade operacional.

- Avaliamos a apresentação geral, a estrutura e o conteúdo das demonstrações contábeis, inclusive as divulgações e se as demonstrações contábeis representam as correspondentes transações e os eventos de maneira compatível com o objetivo de apresentação adequada.

Comunicamo-nos com a administração a respeito, entre outros aspectos, do alcance planejado, da época da auditoria e das constatações significativas de auditoria, inclusive as eventuais deficiências significativas nos controles internos que identificamos durante nossos trabalhos.

São Paulo, 16 de maio de 2019.


 MACIEL AUDITORES S/S
 2 CRCRS 5.460/O-0 T SP
 ROGER MACIEL DE OLIVEIRA
 Contador 1 CRCRS 071505/O-3 T SP
 Sócio Responsável Técnico


 LUCIANO GOMES DOS SANTOS
 Contador 1 CRCRS 59.628/O-2
 Sócio Responsável Técnico

Anexo III – Relatório Anual sobre o Sistema de Controles Internos de 2018

2018

RELATÓRIO ANUAL

*Conformidade, Gestão de
Riscos, Controles Internos e
Integridade*

ELABORADO POR

ASSESSORIA DE CONFORMIDADE, CONTROLE INTERNO E
GERENCIAMENTO DE RISCOS

APRESENTAÇÃO

O amadurecimento da governança corporativa no âmbito da Ebserh assenta gradualmente as atividades de conformidade, gestão de riscos, controles internos e integridade como fatores essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição, visando tanto à identificação, ao tratamento das variáveis e à garantia da eficácia de seus controles, quanto ao norteamento estratégico das decisões institucionais e efetividade do controle da integridade nos processos organizacionais.

Com o advento da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, e seu Decreto Regulamentador nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, a Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade exsuriram como eixos que se assentam e conectam diversas engrenagens de governança, conferindo razoável segurança institucional nas instâncias deliberativas e nos diversos processos organizacionais.

Também em 2016, a Controladoria-Geral da União (CGU) publicou o Relatório de Avaliação da Integridade em Empresas Estatais nº 201601848, recomendando à Ebserh "avaliar a conveniência/oportunidade de criação de uma área específica pelas ações de integridade com clara definição de atribuições de responsabilidades". No âmbito deste documento, a CGU também sugeriu a urgência de que a Ebserh elabore e implemente o seu Programa de Gerenciamento de Riscos, avaliando a pertinência de elaboração de sistema informatizado específico, contemplando: "a definição de diretrizes, orientações e regras para a avaliação e acompanhamento dos riscos que considere a análise de riscos de situações

de fraudes, corrupção e desvios; e plano de Tratamento de Riscos com as estratégias, providências e ações (respostas) para eliminação, mitigação ou transferência dos riscos, informando quais os riscos foram aceitos pela organização". Segundo a Resolução CGPAR nº 10, de 10 de maio de 2016, "as empresas estatais deverão observar o Programa de Integridade de que trata o Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015".

Com base nesses dispositivos, foi criada a Área de Conformidade, Controle Interno e Gerenciamento de Riscos vinculada à Presidência da Ebserh, com vistas a estabelecer mecanismos que assegurem a atuação independente e considerando as competências previstas no Estatuto Social. A criação da unidade na Ebserh se deu por meio da Portaria Ebserh nº 936, de 02 de julho de 2018, com o Serviço de Conformidade, Controle Interno e Gerenciamento de Riscos. Por meio da Portaria Ebserh nº 1.565, de 05 de novembro de 2018, a unidade passou a ser uma Assessoria da Presidência.

Também, com o intuito de apoiar a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração no estabelecimento de políticas e programas globais referentes à gestão de riscos, controles internos, conformidade e integridade no âmbito da Ebserh, foi criado, por meio da Portaria-SEI nº 423, de 23 de agosto de 2018, o Comitê de Gestão de Riscos Corporativos, Controles Internos e Integridade.

Com a criação de área específica para tratar o tema, bem como do Comitê supracitado, importantes avanços foram observados na Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade, tais como, conclusão da Política de Gestão de Riscos e Controles Internos, a criação do Sistema de Gestão de Riscos e Controles Internos no âmbito da Ebserh e a elaboração do Programa de Integridade.

Este é o primeiro Relatório Anual de Conformidade, Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade e consolida os resultados alcançados em 2018.

1. INTRODUÇÃO

Com a publicação da Lei nº 13.303/2016 e seu Decreto Regulamentador (Decreto nº 8.945/2016), as empresas estatais devem internalizar novas regras de governança corporativa, conformidade, práticas de gestão de riscos e controles internos.

O art. 6º da Lei das Estatais, estabeleceu que “o estatuto social da empresa pública, sociedade de economia mista e de suas subsidiárias deverá observar regras de governança corporativa, de transparência e de estrutura, práticas de gestão de riscos e de controles internos, composição da administração e, havendo acionista, mecanismos para sua proteção, todos constantes desta Lei”. Em complemento, o artigo 9º, §2º estabeleceu que “a área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos deverá ser vinculada ao diretor-presidente e liderada por diretor estatutário, devendo o estatuto social prever as atribuições da área, bem como estabelecer mecanismos que assegurem atuação independente”.

Nesse contexto, a Diretoria Executiva da Ebserh, em sua 218ª reunião, deliberou favoravelmente pela adoção de providências para viabilizar a criação da Área de Conformidade, Controle Interno e Gerenciamento de Riscos. Não é demais enfatizar que o Estatuto Social da Ebserh, aprovado pela Assembleia Geral no dia 29 de junho de 2018, prevê formalmente as atribuições da área, que se encontra vinculada diretamente ao Presidente, podendo ser conduzido por ele próprio ou por outro Diretor Estatutário.

A gestão de riscos tem por finalidade contribuir para a perpetuidade da organização, atendendo aos seus objetivos estatutários e estratégicos, gerenciar as incertezas e os riscos de forma eficaz, além das oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de geração de valor da Ebserh, bem como fornecer diretrizes acerca de boas práticas, gestão de integridade, riscos e controles internos.

Cabe destacar que o Mapa Estratégico 2018-2022 da Ebserh alinha-se à proposta de constante fortalecimento da área, seja por ser um instrumento que proporciona controles internos, seja por seus dispositivos que evidenciam a importância da cultura ética e da transparência, corroborando os valores organizacionais.

A Área de Conformidade, Controle Interno e Gerenciamento de Riscos deve assegurar o alcance dos objetivos, por meio da identificação antecipada de possíveis eventos que podem ameaçar o atingimento dos objetivos, o cumprimento de prazos, leis e regulamentos, adoção de melhorias contínuas dos processos organizacionais, bem como implementação de estratégias que evitem o consumo intenso de recursos para soluções de problemas quando estes surgem inesperadamente. Sua estrutura atual é composta apenas por 01 (um) Assessor.

Encontra-se em andamento a implementação do Modelo de Conformidade, Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade no âmbito da Ebserh, cujas ações realizadas estão descritas a seguir.

2. CONFORMIDADE

Tendo em vista a publicação da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, e do Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, que regulamenta, no âmbito da União, a Lei nº 13.303, e considerando a relevância dos assuntos suscitados a partir destas publicações, tal como transparência da gestão, prevenção e combate à corrupção, controle interno, auditoria pública, correição e profissionalização da gestão das estatais, foram desenvolvidas importantes iniciativas.

Criado o grupo de trabalho para elaboração de plano de ação de implementação da Lei das Estatais no âmbito da Ebserh, em outubro de 2017, foi aprovado o Plano de Ação de Implementação da Lei das Estatais, contemplando 119 ações com conclusão em dezembro de 2018.

Importantes resultados e entregas ocorreram, principalmente em 2018, com um intenso monitoramento e engajamento para cumprimento do Plano de Implementação da Lei das Estatais e avanços na nota referente ao Índice de Governança da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (IG-Sest). Das 119 ações, 50 tratam-se de ações abarcadas no âmbito do IG-Sest – instrumento que busca conformidade com as melhores práticas de mercado e maior nível de excelência para as empresas estatais federais de controle direto da União (dependentes ou independentes).

Em 2018, com a divulgação da 3ª Certificação do Indicador de Governança (IG-Sest), a Ebserh foi a estatal federal que mais avançou em comparação com o desempenho no ciclo anterior, com um acréscimo de 221% em sua pontuação. Saindo de 2,14 pontos, correspondente ao Nível IV no 2º Ciclo de Avaliação, alcançamos o Nível II com 6,87 pontos, no 3º Ciclo. Os dois primeiros ciclos tinham um viés de verificar a conformidade das empresas com a governança e, no terceiro ciclo, mediu-se a efetividade. A previsão é de que, em 2019, alcancemos o Nível I, para o que já temos ações implementadas.

3. GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

A Gestão de Riscos e Controles Internos, no âmbito da Ebserh, aplica-se a todas as unidades de negócio e áreas funcionais, visando o desenvolvimento e implementação de metodologias de gerenciamento de riscos corporativos e controles internos, com vistas a apoiar melhorias contínuas nos processos organizacionais, projetos e iniciativas estratégicas da Ebserh, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos e cumprimento do propósito institucional.

Uma minuta da Política de Gestão de Riscos e Controles Internos da Ebserh começou a ser desenhada no exercício de 2017 e foi submetida a uma consulta pública, obtendo 139 contribuições. A consulta pública demonstra o movimento da organização em prol da gestão de riscos e controles internos, significando um passo importante na criação do ambiente.

Com a criação da Área de Conformidade, Controle Interno e Gerenciamento de Riscos, a minuta foi revisada, observando a Lei de Responsabilidade das Estatais (Lei nº 13.303/2016) e seu Decreto regulamentador (Decreto nº 8.945/2016), o Estatuto Social da Ebserh, as Resoluções CGPAR, a Instrução Normativa Conjunta - CGU e Ministério da Economia - nº 01/2016, o Código de Ética e Conduta da Ebserh, a Declaração de Posicionamento do Instituto de Auditores Independentes do Brasil, a metodologia de gestão de riscos e controles internos do COSO (*The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), o referencial Básico do Tribunal de Contas da União (TCU) e boas práticas sobre o tema, entre outros.

A Política de Gestão de Riscos e Controles Internos, aprovada pelo Conselho de Administração e divulgada por meio da Resolução nº 78, de 29 de agosto de 2018, no Boletim de Serviço nº 456, de 31 de agosto de 2018, tem por finalidade desenvolver, disseminar e implementar metodologias de gerenciamento de riscos corporativos e controles internos, com vistas a apoiar melhorias contínuas nos processos organizacionais, projetos e iniciativas estratégicas da Ebserh, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos e cumprimento do propósito institucional.

De acordo com esta Política, são objetivos da Gestão de Riscos da Ebserh: I - assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis da Ebserh, tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos aos quais está exposta a organização, inclusive para determinar questões relativas à delegação, se for o caso; II - alocar e utilizar eficazmente os recursos para o tratamento de riscos corporativos; III - aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos da organização, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis; e IV - agregar valor à organização por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes da sua materialização.

Já os Controles Internos observam os seguintes objetivos: I - dar suporte ao propósito, à continuidade e à sustentabilidade institucional, proporcionando garantia razoável ao atingimento dos objetivos estratégicos da Ebserh; II - proporcionar eficiência, eficácia e

efetividade operacional, mediante execução ordenada, ética e econômica das operações; III - assegurar que as informações produzidas sejam íntegras e confiáveis à tomada de decisão, ao cumprimento de obrigações de transparência e à prestação de contas; e IV - assegurar a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis, incluindo normas, políticas, programas, planos, procedimentos e diretrizes internas da Ebserh.

A operacionalização da Gestão de Riscos deverá observar, no mínimo, a criação do ambiente interno, definição dos objetivos, identificação de eventos de riscos, avaliação de riscos, respostas a riscos, priorização de riscos, estabelecimento de atividades de controles internos, informação e comunicação e monitoramento.

A operacionalização dos Controles Internos deverá observar, no mínimo, a criação do ambiente de controle, avaliação de riscos, estabelecimento de atividades de controle interno, informação e comunicação e monitoramento.

Paralelamente ao desenvolvimento da Política, está em andamento a elaboração de norma específica que detalhará a metodologia de gestão de riscos e controles internos no âmbito da Ebserh. Enquanto a Política estabelece os princípios, diretrizes, objetivos, competências e responsabilidades a serem observados no processo, a norma regulamentará a sua aplicabilidade, detalhando os critérios para priorização dos processos, o detalhamento da operacionalização, com as medidas a serem adotados para análise de ambiente e fixação de objetivos, identificação de eventos de riscos, avaliação de eventos de riscos e atividades de controles internos, resposta a riscos, informação, comunicação e monitoramento.

Como fase inicial da elaboração desta norma, foram iniciados procedimentos para a modelagem de 13 processos de trabalho de gestão de riscos e controles internos, com o intuito de fortalecer a metodologia a ser detalhada no documento. O desenho dos processos deve contar com o apoio da Diretoria Vice-Presidência Executiva, mais especificamente do Serviço de Gestão de Processos da Coordenadoria de Estratégia e Inovação (CEI), envolvendo a análise de manuais, políticas e metodologias adotadas por outros órgãos e a participação de membros das Comissões de Controle Interno de hospitais da Rede Ebserh para compartilhamento de experiências e percepções em relação aos processos a serem desenhados.

Conforme proposto anteriormente, o gerenciamento de riscos e controles internos no âmbito da Ebserh será distribuído em três subprocessos: Riscos Estratégicos, Riscos em Processos Organizacionais e Riscos em Projetos ou Demandas Específicas.

3.1 RISCOS ESTRATÉGICOS

A Ebserh deve interligar os processos de gestão de riscos e de Planejamento Estratégico, com o objetivo de identificar eventos potenciais que podem afetar à continuidade de suas operações, a sua sustentabilidade, assim como a criação de valor, com vistas a fornecer uma segurança aceitável ao cumprimento dos objetivos definidos pela Diretoria Executiva.

Em síntese, apesar da ausência de uma norma específica de gerenciamento de riscos e

controles internos, os riscos estratégicos devem ser gerenciados. Por isso, ações iniciais já estão em andamento para a efetiva gestão dos riscos estratégicos. Tais ações contemplaram a identificação dos riscos aos quais a Ebserh está submetida no âmbito dos pilares e objetivos estratégicos presentes no Mapa Estratégico 2018-2022 (ver Figura 1), a partir dos resultados da análise SWOT (análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).

Figura 1 - Mapa estratégico 2018-2022

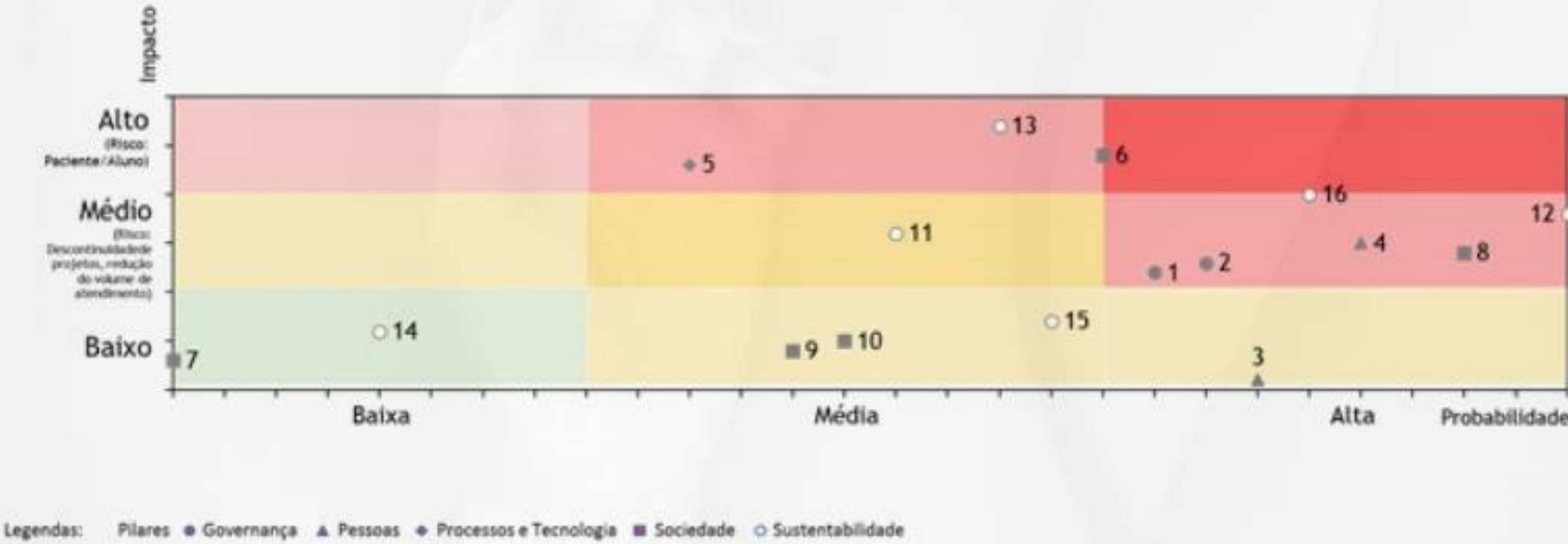


Foram identificados 16 riscos estratégicos e, para cada risco mapeado, foram associados um impacto e uma probabilidade de sua ocorrência, conforme consta do Quadro 1, resultando na matriz de riscos disponível no Gráfico 1, com os resultados detalhados no Quadro 2.

Quadro 1 - Riscos identificados por pilar estratégico com base na análise SWOT

Pilar	Governança
Objetivo Estratégico	Gerir com competência, agilidade e transparência, garantindo continuidade das atividades da Rede Ebserh
Riscos Estratégicos	• Rotatividade dos Gestores de órgãos públicos estratégicos pode impactar a execução e a continuidade dos projetos • Falta de integração e comunicação falha entre departamentos
Pilar	Pessoas
Objetivo Estratégico	Valorizar, capacitar e reter talentos
Riscos Estratégicos	• Fuga de talentos para iniciativa privada ou outros órgãos/empresas públicas • Limitada capacidade de execução devido à falta de capacitação
Pilar	Processos e Tecnologia
Objetivo Estratégico	Otimizar a operação por meio da simplificação e digitalização de processos, inovação e disseminação das melhores práticas
Risco Estratégico	• Necessidade de resguardar privacidade, confidencialidade e segurança dos dados dos pacientes
Pilar	Sociedade
Objetivo Estratégico	Melhorar o ensino, pesquisa, extensão e assistência por meio da excelência do campo de prática e gestão hospitalar eficiente
Riscos Estratégicos	• Dificuldades em desospitalizar pacientes por falta de vagas/estrutura adequadas na RAS • Aumento da oferta de residências médicas/multiprofissionais por hospitais externos à Rede • Falta de bolsas de residência pelo MEC para expansão dos programas de residência em saúde • Atuação de outras instituições na priorização das linhas de pesquisas a serem fomentadas via editais • Cooperação entre centros de excelência externos à Ebserh acirram a competição pelo protagonismo na produção científica
Pilar	Sustentabilidade
Objetivo Estratégico	Empregar os recursos de maneira eficiente, visando à perenidade e ao equilíbrio da Rede
Riscos Estratégicos	• Competição com os hospitais filantrópicos pela alta complexidade contratualizada com o SUS • Aumento nos custos de saúde, com a implementação de novos procedimentos, equipamentos e medicamentos • Possibilidade do término do Programa Rehuf • Disputa entre provedores para atratividade de parcerias com indústrias e <i>startups</i> • A consolidação dos fornecedores, operadores e prestadores de saúde aumenta o poder de barganha da indústria, dificultando a negociação de preços • Competição com outros hospitais de ensino no repasse de recursos oriundos de bolsas científicas e de contratualização com o SUS

Gráfico 1 - Matriz de Riscos Estratégicos



Quadro 2 - Resultado da avaliação de impacto versus probabilidade

Nº	Riscos	Pontuação (Impacto x Probabilidade)
13	Possibilidade do término do programa REHUF	2,7
6	Dificuldades em desospitalizar pacientes por falta de vagas/estruturas adequadas na RAS	2,4
5	Necessidade de resguardar privacidade, confidencialidade e segurança dos dados dos pacientes	2,3
16	Competição com outros Hospitais de Ensino no repasse de recursos oriundos de bolsas científicas e de contratualização com o SUS	2,0
12	Aumento nos custos de saúde, com a implementação de novos procedimentos, equipamentos e medicamentos	1,8
4	Limitada capacidade de execução devido a falta de capacitação	1,5
2	Falta de integração e comunicação falha entre departamentos	1,3
1	Rotatividade dos gestores de órgãos públicos estratégicos pode impactar a execução e a continuidade dos projetos	1,2
8	Falta de bolsas de residência pelo MEC para expansão dos programas de residência em saúde	1,4
11	Competição com Hospitais filantrópicos pela alta complexidade contratualizada com o SUS	1,6
3	Fuga de talentos para iniciativa privada ou outros órgãos/empresas públicas	0,1
9	Atuação de outras instituições na priorização das linhas de Pesquisas a serem fomentadas via editais	0,4
10	Cooperação entre centros de excelência externos a Ebserh acirram a competição pelo protagonismo na produção científica	0,5
15	A consolidação dos fornecedores, operadores e prestadores de saúde aumenta o poder de barganha da indústria, dificultando a negociação de preços	0,7
7	Aumento da oferta de residências médicas/multiprofissionais por hospitais externos à Rede	0,3
14	Disputa entre provedores para atratividade de parcerias com a indústria e startups	0,6

	Nível Crítico	Monitorar de forma rotineira e sistemática
	Nível Moderado	Monitorar periodicamente
	Nível Leve	Acompanhar sua ocorrência

Identificados e analisados os riscos, estes devem ser aprovados pelo Conselho de Administração, a fim de compor a estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos, exigência do Art. 23, §1º, inciso II da Lei nº 13.303/2016.

Após a aprovação dos riscos estratégicos, o próximo passo será a sua priorização com base nos resultados consolidados na matriz de riscos. Na sequência, diferentes níveis de monitoramento e resposta deverão ser empregados de forma a mitigar o impacto e/ou probabilidade da ocorrência do evento.

3.2 RISCOS ORGANIZACIONAIS

Em relação ao mapeamento dos riscos nos processos organizacionais, está sendo criado o ambiente interno que proporcionará condições para identificação dos riscos inerentes e medidas para mitigá-los.

O ambiente interno refere-se à etapa em que consiste no conjunto de convicções e atitudes que caracterizam a forma como a organização considera o risco em tudo aquilo que faz. Inclui, entre outros elementos, integridade, valores éticos e competência das pessoas, maneira pela qual a gestão delega autoridade e responsabilidade, estrutura de governança organizacional e políticas e práticas adotadas. O ambiente interno, base para todos os outros componentes da estrutura de gestão de riscos, visa promover disciplina e prontidão para a gestão de riscos.

Conforme mencionado anteriormente, a norma que detalha a metodologia de gerenciamento e riscos e controles internos, definição de critérios para priorização dos processos organizacionais a serem mapeados os riscos e a instituição de comitê e comissões de gerenciamento de riscos, controles internos e integridade encontra-se em elaboração.

Em cumprimento à atribuição de prestar suporte às áreas nas atividades de mapeamento e classificação dos riscos e oportunidades relativas às demandas da empresa para fortalecimento do alcance de seus objetivos estratégicos, a Área de Conformidade, Controle Interno e Gerenciamento de Riscos prevê apoio ao levantamento de riscos organizacionais, bem como aqueles relativos à integridade.



3.3 RISCOS EM PROJETOS ESTRATÉGICOS E OUTRAS DEMANDAS

Em cumprimento à atribuição de prestar suporte às áreas nas atividades de mapeamento e classificação dos riscos e oportunidades relativas às demandas da empresa para fortalecimento do alcance de seus objetivos estratégicos, a Área de Conformidade, Controle Interno e Gerenciamento de Riscos prevê apoio ao levantamento de riscos às demandas solicitadas para tomada de decisão da alta administração.



4. INTEGRIDADE

O Programa de Integridade da Ebserh foi submetido à consulta pública em toda a Rede Ebserh, recebendo 96 contribuições. Essa participação é importante para a criação do ambiente.

O Programa de Integridade visa permear toda a organização de modo a impulsionar sua evolução quanto ao seu grau de maturidade em Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos. A Ebserh pactua as referências de atuação de seus colaboradores com o intuito de prevenir, detectar e remediar atos lesivos ao interesse público praticados dentro da esfera de influência da empresa.

O programa foi aprovado na 79ª Reunião do Conselho de Administração, realizada no dia 31 de outubro de 2018, por meio da Resolução do Conselho de Administração nº 83/2018, e publicado no endereço eletrônico da Ebserh. O Programa segue as orientações provenientes do Guia de Implantação do Programa de Integridade nas empresas estatais, elaborado pela Controladoria Geral da União – CGU, e considerou os seguintes eixos fundamentais de atuação:

1. Comprometimento e apoio da alta administração;
2. Definição e fortalecimento das instâncias de integridade;
3. Análise e gestão de riscos; e
4. Estratégia de monitoramento contínuo.

De igual modo, o Plano de Integridade será elaborado a partir do mapeamento de riscos de integridade, conforme já mencionado, e da avaliação das medidas de integridade existentes, com a finalidade de identificar a vulnerabilidade no quadro de integridade da Ebserh. Dessa forma, contemplará:

1. Padrões de ética e de conduta;
2. Comunicação e treinamento;
3. Canais de denúncias e ações de controle;
4. Medidas disciplinares; e
5. Ações de remediação e aprimoramento dos processos de trabalho.

A instituição de um Programa de Integridade no âmbito da Ebserh, disseminada pelos requisitos estabelecidos no Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, que regulamentou a Lei nº 12.846, de 1º de agosto 2013, compreende a estruturação de um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades, assim como no estabelecimento de incentivos à aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a Administração Pública.

Diversas são as orientações contidas no Programa de Integridade, dentre as quais destacam-se: auxiliar e orientar as diversas áreas da empresa na implementação das políticas e procedimentos de integridade e monitorar o Programa de Integridade, por meio da aplicação de metodologias adequadas para o seu monitoramento, revendo-o periodicamente.

5. DESAFIOS E PRIORIDADES

Ao final do exercício de 2018, foram realizadas visitas técnicas e contatos com outras empresas estatais para conhecer a estrutura de conformidade, controle interno, gestão de riscos e integridade e propiciar o alcance de resultados com maior celeridade, tendo em vista outras experiências.

Em comparação com as estatais contatadas, fica evidente que a Área de Conformidade, Controle Interno e Gerenciamento de Riscos da Ebserh carece de estrutura para desenvolver seu extenso rol de competências.

Tendo em vista tal restrição, a Área de Conformidade, Controle Interno e Gerenciamento de Riscos da Ebserh tem desafios para além daqueles comuns a uma unidade dessa natureza.

No próximo exercício, além de lidar com um extenso rol de competências combinado a uma estrutura e equipe extremamente reduzidas, a área deverá enfrentar o desafio de garantir uma ação continuamente integrada e participativa de todos para que os ganhos sejam amplos; estabelecer o ambiente de gestão de riscos, controle interno, integridade, conformidade e prestação de contas para que todos entendam sua importância e possam contribuir; e superar a etapa de definição de princípios e diretrizes para atuar de forma mais efetiva no gerenciamento de riscos e controles internos.

Na expectativa de superar tais desafios, a Assessoria de Conformidade, Controle Interno e Gerenciamento de Riscos desenvolveu um plano considerando as ações prioritárias que deverão ser executadas no exercício de 2019.

6. CONCLUSÃO

A Conformidade, Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade figuram como fatores essenciais na estruturação da governança da Ebserh, tendo por objetivo viabilizar o processo decisório estratégico, avaliar os processos organizacionais e propor/avaliar controles que assegurem sua efetividade. Visa apoiar melhorias contínuas nos processos organizacionais, projetos e iniciativas estratégicas, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos e cumprimento do propósito institucional.

Seguindo as diretrizes firmadas pela Alta Administração, a Área de Conformidade, Controle Interno e Gerenciamento de Riscos tem buscado otimizar os recursos disponíveis para superar as dificuldades e cumprir com responsabilidade sua função institucional.

O exercício de 2018 foi especialmente importante, pois simbolizou a valorização e fortalecimento da matéria no âmbito da Rede Ebserh. Diretrizes foram estabelecidas, mas ainda são necessários desdobramentos e implantação de um modelo que seja efetivo para toda a Rede.

Sendo assim, com base no comprometimento da Alta Administração, na validação das diretrizes pelo corpo técnico, na gestão de riscos e controles internos, na instituição do Programa de Integridade, a Ebserh demonstra seu compromisso público de buscar o cumprimento de seu propósito institucional, inspirando seus colaboradores e parceiros a adoção de comportamentos íntegros e exemplares.