



2018

RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO

Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares

EBSERH

HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS



Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares

Diretoria¹

Presidente

Kleber de Melo Morais

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 do relatório

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

¹ Composição da Diretoria em 31/12/2018, fechamento do exercício ao qual se refere este relatório.



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



Nossa Rede.....	11
Nossa Estratégia.....	13
Nosso Estatuto e Regimento Interno.....	15
Nossos Relacionamentos, Ações e Eventos.....	17
Nossas Ações de Correição.....	23
Nossa Estrutura de Riscos.....	25
Nosso Cuidado.....	29
Nosso Cenário de Prática.....	35
Nossa Equipe.....	45
Nossa Gestão de TIC.....	51
Nossa Administração e Infraestrutura.....	55
Financiamento Global da Rede Ebserh.....	59

SUMÁRIO



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.

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”.

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.

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 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, 2% como pesquisas de desenvolvimento tecnológico e 9% como outras pesquisas, incluindo as pesquisas epidemiológicas.

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.

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.

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.



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**, (Figura 2) 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.

Figura 2. 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.

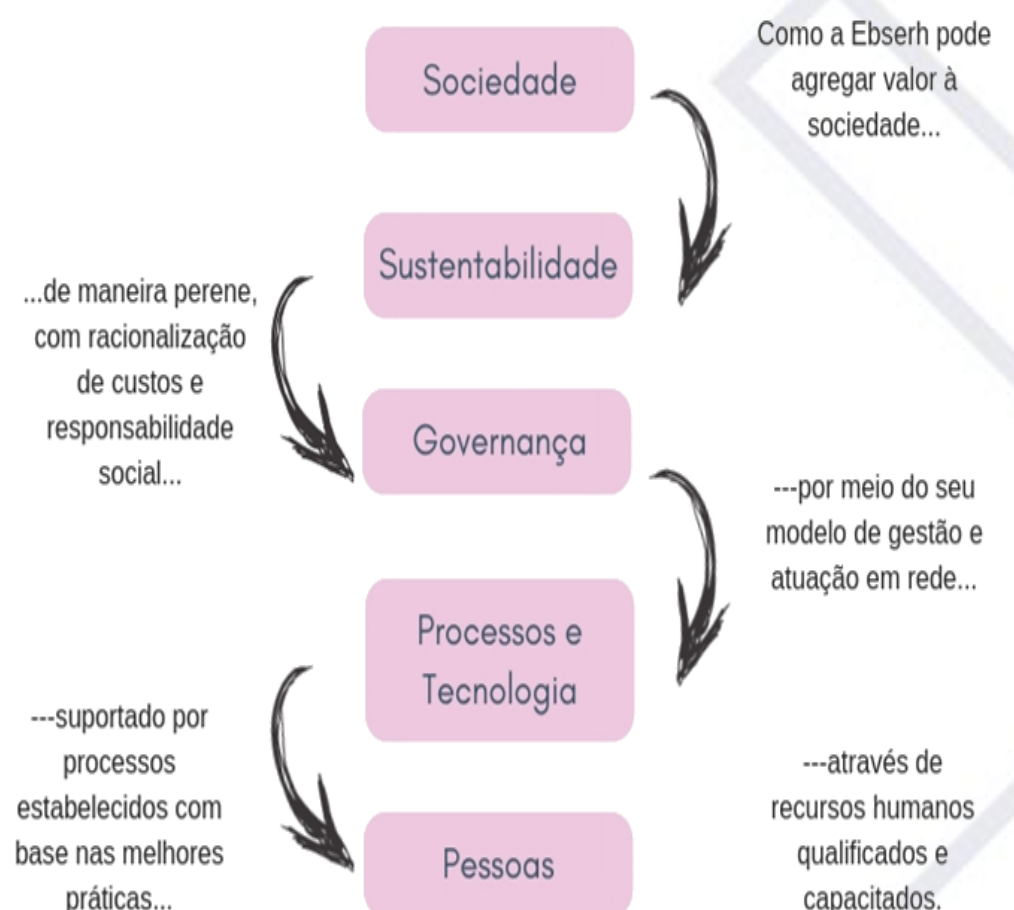
Nossa Rede deve gerir seus recursos com responsabilidade social (pilar **Sustentabilidade**), mediante uma gestão competente e transparente (pilar **Governança**), de modo a executar nossos serviços com eficiência e alinhados às boas práticas (pilar **Processos e Tecnologia**), por profissionais qualificados e capacitados (pilar **Pessoas**). A Figura 3 apresenta nossos pilares.

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.

Figura 3. Pilares Estratégicos



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”

Nosso Estatuto e Regimento Interno

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.

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.



[Consulte o Estatuto Social da Ebserh](#)



[Consulte o Regimento Interno da Ebserh](#)

Nossos Relacionamentos, Ações e Eventos

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 pode ser notado nos Gráficos 1 e 2.

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 1 e 2. Manifestações recebidas na Rede Ebserh e na Ouvidoria-Geral



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(a) 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 resolatividade 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 resolatividade 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 resolatividade da Ouvidoria-Geral e “satisfatômetro”, percebemos que a Ouvidoria-Geral da Ebserh estreou muito bem o novo sistema.

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 *fellor*.¹

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 Maternidade Escola Januário Cicco da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (MEJC-UFRN), com foco em redução da prematuridade e tratamento fetal intrauterino.

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 seguir:

Quadro 1. 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.

¹ No estágio *fellor*, 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.

(Continuação do Quadro 1)

Tema	Objetivos
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.
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

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.

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.

Quadro 2. 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)

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:

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

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.

Seminário 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 **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.

Nossas Ações de Correição

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.**

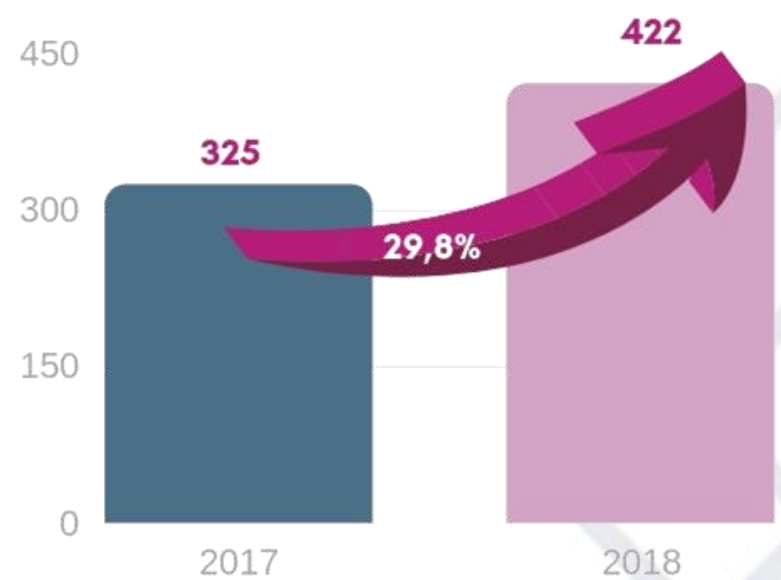
Como resultado do trabalho desenvolvido, apresentamos os dados relativos às ações efetuadas no ano de 2018, a partir dos quais é possível concluir que tem havido notório amadurecimento das matérias ligadas à correição, tais como apuração de irregularidades e acompanhamento de colaboradores que tenham 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 correicionais**, registrando-se aumento em relação ao ano anterior, conforme apresentado no Gráfico 3.

Outra informação que denota o amadurecimento da atividade correicional 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.

Gráfico 3. Processos instaurados entre 2017 e 2018



Uma importante consequência desta atenção mais detida ao desenvolvimento da atividade correicional 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 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 correicional da Administração Direta da União. Na Figura 4, 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.**

Figura 4. Assuntos das infrações disciplinares que mais geraram investigação



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.

Nossa Estrutura de Riscos

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 sobre o tema podem ser observados, tais como, a conclusão **da Política de Gestão de Riscos e Controles Internos**, a criação do **Sistema de Gestão de Riscos e Controles Internos** e a instituição do **Comitê de Gestão de Riscos, Controles Internos e 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** congregam 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 Figura 5.

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

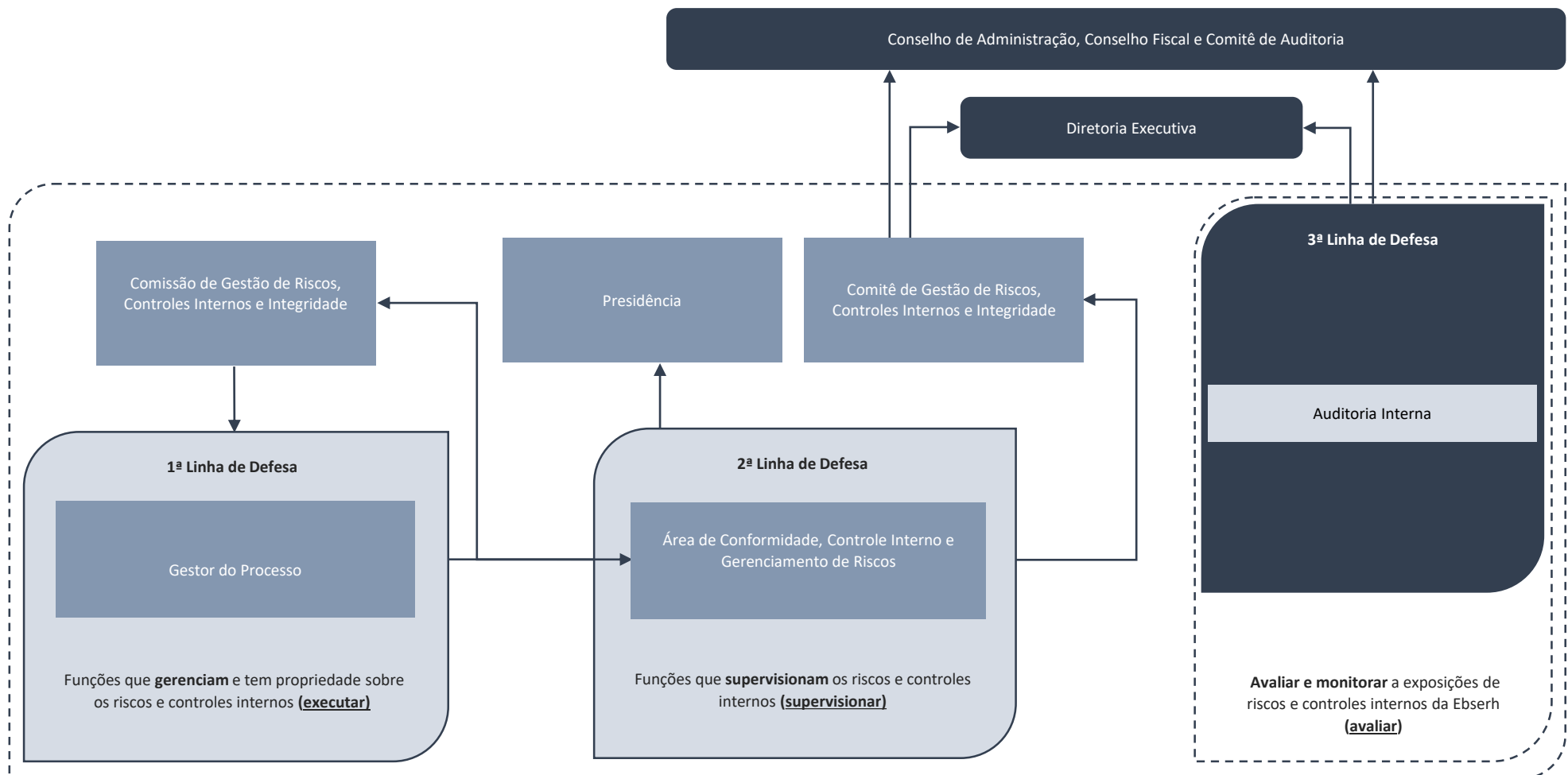
A integridade pública é entendida como o conjunto de **arranjos institucionais capazes de fazer com que a Administração Pública persiga seu objetivo precípua de entregar os resultados esperados pela sociedade de forma adequada, imparcial e eficiente.**

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.**

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.

Figura 5. Sistema de Gestão de Riscos e Controles Internos



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 de seu 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.

O programa encontra-se fundamentado nos pilares apresentados na Figura 6.

Figura 6. 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** 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**.

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.

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.

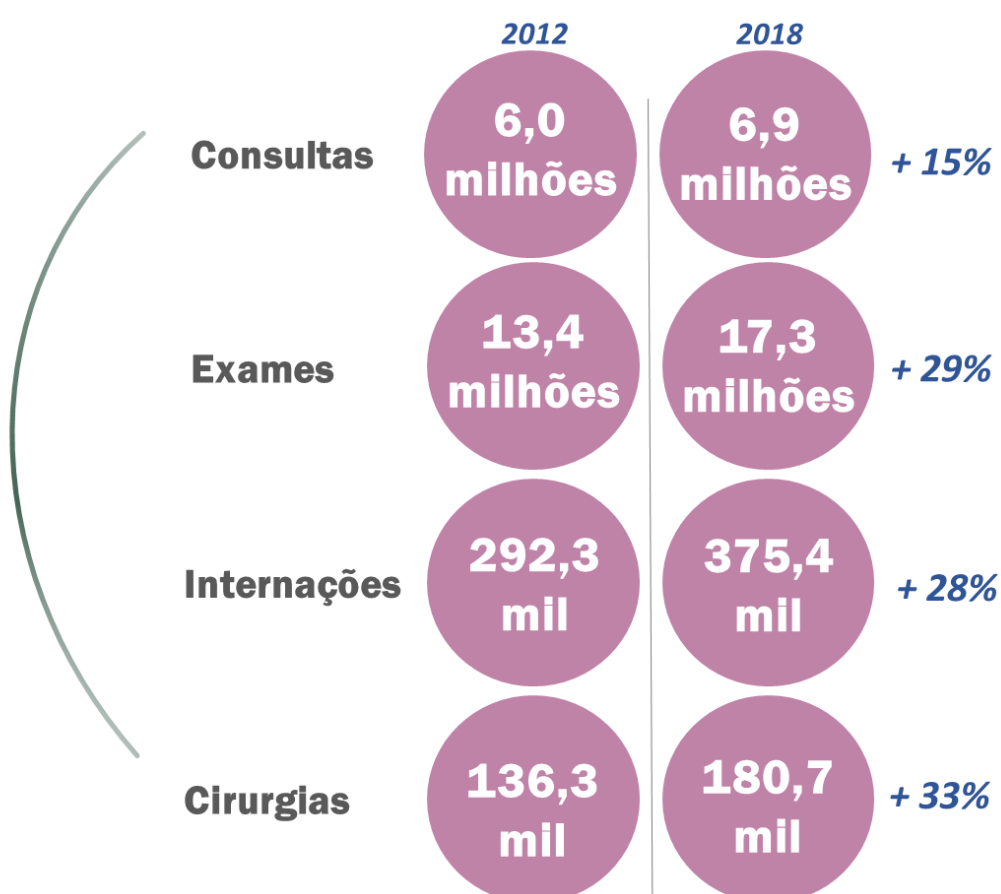
Avançamos a cada dia para o olhar amplo e ao mesmo tempo minucioso sobre os procedimentos que acompanham o paciente ao longo de sua trajetória em nossa Rede.

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 apresentada²

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 1 a seguir traz um demonstrativo das repactuações realizadas de 2014 a 2018.

² 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 1. 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.

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 institucional³ em 6,15%.**

Gráfico 4. 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 5. 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.

³ 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 6 e 7.**

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 6 e 7. 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 7. Programas de Residência Médica mais Ofertados em 2018

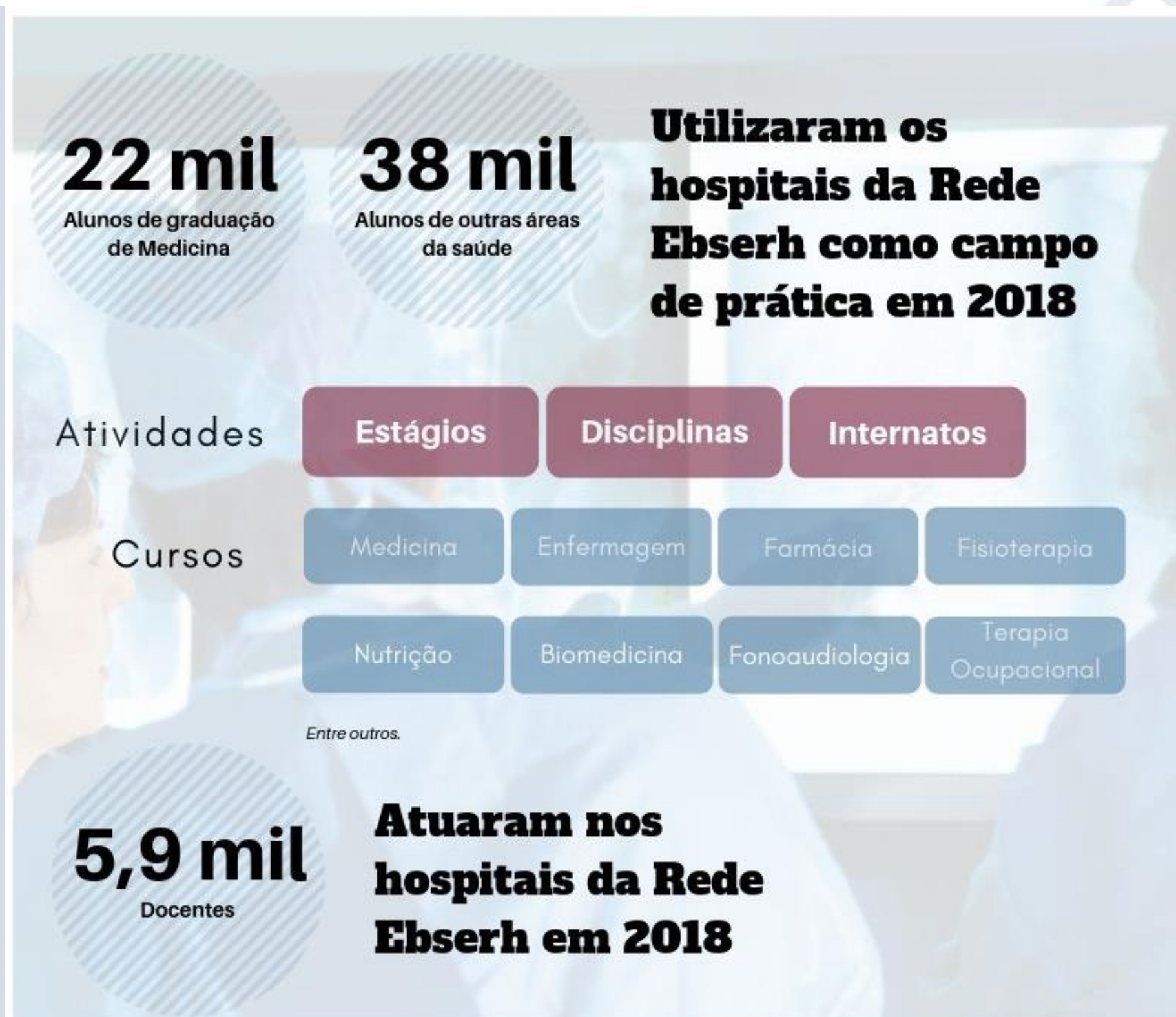


Atividades de Graduação Vinculadas às Universidades

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 8.

Figura 8. Atividades de cursos de graduação das Universidades nos Hospitais da Rede



Preceptoria 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.

Preceptoria 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 **preceptoria**, publicamos um conjunto de **diretrizes para o exercício da preceptoria** 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 preceptoria 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 Preceptoria 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 preceptoria, 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 Preceptoria no SUS**, que faz parte do **PROFPRECEPTORIA** (Programa de Formação Pedagógica para Preceptoria). 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 preceptoria 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 Tutoria 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, 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 um 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 de apresentar e validar o **Plano de Ação de Pesquisa Clínica no Brasil (Figura 10)**. 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 9. Panorama da Pesquisa Clínica em 2018

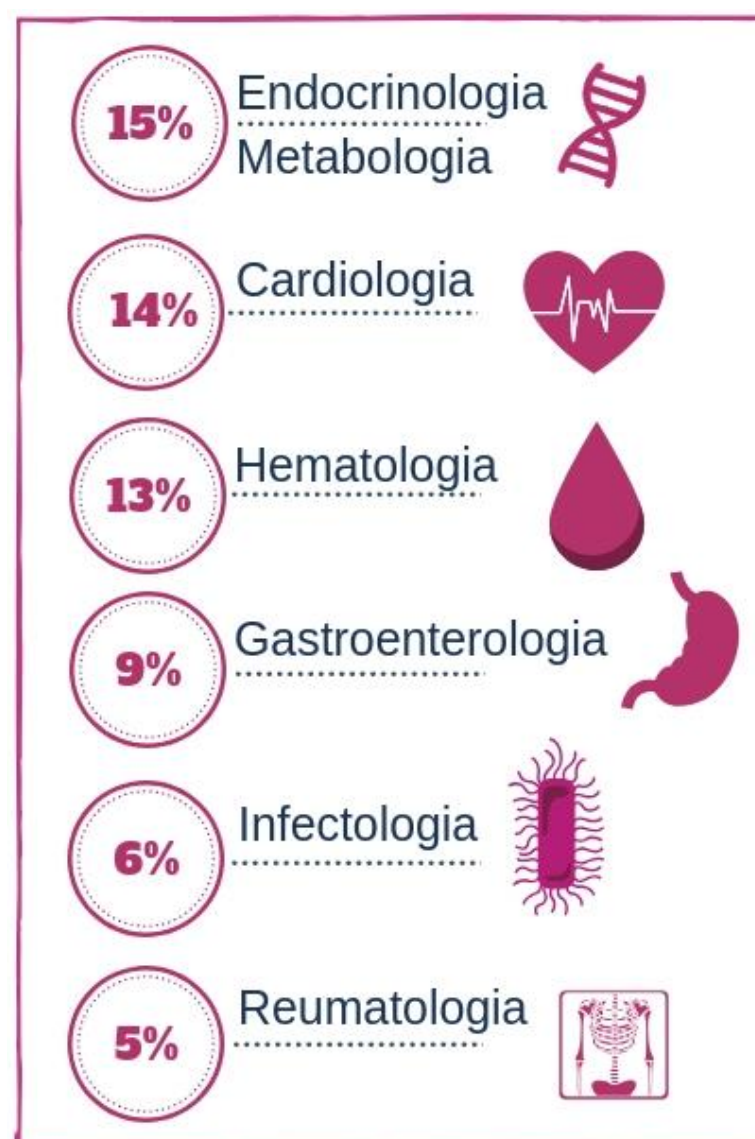


Figura 10. Plano de Ação de Pesquisa Clínica no Brasil

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 11.

Figura 11. 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.

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.

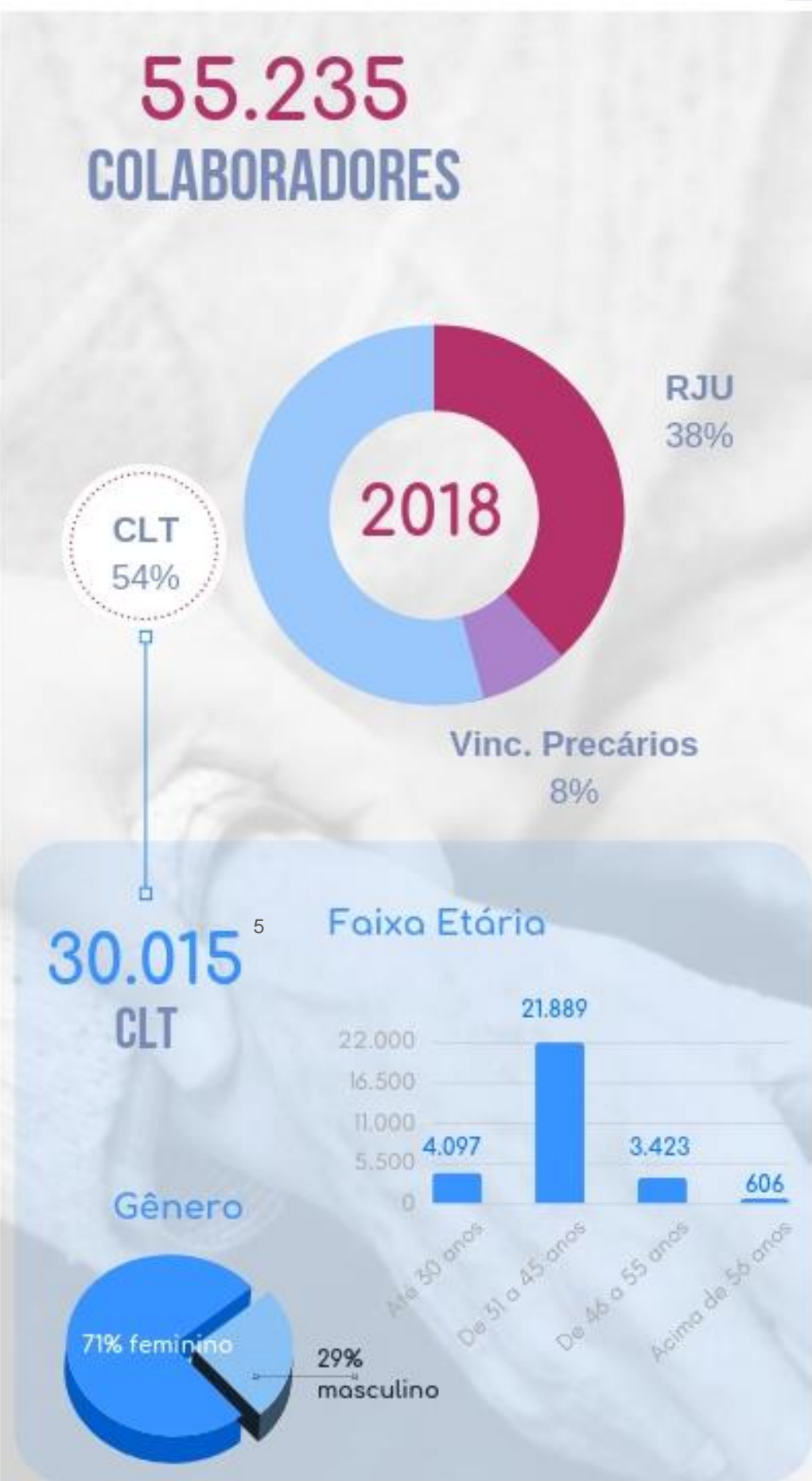
Em relação aos servidores RJU, estamos trabalhando junto ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão para solucionar as dificuldades frente à operacionalização da cessão dos mesmos à Ebserh; e para poder ter acesso às informações detalhadas, atualizadas e sistematizadas sobre os servidores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

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)⁴, sendo, portanto, informações declaratórias.

⁴ Portaria MEC nº 1.384, de 31 de outubro de 2017

⁵ 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.

Figura 12. Perfil do corpo funcional



Fonte: SIGP – Sistema de Gestão de Pessoas da Ebserh

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.

A Figura 9 resume o perfil do corpo funcional da Rede Ebserh.

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 8 e 9 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

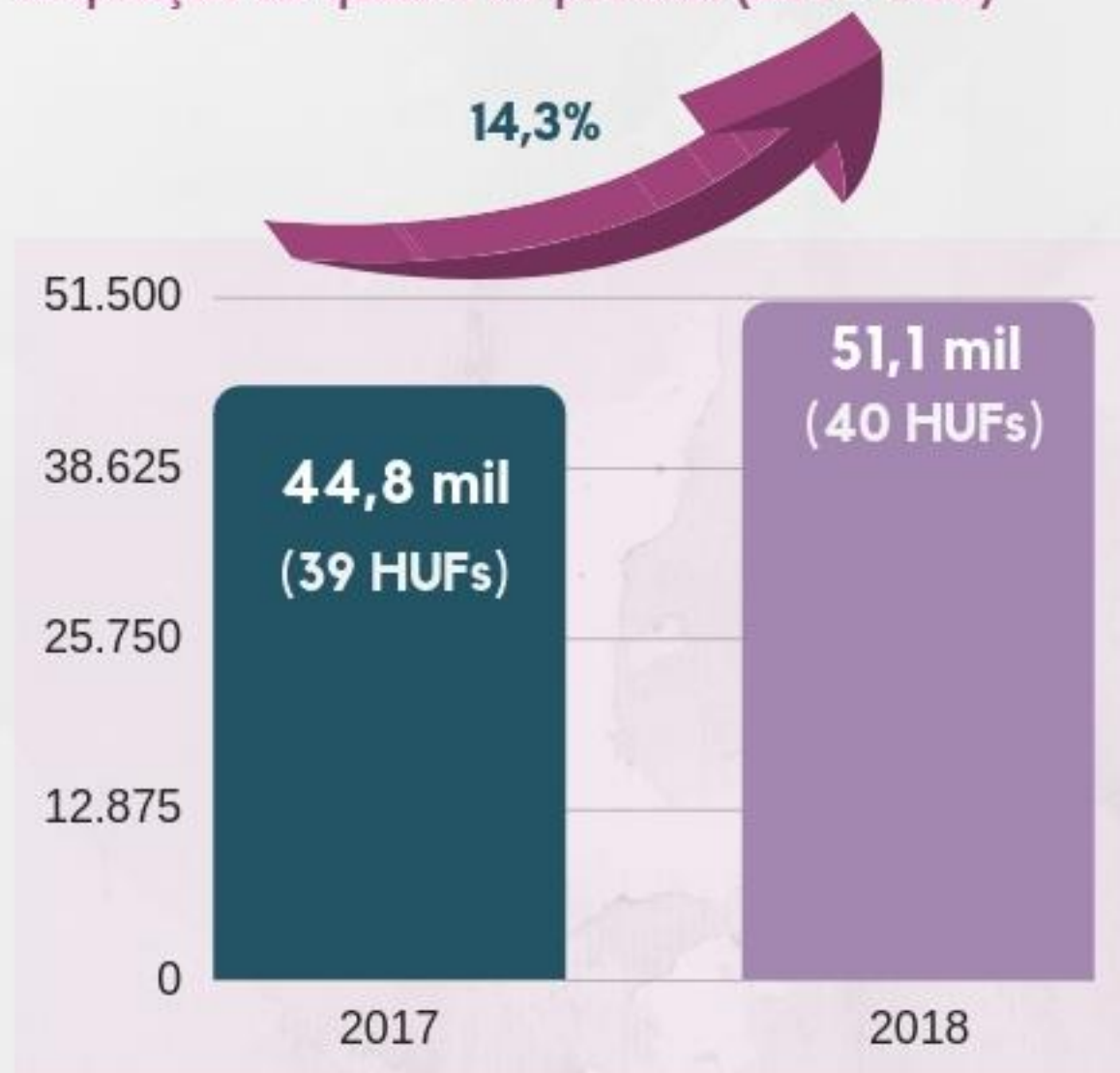
De maneira estrutural, as organizações compreendem a importância de desenvolver seus colaboradores para sucederem os líderes atuais. Na Rede Ebserh, não é diferente. Originalmente instituída através dos servidores estatutários com vínculos nas Universidades Federais, a cada ano é perceptível a necessidade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

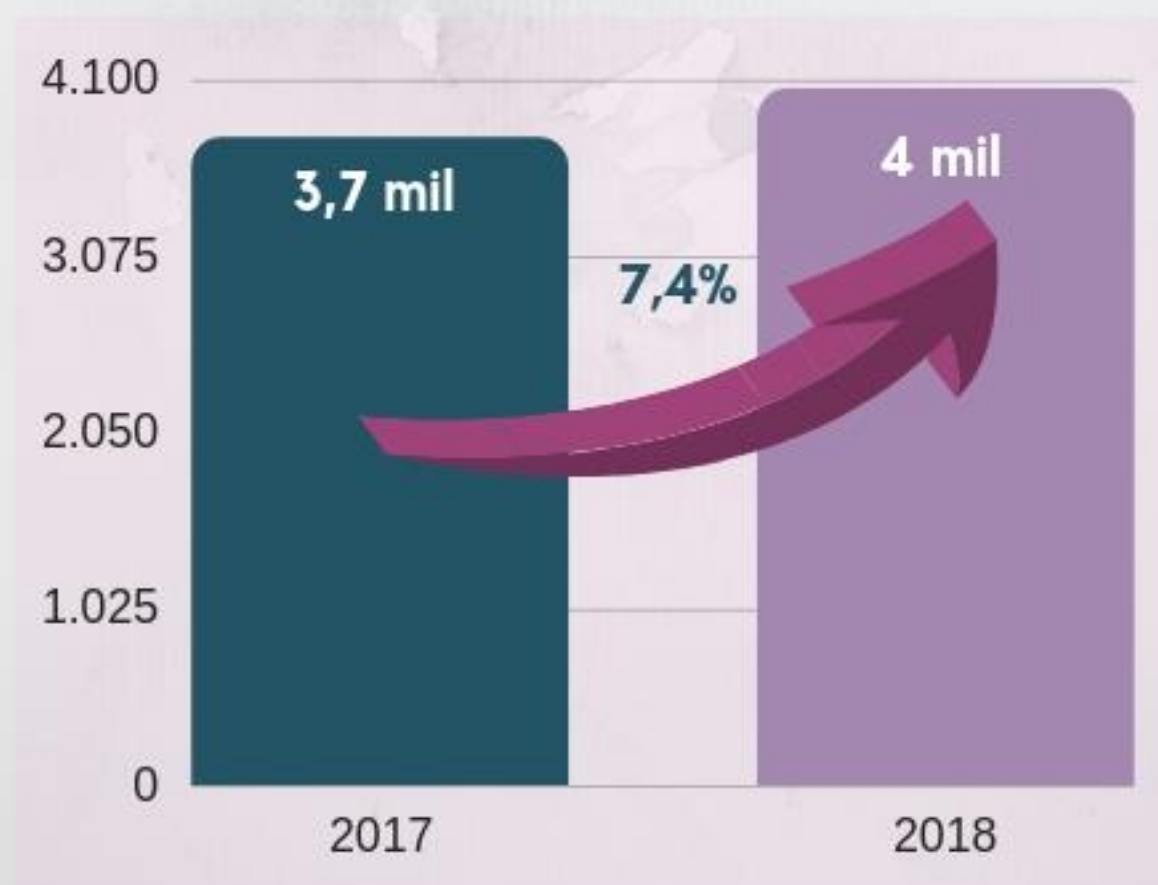
Gráficos 8 e 9. Ampliação do quadro de pessoal e substituição de vínculos precários da Rede Ebserh

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)⁶, 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.

⁶ 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, conseqüentemente, 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.

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.

Figura 13. Evolução da capacitação dos



Figura 14. Concurso público realizado em 2018



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 Preceptoria, 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.

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.

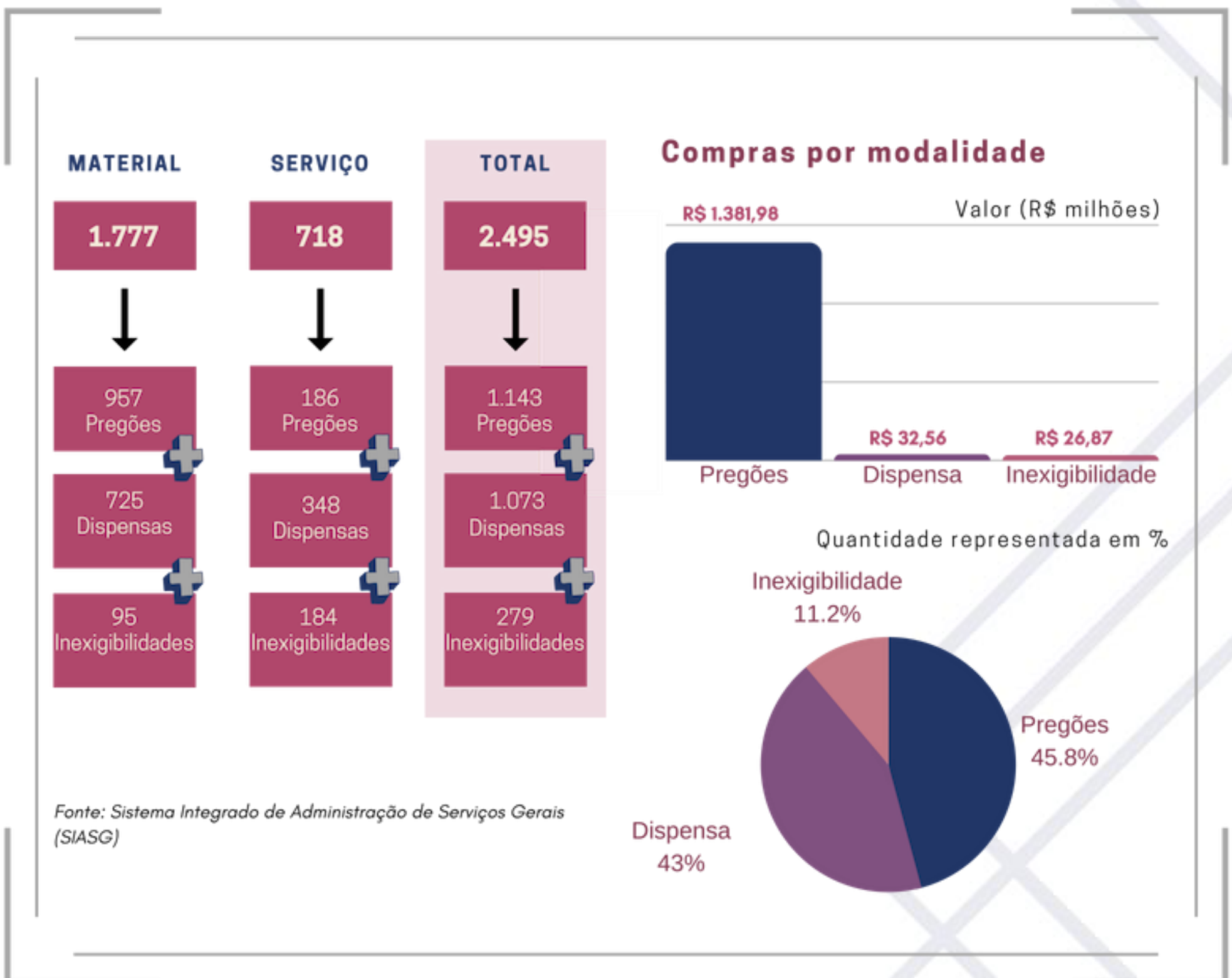
Nossa Administração e Infraestrutura

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 15.

Figura 15. Processos de contratações no exercício de 2018 considerando 17 UASG em valor e quantidade



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 10 e 11 apresentam os investimentos separados entre equipamentos e obras e reformas.

Gráfico 10. Valor de investimentos em infraestrutura e equipamentos



Fonte: Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI)

Gráfico 11. 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 12.

Gráfico 12. 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 13 a seguir.

Gráfico 13. 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 - HUF**.

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 HU-UFG**, para o aumento de leitos, cirurgias e exames. O CC 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, ambulatórios, áreas externas e administrativas) do HDT-UFT**, para adequar o hospital em relação a conforto e segurança dos usuários;
- **Central de Laboratórios do HUSM-UFSM**, 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 com a UNOPS);
- **Climatização do centro cirúrgico do HC-UFGM**, 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.

Financiamento Global da Rede Ebserh

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.

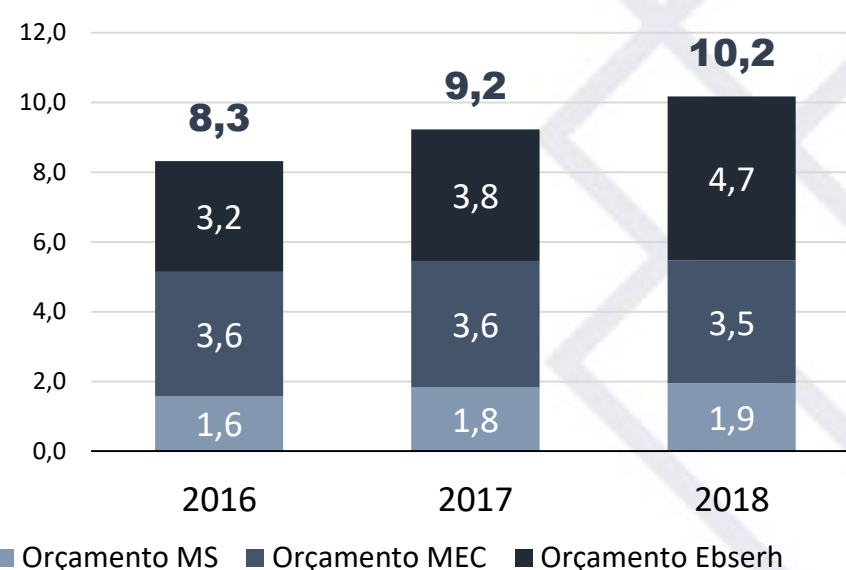
Assim, o orçamento destinado anualmente à Rede Ebserh⁷ é composto por **três fontes de financiamento**:

- 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 14.

Gráfico 14. 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 subrogadas 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 2.

⁷ 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 2. 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 3).

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 3. 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 4 traz o detalhamento das despesas orçamentárias com custeio nos últimos três anos.

Tabela 4. 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 5, 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 detalhamento abaixo, 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 5. Detalhamento das despesas orçamentárias com Investimentos 2016-2018

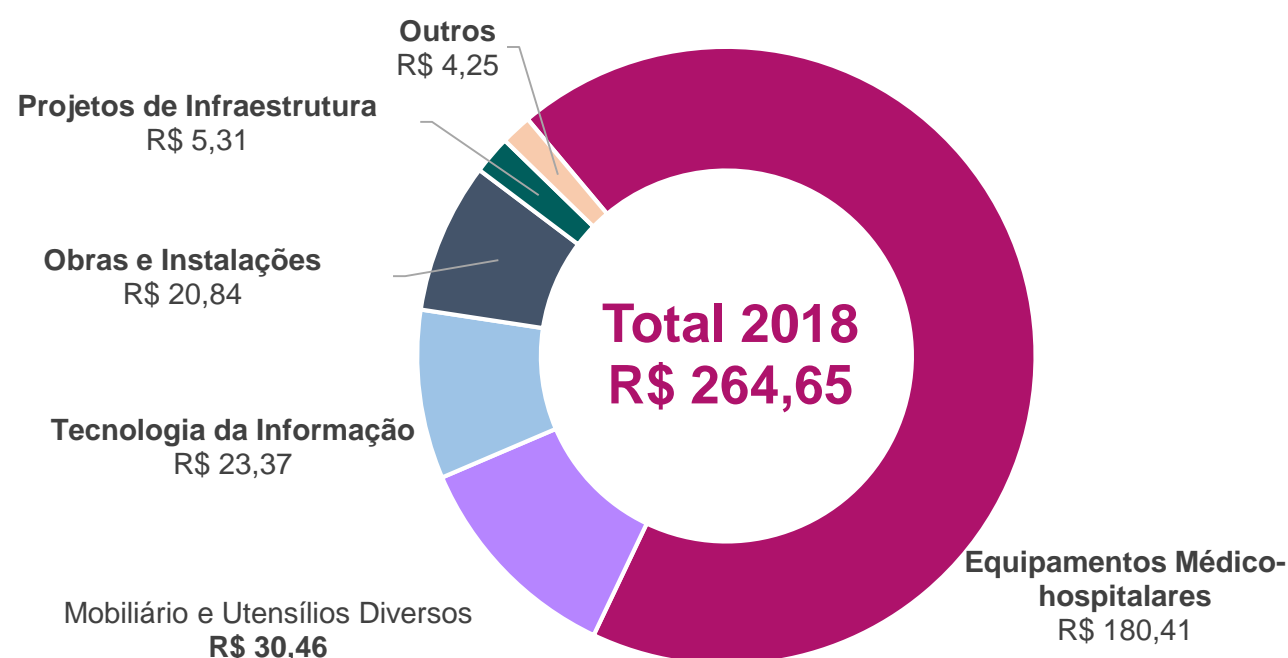
Limite orçamentário empenhado por ano (em R\$ milhões)

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 15. 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.

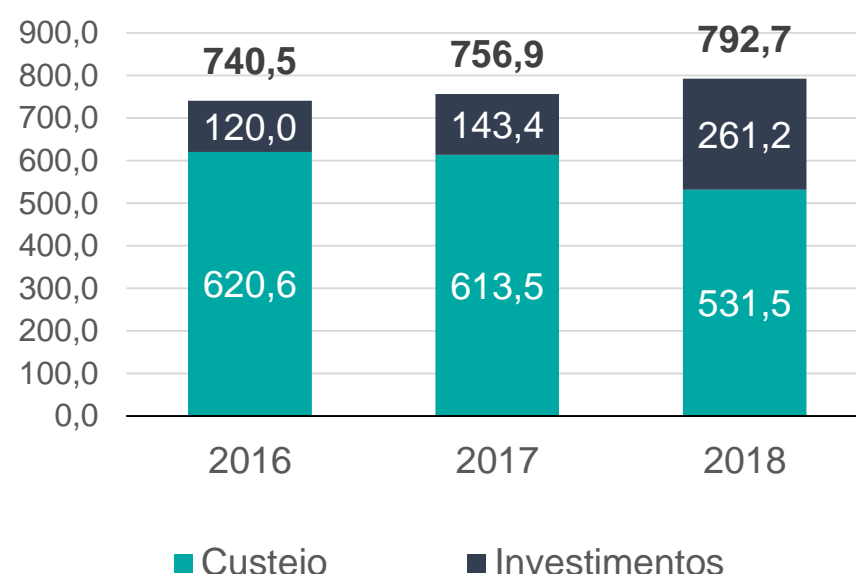
Atualmente integram o programa **48 unidades hospitalares federais**, incluindo as 40 unidades da Rede Ebserh e as 8 unidades que compõem o Complexo Hospitalar de Saúde da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ. Com a criação da Ebserh no final de 2011, **a competência pela gestão do programa 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 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 16. 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 Avaliação 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 6 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 6. 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.

