

The background of the slide features a soft-focus image of several hands of different skin tones gently cupping a small globe. The hands are positioned in a way that suggests care, support, and global unity. The colors are muted and pastel-like, creating a calm and professional atmosphere.

CARTA ANUAL

*De Políticas Públicas e
Governança Corporativa*

2020

Ano base 2019

Apresentação **1**

Mensagem do Presidente do Conselho de Administração **2**

Identificação da Empresa **3**

Interesse público subjacente às nossas atividades empresariais **4**

Políticas públicas **6**

Metas relativas ao desenvolvimento de atividades que atendam aos objetivos das políticas públicas **7**

Estatuto Social e fontes de financiamento **13**

Impactos econômico-financeiros da operacionalização das políticas públicas **14**

Estrutura de controles internos, fatores e gerenciamento de risco **19**

Remuneração da administração e dos membros do colegiado **23**

Comentários dos Administradores **26**

Apresentação

A Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) é um documento subscrito pelo Conselho de Administração da Ebserh que demonstra **os compromissos de realização dos objetivos das políticas públicas para atendimento do interesse coletivo** que justificou a criação da empresa, com definição clara dos **recursos empregados para esse fim, bem como dos impactos econômico-financeiros da consecução dos objetivos.**

A Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa 2020 - Ano base 2019 representa, mais do que um instrumento de conformidade, um importante mecanismo de compromisso com a **transparência.**

Este documento é publicado anualmente, com base no modelo sugerido pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Sest), do Ministério da Economia.



Mensagem do Presidente do Conselho de Administração

A busca por soluções de gestão perenes para as demandas de educação e de saúde do País, especialmente para a oferta de campo de prática que qualifique a formação profissional nos Hospitais Universitários Federais (HUFs), rege a atuação da empresa.

Com a rápida expansão da quantidade de hospitais vinculados à Rede Ebserh de 2013 a 2018, bem como o seu potencial de crescimento, um importante desafio foi enfrentado em 2019.

Com isso, a Ebserh aprofundou no fortalecimento das condições para que os HUFs possam empregar os recursos de maneira mais eficiente, corroborando a sustentabilidade econômico-financeira e o aprimoramento dos serviços.

A Rede Ebserh formada por 40 unidades hospitalares (36 HUFs e quatro maternidades-escola), com quase 9 mil leitos realiza cerca de 350 mil internações, 168 mil cirurgias hospitalares e mais de 23 milhões consultas e exames por ano, e avança a cada ano na formação dos profissionais e na geração de conhecimentos para a área da saúde.

Em 2019, a Rede ofereceu mais de 7,7 mil vagas de residências médica e multiprofissional em 1.023 programas, além de atuar como campo de prática para mais de 60 mil graduandos na área da saúde em 32 Universidades Federais.

Fortalecendo o apoio à Rede no âmbito da contratualização hospitalar com a gestão do SUS, foram repactuados, em 2019, 26 Instrumentos Formais de

Contratualização (IFC), com aumento potencial de receitas de 81 milhões de reais/ano.

Também foram aprimorados o Modelo de Gestão da Atenção Hospitalar e os processos de compras centralizadas, de pagamento de encargos previdenciários, de registro de propriedade intelectual, de regulação entre outros.

O exercício de 2019 fechou com mais de 53 mil colaboradores atuando na Rede e os trabalhadores com vínculos precários vêm sendo substituídos por empregados concursados, conforme estabelece a Constituição Federal.

Em 2019, houve o desligamento de cerca de 2,6 mil profissionais com vínculos precários em

diversos hospitais da Rede.

Ainda em 2019, foi definido projeto estratégico para a assunção de todos os HUFs à Gestão Plena pela Ebserh até o final de 2020, com exceção do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia, cujo prazo finaliza em 2021, buscando a integralidade da gestão dos HUFs.

Assim, com base nos resultados do ano de 2019, resumidos nesta Carta, são esperados grandes avanços para 2020.

Por último, em nome do Conselho de Administração, registro o meu agradecimento a todos os colaboradores e administradores da Rede Ebserh, reconhecendo que os resultados alcançados em 2019 são frutos do trabalho de cada um de nós.

Mauro Luiz Rabelo
Presidente do Conselho de Administração

Identificação da Empresa

Data de publicação: 01/06/2020

Dados gerais

CNPJ 15.126.437/0001-43**Sede** Brasília/DF**Tipo de estatal** Empresa Pública**Acionista controlador** União**Tipo societário** Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada – Empresa Pública**Tipo de capital** Fechado**Abrangência de atuação** Nacional**Setores de Atuação** Educação e Saúde

Presidente

Oswaldo de Jesus Ferreira

Telefone: (61) 3255-8921

E-mail: oswaldo.ferreira@ebserh.gov.br

Auditor Interno

Adriano Augusto de Souza

Telefone: (61) 3255-8970

E-mail: souza.adriano@ebserh.gov.br

Auditores independentes

Grupo Maciel

Telefone: (61) 3041-9592 ou 3041-9500

E-mails: denise.saboya@macielauditores.com.br;

eduardo.dias@macielauditores.com.br;

vinicius.silva@macielauditores.com.br

Administração

Conselheiros de Administração subscritores da Carta Anual

Mauro Luiz Rabelo

CPF: ***.761.901-**

Oswaldo de Jesus Ferreira

CPF: ***.430.927-**

Adalton Rocha de Matos

CPF: ***.134.025-**

Diego Penna Moreira

CPF: ***.583.568-**

Erno Harzheim

CPF: ***.423.660-**

Marizete Almeida Silva

CPF: ***.210.881-**

Margareth de Fátima Formiga Melo Diniz

CPF: ***.157.164-**

Manoel Bastos Freire Júnior

CPF: ***.288.174-**

Membros da Diretoria Executiva subscritores da Carta Anual

Oswaldo de Jesus Ferreira

CPF: ***.430.927-**

Cargo: Presidente

Eduardo Chaves Vieira

CPF: ***.431.577-**

Cargo: Diretor Vice-Presidente Executivo

Erlon César Dengo

CPF: ***.884.910-**

Cargo: Diretor de Administração e Infraestrutura

Giuseppe Cesare Gatto

CPF: ***.214.558-**

Cargo: Diretor de Atenção à Saúde

Iara Ferreira Pinheiro

CPF: ***.894.661-**

Cargo: Diretora de Orçamento e Finanças

Rodrigo Augusto Barbosa

CPF: ***.368.831-**

Cargo: Diretor de Gestão de Pessoas

Simone Henriqueta Cossetin Scholze

CPF: ***.824.541-**

Cargo: Diretora de Tecnologia da Informação



Interesse público subjacente às nossas atividades empresariais

A Administração Central e as unidades hospitalares que integram a Rede Ebserh atuam com o propósito de **“Ensinar para transformar o cuidar”**, realizando atividades de grande relevância para a sociedade que vão ao encontro do interesse público. A Ebserh é uma empresa estatal dependente, criada por meio da **Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011**, vinculada ao Ministério da Educação (MEC) e com capital social integralmente sob a propriedade da União.

Com base na sua lei de criação, a Ebserh tem as seguintes **competências**:

I – administrar unidades hospitalares, bem como prestar serviços de assistência médico-hospitalar, ambulatorial e de apoio diagnóstico e terapêutico à comunidade, no âmbito do SUS [Sistema Único de Saúde];
II – prestar às instituições federais de ensino superior e a outras instituições congêneres serviços de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, ao ensino-aprendizagem e à formação de pessoas no campo da saúde pública, mediante as condições que forem fixadas em seu estatuto social;

III – apoiar a execução de planos de ensino e pesquisa de instituições federais de ensino superior e de outras instituições congêneres, cuja vinculação com o campo da saúde pública ou com outros aspectos da sua atividade torne necessária essa cooperação, em especial na implementação das residências médica, multiprofissional e em área profissional da saúde, nas especialidades e regiões estratégicas para o SUS;

IV – prestar serviços de apoio à geração do conhecimento em pesquisas básicas, clínicas e aplicadas nos hospitais universitários federais e a outras instituições congêneres;
V – prestar serviços de apoio ao processo de gestão dos hospitais universitários e federais e a outras instituições congêneres, com implementação de sistema de gestão único com geração de indicadores quantitativos e qualitativos para o estabelecimento de metas; e
VI – exercer outras atividades inerentes às suas finalidades, nos termos do seu estatuto social.

As citadas competências legais demonstram que cabe à Ebserh o desafio de atuar nas destacadas áreas da **Educação** e da **Saúde**.

A Ebserh é constituída por uma Administração Central e uma **rede de 40 unidades hospitalares vinculadas a 32 Universidades Federais**. Essa rede de hospitais e maternidades são centros de referência de média e alta complexidade para o SUS com um papel de destaque na comunidade onde estão inseridos.

No Mapa Estratégico vigente, apresentado a seguir (Figura 1), a Ebserh assume a **Sociedade** como um de seus pilares, com foco no objetivo de **melhorar o ensino, pesquisa, extensão e assistência por meio da excelência do campo de prática e gestão hospitalar eficiente**.



Figura 1. Mapa Estratégico da Rede Ebserh - 2018-2022



Políticas públicas

A Constituição Federal (CF) sustenta o compromisso de assegurar a todo cidadão o pleno exercício de seus direitos sociais, dentre os quais a saúde, apresentada pelo texto constitucional como **direito de todos e dever do Estado**.

As políticas públicas que emanam deste compromisso direcionam o Estado para a constante busca pela redução do risco de doenças e de outros agravos, bem como ao acesso universal igualitário às ações e serviços, nos termos do que dispõe o art. 196 da CF.

Apesar dos avanços na consolidação do SUS ao longo dos anos, ainda existem desafios e demandas por aprimoramentos das ações de saúde.

O Brasil atravessou profundas mudanças demográficas, tecnológicas e sociais, que tanto alteraram as necessidades por serviços de saúde, como elevaram a demanda por recursos para financiá-los, tornando imprescindível racionalizar o gasto público na

execução de políticas públicas, sustentando serviços de alta qualidade que considerem o cidadão como ator central.

Os **Hospitais Universitários Federais (HUFs)** são instituições que prestam serviços de média e alta complexidade para o SUS e **concentram papel preponderante de formar profissionais qualificados e promover pesquisa e extensão, com geração de conhecimento**.

Com o olhar voltado para os HUFs, a **Exposição de Motivos (EM) Interministerial n.º 00127/2011/MP/MEC** apresentou uma proposta de **“nova modelagem jurídico-institucional para as atividades e os serviços públicos de assistência médico-hospitalar e ambulatorial executados pelos hospitais das universidades públicas federais”**, cujo objetivo era viabilizar um modelo de gestão mais ágil, eficiente e compatível com as competências executivas desses hospitais.

A proposta buscava oferecer solução jurídico-administrativa sustentável para lidar com dificuldades operacionais e também com os apontamentos do Tribunal de Contas da União (TCU) e do Ministério Público Federal (MPF) a respeito do funcionamento dessas instituições.

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

Nesse sentido, foi criada a Ebserh, assumindo compromisso de gerir o processo de recuperação dos HUFs em sintonia com as políticas previstas no Plano Plurianual (PPA) – instrumento de planejamento governamental que define diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública Federal, com o propósito de viabilizar a implementação e a gestão das políticas públicas.

O PPA 2016–2019 contém objetivos e metas, além de iniciativas que compõem o arranjo das políticas públicas para o quadriênio. A iniciativa 062A trata da *“expansão, reestruturação, manutenção e funcionamento dos hospitais universitários federais, com fortalecimento da formação de recursos humanos na área da saúde”*.

Enquanto empresa pública com uma rede de 40 HUFs, a Ebserh busca resultados em prol das políticas de qualificação da formação dos profissionais por meio de seu campo de prática, proporcionando, a cada dia, melhorias no atendimento ao cidadão.



Metas relativas ao desenvolvimento de atividades que atendam aos objetivos das políticas públicas

Em oito anos de existência, a Ebserh se consolidou como uma das maiores empresas estatais brasileiras em termos de pessoal. No encerramento do exercício de 2019, estavam vinculadas à rede 40 unidades hospitalares e maternidades-escola.

A empresa tem a perspectiva de manutenção das conquistas realizadas ao longo de sua existência, com o propósito de evitar o gigantismo, garantir a sustentabilidade econômico-financeira e a eficiência dos hospitais que fazem parte da Rede Ebserh, de modo que sua **atuação assistencial seja aderente às atividades de ensino e pesquisa.**

A estratégia da empresa está sintetizada no Mapa Estratégico da Rede Ebserh, apresentado anteriormente, uma representação visual do planejamento estratégico, que consolida de maneira clara os objetivos que orientam as ações da Rede para os próximos anos, com desdobramentos da estratégia em

objetivos táticos e operacionais.

Conforme mencionado no início deste documento, a estatal tem o propósito de **“Ensinar para transformar o cuidar”**, realizando atividades relevantes que vão ao encontro do interesse público.

Em 2018, a Ebserh executou o processo de planejamento estratégico, com o apoio de consultoria especializada. A partir da internalização dos resultados obtidos no primeiro ano do Planejamento Estratégico da Rede, em 2019, foi aprovado o Plano de Negócios da Rede Ebserh para 2020 com indicadores, metas e projetos estratégicos.

Além disso, também foi elaborada a estratégia de longo prazo da Rede Ebserh com análise de riscos e oportunidades para 2019-2023 além de diretrizes estratégicas para o ciclo de 2024-2028.

A Ebserh tem 20 indicadores com metas estabelecidas anualmente até 2023, além dos 22 projetos estratégicos que dão o suporte necessário ao atingimento das metas anuais.

Na Tabela 1, são apresentados os indicadores, metas e projetos estratégicos representados por meio do **Painel de Contribuição.**



Tabela 1. Indicadores, metas e projetos estratégicos da Rede Ebserh

	Objetivo Estratégico	Indicador	Metas					Projeto Prioritário
			2019	2020	2021	2022	2023	
Sociedade	Melhorar o ensino, pesquisa e extensão e a assistência por meio da excelência do campo de prática e gestão hospitalar eficiente	Número de hospitais com a taxa de ocupação hospitalar ideal	10	15	20	25	30	Implantação de Modelo de Gestão da Atenção Hospitalar
		Número de hospitais com o tempo médio de permanência hospitalar ideal	10	15	20	25	30	
		Número de hospitais submetidos à avaliação interna do Programa e Selo Ebserh de Qualidade	-	20	25	30	41	Implantação da Avaliação de Qualidade na Rede Ebserh
		Número de hospitais submetidos à avaliação externa do Programa e Selo Ebserh de Qualidade	-	3	7	11	15	
		Percentual de atratividade dos programas de residência da Rede Ebserh	>10,5	>11	>11,5	>12	>12,5	Fortalecimento do campo de prática
		Taxa de ocupação dos programas de residência da Rede Ebserh	80%	81%	82%	83%	84%	



	Objetivo Estratégico	Indicador	Metas					Projeto Prioritário
			2019	2020	2021	2022	2023	
Sustentabilidade	Empregar os recursos de maneira eficiente, visando à perenidade e ao equilíbrio da Rede	Número de hospitais operando em situação de equilíbrio orçamentário	23	27	32	36	40	Alcance de equilíbrio orçamentário dos hospitais
		Número de hospitais com custeio suportado em 90% pela receita SUS	-	2	4	7	10	Implantação da metodologia de monitoramento das receitas e despesas dos hospitais
		Taxa de representatividade de compras centralizadas	-	3%	5%	10%	20%	Implementação de Metodologia de Gestão de Custos na Rede
		Taxa de incorporação das categorias de compras pela central de compras	-	-	5%	15%	25%	Implementação do Modelo de Compras Centralizadas na Rede
		Percentual de HUFs com a força de trabalho monitorada	-	50%	50%	50%	50%	Implementação do monitoramento de alocação de pessoas

80% 81% 82% 83% 84%



	Objetivo Estratégico	Indicador	Metas					Projeto Prioritário
			2019	2020	2021	2022	2023	
Governança	Gerir com competência, agilidade e transparência, garantindo continuidade das atividades na Rede	Número de hospitais em gestão plena	-	36	-	-	-	Assunção dos HUFs à gestão plena pela Ebserh
		Projeto transversal: contribui para todo o objetivo estratégico						Implementação do modelo de pactuação da aplicação de recursos pelos HUFs da Rede Ebserh
		Projeto transversal: contribui para todo o objetivo estratégico						Definição de arquitetura organizacional



Processos e Tecnologia

Objetivo Estratégico	Indicador	Metas					Projeto Prioritário
		2019	2020	2021	2022	2023	
Otimizar a operação por meio da simplificação e digitalização de processos, inovação e disseminação das melhores práticas	Número de hospitais com prontuário eletrônico do paciente implantado	16	20	30	40	40	Implantação de prontuário eletrônico do paciente
	Número de estudos e manuais de infraestrutura física e tecnológica elaborados	-	4	8	9	10	Elaboração de plano de gerenciamento de infraestrutura para os hospitais de ensino
	Número de hospitais com Plano Diretor Físico Hospitalar elaborado	-	1	6	23	40	
	Número de Ordens de Serviços emitidas para projetos de arquitetura e engenharia	10	40	40	40	40	
	Percentual de hospitais com Plano de Investimento elaborado	100%	100%	100%	100%	100%	
	Projeto transversal: contribui para todo o objetivo estratégico						Estruturação do centro de serviços compartilhados
	Projeto transversal: contribui para todo o objetivo estratégico						Implementação do modelo de comunicação interna da Rede Ebserh
	Projeto transversal: contribui para todo o objetivo estratégico						Implantação do portal de boas práticas
	Projeto transversal: contribui para todo o objetivo estratégico						Implantação de Metodologia para Desenvolvimento de Sistemas de TI
	Projeto transversal: contribui para todo o objetivo estratégico						Criação de estratégia híbrida de infraestrutura de TI
	Projeto transversal: contribui para todo o objetivo estratégico						Criação de modelo de contingência de sistemas de TIC

	Objetivo Estratégico	Indicador	Metas					Projeto Prioritário
			2019	2020	2021	2022	2023	
Pessoas	Valorizar, capacitar e reter os talentos	Índice de rotatividade de empregados da Rede Ebserh	9%	8,5%	8%	7,5%	7%	Indicador transversal: recebe contribuições de todos os projetos deste objetivo estratégico
		Número de horas-capacitação por empregado	19	22	24	26	30	Instituição do Programa de Capacitação da Rede Ebserh
		Percentual de empregados que optaram pelo novo PCCS	-	90	92	95	100	Revisão do Plano de Cargos, Carreiras e Salários
		Projeto transversal: contribui para todo o objetivo estratégico						Implementação da Pesquisa de Clima Organizacional



Estatuto Social e fontes de financiamento

O capital social da Ebserh pertence integralmente à União. De acordo com o Art. 6º do seu **Estatuto Social**, suas fontes de financiamento podem ser:

I – as dotações que lhe forem consignadas no orçamento da União;

II – as receitas decorrentes:

a) da prestação de serviços compreendidos em seu objeto;

b) da alienação de bens e direitos;

c) das aplicações financeiras que realizar;

d) dos direitos patrimoniais, tais como aluguéis, foros, dividendos e bonificações; e

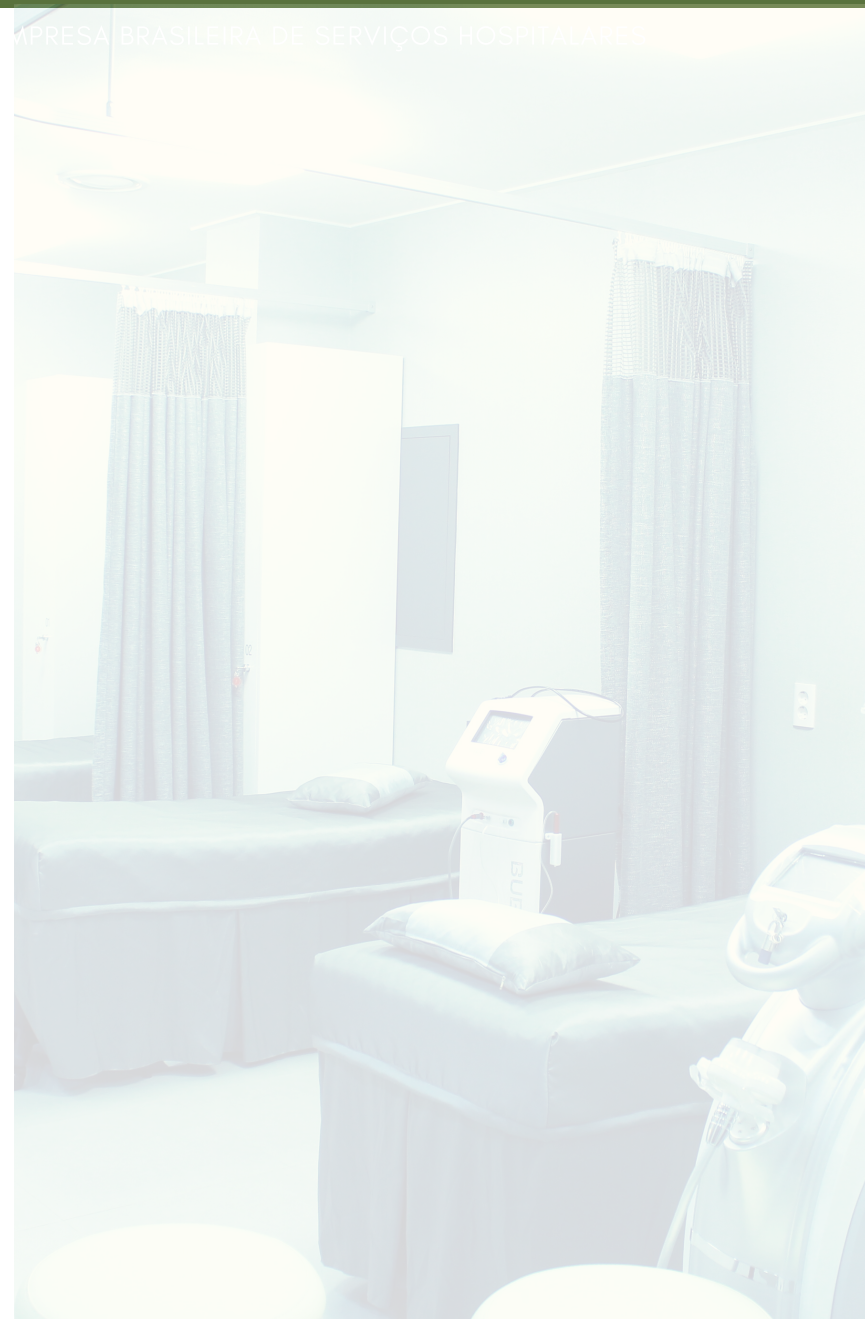
e) dos acordos e convênios que realizar com entidades nacionais e internacionais.

III – doações, legados, subvenções e outros recursos que lhe forem destinados por pessoas físicas ou jurídicas de direito público ou privado;

IV – os oriundos de operações de crédito, assim entendidos os provenientes de empréstimos e financiamentos obtidos pela entidade;

V – rendas provenientes de outras fontes.

Em 2019, foram consignados à Ebserh recursos de custeio para atendimento de programas de governo específicos, caso do Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários (Rehuf), cujo gerenciamento compete à Ebserh, e do Projeto Mais Médicos para o Brasil (PMMB), atividade no âmbito do Programa Mais Médicos financiada pela Ebserh e gerenciada pelo Ministério da Educação.



Impactos econômico-financeiros da operacionalização das políticas públicas

O orçamento destinado à Rede Ebserh é composto por três fontes de financiamento:

Orçamento específico da

Ebserh previsto nas Leis

Orçamentárias Anuais (LOA), que faz parte do orçamento geral do Ministério da Educação e consta no Volume V da LOA de cada exercício, alocado na Unidade Orçamentária da Ebserh (identificada com o código 26443);

Demais aportes orçamentários do MEC destinados aos HUFs por previsão da 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; e

Aportes orçamentários do Ministério da Saúde

descentralizados aos HUFs. Apesar de não serem vinculados a esse Ministério, os hospitais da Ebserh prestam serviços de atendimento à população no âmbito do SUS. Dessa forma,

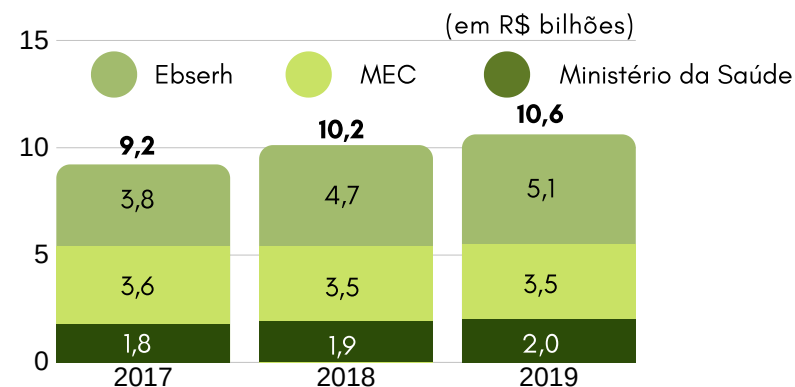
recebem limites orçamentários e financeiros do Ministério da Saúde por instrumentos de contrato de prestação de serviços ou subvenções.

Ainda é possível observar uma tendência de ampliação do orçamento total destinado à Rede Ebserh, principalmente em função do processo de reestruturação do quadro de pessoal dos HUFs por meio da contratação de empregados concursados, em conformidade com as determinações do TCU acerca do tema.

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.**

O movimento de expansão das despesas com remuneração e benefícios aos empregados é esperado e resulta da nossa atuação no cumprimento de um dos objetivos estabelecidos no propósito de nossa criação: **a substituição de vínculos**

Gráfico 1. Orçamento empenhado por ano pela Rede Ebserh – por órgão



Fonte: Tesouro Gerencial. Não contempla despesas do MEC com servidores RJU inativos

Tabela 2. Orçamento empenhado em 2019 pela Rede Ebserh – por grupo de despesa

Grupo	LOA+Créditos (em R\$ milhões)	% por grupo
Pessoal e Benefícios	7.498,88	70,4%
Custeio	2.911,31	27,3%
Investimento	239,60	2,3%
Total	10.649,79	100,0%

Fonte: Tesouro Gerencial.

trabalhistas precários nos hospitais universitários federais por empregados concursados,

para composição de uma estrutura organizacional sólida de profissionais para atuar nessas instituições, desempenhar plenamente suas funções e ofertar serviços públicos de saúde e ensino de qualidade à população.

Coexistem, na Rede Ebserh, empregados públicos concursados do quadro próprio, servidores do Regime Jurídico Único concursados pelas Instituições Federais de Ensino Superior 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 para composição do quadro funcional dos hospitais.

Em contraponto, a despesa com servidores RJU ativos encontra-se em processo de retração, pois a proposta para a força de trabalho dos hospitais

é que esses funcionários sejam gradativamente desligados e suas vagas repostas por empregados concursados pela Ebserh sob o regime de contrato da Consolidação da Leis Trabalhistas - CLT.

A variação das despesas de pessoal Ebserh entre 2018 e 2019 foi inferior àquela observada entre 2017 e 2018, pois a maior parte das contratações do concurso realizado em 2018 ocorreram no mesmo ano. Com a realização dos principais concursos no período de 2014 a 2018, as próximas contratações da empresa devem ter foco na reposição de servidores RJU desligados e na composição e ampliação do quadro de alguns hospitais específicos.

A despesa atual da União com servidores RJU inativos não é considerada no cômputo do orçamento, visto que esses servidores não mais atuam no desenvolvimento das atividades dos hospitais e o custo de sua aposentadoria onera as despesas obrigatórias do Ministério da Educação.

Atualmente, a manutenção do quadro de empregados e servidores

concursados representa em torno de 70% do orçamento anual empenhado pela Rede Ebserh, o que corrobora o objeto da empresa.

A principal fonte de financiamento das despesas gerais de **custeio da Rede Ebserh** provém do pagamento pelos serviços e atendimentos de média e alta complexidade prestados ao SUS. Essa fonte é remunerada por aportes orçamentários e financeiros do Ministério da Saúde, com base nas contratualizações realizadas por cada hospital junto aos gestores locais de saúde dos estados e municípios.

Além das despesas gerais para manutenção das atividades hospitalares, que representaram aproximadamente 84% do orçamento de custeio da Rede em 2019, também são financiados programas e bolsas de residência médica e multiprofissional no âmbito de suas unidades, por meio de aportes do MEC.

Há um acréscimo de R\$ 223,1 milhões no orçamento de custeio geral entre 2018 e 2019, que representa uma

variação de aproximadamente 10%, decorrente de dois fatores principais:

- **Contratualização SUS:** o aumento gradativo do orçamento da contratualização é resultado do esforço implementado pela Ebserh, principalmente por meio de sua Diretoria de Atenção à Saúde, em revisar e adequar os contratos de prestação de serviços dos hospitais junto aos gestores locais do SUS, atentando para problemas de defasagem dos valores remunerados, serviços ofertados que não estavam previstos nos contratos, entre outros;
- **Outras Fontes:** mediante sucessivas negociações da atual gestão junto aos Ministérios da Educação e da Saúde, a Rede Ebserh obteve orçamento adicional para custeio nesse exercício em relação a 2018, como, por exemplo, descentralização de créditos para rescisão dos vínculos empregatícios precários que ainda atuavam nos hospitais, suplementação de créditos no Programa Rehuf, dentre outras, que foram de extrema importância para a desvinculação das fundações de apoio e para alcançar maior equilíbrio na relação receita-despesa dos hospitais que se encontravam com passivos pendentes.



Porém, diante do cenário enfrentado pela economia brasileira e mundial nos últimos anos, a empresa está trabalhando em estratégias para adequação das fontes de financiamento e racionalização das despesas, buscando manter (ou mesmo ampliar, no que for possível) o patamar de oferta dos serviços de saúde e ensino, mesmo em condições de restrição orçamentária em relação aos exercícios anteriores, sem perder de vista a sustentabilidade orçamentária e financeira.

No contexto das despesas de custeio, a Ebserh também realizou, 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.

Durante o ano de 2019, a Ebserh manteve a execução do pagamento de bolsas aos coordenadores, supervisores e tutores responsáveis pelo monitoramento da 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.

Cumprir destacar que este foi o último ano com pagamentos intermediados pela empresa. A partir do orçamento de 2020, a SESu/MEC ficará a cargo de realizar integralmente o pagamento das despesas do Programa Mais Médicos.

O último grande grupo de despesas 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)**,

responsável em 2019 por 87% das aquisições de capital da Rede Ebserh.

Além do Rehuf, a Rede Ebserh também conta com outros aportes de capital, a partir do orçamento próprio da empresa, de complementações do MEC previstas nas Leis Orçamentárias Anuais ou descentralizadas ao longo do ano e, em menor volume, de ações orçamentárias específicas do Ministério da Saúde.

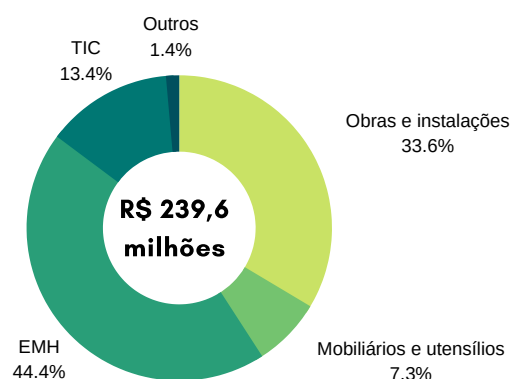
No exercício de 2018, a principal linha de investimentos foi a aquisição de equipamentos médico-hospitalares (EMH), em especial equipamentos de grande porte, e mobiliário e utensílios

diversos.

Em 2019, a maior parte dos investimentos também foi direcionada à **aquisição de equipamentos médico-hospitalares**, em volume menor do que no exercício anterior.

Porém, houve **aumento significativo nas despesas em obras e instalações, bem como em tecnologia da informação**, refletindo uma necessidade de revitalização e modernização da infraestrutura.

Gráfico 2. Principais linhas de investimentos da Rede Ebserh em 2019



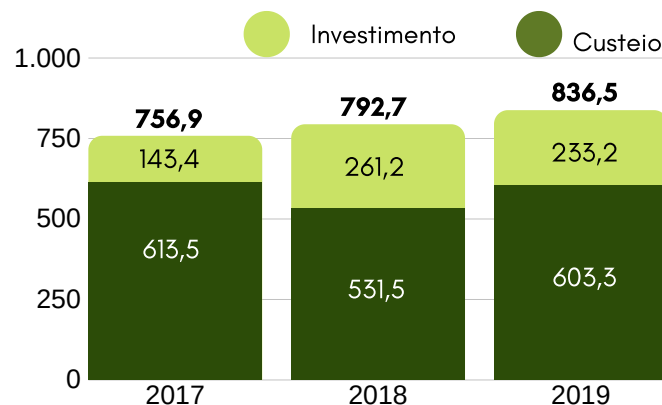
Fonte: Tesouro Gerencial.

Retomando o Rehuf, este Programa se apresenta como a principal ferramenta para **manutenção dos níveis de investimento das unidades hospitalares**. O orçamento do Rehuf provém da Ebserh, do Ministério da Saúde e, eventualmente, de outras Unidades Orçamentárias vinculadas ao MEC, conforme as diretrizes do Programa.

Atualmente, são 48 unidades hospitalares federais que integram o Programa, 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).

A Ebserh, enquanto gestora do Programa, vem, desde 2018, direcionando a aplicação do orçamento para os investimentos, em atuação conjunta com os Ministérios da Educação e da Saúde. Com a intensificação do processo de desligamento do quadro de pessoal com vínculos precários nesse exercício e a consequente adequação das fontes de financiamento dos hospitais universitários, **a expectativa para os exercícios posteriores é de que o Rehuf oriente cada vez mais seu**

Gráfico 3. Orçamento empenhado: Rehuf 2017-2019
(em R\$ milhões)



Fonte: Tesouro Gerencial. Inclui execução nos HUFs não-filiados à Ebserh.

foco para a área de infraestrutura, ampliando sua proporção de investimentos em capital.

A gestão do orçamento consignado na Unidade Orçamentária é de responsabilidade da Administração Central da empresa e comporta as seguintes despesas:

- **Folha de pagamento de pessoal e benefícios** dos empregados celetistas, concursados pela Ebserh;
- **Financiamento da parcela do Rehuf consignada à Ebserh** para sua

gestão direta;

- Apoio orçamentário e financeiro das atividades específicas no âmbito do **Programa Mais Médicos para o Brasil (PMMB)** e da **Comissão de Avaliação e Monitoramento das Escolas Médicas (CAMEM)**;
- Recursos para **manutenção das atividades da Administração Central da Ebserh**, e complementação da **manutenção dos hospitais**, bem como investimentos de pequeno vulto;

- Orçamento destinado às receitas próprias diretamente arrecadadas pelas unidades filiadas à empresa;

- Cumprimento de sentenças judiciais aplicadas à empresa;

- Capacitações oferecidas pela empresa aos colaboradores que atuam na Administração Central e nos hospitais;

- Apropriação do orçamento de **emendas parlamentares** destinadas aos hospitais.

Em 2019, o **empenho das despesas atingiu 99%** das dotações autorizadas para o exercício, sendo que para as despesas discricionárias atingiu 99,8%. Porém, o volume de despesas liquidadas e pagas no exercício se apresenta em patamar relativamente baixo para algumas rubricas, principalmente nas despesas com capacitações e nas emendas parlamentares devido a dificuldades enfrentadas na aprovação e liberação da aplicação desses recursos apenas no segundo semestre do ano.

Devido à concentração de obrigações assumidas no segundo semestre, o volume de Restos a Pagar (RAP) inscritos para 2020 foi significativo, com maior destaque para as despesas de custeio e investimentos, tendo em vista que a maior parte do orçamento de pessoal e benefícios inscrita em RAP refere-se ao pagamento das obrigações patronais que ocorrem de dezembro para janeiro.

O foco nos próximos anos será aprimorar o fluxo de utilização do orçamento para **reduzir a concentração de RAP para os exercícios subsequentes.**

Tabela 3. Detalhamento da execução orçamentária e financeira da Unidade Orçamentária da Ebserh (em R\$ milhões)

Grupo de Despesa	Orçamento Aut. (LOA+Créditos)	Empenhado	% Emp./Orç.
Pessoal e Benefícios	4.608,96	4.560,45	98,95%
Custeio	471,97	470,76	99,74%
Investimento	83,04	83,04	100,00%
Total	5.163,97	5.114,24	99%

Fonte: Tesouro Gerencial.



Estrutura de controles internos, fatores e gerenciamento de riscos

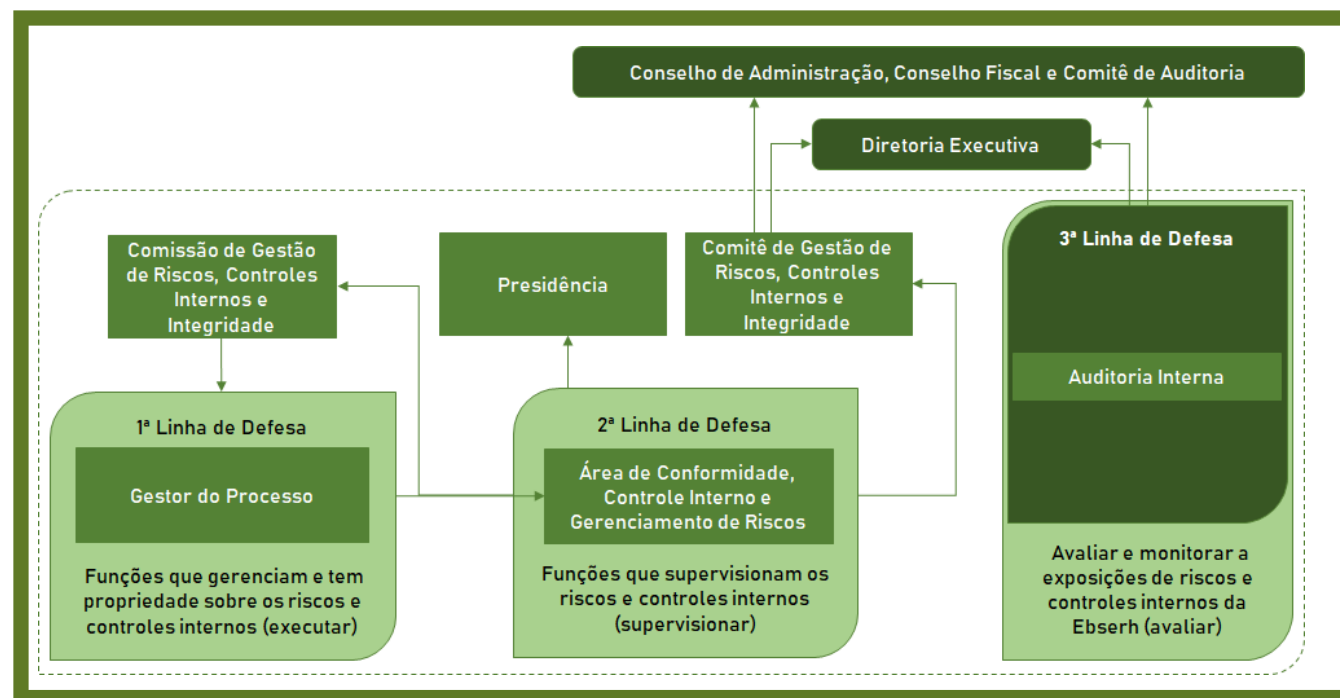
Com o advento da Lei de Responsabilidade das Estatais a gestão de riscos e controles internos exsurgiram como eixos que conectam diversas engrenagens de governança, conferindo razoável segurança institucional nas instâncias deliberativas e nos diversos processos organizacionais.

Com base nisso, foi constituído o Sistema de Gestão de Riscos e Controles Internos da Ebserh, organizado conforme exposto ao lado.

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 à identificação, ao tratamento das variáveis e à garantia da eficácia de seus controles, quanto ao norteamento estratégico das decisões institucionais e à efetividade do controle da integridade nos processos organizacionais.

Desde a publicação da Lei nº

Figura 2. Sistema de Gestão de Riscos e Controles Internos



13.303/2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, e do Decreto nº 8.945/2016, que regulamenta, no âmbito da União, a Lei de Responsabilidade das Estatais, e considerando a relevância dos assuntos suscitados a partir destas publicações, tal como transparência da gestão, prevenção e combate à

corrupção, controle interno, auditoria pública, correição e profissionalização da gestão das estatais, foram desenvolvidas importantes iniciativas.

Nessa linha, importantes resultados e entregas ocorreram em 2019, 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).

Com a divulgação da 4ª Certificação

do IG-Sest em 2019, a Ebserh manteve-se no Nível II, mas avançou na pontuação para 7,25 (no intervalo de pontuação de 0 a 10).

Em 2019, a empresa promoveu a instalação e operacionalização do Comitê de Auditoria (Coaud) previsto no Estatuto Social da Ebserh; a instituição do Comitê de Elegibilidade, Indicação e Remuneração estatutário; e o Treinamento anual dos Administradores, Conselheiros Fiscais e Gestores da Rede Ebserh sobre Governança e Código de Ética e Conduta.

A expectativa é de que, em 2020, a Ebserh alcance o Nível I, para o que já existem ações implementadas.

O **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, temos desde 2018 nosso Programa de Integridade, demonstrando compromisso público de buscar no âmbito do cumprimento do propósito institucional, a inspiração dos colaboradores e parceiros à adoção de comportamentos íntegros exemplares.

Instituída em 2015 como órgão de apoio vinculado à Presidência da Ebserh, a Corregedoria-Geral tem atuado na coordenação, orientação e controle das atividades de correção, inclusive em caráter preventivo, visando a alavancar a eficiência e a qualidade, tanto nas atividades ligadas à assistência e ao ensino quanto nas atividades-meio da empresa.

Como resultado do trabalho desenvolvido, as ações efetuadas no ano de 2019 fortalecem a percepção de nosso notório amadurecimento nas matérias ligadas à correção, tais como apuração de irregularidades e acompanhamento de colaboradores que tenham assinado termo de compromisso de mudança de

comportamento.

Visando a aprimorar ainda mais o nível de excelência no cumprimento de suas competências regimentais, a empresa institucionalizou, em 2019, o “e-Cor” (Sistema de Procedimentos de Corregedoria), plataforma na qual ocorrerá o gerenciamento dos procedimentos correccionais. O sistema inaugura uma fase de maior agilidade e eficiência no controle e na avaliação dos processos correccionais na Rede 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 os 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, por meio 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 particularmente os elogios e a avaliação das respostas oferecidas pela Ouvidoria.

Os(as) Ouvidores(as) da Rede também atuam como Autoridades de Monitoramento da Lei de Acesso à Informação (LAI), sendo os gestores do e-SIC, ligados(as) diretamente à Controladoria-Geral da União (CGU).

As Ouvidorias da Rede Ebserh realizam a Pesquisa de Satisfação dos Usuários (PSU) e a Pesquisa de Satisfação dos Residentes (PSR) anualmente, visando a avaliar a percepção de satisfação desses usuários acerca de determinados temas, sempre em busca do aprimoramento da qualidade do atendimento.

Quanto aos **resultados da PSU**, dos 12.534 usuários ouvidos, 98,1%



indicariam os Hospitais Universitários para algum familiar ou amigo. Além disso, em uma escala de 0 a 10, o índice de confiança foi de 9,1.

Em relação à satisfação geral dos usuários quanto aos atendimentos recebidos nos hospitais, **a avaliação positiva chegou a 92%.**

Já a **PSR**, aplicada pela primeira vez em 2019, com participação voluntária de 4.704 residentes (cerca de 61% do total de residentes matriculados) apontou um **índice de satisfação de 63%, sendo que 54% registrou estar satisfeito e 9% muito satisfeito.**

Em relação às manifestações de elogios, a Rede Ebserh foi **destaque entre 348 Órgãos e Entidades do Poder Executivo Federal.** Foram registrados **4.060 elogios dirigidos às unidades hospitalares da Rede**, o que corresponde a quase 52% do total de todos os elogios recebidos no Poder Executivo Federal.

Além disso, **entre as 20 instituições mais elogiadas em todo o Poder Executivo Federal, 13 são unidades da Rede Ebserh.**

Com o intuito de desenvolver a estratégia da empresa, foi realizado o processo de planejamento estratégico no exercício de 2018, com o apoio de consultoria especializada para o ciclo de 2018-2022 e com diretrizes para o decênio 2018-2027.

Várias etapas foram executadas, destacando-se a definição do Mapa Estratégico da Rede Ebserh bem como dos seus respectivos desdobramentos.

Os principais produtos elaborados foram: Mapa Estratégico; Matriz de Análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (SWOT); Objetivos Estratégicos, Indicadores de alto nível e suas Metas; Mapa dos Principais Riscos Estratégicos da Organização; Mapa de Projetos Estratégicos para alcance dos Objetivos Estratégicos.

A partir da análise SWOT, foram identificados inicialmente um conjunto de riscos aos quais a Ebserh está submetida, que poderiam ameaçar o atingimento dos objetivos estratégicos.

No decorrer do exercício de 2019,

emergiram duas preocupações por parte da Diretoria Executiva, capazes de minar o controle e a sustentabilidade institucional: o crescimento da Rede para além dos recursos disponíveis para a gestão dos hospitais e as dificuldades para que a empresa possa gerir de forma mais ágil e transparente tais recursos.

Assim, a partir dessas preocupações, identificaram-se os **18 riscos estratégicos** a seguir, que deverão ser monitorados e mitigados a partir de planos específicos:

- 1) Possibilidade do término do Programa Rehuf
- 2) Dificuldades em desospitalizar pacientes por falta de vagas/estruturas adequadas na RAS
- 3) Necessidade de resguardar privacidade, confidencialidade e segurança dos dados dos pacientes
- 4) Competição com outros Hospitais de Ensino no repasse de recursos oriundos de bolsas científicas e de contratualização com o SUS
- 5) Aumento nos custos de saúde, com a implementação de novos procedimentos, equipamentos e medicamentos
- 6) Limitada capacidade de execução devido a falta de capacitação

7) Falta de integração entre as áreas da empresa

8) Rotatividade dos gestores de órgãos públicos estratégicos pode impactar a execução e a continuidade dos projetos

9) Falta de bolsas de residência pelo MEC para expansão dos programas de residência em saúde

10) Competição com Hospitais filantrópicos pela alta complexidade contratualizada com o SUS

11) Fuga de talentos para iniciativa privada ou outros órgãos/empresas públicas

12) Atuação de outras instituições na priorização das linhas de Pesquisas a serem fomentadas via editais

13) Cooperação entre centros de excelência externos a Ebserh acirram a competição pelo protagonismo na produção científica

14) A consolidação dos fornecedores, operadores e prestadores de saúde aumenta o poder de barganha da indústria, dificultando a negociação de preços

15) Aumento da oferta de residências médicas/multiprofissionais por hospitais externos à Rede

16) Disputa entre provedores para atratividade de parcerias com a indústria e startups

17) Gigantismo da empresa

18) Dificuldades para o alcance da gestão plena dos hospitais da Rede



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

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

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

No exercício de 2019, foram executadas ações de auditoria em **22 temas previstos no PAINT e 16 temas**

extra-PAINT em diferentes unidades a depender do tema. O resultado consolidado de cada tema do PAINT gera um documento avaliativo da Auditoria Interna na Administração Central da empresa.



Remuneração da administração e dos membros do colegiado

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

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

A remuneração dos dirigentes e conselheiros fixada pela Sest para o período de 2019 segue adiante.

Tabela 4. Remuneração dos dirigentes e conselheiros fixada pela Sest para 2019

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

Fonte: SPP/CAP/DGP.



Quanto à fixação dos limites da remuneração individual e global para o período em questão, foram considerados os valores autorizados pela Sest, conforme segue nas Tabelas 5, 6, 7 e 8.

É importante destacar o abatimento de valores de remuneração que excedam o teto remuneratório definido pela Constituição Federal.

Em 2019, o abate-teto Constitucional da remuneração do Presidente da Ebserh foi de R\$ 232.686,54, e, no âmbito da remuneração dos Diretores, foi de R\$ 249.108,46.

Tabela 5. Remuneração - Presidente

Itens	Valor de um Mês do Item de remuneração	Subtotal por cargo (Limite Individual)	Total por tipo de cargo Limite Global
Honorário Fixo	R\$ 30.999,53	R\$ 371.994,36	R\$ 371.994,36
Gratificação de férias	R\$ 10.333,18	R\$ 10.333,18	R\$ 10.333,18
INSS	R\$ 8.930,53	R\$ 107.166,41	R\$ 107.166,41
FGTS	R\$ 2.548,85	R\$ 30.586,20	R\$ 30.586,20
Subtotal			R\$ 520.080,15

Fonte: SPP/CAP/DGP.

Tabela 6. Remuneração - Diretores

Itens	Valor de um Mês do Item de remuneração	Subtotal por cargo (Limite Individual)	Total por tipo de cargo Limite Global
Honorário Fixo	R\$ 29.139,55	R\$ 349.674,60	R\$ 2.098.047,60
Gratificação de férias	R\$ 9.713,18	R\$ 9.713,18	R\$ 58.279,10
INSS	R\$ 5.827,91	R\$ 69.934,94	R\$ 419.609,66
FGTS	R\$ 2.331,16	R\$ 27.973,98	R\$ 167.843,87
Subtotal			R\$ 2.743.780,23

Fonte: SPP/CAP/DGP.



Tabela 7. Remuneração - Conselho de Administração

Itens	Valor de um Mês do Item de remuneração	Subtotal por cargo (Limite Individual)	Total por tipo de cargo Limite Global
Honorário Fixo	R\$ 2.940,53	R\$ 35.286,31	R\$ 317.576,82
INSS	R\$ 588,11	R\$ 7.057,26	R\$ 56.458,18
Subtotal			R\$ 338.749,06

Fonte: SPP/CAP/DGP.

Tabela 8. Remuneração - Conselho Fiscal¹

Itens	Valor de um Mês do Item de remuneração	Subtotal por cargo (Limite Individual)	Total por tipo de cargo Limite Global
Honorário Fixo	R\$ 2.940,53	R\$ 35.286,31	R\$ 105.859,08
INSS	R\$ 588,11	R\$ 7.057,26	R\$ 21.171,82
Subtotal			R\$ 127.030,90

Fonte: SPP/CAP/DGP.

¹ Para os conselheiros que ocupam cargos efetivos ligados a regime próprio de previdência na Administração Pública (por exemplo: regidos pelo Regime Jurídico Único), não é devido o desconto do INSS sobre os jetons que recebem por participação nos conselhos de Administração ou Fiscal da Ebserh, pois o regime previdenciário ao qual estão ligados, não prevê o desconto da previdência sobre os jetons recebidos. Contudo, para os conselheiros sem vínculo com a administração ou ocupantes de cargos efetivos celetistas, os jetons são contabilizados normalmente como base de cálculo para a contribuição ao regime geral de previdência (INSS).



Comentários dos Administradores

Sobre o **desempenho da empresa em relação às políticas públicas**, foram alcançados benefícios importantes para a sociedade e ganhos em eficiência na gestão dos custos envolvidos.

De 2018 a 2019, quanto aos **programas de residências médica, multiprofissional e uniprofissional** credenciados, houve a ampliação de 55 programas, representando um aumento de 5,7%. Já o número de residentes matriculados subiu em 221.

Em 2019, houve também um crescimento resultante do remanejamento de vagas ociosas e da participação no Edital do Ministério da Saúde com oferta de bolsas de residência médica e multiprofissional.

No âmbito da **pesquisa**, em 2019, foram cadastradas mais de 3,2 mil pesquisas no Sistema de Informações Gerenciais (SIG-Ebserh), sendo 86% cadastradas como pesquisas acadêmicas.

No âmbito da **graduação**, foram iniciadas mais de 2,7 mil pesquisas acadêmicas, 618 Trabalhos de

Conclusão de Curso e 340 iniciações científicas. Cerca de 60 mil alunos graduandos utilizaram os hospitais da Rede Ebserh como campo de prática, 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 etc.

No âmbito assistencial, foram **ampliados os atendimentos hospitalares**, com a gestão de quase 9 mil leitos, cerca de 350 mil internações, 168 mil cirurgias hospitalares e mais de 23 milhões consultas e exames por ano.

Com foco na **eficiência e sustentabilidade da Rede**, a empresa investiu na otimização da gestão de recursos, dando continuidade às ações para revisão dos contratos firmados no âmbito do SUS com o objetivo de garantir a adequada inserção dos Hospitais Universitários Federais na Rede de Atenção à Saúde (RAS) e a qualificação da assistência.

A contratualização dos hospitais da Rede Ebserh com os gestores SUS apresenta um diferencial, para além do componente assistencial: essa relação deve reconhecer as características formadoras dessas instituições, valorizando as ações de ensino, pesquisa e inovação.

Em 2019, houve apoio à Rede no âmbito da contratualização hospitalar com a gestão do SUS, visto que tão importante quanto possuir um bom instrumento formal de contratualização, é, também, o fortalecimento da relação dos HUFs com a gestão do SUS, tendo ocorrido a repactuação de 26 Instrumentos Formais de Contratualização (IFC) de 20 hospitais da Rede, que proporcionou o impacto financeiro potencial de R\$ 81 milhões por ano.

No âmbito da Diretoria Vice-Presidência Executiva, foi firmado com os hospitais da Rede Ebserh Contrato de Objetivos, visando à pactuação da utilização dos recursos de investimento do Programa Rehuf. Os contratos firmados permitiram a descentralização de recursos orçamentários para a realização de

obras e aquisições de equipamentos de infraestrutura, médico-hospitalar, hotelaria hospitalar e tecnologia da informação.

Além disso, a empresa avançou consideravelmente no cumprimento de cláusulas previstas no **Contrato de Gestão Especial firmado junto às Ifes para gestão dos HUFs**.

Em 2019, foi definido o projeto estratégico para promover a assunção de todos os HUFs à **Gestão Plena pela Ebserh** até o final de 2020, com exceção do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia, cujo prazo finaliza em 2021. A principal ação deste projeto teve enfoque na transição da gestão financeira das unidades hospitalares para a Ebserh, conforme determinação do TCU, nos termos do Acórdão TCU nº 2.983/2015 – Plenário.

O resultado deste trabalho está evidenciado no crescimento da execução orçamentária na Unidade Gestora da Ebserh de cada unidade hospitalar, sendo cumpridas ações estruturantes e de gestão pelos



hospitais.

A Ebserh também aprimorou processos de gestão da atenção hospitalar, compras centralizadas, pagamento de encargos previdenciários, Ouvidoria, registro de propriedade intelectual, monitoramento de demandas da comunicação, central de laudos, regulação, conformidade da indicação e avaliação de administradores.

No âmbito da Tecnologia da Informação, duas grandes frentes de trabalho fundamentais do projeto **"Hospital sem Papel"** foram fortalecidas em 2019. Na área administrativa, destaca-se a implantação do **Sistema Eletrônico de Informação (SEI) em todos os HUFs**. O SEI é uma plataforma que engloba um conjunto de módulos e funcionalidades que promovem a eficiência administrativa.

Na área assistencial, houve a **integração da certificação digital nas prescrições médicas no Aplicativo para Gestão dos Hospitais Universitários (AGHU)**. A implantação da assinatura digital de profissionais de saúde no prontuário eletrônico do AGHU e de profissionais

administrativos elimina a necessidade de grandes volumes de impressões nos HUFs, reduzindo custos de impressão e manutenção de arquivos médicos.

O AGHU – Plataforma de Gestão Hospitalar da Rede Ebserh – está presente nos 40 hospitais da Rede Ebserh, sendo utilizado por mais de 50 mil profissionais. A digitalização de registros de saúde tem enorme potencial para conferir qualidade à atenção e à saúde, continuidade do cuidado e segurança do paciente. Contribui para a meta do Governo Federal de implantação de prontuário único do SUS e o acesso digital do cidadão aos seus dados de saúde.

No âmbito da Diretoria de Orçamento e Finanças, foi implantado o Pannel de Informações Orçamentárias e Financeiras, frente a uma necessidade de um instrumento que possibilitasse o acesso, de forma rápida, fácil e gerencial a uma plataforma de informações orçamentárias e financeiras da Rede de Hospitais Universitários Federais. É uma ferramenta que contribui sobremaneira para a transparência na gestão fiscal da empresa, uma vez que todas as informações referentes ao

planejamento, orçamento, finanças e desempenho de cada unidade da rede podem ser acessadas por qualquer usuário, bastando, para isso, acessar a homepage da Ebserh.

Outro fator que contribui para a evidenciação da transparência na execução do gasto público das unidades hospitalares de ensino é o fato de que as unidades podem acessar e analisar seus níveis de gastos, comparando-os com outras unidades da Rede de complexidade estrutural similar. Dessa forma, ampliou-se consideravelmente a capacidade de monitoramento e antecipação de problemas da gestão central da empresa para com suas unidades filiadas.

Portanto, a ferramenta expandiu a capacidade de prestação de contas, seguindo assim o princípio da *Accountability*, por meio da facilidade de respostas à ouvidoria, à imprensa, aos órgãos de controle externos e interno, bem como aos órgãos estatutários da empresa (Diretoria Executiva, Comitê de Auditoria, Conselho Fiscal e Conselho de Administração).

Ainda no âmbito da Diretoria de Orçamento e Finanças, cumpre destacar a aprovação definitiva das Demonstrações Contábeis Consolidadas da empresa relativas aos exercícios de 2015, 2016, 2017 e 2018, em decorrência dos avanços na gestão contábil e melhoria dos controles de apuração e registro.

No âmbito da Gestão de Pessoas, a Rede Ebserh tem também 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.

Em 2019, a Rede Ebserh contou com o **incremento de 2.174 empregados públicos** (concursados contratados no regime celetista), para atendimento das demandas da sociedade, contribuindo para o alcance de mais de **51,7 mil profissionais efetivos** (celetistas e estatutários) atuando nos hospitais.

Os trabalhadores com vínculos precários vêm sendo substituídos por empregados concursados, conforme



estabelecido pelo art. 37 da Constituição Federal.

Em 2019, houve o desligamento de cerca de 2,6 mil profissionais com vínculos precários em diversos Hospitais Universitários da Rede Ebserh, restando a substituição de pouco mais de 1,4 mil profissionais precarizados em atividade no Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia (HC-UFU), que ainda não possuía corpo funcional próprio e estava realizando Concurso Público para contratação de profissionais.

Durante 2019, mais de 35 mil colaboradores foram capacitados (carga-horária média: 19 horas/aula por colaborador).

Na questão da insalubridade, um esforço conjunto entre a Consultoria Jurídica e a Diretoria de Gestão de Pessoas vem buscando atualizar as normas internas e procedimentos para garantir a correta aplicação dos direitos dos empregados quanto ao recebimento e também quanto ao percentual do adicional de insalubridade a que fazem jus. Com isso, a gestão da Ebserh procura não apenas garantir o adicional àqueles que fazem jus a ele, no grau

adequado, sem necessidade de buscar a tutela judicial, como também corrigir eventuais distorções quando identificadas.

Todo esse esforço tem o objetivo de tornar os hospitais ambientes menos insalubres ao maior número de profissionais possível. E indenizar de maneira justa e legal quando isso não for possível.

Ao longo de 2019, a Consultoria Jurídica também realizou estudos e planejamento para contratação de uma Solução de Tecnologia da Informação para acompanhamento dos processos judiciais e extrajudiciais em que a Ebserh ou suas filiais figurem como parte ou interveniente. Esse projeto deverá ser concluído em 2020 com as fases de contratação, implantação e pós-implantação da solução a ser adquirida. Uma vez implementada, tal solução contribuirá para o aumento da confiabilidade das informações, para melhoria da eficiência e parametrização dos processos de trabalho, para avaliação estratégica e mitigação do risco jurídico, dentre outros, permitindo, ainda, o desenvolvimento de ferramenta para integração dos processos com as demais áreas

administrativas da empresa.

No âmbito da Comunicação Social, a estratégia de produção de conteúdo foi redefinida para melhorar a qualidade. Um novo portal institucional para a Administração Central foi publicado e as informações administrativas disponíveis no site e o lançamento de dois concursos, cujos editais também foram disponibilizados na internet, impulsionando os acessos.

O conjunto dessas ações propiciou a contabilização de mais de **17,7 milhões de visualizações em 2019**, frente a 8 milhões em 2018.

Diversas ações positivas da Ebserh e de suas unidades hospitalares foram destaque nos principais canais televisivos, jornais impressos e sites de abrangência local e nacional. Os principais destaques do ano ficaram com o concurso nacional da Rede Ebserh, liberação de recursos do Rehuf e seus benefícios e o novo Hospital no Amapá.

Avaliação de Metas e Resultados

Ao realizar a aferição dos indicadores de desempenho da empresa, conforme a Tabela 1 apresentada na seção

"Metas relativas ao desenvolvimento de atividades que atendam aos objetivos das políticas públicas", é possível constatar que oito indicadores alcançaram, ou superaram, as metas estabelecidas para 2019, e dois indicadores não alcançaram as metas pactuadas.

Nesse sentido, os indicadores "**Número de Ordens de Serviços emitidas para projetos de arquitetura e engenharia**", "**Percentual de hospitais com Plano de Investimento elaborado**" e "**Número de horas-capacitação por empregado**" atingiram exatamente os valores estabelecidos como meta, enquanto o indicador "**Número de hospitais operando em situação de equilíbrio orçamentário**" apresentou resultado muito superior ao estabelecido como meta.

No que tange ao não atingimento das metas da Diretoria de Atenção à Saúde (DAS), observa-se a necessidade de rediscutir os 85% resulta no fato de estarem contratualizados com o gestor local do SUS como serviços porta aberta de urgência e emergência, desempenhando um importante papel na RAS, sendo, muitas vezes, a única



referência do território para algumas especialidades.

Em que pese o pleno comprometimento técnico e gestor da DAS em relação aos sete hospitais (seis hospitais gerais e uma maternidade) que apresentaram taxa de ocupação superior a 85%, a Rede Ebserh não detém plena autonomia e governabilidade sobre todos os condicionantes que interferem no alcance e manutenção de valores ideais para esse indicador, pois além das características do hospital e do perfil da instituição, há fatores multicausais e conjunturais que interferem no comportamento do indicador, como o papel que as unidades exercem na RAS, as interações que se processam no âmbito do sistema de regulação do município que impactam na referência e contrarreferência de usuários e na descaracterização da vocação assistencial do hospital, a baixa resolutividade da atenção primária, a (des)organização da rede de atenção parâmetros de referência para avaliação do cumprimento das metas relativas aos indicadores "Número de hospitais com a taxa de ocupação hospitalar ideal" e "Número de hospitais com o Tempo Médio de

Permanência Hospitalar ideal". A Diretoria responsável pelos dois indicadores expôs que, apesar da taxa de ocupação hospitalar e o tempo médio de permanência serem indicadores clássicos de avaliação do desempenho hospitalar por evidenciar a gestão eficiente dos leitos, tais indicadores são sensíveis a uma gama de processos e ações, internos e externos à gestão hospitalar.

Considerando o parâmetro de 80% a 85% para hospitais gerais, e de 75% a 85% para maternidades, estabelecido no planejamento estratégico para o indicador "**Número de hospitais com a taxa de ocupação hospitalar ideal**", seis hospitais e uma maternidade atenderam diretamente ao critério. Contudo, outros seis hospitais e uma maternidade ultrapassaram o parâmetro estabelecido, considerando os mesmos mecanismos de pesquisa.

A análise mais detalhada dos hospitais que apresentam taxas superiores a à saúde, entre outras questões de contexto local.

Em 2020, cabe a discussão sobre a viabilidade de estabelecer apenas um parâmetro mínimo para a meta em

pauta.

Em relação à meta "**Número de hospitais com o tempo médio de permanência hospitalar ideal**" é necessário o desmembramento do indicador em tempo médio de permanência para leitos clínicos e tempo médio de permanência para leitos cirúrgicos, tendo como base a Portaria de Consolidação MS Nº 01/2017/Parâmetros Assistenciais SUS.

Considerando que os indicadores de "**Número de hospitais com taxa de ocupação hospitalar ideal**" e "**Número de hospitais com tempo médio de permanência ideal**" foram priorizados dentro do pilar sociedade, no objetivo estratégico que visa a melhorar a assistência por meio da excelência do campo de prática e gestão hospitalar eficiente, as análises apresentadas indicam que a Rede Ebserh tem investido e evoluído em relação aos dois indicadores, ainda que as metas não tenham sido atingidas pelos motivos expostos.



