



CARTA ANUAL

*De Políticas Públicas e
Governança Corporativa*

2019

Ano base 2018

Sumário

Apresentação	1
Mensagem do Conselho de Administração	2
Identificação geral	3
1. Políticas públicas	4
1.1. Interesse público subjacente às nossas atividades empresariais ---	4
1.2. Políticas públicas ---	5
1.3. Atendimento das políticas públicas ---	7
1.4. Recursos para custeio das políticas públicas ---	13
1.5 Impactos econômico-financeiros da operacionalização das políticas públicas e comentários sobre o desempenho ---	14
2. Governança Corporativa	15
2.1. Estrutura de controles internos e gerenciamento de riscos ---	15
2.2. Remuneração da administração e dos membros do colegiado ---	16
2.3. Comentários dos administradores ---	19

Apresentação

A **Lei n° 13.303, de 30 de junho de 2016**, em seu art. 8º, inciso I, III e VIII, exige a elaboração de carta anual, subscrita pelos membros do Conselho de Administração, com a explicitação dos compromissos de consecução de objetivos de políticas públicas por empresa pública, em atendimento ao interesse coletivo ou ao imperativo de segurança nacional que justificou a autorização para sua criação, com definição clara dos recursos a serem empregados para esse fim, bem como dos impactos econômico-financeiros da consecução desses objetivos.

A presente Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa 2019 – Ano base 2018 representa o alinhamento da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) com a Lei de Responsabilidade das Estatais e o reconhecimento das melhorias proporcionadas por meio dela. A divulgação desta carta é uma etapa de um relato de prestação de contas da Administração, o que demonstra nosso avanço no compromisso com a transparência.

A Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa da Ebserh é elaborada anualmente de acordo com o modelo publicado pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Sest), do Ministério da Economia.

Aqui explicitamos nossos compromissos com os objetivos de políticas públicas e explicitamos as conclusões sobre o atendimento das metas e resultados da Ebserh.



Mensagem do Conselho de Administração

Mesmo em um ano de grandes desafios, atuamos com consistência em relação às competências e compromissos que assumimos desde a nossa criação. Importantes resultados no ano base contribuíram para o alcance dos objetivos de políticas públicas.

Atuamos na frente da formação profissional, promovendo programas de residência médica e multiprofissional, ampliando vagas de residência e na solução das dificuldades de preenchimento de vagas remanescentes. Também avançamos nas parcerias para disponibilização de cursos de mestrados profissionais voltados para gestão e inovação em saúde, pesquisa clínica e saúde da mulher.

Ampliamos os atendimentos hospitalares e ambulatoriais e avançamos nas contrataizações com os gestores SUS (Sistema Único de Saúde), garantindo atualização dos serviços a serem ofertados à população, bem como regularizando a situação jurídico-administrativa dos Hospitais Universitários Federais (HUFs) junto ao SUS.

Fechamos o exercício de 2018 com mais de 55 mil colaboradores atuando nos HUFs e no órgão central, contribuindo para a prestação de serviços de qualidade à população.

Sinalizamos algumas iniciativas para dotar a Rede Ebserh de diretrizes estratégicas e novas estruturas para fomentar a pesquisa e o ensino nos hospitais.

Amparados nos resultados do ano base, acreditamos em grandes avanços no exercício de 2019, incluindo uma ampla revisão da estratégia, avanços em governança corporativa, gestão de riscos, conformidade, controles internos e transparência, e melhoria no atendimento das expectativas da sociedade no âmbito de nossas atividades essenciais.

Registramos que os resultados alcançados em 2018 só foram possíveis em razão da dedicação dos Administradores e dos Colaboradores da Ebserh. A todos, expressamos o nosso grato reconhecimento.

Agradecemos aos membros do Conselho de Administração pelo importante papel desempenhado e esmero com as normas legais.

Mauro Luiz Rabelo
Presidente do Conselho de Administração



Identificação da Empresa

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@macielaudidores.com.br;

eduardo.dias@macielaudidores.com.br;

vinicius.silva@macielaudidores.com.br

Administração

Conselheiros de Administração subscritores da Carta Anual

Mauro Luiz Rabelo

CPF: ***.761.901-**

Oswaldo de Jesus Ferreira

CPF: ***.430.927-**

Maurício Eliseu Costa Romão

CPF: ***.830.794-**

Adalton Rocha de Matos

CPF: ***.134.025-**

Erno Harzheim

CPF: ***.423.660-**

Marizete Almeida Silva

CPF: ***.210.881-**

Maria Fernanda Nogueira Bittencourt

CPF: ***.966.901-**

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

Data de publicação: 04/05/2020

1. Políticas públicas

1.1. Interesse público subjacente às nossas atividades empresariais

A Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) foi criada por meio da [Lei n° 12.550, de 15 de dezembro de 2011](#), como empresa estatal dependente, vinculada ao Ministério da Educação (MEC) e capital social integralmente sob a propriedade da União, com a finalidade de **prestar serviços gratuitos de assistência médico-hospitalar, ambulatorial e de apoio diagnóstico e terapêutico à comunidade, assim como prestar às instituições públicas federais de ensino ou instituições congêneres serviços de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, ao ensino-aprendizagem e à formação de pessoas no campo da saúde pública**, observada, nos termos do art. 207 da [Constituição Federal](#), a autonomia universitária.

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

I - administrar unidades hospitalares, bem como prestar serviços de assistência médico-hospitalar, ambulatorial e de apoio

diagnóstico e terapêutico à comunidade, no âmbito do SUS;
II - prestar às instituições federais de ensino superior e a outras instituições congêneres serviços de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, ao ensino-aprendizagem e à formação de pessoas no campo da saúde pública, mediante as condições 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.

Como a maior rede de hospitais públicos do Brasil, temos como objetivo realizar atividades relevantes que vão ao encontro do interesse público, proporcionando **assistência humanizada, resolutiva e de vanguarda com o melhor campo de prática para as universidades federais, desenvolvendo ensino, pesquisa e gestão com sustentabilidade e transparência**.

Dessa forma, nossas atividades unem **dois dos maiores desafios do país, educação e saúde**, melhorando a qualidade de vida de milhões de brasileiros, por meio da atuação de uma [rede de 40 hospitais vinculados a Universidades Federais](#), que atuam como centros de referência de média e alta complexidade para o SUS, desempenhando um papel de destaque na comunidade onde estão inseridos.



1.2. Políticas públicas

No limiar dos 30 anos da promulgação da Constituição Federal (CF), o Estado Brasileiro tem buscado consolidar-se no que diz respeito ao 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. Sempre que abordado o conceito de saúde, o tema vem acompanhado de políticas sociais e econômicas que visam à 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 Artigo 196 da CF. Paralelo a isso, no percurso da construção do Sistema Único de Saúde (SUS), a despeito dos grandes avanços já verificados, surgem novas questões e demandas, como também desafios que persistem, impondo a necessidade de aprimoramentos.

Nesse intervalo de três décadas, constata-se o fato de que o Brasil atravessou profundas mudanças demográficas, tecnológicas e sociais,

que tanto alteraram radicalmente as necessidades por serviços de saúde, como elevaram a demanda por recursos para financiá-los, de modo que se torna imprescindível um esforço de racionalização do gasto público, na execução de políticas públicas de alta qualidade, posicionando o cidadão no centro dessas ações.

Essa realidade apresentou-se de forma ainda mais destacada nos Hospitais Universitários Federais (HUFs), que, por definição, além de **prestarem serviços de saúde, especialmente de média e alta complexidade para o SUS**, concentram um papel preponderante na **formação de profissionais qualificados, bem como na pesquisa e extensão, com geração de conhecimento**.

Nesse sentido, a **Exposição de Motivos (EM) Interministerial n° 00127/2011/MP/MEC** propôs-se a apresentar o que chamou 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. Buscava-se, dessa forma, oferecer solução jurídico-administrativa sustentável que endereçasse as crescentes dificuldades operacionais e os questionamentos do Tribunal de Contas da União (TCU) e do Ministério Público Federal a respeito do funcionamento dessas instituições.

É importante lembrar que, por meio do **Acórdão n° 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. O referido acórdão, portanto, determinava:

A criação e instalação, por meio de ato normativo que garanta continuidade administrativa, de estrutura de coordenação de iniciativas referentes aos hospitais universitários, preferencialmente de natureza interministerial, com competência regulamentar para: conduzir política de reestruturação daqueles hospitais; elaborar, fazer cumprir e acompanhar plano ou programa de reorganização daquelas entidades; estabelecer cronograma, responsáveis e metas de cada etapa e responsabilidades dos Ministérios da Educação, da Saúde, da Ciência e Tecnologia e do Planejamento, Orçamento e Gestão na busca de soluções integradas; criar mecanismos de articulação entre aqueles hospitais, de divulgação de boas práticas, de padronização de rotinas, de capacitação de gestores e de incentivos à melhoria de eficiência (Acórdão nº 2.813/2009-TCU-Plenário).



No voto do acórdão em epígrafe, afirmou-se que, apesar de sua relevância social e científica, **os Hospitais Universitários Federais 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 incipiente da coordenação de ações a eles relativas.

Nesse sentido, **a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), criada por intermédio da Lei n° 12.550/2011, nasceu de um projeto inovador**, com a finalidade de gerir o processo de recuperação dos Hospitais Universitários Federais. Ao longo de nossa existência, passamos a ser responsáveis pela gestão do Programa de Reestruturação de Hospitais Universitários Federais (Rehuf), buscando continuamente **aprimorar a gestão hospitalar, prestar serviços de saúde e de serviços de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, ao ensino-aprendizagem e à formação de pessoas no campo da**

saúde pública. É evidente que nossos processos de melhoria contínua dependem da incorporação de práticas inovadoras e da agregação de valor ao projeto institucional, em sintonia com políticas previstas no **Plano Plurianual (PPA)** vigente.

A Constituição também instituiu o PPA como 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. Entende-se por políticas públicas o conjunto de ações governamentais necessárias para manter ou modificar a realidade de determinados setores da vida social, integradas e articuladas para a provisão de bens ou serviços à sociedade, viabilizada por meio da clara identificação de estratégias de atuação, dotada de recursos orçamentários para a sua consecução (SARAVIA , 2006, p.29).

O PPA 2016-2019 reforçou a opção por um modelo de desenvolvimento com inclusão social e redução das

desigualdades, com foco na qualidade dos serviços públicos e no equilíbrio da economia. A lei sancionada contém 303 objetivos e 1.132 metas, além de 3.094 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".

Para o presente quadriênio, o PPA deu especial destaque a diretrizes como: "a melhoria contínua da qualidade dos serviços públicos; o estímulo e a valorização da educação, ciência, tecnologia e inovação e competitividade; o aperfeiçoamento da gestão pública com foco no cidadão, na eficiência do gasto público, na transparéncia (...)".

Desse modo, enquanto empresa pública, temos **fortalecido as políticas de melhoria do atendimento ao cidadão, bem como de qualificação da formação de profissionais.**

Com uma rede composta por 40 Hospitais Universitários Federais, o que nos coloca entre as maiores redes de hospitais públicos do mundo, temos atuado em prol da recomposição e expansão da força de trabalho; da reestruturação e modernização física de nossas unidades hospitalares; da implementação de um modelo de gestão eficiente; da expansão dos serviços assistenciais prestados ao SUS; e apoio à formação qualificada de profissionais de saúde para o país.



1.3. Atendimento das políticas públicas

Em sete anos de existência, consolidamo-nos como uma das maiores empresas estatais brasileiras em termos de pessoal. No encerramento do exercício de 2018, estavam vinculadas à Rede 40 unidades hospitalares. A empresa conta com vários centros de excelência como cenário de prática de ensino e pesquisa, além de ocupar relevante espaço no SUS. Devido a essa expansão rápida desde a sua criação, entendeu-se como necessário induzir a empresa a reflexões estratégicas, na busca de um direcionamento atualizado e perene.

Em 2018, executamos o processo de planejamento estratégico, com o apoio de consultoria especializada para os ciclos de 2018-2022 e com diretrizes em menor grau de detalhamento para o decênio 2018-2027. No âmbito do referido projeto, executamos várias etapas, destacando-se a definição do [Mapa Estratégico da Rede Ebserh](#), bem como os respectivos desdobramentos.

A construção da estratégia foi realizada de maneira participativa por

meio de workshops regionais, visitas técnicas, encontros de gestão da alta administração e workshop de gestores, contando com a atuação de toda a Rede. Em síntese, o processo contemplou a definição dos objetivos, observando as ambições da Rede Ebserh com análise do cenário externo, avaliando os movimentos de mercado, tendências de saúde, movimentação de concorrentes, oportunidades e ameaças, regulação e inovação na jornada do paciente. Já a análise interna detalhou o modelo de negócio atual, modelo de governança, forças e fragilidades, jornada do paciente e iniciativas em andamento. Por fim, a formulação da estratégia observou a nova proposta de valor e convergência de ambições, resultando em um mapa estratégico que deve nortear a empresa nos próximos 5 e 10 anos.

Nesta edição da Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa, destacamos a seguir ações que fortalecem nossos objetivos estratégicos.



Melhorar o ensino, pesquisa, extensão e assistência por meio da excelência do campo de prática e gestão hospitalar eficiente

Somos responsáveis por promover a implementação de ações necessárias à qualificação dos hospitais como campo de prática para o ensino, pesquisa e extensão.

O desenvolvimento e a manutenção do 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 do modelo assistencial, em consonância com as diretrizes do SUS.

Com foco no alcance do objetivo estratégico em destaque,

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.

De 2017 a 2018, quanto aos programas de residências médica, multiprofissional e uniprofissional credenciados, vimos uma ampliação de 23 programas, representando um aumento de 2,4%. Já o número de residentes subiu 7,7%.

Com o intuito de solucionar os atuais desafios para preenchimento das vagas não ocupadas na Rede, foi elaborada proposta e apresentada ao MEC com o objetivo de remanejar as vagas remanescentes dos programas de residência médica da Rede Ebserh. Os cinco programas de residência médica mais ofertados em 2018 foram focados nas especialidades de Clínica Médica, Ginecologia e Obstetrícia, Pediatria, Anestesiologia e Cirurgia Geral.

Para 2019, já percebe-se 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.

Em 2018 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, Fonoaudiologia, Terapia Ocupacional etc.

Além disso, destaca-se a presença de 5,9 mil docentes atuando nos hospitais da Rede Ebserh, no mesmo período.

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.

Para subsidiar a gestão do ensino dos hospitais universitários da Rede Ebserh, 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.

Estabelecemos 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.

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

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.

No âmbito da graduação, foram iniciadas mais de 2,2 mil pesquisas acadêmicas, 505 Trabalhos de Conclusão de Curso e 332 iniciações científicas.

Empregar recursos de maneira eficiente, visando à perenidade e ao equilíbrio da Rede

Para que a existência da Ebserh seja viável a médio e longo prazo é fundamental que a empresa busque ser financeiramente sustentável. A definição de sustentabilidade financeira aceita no presente relatório refere-se à capacidade da empresa em honrar todos os seus compromissos e manter ou melhorar a infraestrutura que sustenta sua operação.

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

Investimos na otimização da gestão de despesas e receitas. Adotamos ações para revisão dos contratos firmados no âmbito do SUS com o objetivo de garantir a adequada inserção desses hospitais na Rede de Atenção à Saúde (RAS) e

remuneração dos serviços prestados, bem como implantando em cinco hospitais do Orçamento Base Zero (OBZ), permitindo uma alocação mais eficiente dos recursos, identificando e eliminando processos que não agregam valor, com previsão de extensão do modelo aos demais hospitais em 2019.

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

menor custo agregado nas compras comuns realizadas em rede para os hospitais.

Em 2018, foram (re)pactuados 97 Instrumentos Formais de Contratualização (IFC), que proporcionaram a qualificação da inserção desses HUFs na Rede de Atenção à Saúde e ampliação do aporte de recursos financeiros potencial no montante de R\$ 395 milhões

No que tange à sustentabilidade ambiental, os hospitais da Rede Ebserh desenvolveram algumas iniciativas para minimizar os gastos e desenvolver uma cultura ecologicamente sustentável. A partir do Acordo de Cooperação Técnica firmado entre a Ebserh e o Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos (UNOPS), foi construído um conjunto de normas para boas práticas no que diz respeito ao tema de sustentabilidade ambiental. Esse conjunto de ações foi materializado no documento intitulado Diretrizes de Sustentabilidade para Projetos de Arquitetura e Engenharia em Hospitais Universitários.

Esse documento estabelece quatro grandes eixos de atuação:

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

Gerir com competência, agilidade e transparéncia, garantindo continuidade das atividades da Rede

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 transparéncia, equidade, accountability e responsabilidade corporativa, o que se fortalece por meio das orientações dos órgãos de controle e dos próprios dispositivos legais. Conforme autoavaliação destinada ao levantamento de governança e gestão públicas 2018, realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), o nosso modelo de governança se apresenta em

nível intermediário, próximo do segmento das empresas públicas federais e das sociedades de economia mista, que na média encontra-se em nível aprimorado. Nossa avaliação apresentou melhoria entre os exercícios de 2017 e 2018.

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

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**.



Otimizar a operação por meio da simplificação e digitalização de processos, inovação e disseminação das melhores 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 com a 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 hospitalar.

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.

A gestão de 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.

Houve a expansão do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) para 12 (doze) Unidades Hospitalares,

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 DTI para 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 DTI para agregar valor aos negócios. Estas ações acontecem baseadas na gestão dos contratos de fábrica de software, fábrica mobile e fábrica de métricas.

Valorizar, capacitar e reter talentos

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.

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.

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.

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.

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 vagas à Rede.

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

1.4. Recursos para custeio das políticas públicas

O capital social da Ebserh é de R\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de reais), integralmente sob a propriedade da União. De acordo com o Art. 6º do seu [Estatuto Social](#), constituem receitas da Ebserh:

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

II - as receitas decorrentes:

a) da prestação de serviços compreendidos em seu objeto;
b) da alienação de bens e direitos;
c) das aplicações financeiras que realizar;
d) dos direitos patrimoniais, tais como aluguéis, foros, dividendos e bonificações; e
e) dos acordos e convênios que realizar com entidades nacionais e internacionais.

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 2018, 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.



1.5. Impactos econômico-financeiros da operacionalização das políticas públicas e comentários sobre o desempenho

A Ebserh, constituída pela Lei nº 12.550/2011, é dotada de personalidade jurídica de direito privado, vinculada ao Ministério da Educação, com capital social totalmente subscrito e integralizado exclusivamente público (100% da União), sendo integrante do Orçamento Geral da União (Orçamento Fiscal e da Seguridade Social) e estando sujeita ao arcabouço legal, sistemas e controles postos para a Administração Pública Federal.

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

Em 2018, realizamos significativos avanços no processo de recuperação dos Hospitais Universitários Federais e na busca contínua pelo aprimoramento da gestão hospitalar, prestação de serviços de saúde e de

serviços de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, ao ensino-aprendizagem e à formação de pessoas no campo da saúde pública, sendo que 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.

O orçamento da Rede Ebserh pode ser subdividido em três grandes categorias: Pessoal e Benefícios, Custeio e Investimentos. A ampliação de aproximadamente R\$ 950 milhões no orçamento entre 2017 e 2018 decorre quase integralmente do aumento das despesas com Pessoal e Benefícios.

Composição do orçamento 2018

Grupo	LOA+Créditos (em milhões)	% por grupo
Pessoal e Benefícios	R\$ 7.200,93	70,8%
Custeio	R\$ 2.709,43	26,6%
Investimento	R\$ 264,65	2,6%
Total	R\$ 10.175,01	100,0%

Fonte: Tesouro Gerencial.

Detalhamento da execução orçamentária e financeira da Unidade Orçamentária da Ebserh em 2018

Execução orçamentária da Ebserh	LOA+Créditos (em milhões)	Despesas empenhadas (em milhões)	% Execução
Pessoal e Benefícios	R\$ 4.151,9	R\$ 4.142,3	99,8%
Custeio	R\$ 495,6	R\$ 489,4	98,7%
Investimentos	R\$ 68,8	R\$ 68,8	100,0%
Total	R\$ 4.716,3	R\$ 4.700,4	99,7%

Fonte: Tesouro Gerencial



2. Governança Corporativa

2.1. Estrutura de controles internos e gerenciamento de risco

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 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.

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.

Importantes avanços foram observados na Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade, tais como, conclusão da Política de Gestão de Riscos e Controles Internos, que prevê, dentre outros

avanços, a criação do Sistema de Gestão de Riscos e Controles Internos no âmbito da Ebserh e a elaboração do Programa de Integridade.

Importantes resultados e entregas ocorreram, principalmente em 2018, com um intenso monitoramento e engajamento para cumprimento do Plano de Implementação da Lei das Estatais e avanços na nota referente ao Índice de Governança da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (IG-Sest).

Das 119 ações, 50 tratam-se de ações abarcadas no âmbito do IG-Sest – instrumento que busca conformidade com as melhores práticas de mercado e maior nível de excelência para as empresas estatais federais de controle direto da União (dependentes ou independentes).

Em 2018, com a divulgação da 3^a 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 2020, alcancemos o Nível I, para o que já temos ações implementadas.



2.2. Remuneração da administração e dos membros do colegiado

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

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

A remuneração dos dirigentes e conselheiros fixada pela SEST/MP, para o período de abril de 2017 a março de 2018, a saber:

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-MP, consoante tabela, a saber:

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

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\$ 8.394,70	R\$ 100.736,40	R\$ 604.418,37
FGTS	R\$ 2.395,92	R\$ 28.751,02	R\$ 172.506,14
Subtotal			R\$ 2.933.251,21

Fonte: SPP/CAP/DGP



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\$ 63.515,36
Subtotal			R\$ 381.092,19

Fonte: SPP/CAP/DGP

Conselho Fiscal

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\$ 105.858,94
INSS	R\$ 588,11	R\$ 7.057,26	R\$ 21.171,79
Subtotal			R\$ 104.902,20

Fonte: SPP/CAP/DGP



2.3. Comentários dos administradores

A atuação da Ebserh na gestão dos HUFs visa permitir maior sustentabilidade do funcionamento das atividades hospitalares, utilizando como fonte de financiamento os recursos provenientes da sua receita de produção hospitalar no âmbito do SUS e as descentralizações de recursos financeiros utilizados pelo governo central para financiar empresas públicas dependentes.

No exercício, atuamos fortemente no provimento de empregados selecionados por meio de concursos públicos, cuja composição da força de trabalho da Rede Ebserh foi definida através de critérios que levaram em consideração a estrutura física da unidade hospitalar, as linhas de cuidado que definem os graus de atendimentos, as legislações pertinentes que definem o perfil e o quantitativo mínimo de profissionais em seus locais de atuação. Realizamos ainda o gradativo desligamento dos vínculos precários, contribuindo para a desoneração dos recursos disponíveis para custeio.

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

Encerramos o exercício de 2018 responsáveis pela gestão de 40 Hospitais Universitários Federais vinculados a 32 Universidades Federais, a maior rede hospitalar do Brasil, com aproximadamente 9 mil leitos ativos. Foram realizadas 375 mil internações, 180 mil cirurgias, 24 milhões de consultas e exames. Nossos hospitais oferecem mais de 7,5 mil vagas de residências médicas e multiprofissionais em 959 programas, além de ser campo de prática para mais de 60 mil graduandos na área de saúde.

