



GRUPO HOSPITALAR CONCEIÇÃO

HOSPITAL N.S.DA CONCEIÇÃO S.A. (Matriz) CNPJ 92.787.118/0001-20 - Av.Francisco Trein, 596 F.3357.2000 - Porto Alegre-RS - CEP.91350-200
HOSPITAL DA CRIANÇA CONCEIÇÃO CNPJ 92.787.118/0004-72 - Rua Álvares Cabral, 653 F.3357.2584 - Porto Alegre-RS - CEP.91350-250
HOSPITAL CRISTO REDENTOR CNPJ 92.787.118/0003-91 - Rua Domingos Rubbo, 20 F.3357.4100 - Porto Alegre-RS - CEP.91040-000
HOSPITAL FÊMINA CNPJ 92.787.118/0002-00 - Rua Mostardeiro, 17 F.3314.5200 - Porto Alegre-RS - CEP.90430-001



Vinculados ao Ministério da Saúde - Decreto nº99.244/90

GRUPO HOSPITALAR CONCEIÇÃO Gerência de Auditoria Interna

Relatório Anual de Auditoria Interna RAINT - Exercício de 2018

Gerente de Auditoria:

Márcia da Rosa Pereira

Coordenadora:

Thatiany da Silva Serra

Equipe:

Ana Paula de Melo Saraçol

Erika da Rocha Capristrani

Gabriel Messerschmidt

Gilberto Faturi Gindri

Maria Flora Garcia da Silva

Paulo Ravara

Sidney Rodrigues da Costa

SUMÁRIO

	DESCRIÇÃO	PÁGINA
1	Introdução	03
2	A Auditoria Interna do Grupo Hospitalar Conceição	05
3	O Universo de Atuação da Auditoria Interna	07
4	Execução do PAINT/2018	09
5	Trabalhos Realizados e Não Previstos no PAINT/2018	12
6	Fatos que Impactaram a Execução dos Trabalhos	16
7	Principais resultados/ Benefícios Gerados pela Auditoria Interna	17
8	Monitoramento das Recomendações da Auditoria Interna	22
9	Monitoramento das Recomendações/determinações da CGU/TCU	24
10	Avaliação da Maturidade dos Processos de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos do GHC	25
11	Programa de Garantia da Qualidade e Melhoria (PGQM) da Auditoria Interna – Resultados	29
12	Considerações Finais	32
	Anexo I - Execução Detalhada do PAINT/2018	33

1. INTRODUÇÃO

A Auditoria Interna do Grupo Hospitalar Conceição (GHC) iniciou em 2016 um processo de ajuste de técnicas e procedimentos, que estão sendo alinhados às normas nacionais e internacionais de auditoria, em especial do Instituto dos Auditores Internos Global (IIA) e da Organização Internacional das Instituições Superiores de Auditoria (*International Organization of Supreme Audit Institutions – INTOSAI*), bem como ao Decreto nº 3.591/2000, a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 e as Instruções Normativas (IN) da CGU nº 03/2017 e nº 09/2018.

Este trabalho de reestruturação visa ajustar a atuação da auditoria à visão mais moderna de foco na governança, em riscos organizacionais relevantes e em controles internos, e agregar maior valor ao GHC, auxiliando a organização no alcance de seus objetivos estratégicos.

Para tanto, a Auditoria Interna focou em 2018 na construção e implementação do Programa de Garantia da Qualidade e Melhoria – PGQM, disponível em: <https://www.ghc.com.br/files/pgqmghcv5.pdf>, que, dentre as ações, destacamos: definir competências e habilidades para os integrantes da Auditoria; agregar, à equipe, profissionais com perfil mais alinhado; e aprimorar as técnicas e procedimentos. Avançou-se também no acompanhamento das recomendações emitidas, buscando-se uma articulação maior com os gestores para melhor qualificar a adoção de medidas, visando corrigir as falhas apontadas pela Auditoria, mas com foco nas causas raiz dos riscos identificados pela Auditoria.

Destaca-se como realização de 2018 a continuidade do importante papel de consultoria da Auditoria Interna, que não estava sendo exercido no GHC. Este papel, previsto nas normas internacionais de Auditoria, em especial nas normas do IIA, e corroborado pela IN CGU nº 03/2017, é fundamental para o aprimoramento da governança, em especial neste momento em que as organizações públicas estão se readequando para atender aos dispositivos da Lei nº 13.303/2016 e do Decreto nº 8.945/2016. Saliente-se que a Consultoria no GHC é prestada à Diretoria, mas também é solicitada pelos Conselhos de Administração e Fiscal.

Outra realização importante em 2018 foi a elaboração e aprovação do Regimento Interno da Auditoria do GHC, disponível em: <https://www.ghc.com.br/default.asp?idMenu=auditoria>, que foi formatado com base nas normas mais modernas de Auditoria e com ampla discussão junto ao Comitê de Auditoria Estatutário (COAUD) e ao Conselho de Administração (CONSAD). Houve um papel importante do CONSAD de garantir, por meio desse regulamento, a independência da Auditoria Interna.

Também consideramos relevante alteração no formato de atuação da Auditoria que passou a ser organizada a partir de núcleos (Assistencial; Aquisições; Pessoal; Governança; e Tecnologia da Informação), viabilizado somente em 2018 tendo em vista as alterações nos componentes da equipe a partir do levantamento das competências e habilidades necessárias. Esse novo formato visa, além de aprofundar os conhecimentos, propiciar uma maior aproximação das respectivas áreas, aprimorando a análise e evidenciação dos riscos a que os processos de estão inseridos, tornando a avaliação da Auditoria Interna mais qualificada.

Outra questão que auxiliou a qualificar a atuação desta Auditoria, com benefício direto na melhoria de processos internos meio e fim do GHC, foi a ampliação do relacionamento com parceiros externos, em especial com outras auditorias federais, com destaque para a do Hospital de Clínicas de Porto Alegre – HCPA, que tem sido parceira da Auditoria do GHC em questões técnicas, além da Controladoria-Geral da União – CGU, do Tribunal de Contas da União – TCU e da Advocacia – Geral da União.

Como desafios desta Auditoria Interna para 2019 destacam-se a implementação efetiva do PGQM, com destaque para a aplicação da metodologia de avaliação *Internal Audit Capability Model* - – IA-CM e qualificação da equipe, por meio da busca de certificações para os auditores; a incorporação de um funcionário da área de Tecnologia da Informação à equipe, para atingimento da multidisciplinariedade; a sedimentação da atuação da Auditoria Interna em núcleos de trabalho; a ampliação da atuação nos macroprocessos assistenciais; a qualificação das recomendações, com maior foco nas causas raiz dos riscos; e, não menos importante, maior aproximação das áreas auditadas, ampliando o diálogo para que as recomendações sejam implementadas com temporalidade, objetividade e eficácia, de forma a agregar valor ao GHC, proporcionando o atingimento dos objetivos da Organização.

2. A AUDITORIA INTERNA DO GRUPO HOSPITALAR CONCEIÇÃO

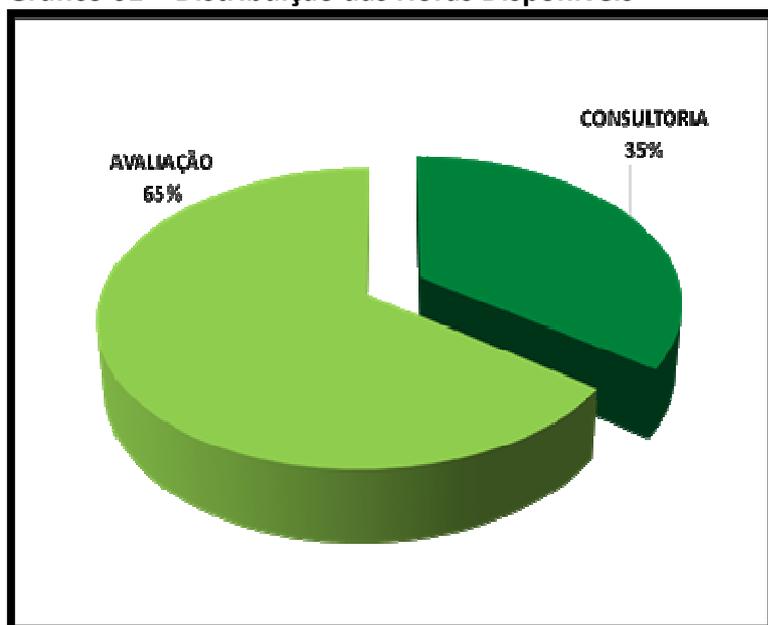
A Auditoria Interna do GHC faz parte da estrutura de governança da instituição, sendo estabelecida no artigo 86 do estatuto vigente. Na estrutura organizacional, a Auditoria Interna está posicionada junto ao Conselho de Administração, conforme exigência contida no Decreto nº 3.591/2000.

A atuação da Auditoria Interna, atualmente, vem sendo pautada de acordo com as normas internacionais do *The Institute of Internal Auditors Global* (IIA) e da *International Organization of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI), além da IN CGU nº 03/2017, focando-se nos papéis de avaliação e consultoria. Desta forma, tem buscado ampliar o relacionamento com as principais instâncias de governança do GHC, em especial com os Conselhos de Administração, Fiscal e Gestor e com a Diretoria, e também com as áreas de Governança, Riscos e Conformidade, Ouvidoria e Assessoria Jurídica, objetivando apurar informações relevantes, e de maior risco, para o planejamento das suas atividades e identificar temas que mereçam a atuação no papel de **consultoria**.

Quanto aos trabalhos de **avaliação**, a alta gerência (Diretoria) toma ciência de todos os resultados e recomendações contidos nos relatórios, que são enviados formalmente a esta instância. Atualmente as recomendações são apresentadas e debatidas com as respectivas áreas auditadas, através dos Relatórios de Auditoria Interna (RAI's) Preliminares, momento em que se busca identificar a melhor forma de mitigar as questões identificadas. Saliente-se que os riscos são descritos em item específico do relatório. Quanto aos Conselhos Fiscal e de Administração, estamos construindo fluxos de comunicação, sendo que foi inserido inclusive como meta no planejamento estratégico da Auditoria Interna.

A distribuição das horas de trabalho direcionadas para Consultoria e Avaliação está assim representada:

Gráfico 01 – Distribuição das Horas Disponíveis



Fonte: Controles Internos da Gerência de Auditoria Interna.

Contudo, saliente-se que a Auditoria necessita construir diversos processos internos, a fim de aprimorar a sua atuação e dar pleno cumprimento às referidas normas internacionais e nacionais como, por exemplo, qualificar mais o quadro de pessoal, alocando na Auditoria profissionais com os perfis necessários. Ressalte-se que até então não se tinham critérios técnicos e objetivos para um determinado profissional ser alocado na Auditoria, o que mudou a partir de 2017, quando se iniciou o processo de reestruturação da área, sendo que uma das medidas foi identificar as competências e habilidades dos colaboradores lotados na Auditoria Interna do GHC.

Com relação à equipe da Auditoria Interna do GHC, é importante destacar a evolução ocorrida de 2016 a 2018, conforme quadro a seguir:

Quadro 01: Comparativo da Força de Trabalho da Auditoria Interna do GHC

CARGO	2016	2017	2018
Gerente*	1	1	1
Auditor Interno (Formação Contador)**	-	-	1
Enfermeiro	2	2	2
Médico ***	-	-	-
Contador (a)	2	4	4
Administradora	1	1	1
Supervisora Administrativa	1	1	1
Auxiliar Administrativo	1	-	-
Total da Equipe	8	9	10

* Cedida da Controladoria-Geral da União desde Set/2016;

**Cedido para o Estado do RS de 2015 a Set/2018;

***Em licença saúde desde 05/2016.

Fonte: Controles Internos da Gerência de Auditoria Interna.

No **Quadro 01** é possível identificar desde 2016 uma ampliação da força de trabalho da Auditoria Interna, demonstrando o apoio da Alta Administração em dotar a área de condições de atuar. Quanto à multidisciplinariedade, a Auditoria ainda possui a carência de profissionais da área de Tecnologia da Informação e do Direito, que se pretende agregar ao quadro de funcionários nos próximos exercícios.

3. O UNIVERSO DE ATUAÇÃO DA AUDITORIA INTERNA

O Grupo Hospitalar Conceição (GHC) é uma Estatal vinculada à estrutura do Ministério da Saúde e seu atendimento é exclusivamente destinado ao Sistema Único de Saúde (SUS), sendo a oferta de serviços 100% SUS, desenvolvendo ações e serviços de atenção, ensino e pesquisa em Porto Alegre, sendo reconhecido como o maior complexo prestador de saúde do sul do país, proporcionando à população direito à saúde, cuidado humanizado, qualidade assistencial, sustentabilidade e a segurança aos usuários, oferecendo todas as especialidades de um Hospital Geral na Atenção Ambulatorial, Emergência, Internação e Programa de Atenção Domiciliar.

O Hospital Nossa Senhora da Conceição S.A. e suas filiais que compõem o denominado Grupo Hospitalar Conceição – GHC, até Novembro de 2017 possuía natureza jurídica de Sociedade de Economia Mista, passando, a partir da referida data, para o *rol* de Empresa Pública, conforme Ata da Assembleia Geral Extraordinária - AGE, constituída sob a forma de Sociedade Anônima, cujo controle acionário é exercido pela União Federal, vinculada ao Ministério da Saúde - MS, conforme previsto no artigo 146 do Decreto nº 99.244/90, estando, assim, ainda sujeito à Lei das Sociedades Anônimas nº 6.404/76, à Lei nº 4.320/64 e à Lei n.º 13.303/16.

É composto por: 04 unidades hospitalares (Hospital Nossa Senhora da Conceição - HNSC, Hospital da Criança Conceição - HCC, Hospital Cristo Redentor – HCR e Hospital Fêmeina -HFE), 01 Unidade de Pronto Atendimento (UPA Moacyr Scliar), 12 Unidades Básicas de Saúde (Santíssima Trindade, Parque dos Maias, Nossa Senhora Aparecida, Jardim Leopoldina, Floresta, Divina Providência, Costa e Silva, COINMA, Barão de Bagé, SESC, Conceição e Jardim Itu), 03 Centros de Atenção Psicossocial (Infantil, Adulto e e Álcool e Drogas - CAPS I, II e II, respectivamente) e o Centro de Educação Tecnológica e Pesquisa em Saúde (CETPS), conhecido como Escola GHC. Contudo, as atividades de gestão, em sua maioria, são conduzidas de forma centralizada.

Com uma oferta de 1.150 leitos em 2017, foi responsável no mesmo ano pela internação de 55,9 mil pessoas, contando com 8.033 profissionais em sua equipe de trabalho, contabilizando cerca de 1,4 milhões de consultas e outras 33 mil cirurgias no mesmo ano. Em exames, o GHC contabilizou, no referido ano, cerca de 4,3 milhões. No HNSC e no HF foram realizados aproximadamente 7,2 mil partos.

Atualmente possui 1.344 leitos, dados de Setembro/2018, contando com uma equipe de trabalho composta por 8.926 profissionais ativos do seu quadro próprio de pessoal. Em 2018, até o mês Setembro/2018, foram realizadas cerca de 1,1 milhões de consultas, 24,0 mil cirurgias, 3,3 milhões de exames. No mesmo período foram realizados aproximadamente 4,8 mil partos.

Está em construção desde fevereiro de 2018 o prédio que abrigará o Centro de Hematologia e Oncologia do GHC, orçado em R\$ 100 milhões, com previsão de conclusão em 2020, que contará com 50 leitos para internação clínica, cirúrgica e diagnóstico, 30 leitos para internação de hematologia e 14 para transplante de medula óssea. O prédio terá sete pavimentos, totalizando uma área física de 14.380 metros quadrados.

O orçamento total atualizado do GHC para 2018, perfaz o montante de R\$ 1,52 bilhões, assim divididos: R\$ 1,18 bilhões para despesas com pessoal, R\$ 308,59 milhões para despesas de custeio e R\$ 35,18 milhões para investimentos.

Para 2019, está previsto no Projeto de Lei Orçamentária Anual – PLOA, um orçamento de R\$ 1,53 bilhões para o GHC, assim divididos: R\$ 1,19 bilhões para despesas com pessoal, R\$ 316,28 milhões para despesas de custeio e R\$ 26,76 milhões para investimentos.

As políticas de saúde e os recursos são executados no âmbito dos hospitais e dos macroprocessos que os compõem. Como as atividades de gestão são conduzidas de forma centralizada no Grupo Hospitalar Conceição, por meio das suas diversas gerências, inclui-se os macroprocessos de forma geral, sem especificar o hospital. Assim, na definição do escopo de cada trabalho de auditoria foram definidas as unidades hospitalares do Grupo que seriam visitadas, com base em riscos e na maturidade dos controles internos.

Atualmente compõem o nosso universo de auditoria os seguintes macroprocessos:

Quadro 02 – Universo da Auditoria e Riscos Associados

Macroprocesso/Processo	Nível de Risco (PAINT/2017)	Nível de Risco (PAINT/2018)	Nível de Risco (PAINT/2019)
Gestão de Aquisições de bens e serviços	Grave	Crítico	Grave
Gestão de Pessoas	Grave	Crítico	Crítico
Execução Orçamentária e Financeira	Moderado	Grave	Moderado
Pacientes Externos/Emergência	Grave	Moderado	Grave
Internação	Moderado	Moderado	Moderado
Serviço Auxiliar de Diagnóstico e Terapia – SADT	Grave	Grave	Grave
Postos/CAPS/ Saúde Comunitária	Moderado	Grave	Crítico
UTI, Bloco Cirúrgico e Recuperação	Moderado	Grave	Crítico
Atendimento da UPA Moacyr Scliar	Grave	Improvável	Moderado
Ensino e Pesquisa	Improvável	Moderado	Grave

Fonte: Controles Internos da Gerência de Auditoria Interna

*Níveis de risco constantes da matriz de riscos: Crítico (**maior risco**); Grave; Moderado; Comedor de Recursos, Cisne Negro, Moderado, Baixo Impacto, Improvável (**menor risco**).

Apesar de não ser considerado um macroprocesso, o tema “**Governança**” também compõe o universo da Auditoria do GHC, por sua relevância, afetando todos os demais processos organizacionais, sendo incluído em item específico do PAINT.

4. EXECUÇÃO DO PAINT/2018 (INCISO I DO ART. 17 DA INSTRUÇÃO NORMATIVA SFC/CGU Nº 09/2018)

Primeiramente é importante ressaltar que as atividades de auditoria previstas no PAINT/2018 foram direcionadas para três grandes grupos: Processos Finalísticos (Assistenciais), Processos Meio e Governança. A execução, de forma resumida, foi a seguinte:

Quadro 03 - Auditorias Previstas x Realizadas

Auditorias Previstas	Auditorias Realizadas*	Execução (%)
18	14	78

Fonte: Controles Internos da Gerência de Auditoria Interna

*Das 14 auditorias realizadas, 05 auditorias estão em fase final de conclusão, principalmente aguardando pronunciamento das áreas para se gerar o Relatório Final, conforme Quadro 04.

Por item do PAINT, temos o que segue:

Quadro 04 – Posição das Auditorias Previstas no PAINT/2018

Item do PAINT/2018	Descrição	Situação
1	Aprimoramento da Governança: Monitorar as ações planejadas/implementadas pelo GHC para dar cumprimento à Lei nº 13.303/2016, a Instrução Conjunta CGU-MPOG 01/2016 e regulamentos específicos da SEST/MPOG, bem como as Recomendações contidas no Relatório da Auditoria Interna nº 01/2017.	Fase Final de Execução
2	Segurança Organizacional: Avaliar os controles internos e os processos de planejamento.	Concluído
3	Instâncias de Governança: Recomendações dos Conselhos e da Diretoria: Avaliar o cumprimento das deliberações dos Conselhos e da Diretoria, bem como identificar questões de riscos apontadas nas atas para subsidiar a atuação da Auditoria Interna.	Fase Final de Execução*
4	Gestão Ambiental: Avaliar os controles internos relacionados ao Gerenciamento dos Resíduos Hospitalares.	Fase Final de Execução
5	Demandas SADT: Avaliar os controles internos (procedimentos, fluxos, rotinas, etc.) relacionados ao atendimento às demandas que ingressam no SADT.	Transferido 2019
6	Ociosidade: Avaliar o indicador de ociosidade, com foco nas causas, nos Blocos Cirúrgicos do GHC.	Concluído
7	Planos de Contingência: Verificar a existência e adequabilidade de planos de contingências das Unidades Hospitalares do GHC.	Concluído
8	Operação: Avaliar os controles internos relativos às áreas operacionais e administrativas.	Transferido 2019
9	Execução de Contratos:	Concluído

	Avaliar a execução/gestão de contratos, especialmente aqueles de maior risco. (Exemplos: Laboratório/Banco de Sangue, Bombas de Infusão, Processamento de Roupas, Órteses e Próteses).	
10	Almoxarifado: Avaliar os controles internos relacionados ao Almoxarifado, dando prosseguimento a trabalho realizado em 2017.	Concluído
11	Pareceres Técnicos: Avaliar os controles relacionados à emissão de pareceres técnicos para as aquisições no GHC.	Concluído
12	Dispensas e Inexigibilidades: Avaliar o cumprimento das normas legais e jurisprudências com relação às dispensas e inexigibilidades de licitação.	Fase Final de Execução
13	PROADI/SUS: Avaliar/Acompanhar a implementação das recomendações da Consultoria prestada no âmbito do Projeto PROADI/SUS.	Cancelado
14	Preceptoria: Avaliar os controles internos relacionados à execução das preceptorias.	Cancelado
15	Horas Extras Eventuais: Avaliar a implementação das medidas para manter os indicadores em níveis adequados, incluindo as horas não autorizadas.	Fase Final de Execução
16	Contratos de Trabalho – Higienização: Avaliar o cumprimento de contratos de trabalho, inclusive a adequabilidade das tarefas desempenhadas.	Concluído a partir do Projeto de Consultoria 02/2018
17	Faturamento: Avaliar os controles internos relacionados ao faturamento frente aos serviços prestados.	Concluído
18	Sistema SIEST: Avaliar a consistência dos dados inseridos.	Concluído

Fonte: Controles Internos da Gerência de Auditoria Interna.

*Essa informação será inserida no RAI 01/2018, esclarecendo que a Auditoria Interna não irá mais realizar esse tipo de trabalho, visto que participa de todas as reuniões dos Conselhos, identificando as questões de riscos e incorporando-as aos seus processos de trabalho, quando necessário.

O **Anexo I** apresenta a execução detalhada de todas as atividades planejadas como “Avaliação” para 2018.

As auditorias não realizadas estão abaixo relacionadas, com as devidas justificativas:

Quadro 05: Auditorias não realizadas

Item PAINT/2018	Objetivo da Auditoria	Observações
5	Demandas SADT: Avaliar os controles internos (procedimentos, fluxos, rotinas, etc.) relacionados ao	A saída das duas enfermeiras da Auditoria Interna inviabilizou alguns trabalhos na área assistencial. Uma vaga de enfermagem foi repostada no final do ano de

	atendimento às demandas que ingressam no SADT.	2018, mas ainda se encontra em treinamento (curva de aprendizagem em construção). Assim, o referido trabalho será executado em 2019.
8	Postos de Saúde - Operação: Avaliar os controles internos relativos às áreas operacionais e administrativas.	A saída das duas enfermeiras da Auditoria Interna no decorrer do ano de 2018 inviabilizou alguns trabalhos na área assistencial. Uma vaga foi repostada no final do ano de 2018, mas ainda se encontra em treinamento (curva de aprendizagem em construção). Além disso, como a Diretoria está fazendo um trabalho de revisão dos processos operacionais nos postos de saúde do GHC, destacamos que o momento mais adequado para a execução de um trabalho de auditoria será após esses ajustes. Assim, o referido trabalho será executado em 2019.
13	PROADI/SUS: Avaliar/Acompanhar a implementação das recomendações da Consultoria prestada no âmbito do Projeto PROADI/SUS.	Tendo em vista que o produto da consultoria sofreu ampla revisão da Diretoria e algumas recomendações foram, inclusive, questionadas por meio de relatório ao Ministério da Saúde, que ainda não se pronunciou, esta Auditoria entendeu que não era o momento adequado de execução da Auditoria.
14	Preceptorias: Avaliar os controles internos relacionados à execução das preceptorias.	A CGU, na Auditoria de Contas/2017, atuou nesse assunto, recomendando vários ajustes. Assim, entendemos ser mais prudente não realizar o trabalho para não sobrecarregar a área auditada, de forma que possa dedicar-se a implementação das recomendações propostas pela CGU.

Fonte: Controles Internos da Gerência de Auditoria Interna.

Saliente-se que, embora esses trabalhos não tenham sido executados, esta Auditoria desenvolveu vários outros, **conforme será detalhado no item 05 deste Relatório.**

5. TRABALHOS REALIZADOS E NÃO PREVISTOS NO PAINT/2018 (INCISO II DA INSTRUÇÃO NORMATIVA SFC/CGU Nº 09/2018)

Os seguintes trabalhos foram realizados em 2018 e não estavam previstos no PAINT:

Quadro 06: Trabalhos extra-PAINT

DOCUMENTO	MACROPROCESSO / TEMA	ASSUNTO / MOTIVAÇÃO	OBSERVAÇÕES
NA 01/2018	Aquisições	Considerações sobre o Regulamento de Licitações e Contratos do GHC	Agregando valor ao documento que trata de governança das aquisições.
NA 02/2018	Aquisições	Orientações Gerais sobre o Decreto nº 9.507/2018	Aprimoramento dos processos relacionados às aquisições, visto que se alertou sobre o dispositivo legal e os riscos relacionados.
NA 03/2018	Pessoal	Sugestão de Boas Práticas – Plano de Cargos e Salários	Agregando valor à governança de pessoas.
NA 04/2018	Governança	Sugestão de Boas Práticas – Política de Transações com Partes Relacionadas	Apresentaram-se sugestões a política, de forma a aprimorar a governança do GHC.
NA 05/2018	Aquisições	Publicação do Caderno de Logística para operacionalização do Pagamento pelo Fato Gerador e alterações promovidas pela IN nº 07/2018 do MPDG	Aprimoramento dos processos relacionados às aquisições, visto que se alertou sobre os dispositivos legais, os riscos relacionados e impacto em processos operacionais decorrentes das normas.
NA 06/2018	Governança	Projeto para Pesquisa de Satisfação do GHC, elaborado pela Ouvidoria	Apresentaram-se sugestões ao projeto, de forma a aprimorar a governança do GHC.
NA 07/2018	Governança	Política de Alçadas	Apresentaram-se sugestões a política, de forma a aprimorar a governança do GHC.
REAI 01/2018	Governança – Contabilidade	Auditoria nos processos operacionais da área de Contabilidade	Foram apresentadas recomendações com vistas a aprimorar a governança e os processos da área. Foram abordados temas, tais como: sucessão, importância dos processos serem modernizados, etc.

Fonte: Controles Internos da Gerência de Auditoria Interna.

As Notas de Auditoria são utilizadas para alertar à Administração a respeito de questões relevantes que possam vir a causar algum risco à organização. A maioria das notas diz respeito a análises de minutas de políticas/regulamentos internos e outras questões que esta Auditoria entendeu ser relevante apresentar sugestões de boas práticas diante dos riscos envolvidos. Esses documentos não deixam de ter uma característica de consultoria.

É importante ressaltar que os trabalhos de Consultoria no GHC, embora haja uma reserva de horas para a execução, não estão contemplados no rol de atividades do PAINT. Essa atividade de Consultoria é exercida de três formas:

- **Consultoria do dia a dia**, principalmente por meio de reuniões, computada a partir de um controle de horas utilizadas;
- **Consultoria a partir de consulta formal**, da Diretoria ou dos Conselhos, gerando-se uma Nota Técnica onde é analisada a dúvida apresentada. A principal demandante é a Diretoria e a medição é feita a partir das horas utilizadas para elaborar o documento; e
- **Consultoria a partir de Projetos**, medida pelas horas utilizadas na implementação do Projeto.

Saliente-se que o pedido de Consultoria é previamente analisado pela Gerência, para verificar se está relacionado a riscos relevantes.

As 2ª e 3ª formas de consultoria geram produtos formais, que são as notas técnicas e os relatórios de projetos de consultoria. Em 2018 foram emitidas 14 notas técnicas, abaixo relacionadas, quantitativo bem superior ao ano de 2017, que atingiu 06 NTA emitidas.

Quadro 07: Trabalhos de Consultoria – Emissão de Notas Técnicas

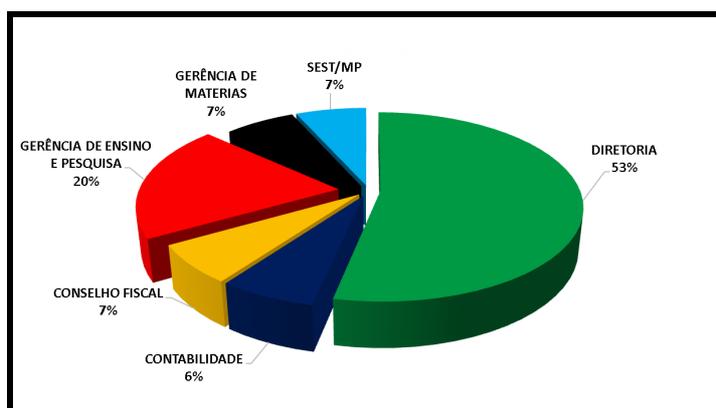
DOCUMENTO	MACROPROCESSO / TEMA	ASSUNTO / MOTIVAÇÃO
NT 01/2018	Governança	Tratamento de Denúncia.
NT 02/2018	Governança - Contabilidade	Possibilidade de capitalização de Adiantamento para Futuro Aumento de Capital (AFAC) no Capital Social da Empresa.
NT 03/2018	Ensino e Pesquisa	Análise Minuta de Edital de Mestrado.
NT 04/2018	Ensino e Pesquisa	Análise Minuta de Termo de Cooperação Técnica.
NT 05/2018	Governança	Análise Prestação de Contas 2017 do GHC.

NT 06/2018	Ensino e Pesquisa	Análise da Minuta de Edital para Chamada de Seleção para o Curso de Pós-Graduação.
NT 07/2018	Pessoal	Consulta sobre jornada de trabalho no desempenho das atividades dos supervisores selecionados para atuação no Programa Mais Médicos.
NT 08/2018	Aquisições	Consulta sobre contrato.
NT 09/2018	Pessoal	Consulta sobre Acordo Coletivo de Trabalho.
NT 10/2018	Aquisições	Consulta sobre contrato.
NT 11/2018	Não emitida/concluída	
NT 12/2018	Governança - Contabilidade	Consulta sobre registros contábeis.
NT 13/2018	Gestão Financeira	Consulta sobre inscrição em Restos a Pagar.
NT 14/2018	Governança - Contabilidade	Consulta sobre registros contábeis.
NT 15/2018	Aquisições	Consulta sobre sanções contratuais/administrativas.

Fonte: Controles Internos da Gerência de Auditoria Interna.

Os principais demandantes deste tipo de consultoria foram os seguintes:

Gráfico 02 – Principais demandantes de Consultoria



Fonte: Controles Internos da Gerência de Auditoria Interna

Já a terceira forma de consultoria, via projeto, iniciou-se em 2018 e decorreu, principalmente, de preocupações importantes (de alto risco) dos Conselhos, captadas pela Auditoria Interna, e que geram a necessidade de uma participação mais ativa junto às áreas envolvidas. Os trabalhos desenvolvidos foram os seguintes:

Quadro 08: Trabalhos de Consultoria - Projetos

Nº	MACROPROCESSO / TEMA	ASSUNTO / MOTIVAÇÃO
PA 01/2018	Gestão Orçamentária e Financeira	Identificação dos riscos existentes e apontados pela Auditoria em trabalhos anteriores, auxiliando na busca de soluções, sugerindo dados e informações que podem ser sistematizados para aprimorar o controle orçamentário e financeiro no GHC e gerar relatórios gerenciais para a própria gerência, à Alta Administração e aos Conselhos, e no apoio à articulação entre a Gerência Financeira (área demandante/implementação de controles internos relativos aos limites orçamentários e financeiros) com as áreas envolvidas (Gerência de Engenharia e Patrimônio, Gerência de Materiais e Gerência de Licitações), visando obter dessas áreas os <i>inputs</i> necessários aos controles internos, bem como para o monitoramento das tarefas, rotinas e procedimentos a serem implantados.
PA 02/2018	Área física x número de higienizadores	Embora o Setor venha realizando esforços para adequar-se às normas e à legislação vigente através de seus controles internos (acompanhamento, fiscalização, controles e adequações), diante das características estruturais, complexidade e demanda da Instituição, faz-se necessário que a alta direção e o Grupo de Trabalho do GHC (Higienização), em conjunto com a área de higienização, revejam algumas práticas a serem definidas, adotadas e aplicadas, tais como: a) definição dos parâmetros de absenteísmo e b) critério de metragem (360; 405 ou 450).

Fonte: Controles Internos da Gerência de Auditoria Interna.

Por fim, ressalte-se que o indicador número de consultorias (ou horas de consultoria) por si só não reflete o desempenho da Auditoria, visto que esse tipo de atividade requer amplo estudo e conhecimento para ser desenvolvido, demandando muita versatilidade das equipes.

6. FATOS QUE IMPACTARAM A EXECUÇÃO DOS TRABALHOS (INCISO IV DA INSTRUÇÃO NORMATIVA SFC/CGU Nº 09/2018)

A saída de funcionários lotados na Auditoria Interna, seja por aposentadoria ou por não possuir as habilidades e competências necessárias, obviamente causa impacto na execução dos trabalhos. Até que os novos integrantes atinjam um nível mínimo na curva de aprendizagem, a velocidade de realização das tarefas é impactada.

Outra questão que impactou nossa força de trabalho foi a participação de dois colaboradores em audiências trabalhistas relacionadas a contratos de terceirização do GHC, que demandou a utilização de aproximadamente 60 horas de trabalho. Esses colaboradores estavam lotados anteriormente na área de contratos da Gerência de Materiais e realizavam a fiscalização administrativa dos referidos contratos de prestação de serviços que o GHC mantinha à época.

Contudo, entendemos que essas discontinuidades são transitórias e necessárias, tanto para dotar a Auditoria de profissionais alinhados às necessidades de trabalho, como para prover defesas qualificadas junto à justiça trabalhista.

7. PRINCIPAIS RESULTADOS/BENEFÍCIOS GERADOS PELA AUDITORIA INTERNA (Incisos III e VII DA INSTRUÇÃO NORMATIVA SFC/CGU Nº 09/2018)

Tem destaque a ampliação do foco em governança e riscos organizacionais. Depois de um trabalho realizado em 2017, de avaliação (diagnóstico) das práticas de governança da organização, a Auditoria Interna monitorou a sedimentação dessas práticas além de ampliar a articulação com as demais instâncias de Governança, por meio da criação de um Comitê, intitulado “*de articulação das instâncias de governança no GHC*”, que em 2018 trabalhou informalmente e, em 2019, foi institucionalizado.

Esse Comitê, composto pela Auditoria, Ouvidoria, área de riscos e área de governança e *compliance*, visa otimizar ações voltadas a esses temas, evitar duplicidades de esforços, identificar possibilidades de trabalhos conjuntos, estudar temas complexos, dentre outras.

A Auditoria atuou diretamente no fomento de eventos e capacitações aos colaboradores do GHC, tais como:

- **Seminário: Controles Internos como Instrumento de Governança – Boas Práticas no GHC**, ocorrido em 28/03/2018, com carga horária de 07 horas e participação de colaboradores do GHC de diversas áreas, onde se buscou multiplicar boas práticas de implementação de Controles Internos frente a riscos em nossa Instituição, a partir da IN MPOG-CGU n.º 01/2016 e da Lei Federal n.º 13.303/2016, que determinam que os Órgãos da Administração Pública Federal devem implementar estruturas de Governança, Riscos e Conformidade. Objetivou-se repassar exemplos reais de boas práticas do próprio GHC, para auxiliar as demais áreas do Grupo; e
- **Treinamento: Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos**, ocorrido em 23 e 24/05/2018, com carga horária de 06 horas, cujo palestrante convidado é servidor da Advocacia Geral da União – AGU que atua diretamente na Fiscalização de Contratos de Prestação de Serviços naquele órgão, objetivando qualificar e conscientizar os colaboradores do GHC quanto à importância do controle, acompanhamento e fiscalização do cumprimento das obrigações assumidas pelas partes do Contrato Administrativo, multiplicando boas práticas e mitigando possíveis riscos. Salienta-se que o referido Treinamento foi fomentado inicialmente pela Gerência de Auditoria Interna, contudo a Gerência de Materiais – GMAT juntamente com a Gestão de Riscos do GHC organizaram e efetivamente realizaram o referido evento, pois entendemos ser primordial o envolvimento dessas áreas em capacitações internas.

Quanto a riscos organizacionais, para todos os macroprocessos auditados buscou-se identificar os principais riscos relevantes que pudessem impactar nos objetivos do macroprocesso e do GHC, de forma a efetivamente agregar valor. Para todas as constatações apontadas nos relatórios de auditoria, identificamos (apontamos) os principais riscos inerentes e as possíveis causas raiz, de forma a apresentar recomendações mais efetivas e relacionadas a essas causas, principalmente com o objetivo de aprimorar os controles internos e os processos da organização.

Além disto, esta Auditoria ampliou a relação com a Diretoria e os Conselhos de Administração, Fiscal e Gestor, com o objetivo de dar suporte ao processo de gestão e à mitigação dos riscos. Estes resultados, **embora não mensuráveis ou visíveis por intermédio dos relatórios de auditoria, são estruturantes ao GHC, pois além de subsidiar os conselhos de informações, visa captar as visões destas instâncias de forma a aprimorar o planejamento da auditoria.**

Além desses, a seguir apresentamos alguns resultados decorrentes de nossas atividades regulares de Consultoria e Avaliação:

a) Atividade de Consultoria:

Essa atividade vem sendo formalmente desenvolvida desde 2016, sem que a mesma adote posições de decisão e/ou gestão, em cumprimento as normas nacionais e internacionais que regem o trabalho do auditor. Esse papel tem sido exercido não somente junto à Alta Direção, mas também para os Conselhos de Administração e Fiscal. Saliente-se que a Auditoria Interna do GHC esteve presente as questões de maior risco tratadas por essas instâncias de governança e isso é fundamental para que a mesma possa planejar suas ações no sentido de efetivamente agregar valor.

Conforme se observa nos Quadros 06, 07 e 08, foram tratados por meio de consultoria assuntos de relevância ao GHC, que, na maioria dos casos, estavam na pauta dos Conselhos de Administração e Fiscal. Importante frisar que a abordagem da Auditoria na consultoria é apontar riscos, apresentar sugestões, com base em boas práticas identificadas, e apontar entendimentos de órgãos de controle e reguladores (TCU, AGU, CGU, CGPAR, etc.), mas nunca adotar posicionamentos decisórios, que são de estrita responsabilidade dos gestores. Dessa forma a independência da Auditoria é preservada.

b) Atividade de Avaliação:

Até a finalização deste Relatório computamos que, em 2018, foram concluídos e enviados 08 relatórios, contendo no total 48 recomendações. O resultado ainda é parcial, pois alguns relatórios estão em fase final de elaboração.

De forma resumida, indicamos os principais resultados alcançados a partir das atividades de avaliação da Auditoria Interna previstas no PAINT/2018, considerando os relatórios enviados aos gestores:

Quadro 09: Principais Resultados por Relatório de Auditoria Interna – PAINT /2018

Nº RAI	Item do PAINT/2018	Macroprocesso / Tema	Principais Resultados
02	02	Governança/Segurança Organizacional	Foram recomendadas ações estruturantes, tais como a implementação de um Plano de Segurança organizacional, para aprimorar a estratégia do GHC na questão de segurança.
04	09	Gestão das Aquisições /	Atuou-se em questões de risco relevante, tais

		Execução de Contratos	como: processo de elaboração de termos de referência e planejamento das aquisições, sendo recomendados ajustes na articulação ente as áreas envolvidas e aprimoramento do planejamento das reformas para ajustes de áreas quando da aquisição de equipamentos.
07	07	Pacientes Externos: Planos de Contingência	Os principais riscos tratados foram: a continuidade das operações; a imagem do GHC; a vida de usuários e funcionários. Neste trabalho, a Diretoria foi alertada quanto a necessidade de se implementar planos preventivos e de contingência para o enfrentamento desses riscos.
08	11	Gestão das Aquisições / Pareceres Técnicos - Cadastro de materiais, produtos, medicamentos e equipamentos	Esta Auditoria focou nas Comissões Permanentes de Materiais e Medicamentos, avaliando-se as atuações e verificando-se possibilidades de melhorias. Essas instâncias são fundamentais nos processos de aquisições, visto que são responsáveis pela emissão de pareceres técnicos e cadastro de medicamentos, materiais e instrumentais médico – hospitalares no âmbito do GHC. A Auditoria apontou pontos de melhorias, inclusive utilizando benchmarking com o Instituto Nacional do Câncer - INCA.
09	06	UTI/Bloco Cirúrgico/Recuperação	Neste trabalho foi avaliada a consistência dos controles relacionados à realização de cirurgias nos Hospitais Nossa Senhora da Conceição – HNSC e Cristo Redentor - HCR, em especial o planejamento e o registro de realização das cirurgias e fatores que provocam os cancelamentos. Foram emitidas recomendações propondo várias melhorias.
10	10	Gestão das Aquisições / Almoarifado	Avaliaram-se os controles internos relacionados ao Setor, especialmente aqueles que garantem os registros de entrada e saída, considerando-se satisfatórios.
13	17	Execução Orçamentária e Financeira / Faturamento	O Objetivo principal foi avaliar os controles relacionados à produção do GHC frente ao pactuado com a Prefeitura Municipal de Porto Alegre, na contratualização. A Auditoria identificou possibilidades de melhorias, tais como por meio de ajustes no sistema informatizado.
14	18	Governança: SIEST - Sistema de	Este trabalho visou avaliar a consistência das

Informação das Estatais

informações inseridas pelo GHC no Sistema SIEST, onde foram apontadas algumas correções necessárias.

Fonte: Controles Internos da Gerência de Auditoria Interna

No Quadro 09 não foram inseridos os principais resultados dos itens nºs 01, 04, 12 e 15 do PAINT/2018 por estarem em andamento até a presente data e no aguardo das manifestações das áreas auditadas. A previsão de término é 30/03/2019.

Além desses, apresentamos os principais resultados dos trabalhos referentes ao PAINT/2017 que foram concluídos após a elaboração do RAI/2017, ou seja, no início de 2018, para se manter a continuidade e transparência na apresentação dos resultados desta Auditoria Interna:

Quadro 10: Principais Resultados por Relatório de Auditoria Interna – PAINT 2017 não incluídos no RAI/2017

Nº RAI	Item do PAINT	Macroprocesso / Tema	Principais Resultados
09	09	Gestão de Aquisições/Estoques	Foram apresentadas recomendações para aprimoramento dos controles, em especial: elaboração de POPs, criação de indicadores, mudança na sistemática de recebimento de marcas diferentes daquelas previstas nas Atas/contratos, e melhoria dos controles dos sub almoxarifados.
10	10	Gestão de Pessoas	O foco do trabalho foram os controles mantidos pela Assessoria Jurídica e pela Comissão de Avaliação e Fiscalização de Contrato - CAFC, com relação a execução dos contratos com os escritórios advocatícios que defendem as causas trabalhistas no GHC. Com base em benchmarking, foram recomendados controles adicionais.
11	08	Laboratório de Anatomia Patológica	Nesta Auditoria avaliou-se indicadores de produção e possíveis impactos de fatores externos, tais como a manutenção de equipamentos, na prestação dos serviços do laboratório. Foram apontados pontos de melhoria, tais como a necessidade de criação de POPs e indicadores, bem como demonstrou-se que a fragilidade na manutenção preventiva de equipamentos ocasiona reflexo na operação.
12	17	Gestão Orçamentária e Financeira	Esta Auditoria apontou fragilidades no processo de acompanhamento da execução orçamentária e financeira e na inscrição de empenhos em Restos a Pagar. Foram recomendadas ações

			corretivas.
13	04	Governança / Gestão Ambiental	O objetivo desta Auditoria foi avaliar a estrutura de governança relacionada aos aspectos ambientais, considerados de risco relevante em uma organização hospitalar. Apontaram-se diversas medidas que o GHC deve implementar para efetivamente atingir uma governança ambiental, tais como: estabelecer uma estrutura para a área ambiental; definir normas internas e procedimentos; focar a atuação em riscos relevantes, implementar o Plano de Logística Sustentável, dentre outras.
14	02	Governança / Instâncias de Governança: Análise Atas Conselhos e Diretoria	Coletadas informações relevantes ao planejamento da Auditoria.
15	15	Gerência de Internação / NIR	Avaliou-se a atuação do NIR diante de suas atribuições, identificando-se pontos de melhoria, em especial aprimoramento do interfaceamento interno; estabelecimento de indicadores e geração de relatórios gerenciais para a Diretoria acompanhar a atuação do Núcleo.

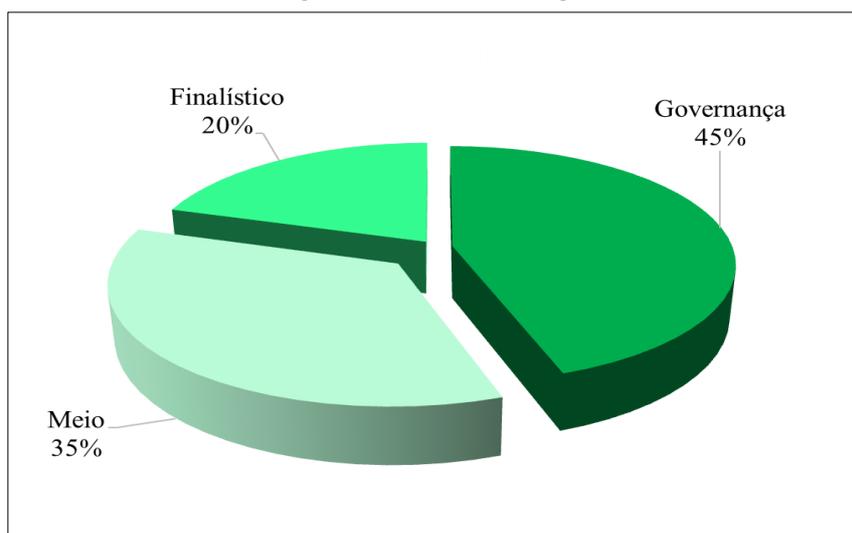
Fonte: Controles Internos da Gerência de Auditoria Interna.

8. MONITORAMENTO DAS RECOMENDAÇÕES DA AUDITORIA INTERNA

O monitoramento das recomendações da Auditoria Interna aos diversos gestores e à Diretoria do GHC é um processo implementado em 2016, inexistente até então. Entendemos que, embora recente, já alcançou um nível de maturidade muito bom, em decorrência, principalmente, do envolvimento da Diretoria, que acompanha o processo, e dos Conselhos de Administração e Fiscal, e agora o Comitê de Auditoria Estatutário, que monitoram a implementação.

Em 2017 foram emitidas 168 recomendações, distribuídas da seguinte forma:

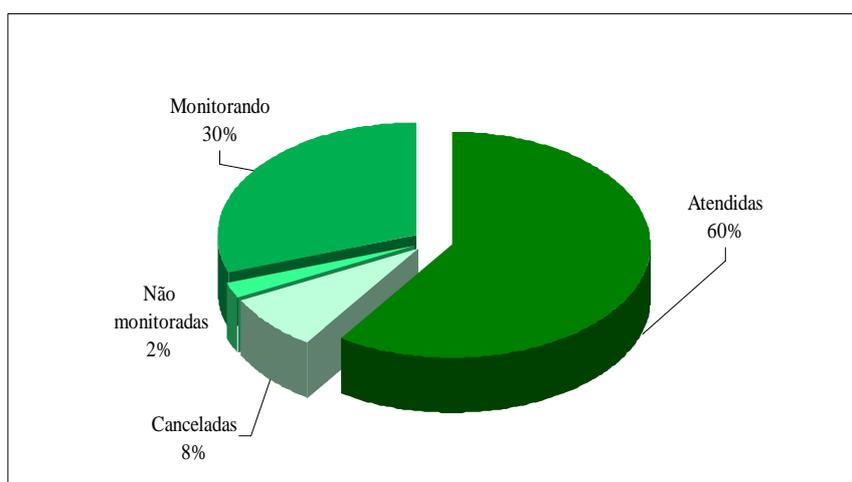
Gráfico 03 – Distribuição das recomendações emitidas em 2017



Fonte: Controles Internos da Gerência de Auditoria Interna.

Quanto ao status de implementação, temos o que segue:

Gráfico 04 – Recomendações emitidas em 2017 por estágio de implementação



Fonte: Controles Internos da Gerência de Auditoria Interna.

Um indicador muito importante para a Auditoria do GHC é o “*percentual de recomendações implementadas/atendidas antes da emissão do Relatório Final*”. Em 2017 esteve em torno de 8%. Esse dado é expressivo, pois, em nosso entendimento, revela que os gestores estão imbuídos no interesse de atender às recomendações e aprimorar seus processos. Esse indicador também está relacionado ao papel da Diretoria, que recebe todos os relatórios, analisa-os e adota imediatamente as medidas de sua alçada.

Quanto aos 30% de recomendações ainda em monitoramento, dizem respeito, principalmente, a ações com um nível maior de complexidade, por envolver várias etapas/áreas, por requerer recursos elevados, etc. São exemplos: implementação do Plano de Cargos e Salários e Gestão por Competências; aprimoramento do planejamento das aquisições, inclusive investimentos, com estabelecimento de cronograma, segundo a complexidade, mercado, entre outros critérios; implementação de projeto de manutenção preventiva de equipamentos; implementação de controles a fim de aprimorar a fiscalização de contratos.

Os cancelamentos correspondem a recomendações que foram inseridas nos planos de ação de 2018 e, assim, para não haver duplicidades, cancelou-se no ano anterior, enquanto que as “Não Monitoradas” referem-se às recomendações emitidas e não implementadas, que a Alta Direção assume o risco dessa ação.

No que se refere a 2018, até o momento computamos 50 recomendações emitidas. Contudo, como cinco trabalhos ainda estão em fase final de conclusão, teremos o número definitivo no final do mês de Março. Assim, no RAIN/2019 apresentaremos os números finais do monitoramento de 2017 e a posição atualizada de 2018.

9. MONITORAMENTO DAS RECOMENDAÇÕES/DETERMINAÇÕES CGU e TCU

9.1 – Monitoramento das recomendações emitidas pela CGU

Quanto ao monitoramento das recomendações emitidas pela Controladoria-Geral da União (CGU), outra atividade executada pela Auditoria Interna, foram atendidas 20 recomendações em 2018. Também nesse exercício foram agregadas 13 recomendações decorrentes do Relatório de Auditoria de Contas do Exercício de 2017, cujo foco foi a área de Gestão de Pessoas e Aquisições e ainda 04 (quatro) recomendações emitidas pela CGU através de Nota Técnica 3091/CGU-Regional/RS/CGU, que analisou as planilhas orçamentárias da obra de construção do Centro de Oncologia do GHC, que a Auditoria Interna, através do Núcleo de Aquisições, está acompanhando as ações realizadas pela área, a fim de atendimento às referidas recomendações.

Atualmente existem 35 recomendações em monitoramento, , provenientes de 05 (cinco) Relatórios e 01 (uma) Nota Técnica, conforme dados extraídos no Sistema Monitor CGU nesta data.

O fluxo interno de monitoramento destas recomendações, embora esteja disponibilizado em sistema (Workflow), toma um tempo considerável, visto que além dos prazos, esta Auditoria avalia todas as respostas das áreas verificando a completude das informações prestadas e orientando, quando necessário, com vistas a qualificar a resposta para o pleno cumprimento das recomendações propostas pela CGU.

9.2 – Monitoramento das recomendações/determinações emitidas pelo TCU

As determinações e recomendações expedidas, ao longo do ano de 2018, pelo Tribunal de Contas da União (TCU), foram monitoradas e totalizaram 168 acórdãos:

Quadro 11: Resumo de Acórdãos emitidos pelo TCU em 2018

Tipos de Acórdãos	Quantidade de Acórdãos
Representação	05
Atos de Admissão	163
TOTAL	168

Fonte: Quadro elaborado pela Gerência de Auditoria Interna com base em informações extraídas no sítio do TCU em 13/03/2019.

Desses Acórdãos de representação emitidos em 2018, apenas o Acórdão n.º 10.757/2018 TCU – Primeira Câmara não foi encerrado, encontrando-se em monitoramento, onde o TCU determinou ao GHC a implementação do Plano de Cargos e Salários. Sobre esse assunto, a Auditoria Interna vem acompanhando, juntamente com os Conselhos de Administração e Fiscal.

10. AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DOS PROCESSOS DE GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS DO GHC

As análises evidenciadas pela Auditoria Interna nos Relatórios e Notas de Auditoria, revelaram que o GHC está em fase de sedimentação dos controles internos, com destaque para os seguintes pontos a serem aprimorados:

a) Aquisições:

Este macroprocesso, de fundamental importância no contexto do GHC, vem apresentando melhorias, mas ainda há necessidade de aprimoramentos, com destaque para:

- I) Planejamento das aquisições de bens e serviços, inclusive relacionadas aos investimentos e a manutenção de equipamentos, com a necessidade de implementação de um cronograma de compras com base na complexidade, características do mercado, histórico das últimas contratações e riscos;
- II) Redução do percentual de dispensas de licitações. Já houve avanços em 2018, necessitando-se manter controles rigorosos para sedimentar a curva de declínio;
- III) Descrição/especificação dos itens/produtos a serem licitados, e que irão compor os termos de referência, obtendo como produto uma base de dados atualizada, de forma a qualificar os procedimentos de licitação;
- IV) Sedimentação do fluxo das solicitações de amostras e emissão de pareceres técnicos;
- V) Reforço dos procedimentos de acompanhamento e fiscalização dos contratos;
- VI) Articulação entre as diversas áreas envolvidas, em especial naquelas relacionadas aquisições de obras e equipamentos; e
- VII) Intensificação das parcerias com outros órgãos, em especial as compras conjuntas com o HCPA.

b) Gestão de Pessoas:

A Auditoria entende ser ponto fundamental para o aprimoramento da governança de pessoas a elaboração do Plano de Cargos e Salários, a instituição da gestão por competências e o estabelecimento de critérios para nomeação nos cargos de confiança. Esse ponto dialoga com o passivo trabalhista, na medida em que irá dar tratamento a um dos maiores riscos do GHC. Os resultados do grupo de trabalho formado para tratar do assunto é objeto de acompanhamento desta Auditoria.

Destacamos, ainda, os resultados positivos do grupo de trabalho instituído para atuar nas diversas áreas do GHC (GT do Passivo Trabalhista), com foco no tratamento do risco de ingresso de novas causas trabalhistas, que também é objeto de acompanhamento constante desta Auditoria.

c) **Macroprocessos Finalísticos:**

Destaque positivo para o trabalho desenvolvido no GHC para enfrentamento da superlotação da Emergência do HNSC, cujas ações foram materializadas no livro “Inovação e Tecnologia no Enfretamento da Superlotação Hospitalar: a experiência do Hospital Nossa Senhora da Conceição – Porto Alegre/RS”, organizado pela equipe do GHC, lançado em 2018.

Salientamos que Auditoria, através dos trabalhos desenvolvidos em 2018, apontou possibilidades de melhorias em vários processos, tais como: necessidade de implementação de planos de contingências nas unidades do GHC, para o enfrentamento de situações emergências e o aprimoramento dos controles relacionados ao planejamento e realização de cirurgias no HNSC e HCR, entre outros

Ao analisar os controles internos em nível de governança, a partir da metodologia *The Committee of Sponsoring Organizations (COSO)*, entende-se que tem havido um significativo aprimoramento, conforme segue:

Ambiente de Controle

O Ambiente de Controle foi reforçado em 2017 a partir do Código de Ética e Conduta, do estabelecimento do Canal de Denúncias e da atuação do Comitê de Ética. Em 2018 sedimentou-se o papel da Ouvidoria do GHC. No contexto da Ética, a realização de cursos obrigatórios para todos os colaboradores, vinculados à avaliação individual, tem trazido reforço no entendimento da importância da ética e da conduta. O *ton of the top* (tom que vem da Alta Direção) foi intensificado em 2018, contudo precisa ser constantemente objeto de preocupação, principalmente pela possibilidade de mudanças dos integrantes da Diretoria por ser um aspecto fundamental à governança.

A Comissão de Ética do GHC tem se mostrado atuante e cumprindo os prazos estabelecidos. Nesse contexto entendemos que se precisa avançar na qualificação a estrutura de apuração, Sindicâncias e Procedimentos Administrativos Disciplinares, com a revisão da forma de condução centralizada.

O planejamento estratégico tem sido monitorado pela Administração, contudo entendemos que ele ainda não foi incorporado e entendido pelos colaboradores, carecendo de uma maior divulgação.

Quanto à estrutura organizacional e linhas de comando, entendemos que na medida em que o GHC avançar na Gestão de Riscos e na Gestão por competências, precisa rever o dimensionamento das diversas áreas, de forma a revisar a estrutura organizacional, com base nos riscos identificados, bem como rever o quantitativo de pessoas por área.

Está afetando negativamente o Ambiente de Controle, no entendimento desta Auditoria, a inexistência de Plano de Cargos e Salários e da Gestão por Competências, com a ressalva de que está em fase de implementação.

Outra questão que entendemos afetar o Ambiente de Controle do GHC é fragmentação ou falta de unicidade, decorrente da existência de unidades hospitalares que ainda não criaram/internalizaram a Cultura de Grupo. Assim, alguns processos que podem e dever ser únicos no GHC ainda se mostram fragmentados, perdendo-se em padronização e, muitas vezes, em eficiência.

Por fim, a criação do *Comitê de articulação das instâncias de governança do GHC* é mais uma medida para reforçar o ambiente de controle e a governança da organização.

Gestão de Riscos e Atividades de Controle

Em 2017 foi instituída a Política de Gestão de Riscos no GHC, sendo que o processo se iniciou nos macroprocessos de maior risco à organização, com destaque para as aquisições e área ambiental. Em 2018 avançou-se no mapeamento dos riscos relevantes, com destaque para os relacionados aos macroprocessos assistenciais.

Os riscos assistenciais, que já vinham sendo trabalhados antes da criação da política, foram trabalhados com maior intensidade 2018, contudo mantemos o entendimento de que a coordenação seja centralizada na área de governança, riscos e conformidade, embora fisicamente cada unidade hospitalar mantenha seu grupo de gestão de riscos. Isso aprimoraria a eficiência, ajudaria a enfrentar a fragmentação e facilitaria a padronização.

Também é importante destacar que um procedimento muito importante de retroalimentação do planejamento estratégico tem sido implementado, na medida em que riscos muito severos identificados na Gestão de Riscos, são alçados a estratégias organizacionais, para monitoramento mais constante da Diretoria e dos Conselhos.

Além disso, saliente-se que a Auditoria Interna foca toda a sua atuação em riscos, de forma a ampliar a cultura na organização e aprimorar os controles internos.

Monitoramento / Informação e Comunicação

Esses componentes também foram trabalhados pelo GHC em 2018, embora ainda careçam de atenção, principalmente no que tange a articulação e comunicação entre as diversas áreas do GHC. Avançou-se muito na articulação entre as principais instâncias de governança (Auditoria; Ouvidoria; Governança, Gestão de Riscos e Conformidade), inclusive com a criação de um comitê específico para debater questões estruturantes para a governança, gestão de riscos e controles internos.

Medidas de comunicação e informação visando aprimorar a cultura ética e de gestão de riscos, além de dotar os colaboradores de conhecimento quanto às estratégias organizacionais precisam ainda avançar.

Quanto ao monitoramento, precisa-se também mobilizar esforços de forma que as diversas áreas percebam a importância de monitorar seus riscos.

Destacamos que o GHC vem cumprindo os prazos estabelecidos na Lei nº 13.303/2016, no que se refere ao estabelecimento das práticas de governança, riscos e conformidade. O assunto foi tratado no RAI 01/2017, em que foram recomendados aprimoramentos, inclusive pela utilização de boas práticas. Como resultado desse empenho, o GHC chegou a alcançar o nível 2 no indicador de Governança - IG SEST, instrumento de acompanhamento contínuo da governança das empresas estatais federais de controle direto da União, desenvolvido pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST) do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

11. PROGRAMA DE GARANTIA DA QUALIDADE E MELHORIA (PGQM) DA AUDITORIA INTERNA – RESULTADOS (INCISO V E VIII DO ARTIGO 15 DA IN CGU Nº 24/2015)

O Programa de Garantia da Qualidade e Melhoria da Auditoria Interna (PGQM) foi elaborado em 2018 e encontra-se disponível no site do GHC (<https://www.ghc.com.br/default.asp?idMenu=auditoria&idSubMenu=7>).

As principais etapas que entendemos ser fundamentais ao PGQM e o estágio de implementação estão a seguir demonstrados:

Quadro 12 – Implementação do PGQM

Etapa	Posição Atual/Previsão Conclusão
Estabelecimento da Autoridade da Auditoria Interna, por meio do Regimento Interno aprovado pelo CONSAD	Concluída
Levantamento de necessidades de pessoal	Concluída
Definição das habilidades/competências necessárias para a Auditoria Interna, a partir do entendimento do Universo e dos riscos	Concluída
Elaboração do Planejamento Estratégico da Auditoria	Concluída
Elaboração da Gestão de Riscos da Auditoria	Concluída
Reconstituição/revisão da estrutura organizacional da Auditoria Interna	JUL/2019
Definição do Orçamento da Auditoria Interna	JUL/2019
Universo de Auditoria – Definição e forma/ periodicidade de revisão	Concluída
Ajuste da equipe de Auditoria a partir do levantamento de habilidades e competências identificadas	JUL/2019
Elaboração dos Procedimentos Operacionais Padrão – POPs (Manual da Auditoria Interna)	JUL/2019
Implementação/Consolidação da Atividade de Consultoria	Concluída
Elaboração do PAINT com base em riscos	Concluída
Implementação do planejamento das auditorias com base em riscos	Concluída
Implementação da totalidade dos mecanismos de supervisão	JUL/2019

Institucionalização de Indicadores para a Auditoria Interna, inclusive a avaliação do Cliente	JUL/2019
Sistematização da coordenação com Auditoria Externa, CGU e TCU para articular questões de controle	JUL/2019
Sistematização (Informatização) do Monitoramento das recomendações da Auditoria Interna	JUL/2019
Aplicação do IA – CM	JUL/2019
Início do processo de certificação de auditores internos	JAN/2020
Institucionalização da Avaliação Interna	DEZ/2019
Institucionalização da Avaliação externa	JUL/2021
Busca da certificação da Auditoria Interna do GHC	JUL/2022

Fonte: Controles Internos da Gerência de Auditoria Interna.

Saliente-se que, embora algumas etapas estejam concluídas, conforme quadro anterior, existe um trabalho adicional de revisão constante, que demanda rotinas internas de monitoramento.

Quanto aos treinamentos, a partir de setembro/2016 a equipe da Auditoria Interna iniciou um processo de capacitação visando ampliar o conhecimento em técnicas de auditorias, com base em normas nacionais e internacionais.

Foram realizados debates entre os integrantes da equipe para o entendimento de aspectos relacionados à Governança, Riscos e Controles Internos, bem como a participação em eventos externos de capacitação, conforme o quadro a seguir:

Quadro 13: Treinamentos realizados em 2018 pelos colaboradores da Auditoria Interna

Descrição dos Treinamentos	Quantidade de horas de capacitação
VII Fórum Regional das Unidades de Auditoria Interna das unidades Federais no Estado do Rio Grande do Sul (FORAI) – CGU	112
Seminário: Controles Internos como instrumento de governança – GHC*	63
Curso in company de Governança Corporativa Lei n.º 13.303/2016 - GHC	48
Curso de atualização em língua portuguesa e redação oficial – GHC	30
2º Seminário Internacional de Auditoria – Instituto Serzedello Correa – Escola Superior TCU	28

Evento “Boas práticas em Contratações: experiências e perspectivas na AGU e GHC” – GHC*	28
Gestão por competências - ENAP	24
Curso de Ética e Conduta no GHC**	18
Ciclo de palestras em Administração: Desafios, ferramentas e ações inovadoras na área de Gestão – 1º Ciclo de Palestras em Administração - GHC	16
Curso Prático de Fiscalização de Contratos - AGU	16
23º CLAI – Congresso Latino Americano de Auditoria Interna – CLAI 2018	15
Evento: 20 anos da pesquisa Clínica em Câncer de Mama - GHC	12
Educação permanente sobre a Segurança do Paciente – 2ª Jornada da Semana de Segurança do Paciente - GHC	09
Ciclo de palestras em comemoração ao Dia Mundial do Meio Ambiente – 1º edição GHC	08
Evento: Impactos da Lei de Proteção de Dados Pessoais- SINDIHOSPA	06
Treinamento SIOP: Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento – Relatórios financeiros – atualização 2018 – GHC	06
Gestão de Riscos – GHC	05
Seminário de Gestão: Segurança do Paciente	05
Seminário “As transformações da Auditoria Interna” – IIA Brasil	04
NR 32 – Segurança e saúde no trabalho em serviços de saúde - GHC	04
Programa de educação permanente em enfermagem HNSC / COREN – Enfermagem nas redes sociais: implicações éticas	04
Fórum de Auditoria – CRC/RS	03
Capacitação em vigilância epidemiológica de doenças neuroinvasivas - GHC	02
Capacitação em vigilância epidemiológica de doenças meningocócicas - GHC	02
Capacitação sobre violências – Vigilância das Violências - GHC	02
Capacitação em Gerenciamento de resíduos em serviços de saúde- Gestão Ambiental – GHC**	02
Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho - HNSC	02
Curso de equipamento de proteção individual - GHC	01
Curso Qualidade do cuidado e segurança do paciente – o papel do paciente na sua segurança - GHC	01
TOTAL	476

Fonte: Controles Internos da Gerência de Auditoria Interna.

*Capacitações fomentadas pela Auditoria Interna, com a participação efetiva de todos os colaboradores.

**Capacitações obrigatórias institucionalmente no GHC, que impactam na avaliação individual do funcionário e avaliação de equipe.

Tão relevante quanto essas capacitações externas consideramos as capacitações internas, realizadas a partir de grupos de estudo em que são debatidos temas importantes tais como: identificação de riscos e causas; evidenciação; procedimentos de auditoria, etc.

Destaca-se ainda a apresentação de *cases* pela Auditoria Interna no VII Fórum Regional das Unidades de Auditoria Interna das unidades Federais no Estado do Rio Grande do Sul (FORAI) ocorrido em Setembro/2018 e promovido pela Controladoria Geral da União – CGU, onde buscou-se apresentar as boas práticas já adotadas pela Auditoria Interna no âmbito do GHC. Foram apresentados os seguintes *cases*: Avaliando a Governança do GHC; Monitoramento efetivo,

alinhando Auditoria, Alta Direção, Conselhos e área de risco e *compliance*; Como prestar Consultoria na prática; e construindo o PGQM na Auditoria do GHC – etapas e vinculação com o IA-CM.

12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta Auditoria entende que, no exercício de 2018, alcançou seu objetivo precípua que é agregar valor ao GHC, por meio de avaliações focadas em riscos e nos controles internos administrativos, bem como por meio de atuação em seu papel de consultoria, agregando com informações relevantes para a tomada de decisão da Diretoria e dos Conselhos.

No presente exercício também se buscou focar na reestruturação da Auditoria Interna e na implementação do Programa de Qualidade, de forma a qualificar a atuação.

Para 2019 pretende-se:

- a) Concluir a sistematização da rotina de monitoramento das recomendações da Auditoria Interna;
- b) Avançar com o PGQM;
- c) Sedimentar a atuação em núcleos;
- d) Ampliar o relacionamento com as diversas áreas fim e meio do GHC;
- e) Intensificar a atuação do Comitê de Articulação das Instâncias de Governança do GHC;
- f) Ampliar/Sedimentar parcerias técnicas externas, tais como com as auditorias internas do HCPA, da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre – UFCSPA, Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – Ebserh, além de universidades federais.

Com relação ao aprimoramento da Governança, pretende-se continuar atuando no papel de Consultoria, dando apoio a diversas áreas na implementação do *Compliance* e da Gestão de Riscos organizacional, por meio da orientação de técnicas e eventos que visam multiplicar o conhecimento dos colaboradores do GHC, e avaliações que meçam o incremento da maturidade frente à governança, riscos e controles internos.

Porto Alegre/RS, 28 de Fevereiro de 2019.

Márcia da Rosa Pereira, CIA, CCSA
Gerente de Auditoria do GHC

Thatiany da Silva Serra
Coordenadora

ANEXO I – Execução do PAINT/2018

N.º PAINT/2018	Trabalho de Auditoria	Avaliação de Risco	N.º RAI	Objetivos	Escopo	Quantidade de Recomendações Emitidas	Status das recomendações
1	Governança: Aprimoramento da Governança	Grave	001/2018	-	-	S/N (relatório em andamento)	Trabalho na fase final de execução.
2	Governança: Segurança Organizacional	Grave	002/2018	Avaliar os controles internos, os processos de planejamento e a efetividade das medidas implementadas pelo GHC para manter a segurança das unidades que compõem o grupo, bem como o cumprimento da legislação e dos contratos.	O período de abrangência da presente Auditoria foi junho a novembro de 2018. Atualmente o GHC possui seis contratos vigentes relacionados à segurança física e patrimonial, totalizando o valor de R\$ 4.269.507,84. Para a realização desta Auditoria selecionamos o Contrato nº 38/18, firmado com a empresa Líder Vigilância Ltda. ME, com o valor total de R\$ 646.175,52, por se tratar de segurança armada, que contém um risco inerente maior que os demais.	10*	Trabalho sendo finalizado, aguardando respostas das áreas para emissão da versão final. Recomendações serão monitoradas de acordo com o Plano de Ação.
3	Governança: Instâncias de Governança	Grave	001/2018	-	-	-	Essa informação será inserida no RAI 01/2018, esclarecendo que a Auditoria Interna não irá mais realizar esse tipo de trabalho, visto que participa de todas as reuniões dos Conselhos, identificando as questões de riscos e incorporando-as aos seus processos de trabalho, quando necessário.
4	Governança: Gestão Ambiental	Grave	012/2018	-	-	S/N (relatório em andamento)	Trabalho na fase final de execução.
5	SADT: Demandas SADT	-	-	-	-	-	Trabalho transferido 2019: A saída das duas enfermeiras da Auditoria Interna inviabilizou alguns trabalhos na área assistencial. Uma vaga de enfermagem foi repostada no final do ano de 2018, mas ainda se encontra em treinamento (curva de aprendizagem em construção). Assim, o referido trabalho será executado em 2019.
6	UTI/ Bloco Cirúrgico / Recuperação: Ociosidade	Crítico	009/2018	Avaliar os controles internos relativos à área operacional e administrativa do Bloco Cirúrgico do HNSC e HCR, realizar análise do indicador ociosidade com foco nas causas, avaliar a produção e a produtividade do BC através de uma sistemática de dados que forneçam indicadores quantitativos, avaliar a denúncia recebida, via Canal de Comunicação da Ouvidoria, que trata dos descompassos na escala cirúrgica e gestão do bloco ocasionando cancelamentos cirúrgicos.	O presente trabalho baseou-se na verificação de conformidade nos processos operacionais existentes e controles internos relacionados à Gerência de Internação do HNSC e HCR – Setor Bloco Cirúrgico com avaliação dos seguintes itens: estrutura organizacional do referido Setor, competências desenvolvidas, controles internos e Procedimento Operacional Padrão-POP's, Manuais e regimentos e verificação do cumprimento de metas previstas em indicadores.	12*	Monitorando

7	Pacientes Externos: Planos de Contingência	Moderado	007/2018	Avaliar se existe no GHC a identificação dos riscos relevantes que demandem a necessidade de tratamento das suas consequências por meio de elaboração de planos de contingências/emergências. Caso não haja, avaliar se as situações mais comuns (endemias, catástrofes, desabastecimento, falta de energia e água, etc.), possuem planos elaborados e sua adequabilidade e avaliar os Planos de Contingência existentes na Gerência Pacientes Externos (GPEX) do HNSC e na Gerência de Internação do HCR.	Baseou-se nos Planos de Contingências existentes no GHC, suas atuais ações e aplicações, bem como a abertura do "5º leito", durante o disparo do nível 3 no Plano de Contingência para minimizar a superlotação da emergência do HNSC, inclusive o dimensionamento de pessoal nas enfermarias onde ocorre a abertura desse leito extra.	8	Monitorando
8	Postos de Saúde e Saúde Comunitária: Operação	-	-	-	-	-	Trabalho transferido 201913/03/2019 A saída das duas enfermeiras da Auditoria Interna no decorrer do ano de 2018 inviabilizou alguns trabalhos na área assistencial. Uma vaga foi repostada no final do ano de 2018, mas ainda se encontra em treinamento (curva de aprendizagem em construção). Além disso, como a Diretoria está fazendo um trabalho de revisão dos processos operacionais nos postos de saúde do GHC, destacamos que o momento mais adequado para a execução de um trabalho de auditoria será o melhor momento para atuação é depois após desses ajustes. Assim, o referido trabalho será executado em 2019.
9	Gestão das Aquisições: Execução de Contratos	Crítico	004/2018	Verificar se os objetos contratuais estão sendo executados em conformidade com o Contrato, Avaliar os procedimentos de controle pelos fiscais dos contratos, nomeados por Portarias, verificar o controle de registros de contratos e a legalidade, a legitimidade, eficácia, eficiência na gestão e fiscalização dos contratos.	No intuito de examinar as questões acima, foram coletados dados diretamente dos Sistemas Administrativos, Gestão de Processos, Sistemas via Terminal e <i>Workflow</i> . Além da extração das informações, analisamos os fluxos selecionados das amostras e dos lançamentos dos fatos ocorridos e registrados relativos aos contratos auditados, bem como a realização de visitas, reuniões e entrevistas nas respectivas áreas demandantes.	1	Monitorando
10	Gestão das Aquisições: Almoxarifado	Crítico	010/2018	Verificar se as quantidades dos produtos em estoque estão em conformidade com o inventário físico, a consistência dos controles relacionados aos registros de entrada/saída e a situação de segurança do Almoxarifado, em relação aos materiais e colaboradores, afim de identificar possíveis riscos que venham ocasionar perdas, subtração de itens, perdas de recursos e integridade de pessoas envolvidas nas atividades realizadas no almoxarifado do HNSC.	Buscamos verificar a conformidade relacionada aos controles internos de entrada/saída, guarda, distribuição e conservação dos materiais e produtos, bem como as informações necessárias e pertinentes que dão suporte para o atingimento da execução dos trabalhos no almoxarifado.	1	Monitorando

11	Gestão das Aquisições: Pareceres Técnicos	Crítico	008/2018	Avaliar os controles internos relativos à área operacional e administrativa, relativamente à emissão de pareceres técnicos e padronização de materiais/produtos e medicamentos do GHC; e analisar a atuação das Comissões COPAMATI e COMEDI, identificando questões a serem aprimoradas.	O presente trabalho baseou-se nos Processos Operacionais existentes e controles internos relacionados à GMAT/GHC – Setor de Cadastro e Pareceres Técnicos e a COPAMATI e COMEDI. Foram avaliadas as seguintes situações: estrutura organizacional do referido Setor e das referidas Comissões; competências desenvolvidas, controles internos, Procedimentos Operacionais Padrão (POP's), Manuais e Regimentos existentes e verificação de cumprimento de metas previstas em indicadores.	10*	Monitorando
12	Gestão das Aquisições: Dispensas e Inexigibilidades	-	016/2018	-	-	S/N (relatório em andamento)	Trabalho na fase final de execução
13	Gestão de Pessoas: PROADI/ SUS	-	-	-	-	-	Trabalho cancelado: Tendo em vista que o produto da consultoria sofreu ampla revisão da Diretoria e algumas recomendações foram, inclusive, questionadas por meio de relatório ao Ministério da Saúde, que ainda não se pronunciou, esta Auditoria entendeu que não era o momento adequado de execução da Auditoria.
14	Gestão de Pessoas: Preceptoría	-	-	-	-	-	Trabalho cancelado: A CGU, na Auditoria de Contas/2017, atuou nesse assunto, recomendando vários ajustes. Assim, entendemos ser mais prudente não realizar o trabalho para não sobrecarregar a área auditada, de forma que possa se dedicar a implementação das recomendações propostas pela da CGU.
15	Gestão de Pessoas: Horas Extras Eventuais	Crítico	005/2018	-	-	S/N (relatório em andamento)	Trabalho na fase final de execução
16	Gestão de Pessoas: Contratos de Higienização	-	-	-	-	-	Concluído a partir do Projeto de Consultoria 02/2018
17	Execução Orçamentária e Financeira: Faturamento	Grave	013/2018	Avaliar os controles internos relacionados à execução das cláusulas contratuais constantes no Termo de Cooperação firmado entre o GHC e o município de Porto Alegre/RS, celebrado em 21/08/2018, à comissão de acompanhamento, indicada por Portaria, aos registros do referido Termo de Cooperação e à legalidade, à legitimidade, à eficácia, à eficiência na gestão e a fiscalização do referido Termo de Cooperação.	No presente trabalho, buscamos verificar a conformidade entre as normas vigentes, os controles internos implementados, as informações necessárias e pertinentes que devem ser geradas que dão suporte para o atingimento das cláusulas, bem como as metas estabelecidas no Termo de Cooperação, relativos ao período de janeiro até setembro de 2018.	2	Monitorando
18	Execução Orçamentária e Financeira: Sistema SIEST	Grave	014/2018	O objetivo principal foi avaliar a consistência dos dados informados pelo GHC à SEST/MPDG, através do SIEST.	No presente trabalho buscamos verificar e avaliar a consistência das informações, origem e validação dos dados informados no SIEST, baseando-se em questões previamente levantadas em Programa de Auditoria, consubstanciados em dados levantados inerentes ao ano de 2016, 2017 e 2018 e averiguação dos módulos do SIEST.	4	Monitorando

Fonte: Controles Internos da Gerência de Auditoria Interna.

S/N = Sem Numeração

*Recomendações preliminares a título informativo, cujas quantidades poderão ser alteradas quando da emissão do Relatório Final de Auditoria.

Observação: O processo de monitoramento das recomendações emitidas pela Auditoria Interna está em processo de sistematização. Por este motivo não foi possível quantificar as recomendações implementadas no exercício, bem como as vincendas e as não implementadas na data de elaboração deste RAIN.T. Tal procedimento será realizado durante o Exercício de 2019.