



Tipo de Auditoria: Avaliação de Controles Internos.

Unidade Auditada: Hospital Veterinário da UnB - HVet - animais de pequeno porte, vinculado à Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária - FAV

Relatório Preliminar nº: 20160511

RELATÓRIO PRELIMINAR DE AUDITORIA

Magnífica Reitora,

Em atendimento à determinação contida na Ordem de Serviço nº 20160511, apresentamos os resultados da avaliação de controles internos realizada na Unidade em referência.

I – INTRODUÇÃO

1 Objetivos da auditoria

É notório que a Administração Pública no desempenho de suas funções deve submeter-se a controles diversos, incluindo os controles que deve exercer sobre seus próprios atos, denominados controles internos. A finalidade desses controles é garantir que a administração atue em consonância com princípios constitucionais, como da legalidade e da eficiência, almejando com isso assegurar o melhor aproveitamento dos recursos públicos e a boa qualidade dos serviços prestados à população.

A responsabilidade por conceber, implantar, manter e monitorar controles internos para assegurar os objetivos acima mencionados é da administração do órgão ou entidade pública, cabendo à auditoria interna ou ao órgão de controle interno da entidade avaliar a qualidade desses controles.

O objetivo deste trabalho é avaliar os controles internos do Hospital Veterinário da UnB - HVet - animais de pequeno porte, vinculado à Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária - FAV.

2 Escopo do trabalho

Este trabalho apresentou como escopo avaliar os controles internos do Hospital Veterinário da UnB - HVet, vinculado à Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária - FAV, em nível de atividades de controle, com foco no processo de atendimento pela unidade de recepção e no processo de entrada e saída de produtos do setor de farmácia do HVet.

Adicionalmente, o presente trabalho fornecerá subsídios para estruturação e aprimoramento desses controles internos, em busca da melhoria da governança da gestão da Unidade.

Os trabalhos de avaliação dos controles internos foram efetuados exclusivamente na unidade o Hospital-Escola para animais de pequeno porte, que tem como foco o atendimento de animais domésticos, como cães, gatos e animais silvestre.

A unidade está localizada no Campus Universitário Darcy Ribeiro, Asa Norte, Brasília DF.

3 Metodologia

3.1 Coleta de dados



A metodologia utilizada foi a pesquisa documental, mediante análise de prontuários de atendimento, entrevistas com os servidores lotados na unidade avaliada e verificação de procedimentos nos locais em que são executados.

Os trabalhos de campo foram realizados no período 06/07/2016 a 18/09/2016.

Para mapeamento dos processos foi utilizado o software Bizagi Process Modeler, disponível como ferramenta gratuita na internet. Com essa ferramenta é possível identificar, conhecer e entender os processos existentes para o alcance dos propósitos de uma organização, com melhoria da qualidade dos serviços, redução de custos e aumento do desempenho do negócio.

Em razão dessas características, esse instrumento é adequado para a execução do processo de auditoria que tem por objetivo avaliar os controles internos de uma organização e, juntamente com o processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos, fornece à gestão subsídios para mitigar os riscos mais impactantes, mediante o aperfeiçoamento dos controles internos.

Para gerenciamento das solicitações de auditoria e fluxo de comunicação com a unidade avaliada foi utilizado o Sistema Eletrônico de Informações - SEI, no ambiente de sistemas corporativos da UnB.

3.2 O modelo de avaliação de controles internos

Para avaliação das fragilidades nos controles internos foi utilizado o modelo estrutural do Comitê das Organizações Patrocinadoras (COSO), sob o aspecto do componente “atividades de controle”.

O modelo estrutural (COSO) para avaliação de controles internos, estudo referência para tanto, prevê em sua estrutura o componente “atividades de controle”, o qual corresponde às ações que permitem a redução ou administração dos riscos identificados, desde que executadas tempestivamente e de maneira adequada. São políticas e procedimentos que ajudam a assegurar a adoção de medidas dirigidas contra o risco de que os objetivos da entidade não sejam atingidos. Os procedimentos de controle têm vários objetivos e são aplicados em vários níveis organizacionais e funcionais. Incluem, dentre outros, os seguintes controles preventivos e de constatação:

a) Controles gerenciais/acompanhamento da atividade: avaliações periódicas para assegurar que operações, processos e atividades cumprem com regulamentos, políticas, procedimentos ou outros requisitos em vigor;

b) Formalização de procedimentos: todas as atividades importantes devem ser documentadas de forma completa e precisa, a fim de que seja fácil rastrear as informações desde o momento de autorização até a conclusão;

c) Controles legais: controle que por sua importância na prevenção de erros, falhas e desvios está inserido na legislação;

d) Supervisão direta: acompanhamento do trabalho delegado pelo superior hierárquico. Inclui atividades de comunicação de atribuições, revisão e aprovação de trabalhos, bem como de orientação e treinamento do pessoal supervisionado para o desempenho das atribuições;



e) **Segregação de funções:** princípio básico de controle interno essencial para a sua efetividade. Consiste na separação de atribuições ou responsabilidades entre diferentes pessoas, especialmente as funções ou atividades-chave de autorização, execução, ateste/aprovação, registro e revisão ou auditoria;

f) **Revisões independentes:** revisão de atos ou operações por um terceiro, não envolvido na sua execução; e

g) **Prevenção de fraudes e conluios:** controle preventivo para evitar a ocorrência de eventos que possam dificultar ou impedir o alcance dos objetivos da atividade.

Feita a avaliação de controles internos, será gerada uma classificação conforme as questões observadas de acordo com a seguinte escala:

Avaliação	Descrição
Inexistente	Processo ou controle não existente, mas os gestores reconhecem a necessidade dos mesmos.
Fraco	Processo ou controle não estruturado e padronizado, sendo gerido de forma desorganizada.
Insatisfatório	Processo ou controle padronizado localmente. Treinamento e comunicação não são formalizados.
Satisfatório	Processo ou controle padronizado para toda a Unidade, com documentação, treinamento e comunicação formais. No entanto, a probabilidade de ocorrência de desvios ainda existe, mesmo que pequena.
Forte	Processo e controle institucionalizado, com ações detectivas e corretivas para não conformidades. Melhoria contínua, boas práticas e automação utilizadas.

Quadro 1: Classificação dos controles internos avaliados.

3.3 Estrutura do relatório

Quanto a sua estrutura, este trabalho apresenta, sequencialmente,: i) Introdução, que aborda o objetivo do trabalho, o escopo e a respectiva metodologia; ii) Resultado dos exames, que são os próprios achados de auditoria e respectivas recomendações; e iii) Conclusão.

II – RESULTADO DOS EXAMES

1 INFORMAÇÃO

Levantamento de informações relacionadas às normatizações internas e aos limites de alçada no âmbito do Hospital Veterinário (Hvet).

Dentre os fatores relevantes para avaliação de controles internos, destaca-se a identificação das normatizações internas e dos limites de alçada. As normas internas são estabelecidas no regimento interno da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília – FAV/UnB.

Segundo tal normativo:

Art. 13. A estrutura organizacional da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária – FAV/UnB compreende:



I Conselho da Faculdade;

...

XII Hospital Veterinário.

§ 1º As áreas acadêmicas e técnico-científicas constituem no contexto da FAV/UnB a organização dos Docentes por campo de conhecimento e atuação. Cada área tem seu próprio gestor, eleito pelos pares.

§ 2º O mandato dos Coordenadores e dos Gestores de área será de dois anos prorrogáveis no máximo por igual período.

§ 3º O gestor de área tem como atribuições:

1. organizar a destinação dos recursos para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão compatíveis com os princípios da área;

2. levar ao Conselho da FAV/UnB as demandas quanto à pesquisa e ensino relacionadas à sua área.

O Hospital Veterinário está vinculado a Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária conforme regimento interno dessa unidade acadêmica:

CAPÍTULO II

DO HOSPITAL VETERINÁRIO

Art. 52. Hospital Veterinário vincula-se academicamente à FAV/UnB em seus setores:

I Setor de Animais de Companhia;

II Setor de Grandes Animais;

III Setor de Animais Silvestres.

Não foram identificados outros documentos, normas, resoluções ou portarias que tratem da organização da estrutura ou definam as atribuições e competências do Hospital Veterinário vinculado à Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília, o que permite concluir que se trata efetivamente de um hospital-escola e destina-se ao ensino e pesquisa na área de medicina veterinária, inclusive oferecendo vagas para a residência médica na área de medicina veterinária.

Deduz-se que o Hvet contribui de forma efetiva com o curso de Medicina Veterinária da UnB, propiciando casos de interesse didático e/ou científico para atender seus programas de ensino



de graduação, pós-graduação e de pesquisa, além de permitir uma parceria com a comunidade Médico-Veterinária do Distrito Federal.

Essa análise se torna relevante, pois o foco de atuação do Hospital Veterinário da UnB irá direcionar a avaliação dos controles internos, objeto primordial deste trabalho.

Nessa linha de raciocínio, após a identificação dos setores e as suas respectivas responsabilidades, o processo de avaliação de controles internos poderá ser realizado com base nas atividades, considerando os setores envolvidos e suas atribuições.

Na primeira reunião realizada com os servidores do HVet, inclusive com a presença do Diretor responsável - Professor Jair Duarte da Costa Júnior, foi possível identificar que o HVet tem um quadro de médicos veterinários e residentes que são responsáveis pelo atendimento veterinário e uma equipe de apoio, composta por servidores da FUB e terceirizados, que dá suporte administrativo para o funcionamento do HVet.

A equipe da área administrativa está alocada em três setores, a saber:

- apoio administrativo - responsável pela gestão de pessoas, material de consumo, patrimônio, orçamento, manutenção, etc.
- Recepção - setor encarregado de atender os proprietários de animais, preenchimento de fichas e prontuários, encaminhamento para atendimento médico, emissão de guias de pagamento, etc.
- Farmácia - setor responsável pela entrada, armazenamento e saída de materiais, medicamentos e produtos utilizados nos procedimentos médicos.

A equipe de auditoria optou por fazer a avaliação dos controles internos do setor de recepção e do setor de farmácia, em razão do grau de relevância das atividades desses setores para a realização do atendimento veterinário do HVet.

2 Avaliação de controles internos

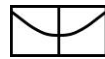
2.1 Setor de recepção do Hospital Veterinário da FAV - pequeno porte.

2.1.1 Mapeamento dos processos do setor de recepção do Hospital Veterinário da Unb – HVet – pequeno porte, vinculado à Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária - FAV.

Para subsidiar a avaliação de controles internos, foi utilizada a ferramenta “Mapeamento de Processos”, com a qual foram feitos os fluxogramas de atendimento do setor de recepção do Hospital Veterinário da FAV - pequeno porte, conforme definido no escopo deste trabalho.

O mapeamento do processo foi elaborado com base nas entrevistas feitas com os servidores do HVet e com base nas observações no local de execução dos procedimentos.

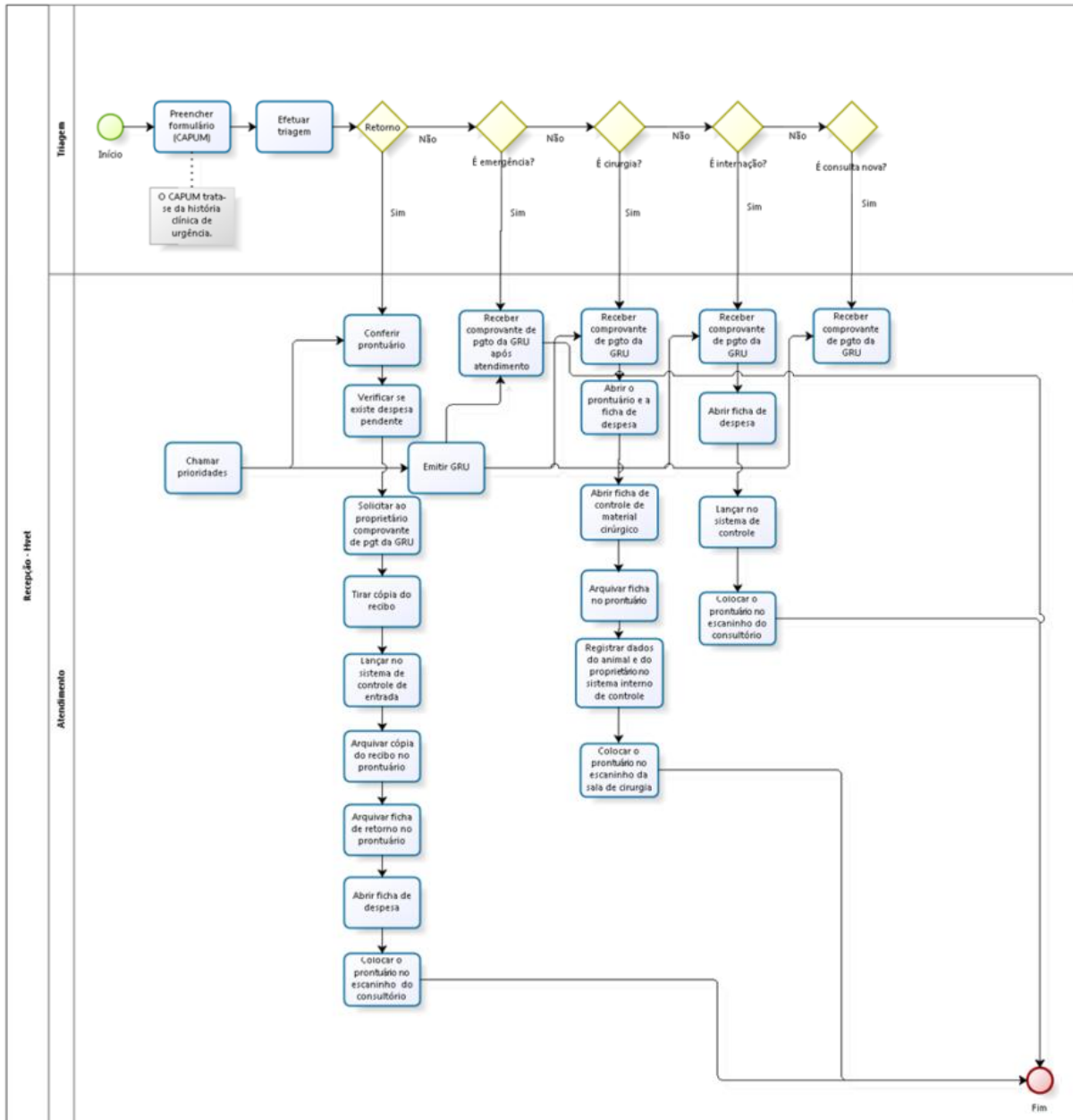
Cabe registrar que o fluxograma desenhado tem por base as operações que realmente acontecem no âmbito da Unidade, segundo o levantamento feito pela equipe de auditoria, uma vez que não existem normas ou procedimentos que definam os papéis e atividades realizadas



pelos servidores do setor de recepção do HVet, em termos de fluxos de trabalho ou procedimentos operacionais.

Esta Informação (Mapeamento de processos do setor de recepção do HVet), apenas demonstrará o mapeamento realizado, expondo as principais atividades realizadas. A avaliação do mapeamento, pelo viés do controle interno, será tratada no tópico de constatação.

Na sequência, são apresentados os fluxogramas relativos aos processos de triagem e de atendimento de competência do setor de recepção do HVet, incluindo as etapas de abertura de prontuário e emissão de guia de recolhimento - GRU.



O setor de recepção funciona no período de 08 h às 18 h, com interrupção no período de 12 h às 14 h para o almoço, de segunda à sexta.



Segundo informações do vigilante, a guarita de acesso ao ambiente do HVet abre às 06:30 h. O HVet funciona no período de 7 h às 19 h. A recepção do HVet é aberta às 08 horas, iniciando-se os trabalhos de competência do setor de recepção. No ambiente externo, os proprietários aguardam o processo de triagem. No primeiro momento, todos aguardam em conjunto, as consultas novas, os procedimentos especiais e os retornos.

Os médicos veterinários, juntamente com os residentes, percorrem o ambiente de espera (do lado externo à recepção) e procedem a identificação de cada situação. A triagem começa às 07:30 h e termina às 08:30 h, e o atendimento é feito por ordem de chegada. Geralmente os proprietários chegam por volta das 5 h da manhã para obter uma vaga, dependendo da especialidade, já que algumas especialidades apresentam demanda superior a outras. Geralmente é feita uma lista com base na hora de chegada.

Na etapa da triagem, os médicos veterinários solicitam aos proprietários que preencham um formulário denominado CAPUM, com os dados do animal, do proprietário e o relato da história clínica (Cena, Alergia, Passado/Prenhez, Última refeição, Medicamentos).

Desta forma, a atividade de início do processo "Triagem" foi denominada "Preencher CAPUM", etapa que permitirá ao médico veterinário definir a modalidade do atendimento: retorno, procedimento especial ou consulta nova. Em se tratando de consulta nova, esta será classificada em emergência, internação ou diagnóstico clínico. Quando a recepção inicia aos trabalhos de atendimento, os usuários já estão agrupados por tipo de atendimento.

Conforme o tipo de atendimento, o setor de recepção executará procedimentos distintos, a saber:

Retorno

- Desarquivar prontuário;
- Verificar se existe despesa pendente;
- Em caso positivo, solicitar ao proprietário o comprovante de pagamento da GRU;
- Emitir recibo do pagamento, retendo cópia para arquivo no prontuário;
- Lançar o atendimento no sistema de controle de entrada;
- Arquivar ficha de retorno no prontuário;
- Abrir ficha de despesa;
- Acondicionar o prontuário no escaninho do respectivo consultório.

Emergência

- Abrir prontuário;
- Abrir ficha de despesa;
- Emitir GRU após atendimento;
- Receber comprovante de pagamento da GRU



- Lançar o atendimento no sistema de controle de entrada;
- Arquivar prontuário.

Cirurgia

- Abrir ou desarquivar prontuário;
- Receber comprovante de pagamento da GRU;
- Emitir recibo do pagamento, retendo cópia para arquivo no prontuário;
- Abrir ficha de controle de material cirúrgico;
- Lançar o atendimento no sistema de controle de entrada;
- Acondicionar o prontuário no escaninho do respectivo consultório.
- Emitir GRU quanto às despesas de material cirúrgico;
- Arquivar prontuário.

Internação

- Abrir ou desarquivar prontuário;
- Receber comprovante de pagamento da GRU;
- Emitir recibo do pagamento, retendo cópia para arquivo no prontuário;
- Abrir ficha de despesa;
- Lançar o atendimento no sistema de controle de entrada;
- Acondicionar o prontuário no escaninho do respectivo consultório.
- Emitir GRU para pagamento da diária;
- Arquivar prontuário.

Consulta nova (diagnóstico clínico)

- Abrir prontuário;
- Emitir GRU para pagamento da consulta;
- Receber comprovante de pagamento da consulta;
- Emitir recibo do pagamento, retendo cópia para arquivo no prontuário;
- Abrir ficha de despesa;
- Lançar o atendimento no sistema de controle de entrada;
- Acondicionar o prontuário no escaninho do respectivo consultório.



- Emitir GRU para pagamento de outras despesas;
- Arquivar prontuário.

Oftalmológico

- Abrir prontuário;
- Abrir ficha de despesa;
- Lançar o atendimento no sistema de controle de entrada;
- Acondicionar o prontuário no escaninho do respectivo consultório.
- Emitir GRU para pagamento da consulta;
- Arquivar prontuário.

Em relação à força de trabalho, verificou-se que estão alocados 02 (dois) servidores no setor de recepção do HVet, os quais são responsáveis pela execução de todos os procedimentos: atendimento, preenchimento de fichas e documentos, manuseio de prontuários, operação de computador, emissão de GRU, conferência de pagamentos, arquivo.

2.1.2 INFORMAÇÃO

Identificação dos principais riscos concernentes às atividades de recepção do Hospital Veterinário da FAV - pequeno porte.

O objetivo desse tópico é identificar os principais riscos às atividades desenvolvidas no setor de recepção para, posteriormente, analisá-los em conjunto com os controles internos existentes.

Quanto ao conceito, risco é o território da incerteza e consiste na probabilidade de um evento impactar determinada ação, decisão ou processo. Os riscos são avaliados de acordo com a probabilidade e impacto de ocorrerem. Com base nesses dois aspectos, determina-se o modo pelo qual eles podem ser tratados.

No que se refere às atividades do setor de recepção, foram identificados os seguintes riscos:

- *Atendimento de usuários em quantitativo menor que o total da demanda;*
- *Inadequação das instalações físicas para atendimento aos usuários;*
- *Risco de sinistro no período em que os usuários aguardam o atendimento, anteriormente à etapa da triagem;*
- *Risco de integridade física dos servidores;*
- *Quantitativo e qualificação de servidores;*
- *Contaminação biológica de servidores, usuários, animais e ambientes;*
- *Ausência de pagamento de consulta, despesas e procedimentos;*
- *Normatização de competências, atribuições e procedimentos;*
- *Organização do atendimento sem considerar as características dos animais e condições de saúde;*
- *Ausência de indicadores de controle de atendimento quantitativo e qualitativo.*



A partir da identificação desses riscos, procedeu-se à classificação segundo a criticidade observada na avaliação de controles internos descrita na metodologia do presente relatório.

2.1.3 CONSTATAÇÃO

Como resultado da avaliação proposta, foram identificadas duas deficiências relacionadas a aspectos de controles internos, quais sejam: controles gerenciais/acompanhamento das atividades e formalização de procedimentos (manuais/rotinas).

a) Deficiências nos controles gerenciais/acompanhamento das atividades.

O Controle Gerencial é uma importante ferramenta que visa levar a organização a atingir seus objetivos institucionais. Um controle gerencial eficaz tem por objetivos:

- a) Produzir informações gerenciais que possibilitem aos gestores a tomada de decisões;
- b) Avaliar o desempenho da organização na execução das suas atividades meio e fim, tomando como parâmetro os conceitos de economicidade, eficiência, eficácia e efetividade, tendo em vista seus objetivos;
- c) Avaliar o desempenho dos setores administrativos tendo em vista as suas finalidades organizacionais; e
- d) Avaliar a execução das ações planejadas e programadas para o período.

Dentre os controles gerenciais e de acompanhamento necessários em uma área de recepção de um hospital veterinário, pode-se destacar aquele relacionado ao acompanhamento de indicadores de atendimento, englobando quantidades de usuários atendidos diariamente, demanda represada, arrecadação diária, total de inadimplência, sistema para sugestões e reclamações dos usuários, insumos utilizado no processo de atendimento, desempenho dos servidores, atendimento de metas e objetivos.

A questão crucial em relação ao atendimento do HVet – pequeno porte – reside na inadequação do processo de recepção e atendimento aos usuários e respectivos animais. A sistemática vigente de aguardar em fila por ordem de chegada, na expectativa de um possível atendimento, não é adequada para nenhuma das partes envolvidas, no caso o usuário e o próprio HVet. A demanda crescente acaba por forçar os usuários a chegarem cada vez mais cedo nas imediações do HVet. Para os usuários, além do desconforto da espera por várias horas, existe o risco de integridade física, em razão de eventual sinistro no período em que aguardam a abertura do portão de acesso às dependências do HVet. Para o HVet, o risco é de exposição de imagem da Universidade de Brasília, como aconteceu em abril/2015, quando o HVet – pequeno porte suspendeu o atendimento por falta de material básico, medicamentos e anestésicos, fato esse amplamente noticiado e explorado pela mídia local.

O excesso de demanda no HVet pode ser objeto de controle, por exemplo, mediante aumento do valor dos procedimentos ou distribuição de número limitado de senhas no dia anterior. A sistemática de agendamento de consultas poderia ser feita eletronicamente, pela internet, ou qualquer outro meio alternativamente à sistemática vigente de aguardar em fila por ordem de chegada.

A estrutura física do setor de atendimento do HVet não é apropriada para a sistemática de atendimento vigente, uma vez que não há área coberta suficiente para abrigar os usuários e seus respectivos animais. A própria acessibilidade é dificultada pela irregularidade do terreno na proximidade do setor de recepção, quando ocorre uma aglomeração maior de usuários no período de espera.



Em relação ao pessoal alocado nas atividades do setor de recepção, avaliou-se sendo mais adequado do ponto de vista de economicidade a lotação de pessoal terceirizado, do cargo de recepção, em dois turnos de trabalho, iniciando-se às 07 h e com término às 19 h, mantendo-se o quantitativo de 2 (dois) terceirizados em cada turno, com supervisão e acompanhamento por 1 (um) servidor da FUB, em cada turno.

De acordo com a entrevista realizada com os servidores do setor de Recepção do HVet, foi elaborada uma planilha eletrônica denominada de cadastro de devedores para lançamento de todas as despesas em nome dos usuários. Quando ocorre a comprovação do pagamento, é feita a respectiva baixa, de forma a propiciar um efetivo controle dos usuários inadimplentes com o HVet. Contudo, foi informado que essa planilha eletrônica deixou de ser atualizada desde março/2016, em virtude de carência de recursos humanos no setor. Ademais, mesmo com a planilha atualizada, os servidores informaram que não é realizada qualquer ação de cobrança em relação aos usuários inadimplentes.

Em relação à carência de recursos humanos, foi relatado que na eventualidade de ausência de um dos servidores do setor – atualmente a lotação efetiva é de 2 (dois) servidores, o atendimento do dia é suspenso. Nessa hipótese, é evidente a insatisfação dos usuários que aguardavam em fila por ordem de chegada por várias horas. Além disso, é enorme o prejuízo para o aprendizado dos médicos veterinários residentes.

De acordo com os relatos obtidos, não existe uma estrutura de controle interno formal para o gerenciamento de atividades no âmbito do setor de recepção do HVet, de maneira que se possa visualizar a qualquer tempo as características e o modo de atuação desse aspecto do controle interno. Para que ocorra um controle gerencial efetivo, é necessário estabelecer indicadores de atendimento: quantidade, tempo médio de atendimento, tempo de espera, usuários não atendidos, despesas com insumos utilizados no atendimento, arrecadação diária, inadimplência, desempenho dos servidores, entre outros.

Sem essa estrutura de gerenciamento, a probabilidade de ocorrência de diversos riscos relacionados às atividades executadas no âmbito de atuação do setor de recepção do HVet aumenta significativamente.

O HVet é um hospital-escola, cuja missão é o ensino e pesquisa na área de medicina veterinária, com oferta de vagas para a residência médica na área de medicina veterinária, devendo propiciar condições para oferecer casos de interesse didático e/ou científico para atender seus programas de ensino. A missão é materializada pelo processo de atendimento clínico de animais, nos moldes que é feito hoje pelo HVet.

O processo utilizado para cumprir a missão não pode substituir esta. O HVet não tem como missão atender os animais doentes da comunidade do Distrito Federal, a preços subsidiados. A missão do HVet é atuar como um hospital-escola na área de medicina veterinária. Essa questão é fundamental para a decisão gerencial quanto aos controles gerenciais que devem ser implementados.

b) Deficiências na formalização dos procedimentos (manuais/rotinas).

Dentre os controles preventivos inerentes às atividades de controles destaca-se a formalização de procedimentos, uma vez que todas as atividades importantes devem ser documentadas de forma completa e precisa, a fim de que seja de fácil rastreamento as informações, desde o seu início até a sua conclusão.



Os órgãos e entidades devem, assim, elaborar normas e manuais com a descrição detalhada de procedimentos a ser adotados, evitando falhas na execução e prejuízos com retrabalho.

A importância desse aspecto de controle está na possibilidade de evitar a prática do empirismo, situação em que as atividades desempenhadas são baseadas somente nas experiências vividas ou na observação de fatos. A adoção de formalização de procedimentos também tem o viés de permitir que as atividades sejam realizadas por todos os servidores, novos ou antigos, de forma padronizada e observando os normativos que regem o assunto.

Uma relevante consequência da adoção desse controle é viabilizar a prática da rotatividade de funções, princípio pelo qual um servidor não fica responsável por uma só atividade por um grande período de tempo, evitando, assim, a perpetuação de vícios de trabalho e a ocultação de fraudes. Como as atividades estão mapeadas e descritas em manuais e rotinas formalmente estabelecidas, abre-se a possibilidade de qualquer servidor ser orientado, treinado e capacitado com base nesses instrumentos para o exercício de quaisquer atividades no âmbito da unidade.

Conforme as entrevistas realizadas com os servidores do HVet, não existem manuais e rotinas formalmente estabelecidas para o desempenho das atividades no âmbito do setor de recepção. As atividades são repassadas de forma oral, sem formalização, pelos servidores que já detêm experiência e conhecimento sobre como as atividades devem ser realizadas.

Pelo viés do mapeamento de atividades, mediante a construção dos fluxos processuais das atividades do setor de recepção, foi observado o mesmo resultado decorrente da entrevista com os servidores: ausência de formalização dos procedimentos mediante a elaboração de manuais e sistematização de rotinas.

Essa situação revela um quadro em que os controles, sob o aspecto da formalização de procedimentos, possuem certa padronização, mesmo que baseada apenas nas experiências dos servidores e funcionários antigos, com treinamento e comunicação de atribuições não formalizadas.

Como consequência dessas características de controle tem-se o aumento da probabilidade de ocorrência de todos os riscos já identificados, considerando o potencial de repercussão das fragilidades aqui demonstradas.

Recomendações:

Recomendação 001

Avaliar se a atuação do Hospital Veterinário da UnB, vinculado à Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária – FAV, é coerente com a missão de um hospital-escola, que é servir de campo para o ensino, pesquisa e a extensão na área de medicina veterinária, promovendo a saúde, bem-estar e qualidade de vida dos animais, aliado à satisfação dos respectivos responsáveis pelos animais, sempre com observância dos valores éticos.

Recomendação 002

Estabelecer a política e a estrutura de controles internos para o gerenciamento e o acompanhamento das atividades no âmbito do setor de recepção do Hospital Veterinário da UnB - HVet, vinculado à Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária - FAV, com definição de fluxos de trabalho e de atividades, com direcionamento para a missão da FAV.



Recomendação 003

Implantar rotinas e atividades para a criação e aferição dos indicadores de atendimento do setor de recepção do Hospital Veterinário da UnB - HVet, vinculado à Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária – FAV, para o controle e gerenciamento de: a) quantidade de usuários atendidos diariamente; b) tempo de espera de cada usuário para ser atendido; c) tempo médio de atendimento de cada usuário; d) quantidade de usuários não atendidos; e) despesas com insumos utilizados no atendimento; f) montante da arrecadação diária; g) valor de inadimplência por usuário.

Recomendação 004

Produzir instrumento que materialize os programas e metas do setor de recepção do HVet visando o alcance de seus objetivos, de maneira que seja possível a identificação das ações realizadas para a obtenção desse fim, observando o alinhamento com a missão da FAV.

Recomendação 005

Dotar o setor de recepção do HVet de quantitativo de pessoal necessário à execução das atividades de competência do setor, preferencialmente com servidores terceirizados do cargo de recepcionista, com supervisão direta de servidores do quadro da FUB.

Recomendação 006

Elaborar manuais e rotinas para a orientação e desempenho das atividades no âmbito do setor de recepção do HVet e formalizar a ciência de seu conteúdo aos responsáveis pela execução das respectivas atividades.

Recomendação 007

Elaborar e aprovar o Regimento Interno do Hospital Veterinário da UnB - HVet, vinculado à Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária – FAV.

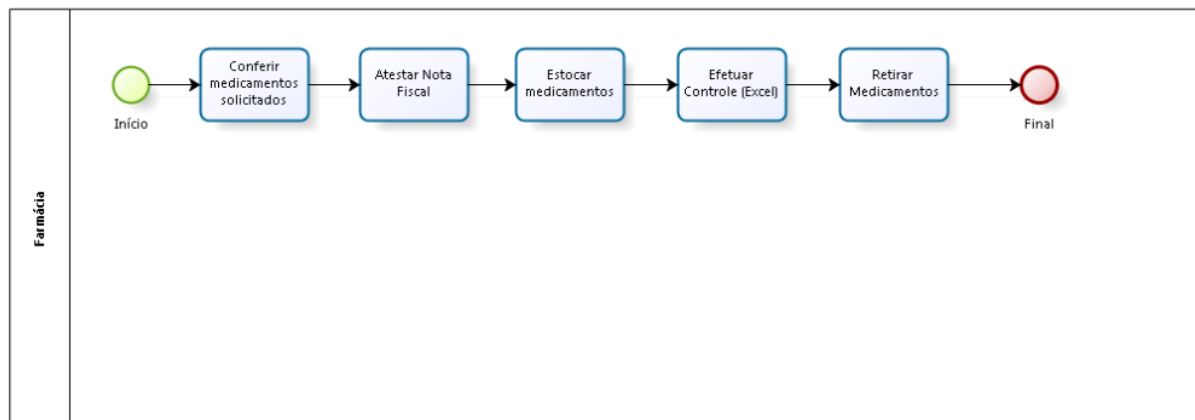
2.2 Setor de farmácia do Hospital Veterinário da FAV - pequeno porte.

2.2.1 Mapeamento do processo do setor de farmácia do Hospital Veterinário da Unb – HVet – pequeno porte, vinculado à Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária - FAV.

O fluxo do processo do setor de farmácia foi elaborado a partir das respostas à Solicitação de Auditoria nº 20160511/003, com base em visitas ao HVet e observações no local de execução dos procedimentos.

O mapeamento do processo do setor de farmácia do HVet, apenas demonstrará o fluxo realizado, expondo as principais atividades realizadas. A avaliação do mapeamento, pelo viés do controle interno, será tratada no tópico de constatação.

Na sequência, é apresentado o fluxograma relativo ao processo de farmácia.



Todos os medicamentos, materiais e reagentes adquiridos pelo Hvet ou laboratórios são feitos por meio de licitação. Segundo informações, o procedimento licitatório é realizado por uma comissão de consolidação, formada pela DCO, que é responsável pela elaboração de todo o processo. A aquisição pretendida justifica-se em razão da carência de medicamentos, materiais e reagentes para auxiliar no desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como apoiar o atendimento médico veterinário, aprimorando os métodos de diagnóstico do hospital-escola.

Os processos licitatórios mais recentes, na modalidade de Pregão Eletrônico para Registro de Preços, foram os seguintes:

Nº da Licitação	Processo	Vigência	Nº de itens	Objeto
073/2014	23106013017201458	21/08/2015 a 20/08/2016	317	A Presente licitação tem como objeto o Registro de Preços para a aquisição de materiais de uso hospitalar, para suprimento do Hospital Veterinário da FUB, conforme especificações e condições constantes deste Edital e seus Anexos.
076/2014	23106012712201401	05/05/2015 a 04/05/2016	275	Aquisição de materiais de consumo de laboratório, visando atender às necessidades do Hospital Veterinário - HVET, da Fundação Universidade de Brasília - FUB.
027/2015	23106009501201563	16/10/2015 a 15/10/2016	65	Registro de Preço tem para a aquisição de medicamentos, visando atender às necessidades do Hospital Veterinário - HVET, da Fundação Universidade de Brasília - FUB.

Verifica-se que a última Ata de Registro de Preços, teve seu prazo expirado em 15/10/2016, sendo que não localizamos qualquer processo de licitação para registro de preços em curso para compras de materiais e medicamentos para atender as necessidades do HVet.

Ocorrendo uma demanda por medicamentos, está será atendida mediante a realização de um pregão eletrônico específico ou pela adesão a uma ata de registro de preços gerenciada por outra UASG - Unidade Administrativa de Serviços Gerais.



O fato é relevante, pois a falta de insumos básicos - materiais, medicamentos e reagentes - compromete o processo de atendimento do hospital, podendo, inclusive, acarretar a suspensão do atendimento do HVet, como aconteceu em abril de 2015, com repercussões negativas para a imagem da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília.

Também haverá prejuízo para o processo de ensino e aprendizagem dos médicos residentes, na eventualidade de suspensão do atendimento.

Portanto, o planejamento dos processos de compras de materiais, medicamentos e reagentes deve ser elaborado com antecedência necessária para evitar o risco de falta de quaisquer desses itens, sendo necessário, além do controle de estoque, controles específicos que indiquem o consumo mensal de cada item, períodos de sazonalidade, e eventual externalidade, negativa ou positiva.

O servidor administrativo que estiver disponível no momento efetua a conferência e o recebimento dos materiais, medicamentos ou reagentes, inclusive em relação aos prazos de validade, ao acondicionamento, as recomendações técnicas, a temperatura, as quantidades e também se objeto entregue é igual ao objeto especificado na proposta vencedora no processo licitatório. Sempre que possível, é acionado um médico veterinário para auxiliar na conferência dos produtos.

Indagado sobre o sistema utilizado para o controle de estoque de medicamentos, materiais e produtos inerentes ao setor de farmácia/HVet, foi informado que o setor não possui sistema de controle de estoque. O controle é feito mediante o uso de planilha eletrônica no formato Excel.

Todos os pedidos e requisições dos médicos veterinários junto ao setor de farmácia são lançados na ficha de despesa do animal correspondente. Não foram identificados formulários padronizados para requisições de produtos do setor da farmácia, sendo comum a solicitação verbal do médico veterinário diretamente no balcão da farmácia.

Em relação à força de trabalho, verificou-se que o setor conta com os serviços de uma servidora do quadro, ocupante do cargo de Auxiliar em Veterinária e Zootecnia e com auxílio de uma servidora terceirizada.

2.2.2 INFORMAÇÃO

Identificação dos principais riscos concernentes às atividades do setor de farmácia do Hospital Veterinário da FAV - pequeno porte.

O objetivo desse tópico é identificar os principais riscos às atividades desenvolvidas no setor de farmácia para, posteriormente, analisá-los em conjunto com os controles internos existentes.

Em relação às atividades do setor de farmácia, foram identificados os seguintes riscos:

- *Ausência de um sistema de controle de entrada e saída de materiais e medicamentos sob a responsabilidade do setor de farmácia;*
- *Ausência de controle de estoque de produtos e materiais sob a responsabilidade do setor de farmácia;*



- Ausência de padronização para requisições de produtos pelos médicos veterinários junto ao setor de farmácia;
- Quantitativo e qualificação de servidores;
- Ausência de pagamento de despesas com materiais e medicamentos;
- Ausência de indicadores de consumo de materiais e medicamentos.
- Normatização de competências, atribuições e procedimentos;

A partir da identificação desses riscos, procedeu-se à classificação segundo a criticidade observada na avaliação de controles internos descrita na metodologia do presente relatório.

2.2.3 CONSTATAÇÃO

Como resultado da avaliação proposta, foram identificadas duas deficiências relacionadas a aspectos de controles internos, quais sejam: controles gerenciais/acompanhamento das atividades e formalização de procedimentos (manuais/rotinas).

a) Deficiências nos controles gerenciais/acompanhamento das atividades.

O Controle Gerencial é uma importante ferramenta que visa levar a organização a atingir seus objetivos institucionais. Um controle gerencial eficaz tem por objetivos:

- e) Produzir informações gerenciais que possibilitem aos gestores a tomada de decisões;
- f) Avaliar o desempenho da organização na execução das suas atividades meio e fim, tomando como parâmetro os conceitos de economicidade, eficiência, eficácia e efetividade, tendo em vista seus objetivos;
- g) Avaliar o desempenho dos setores administrativos tendo em vista as suas finalidades organizacionais; e
- h) Avaliar a execução das ações planejadas e programadas para o período.

Dentre os controles gerenciais e de acompanhamento necessários em um setor de farmácia de um hospital veterinário, pode-se destacar aquele relacionado ao controle de estoque de materiais e medicamentos. Trata-se do registro de entrada e saídas de produtos, assim considerado genericamente.

Identificou-se uma inadequação do controle de estoque do setor de farmácia do HVet. O controle de estoque deve observar rigorosamente o registro das entradas e saídas de produtos, com informação tempestiva do estoque de cada item sob a guarda e responsabilidade do setor. A atualização de planilha de controle em formato Excel não é feita regularmente. Os indicadores de níveis de estoque são fundamentais para a sua reposição, sem o que o planejamento de compras ficará seriamente comprometido.

A partir de um sistema de controle de estoque estruturado é possível elaborar indicadores específicos, a exemplo de consumo mensal, ou mesmo efetuar monitoramento em relação a um determinado item.

Quanto ao pessoal alocado nas atividades do setor de farmácia, avaliou-se sendo mais adequado do ponto de vista de economicidade a lotação de pessoal terceirizado, em dois turnos de trabalho, iniciando-se às 07 h e com término às 19 h, mantendo-se o quantitativo de



2 (dois) terceirizados em cada turno, com supervisão e acompanhamento por 1 (um) servidor da FUB, em cada turno.

Em relação à carência de recursos humanos, foi relatado que na eventualidade de ausência do servidor responsável pelo setor de farmácia, um servidor do setor administrativo ou do setor de recepção é deslocado para executar as atividades do setor de farmácia, acumulando essas funções com aquelas de sua responsabilidade.

De acordo com os relatos obtidos, não existe uma estrutura de controle interno formal para o gerenciamento de atividades no âmbito do setor de farmácia do HVet, de maneira que se possa visualizar a qualquer tempo as características e o modo de atuação desse aspecto do controle interno. Para que ocorra um controle gerencial efetivo, é necessário estabelecer indicadores de estoque, de consumo, de validade de produtos, entre outros.

Sem essa estrutura de gerenciamento, a probabilidade de ocorrência de diversos riscos relacionados às atividades executadas no âmbito de atuação do setor de farmácia do HVet aumenta significativamente.

b) Deficiências na formalização dos procedimentos (manuais/rotinas).

Dentre os controles preventivos inerentes às atividades de controles destaca-se a formalização de procedimentos, uma vez que todas as atividades importantes devem ser documentadas de forma completa e precisa, a fim de que seja de fácil rastreamento as informações, desde o seu início até a sua conclusão.

Os órgãos e entidades devem, assim, elaborar normas e manuais com a descrição detalhada de procedimentos a ser adotados, evitando falhas na execução e prejuízos com retrabalho.

A importância desse aspecto de controle está na possibilidade de evitar a prática do empirismo, situação em que as atividades desempenhadas são baseadas somente nas experiências vividas ou na observação de fatos. A adoção de formalização de procedimentos também tem o viés de permitir que as atividades sejam realizadas por todos os servidores, novos ou antigos, de forma padronizada e observando os normativos que regem o assunto.

Uma relevante consequência da adoção desse controle é viabilizar a prática da rotatividade de funções, princípio pelo qual um servidor não fica responsável por uma só atividade por um grande período de tempo, evitando, assim, a perpetuação de vícios de trabalho e a ocultação de fraudes. Como as atividades estão mapeadas e descritas em manuais e rotinas formalmente estabelecidas, abre-se a possibilidade de qualquer servidor ser orientado, treinado e capacitado com base nesses instrumentos para o exercício de quaisquer atividades no âmbito da unidade.

Conforme as entrevistas realizadas com os servidores do HVet, não existem manuais e rotinas formalmente estabelecidas para o desempenho das atividades no âmbito do setor de farmácia. As atividades são repassadas de forma oral, sem formalização, pelos servidores que já detêm experiência e conhecimento sobre como as atividades devem ser realizadas.

Pelo viés do mapeamento de atividades, mediante a construção dos fluxos processuais das atividades do setor de farmácia, foi observado o mesmo resultado decorrente da entrevista com os servidores: ausência de formalização dos procedimentos mediante a elaboração de manuais e sistematização de rotinas.



Como consequência dessas características de controle tem-se o aumento da probabilidade de ocorrência de todos os riscos já identificados, considerando o potencial de repercussão das fragilidades aqui demonstradas.

Recomendações:

Recomendação 008

Definir a política e a estrutura de controles internos para o gerenciamento e o acompanhamento das atividades no âmbito do setor de farmácia do Hospital Veterinário da UnB - HVet, vinculado à Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária - FAV, com definição de fluxos de trabalho e de atividades, com direcionamento para a missão da FAV.

Recomendação 009

Estabelecer um sistema de controle de entrada e saída de materiais e medicamentos de responsabilidade do setor de farmácia do Hospital Veterinário da UnB – HVet, preferencialmente informatizado, de modo a permitir o controle de estoque e indicadores de consumo.

Recomendação 010

Dotar o setor de farmácia do HVet de quantitativo de pessoal necessário à execução das atividades de competência do setor, preferencialmente com servidores terceirizados, com supervisão direta de servidores do quadro da FUB.

Recomendação 011

Elaborar manuais e rotinas para a orientação e desempenho das atividades no âmbito do setor de farmácia do HVet e formalizar a ciência de seu conteúdo aos responsáveis pela execução das respectivas atividades.

III - Conclusão

Os resultados apresentados neste trabalho possuem o objetivo de diagnosticar o nível de maturidade dos sistemas de controles internos adotados e efetivamente aplicados pelo Hospital Veterinário da UnB - HVet, vinculado à Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária - FAV, notadamente nas atividades do setor de recepção e do setor de farmácia, conforme as evidências obtidas e relacionadas aos aspectos de controle interno considerados no modelo de referência COSO.

Nesse sentido, após o diagnóstico do nível de maturidade dos controles internos nas atividades do setor de recepção e do setor de farmácia do HVet, cabe, então, ao gestor da Unidade avaliada adotar providências que busquem mitigar os riscos identificados e aperfeiçoar os controles existentes ou até mesmo, implantar controles ainda não estabelecidos, conforme as recomendações exaradas nesse relatório.

A presente avaliação revelou deficiências significativas no sistema de controle interno da Unidade avaliada, especificamente em razão de falhas na formalização dos procedimentos



(manuais e/ou rotinas) e fragilidades quanto aos controles gerenciais das atividades de entrada e saída dos materiais e medicamentos do setor de farmácia.

Para uma melhor visualização e sistematização da avaliação realizada, será exposto a seguir a classificação de controles internos constante do quadro 1 deste relatório, o qual classifica os controles internos segundo a seguinte escala:

- a) Inexistente: processo ou controle não existente, mas os gestores reconhecem a necessidade dos mesmos.
- b) Fraco: processo ou controle não estruturado e padronizado, sendo gerido de forma desorganizada.
- c) Insatisfatório: processo ou controle padronizado localmente. Treinamento e comunicação não são formalizados.
- d) Satisfatório: processo ou controle padronizado para toda a Unidade, com documentação, treinamento e comunicação formais. No entanto, a probabilidade de ocorrência de desvios ainda existe, mesmo que pequena.
- e) Forte: processo e controle institucionalizado, com ações detectivas e corretivas para não conformidades. Melhoria contínua, boas práticas e automação utilizadas.

Conforme se depreende da leitura deste trabalho, os controles ressaltados foram os relacionados ao *gerenciamento/acompanhamento de atividades* e à *formalização de procedimentos*.

Em relação ao primeiro controle ressaltado, verificou-se que a classificação pertinente a esse aspecto é o “inexistente”, considerando a ausência de estrutura formal para o gerenciamento e acompanhamento de atividades tanto no setor de recepção quanto no setor de farmácia. É geral a ausência de indicadores, inclusive em relação aos estoques do setor de farmácia.

Quanto a segunda ressalva, os controles relacionados ao aspecto da *formalização de procedimentos*, identificou a ausência de manuais e rotinas para subsidiar a atuação dos empregados e servidores para o desempenho de atividades. Verificou-se ainda que as orientações para o exercício de atividades são realizadas de maneira oral e informal, com base nas experiências de trabalho de servidores mais antigos. Dessa maneira, pode-se classificar esse aspecto de controle interno como “insatisfatório”.

Por fim, em face do trabalho realizado, somos de opinião que os controles internos avaliados no Hospital Veterinário – Hvet necessitam ser revistos e melhorados, com objetivo de buscar maior proficiência no desempenho de suas atividades.

Em, 13/03/2016

Cássio Adriano Lobo Leão
Auditor
Mat. 1087401



Fernando Tarlei de Freitas
Auditor
Mat. 1073095

Aprovo:

Thiago Ferreira Sardinha
Auditor-Adjunto da Auditoria Interna
Mat. 1043498

Relatório Preliminar