
Relatório de Auditoria Interna nº 09/2024



23 de abril de 2024.

The background of the lower half of the page is a detailed, light-colored architectural line drawing of a large industrial or laboratory complex. The drawing shows multiple interconnected buildings, a central courtyard area, and various structural details like windows and doors. The style is technical and precise, typical of an architectural site plan or elevation.



ORDEM DE SERVIÇO Nº: 09-2024
REFERÊNCIA: Item 5 do PAINT 2024
VALOR AUDITADO: NA
PERÍODO EXAMINADO: 2023

SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente trabalho de auditoria teve como escopo a análise e emissão de Parecer sobre a prestação de contas 2023 da Hemobrás, em cumprimento ao Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (PAINT) 2024 e art. 15, § 6º do Decreto nº 3591-2000 e Instrução Normativa (IN) nº 05/2021, da Controladoria-Geral da União (CGU).

De acordo com o Tribunal de Contas da União¹ (TCU), prestação de contas é o instrumento pelo qual os administradores públicos, bem como, os responsáveis pela governança dos órgãos e entidades, apresentam e divulgam informações acerca dos resultados da gestão orçamentária, financeira, operacional e patrimonial do exercício, com vistas ao controle social e ao controle institucional previsto nos artigos 70, 71 e 74 da Constituição Federal.

Ainda em consonância com o TCU, a prestação de contas, grosso modo, se realiza da seguinte forma: disponibilidade de dados no site oficial da internet da entidade, publicação do Rol de Responsáveis, do Relatório de Gestão ou Relato Integrado, das Demonstrações Contábeis e do Certificado de Auditoria, quando for o caso.

Considerando o exposto, os testes da Audin foram realizados com o intuito de avaliar a disponibilidade, fidedignidade, completude e atualidade dos dados e informações requeridos, que devem ser publicados no site de internet da Hemobrás, bem como, por meio da análise do conteúdo do relato integrado da Empresa e das demonstrações contábeis.

Adicionalmente, em consonância com a disposto na IN nº 05/2021 CGU, foram avaliados e apresentados, de forma consolidada, os cenários relativos à maturidade dos processos de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos da Empresa, no tocante ao exercício de 2023.

O resultado dos testes executados, apontou os seguintes fatos:

- O Conselho de Administração atuou na definição, acompanhamento e análise de resultados estratégicos da Empresa em 2023. Não obstante, no que tange à avaliação anual dos resultados alcançados da Empresa, até o momento da finalização do presente relatório, esta ainda não havia sido realizada, estando prevista para o mês de maio/2023. Cabe citar que a legislação não determina prazo limite para realização da atividade.

¹ Instrução Normativa TCU 84-2020 e Decisão Normativa 187-2020.

- Os riscos estratégicos são monitorados pela Gestão, contudo, verifica-se que o processo de registro, avaliação e monitoramento desses riscos pode ser aperfeiçoado. Em especial, é necessário passar a avaliar formalmente os riscos em função do Apetite a Riscos da Empresa.
- a Gestão realizou, de forma global, aproximadamente, 82% das médias propostas para 2023, entretanto, ao analisar-se os resultados finalísticos, percebe-se que o desempenho decresce para 63%, demonstrando que as atividades operacionais tiveram desempenho aquém do esperado no exercício.
- Considerando 46 relatórios de auditoria concluídos no período, 22% foram classificados quanto ao nível de risco como "crítico", 39% como "alto", 17% como "médio" e 2% como "baixo". Além disso, 20% dos relatórios não tiveram impacto de risco identificado.
- Quanto à conformidade com as resoluções CGPAR, considerando a amostra de critérios auditados, em 2023, atendemos integralmente as resoluções nº. 30, 31, 35 e parcialmente, as resoluções nº 33, 41, 44 e 45. Não foram atendidas as resoluções 39 e 42, mas os fatos identificados foram ou estão sendo corrigidos pela Empresa.
- A prestação de contas da Hemobrás está parcialmente aderente aos normativos do Tribunal de Contas da União, em função da ausência ou insuficiência de informações que devem constar de seu site de internet, a exemplo de dados sobre contratações e informações correicionais. Nos demais aspectos avaliados, a prestação de contas atende aos critérios estabelecidos pelo TCU.
- O relato integrado do exercício 2023, denominado pela Hemobrás como Relatório de Administração, apresenta-se materialmente relevante, tempestivo, claro e conciso. Utilizando-se ferramenta do TCU, foi possível verificar uma aderência de 82% ao conteúdo e de 81% aos princípios da prestação de contas. As informações ausentes com maior peso são as relativas aos objetivos operacionais e táticos, riscos e oportunidades estratégicas.
- As demonstrações contábeis e notas explicativas referentes ao exercício 2023 estão em conformidade com a legislação aplicável e não contém erros ou imprecisões. Ademais, a divulgação dos saldos de contratos de despesas de capital nas notas explicativas é medida importante da Gestão no sentido de aumento da transparência da situação financeira da Empresa.



- O Resultado Líquido do exercício de 2023 foi de R\$ 326.606.833,00, o que representa um acréscimo de 71,71% em comparação com 2022 (R\$ 190.207.193). No entanto, a empresa precisa atentar para a forte influência das receitas não operacionais no resultado, aproximadamente 75%. Essas receitas tendem a não se repetir no médio prazo.

Diante de todos os fatos narrados, entende-se que a prestação de contas 2023 da Hemobrás atende a praticamente todos os critérios estabelecidos pelo Tribunal de Contas da União, à exceção dos apontamentos relativos à divulgação de dados na internet, o que já foi alvo de recomendações anteriores da Audin.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACGR – Assessoria de Conformidade e Gestão de Riscos
AFAC Adiantamento Para Futuro Aumento de Capital
APP – Assessoria de Planejamento e Projetos da Hemobrás
Audin – Auditoria Interna da Hemobrás
CADM – Conselho de Administração da Hemobrás
CGPAR - Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União
CGU – Controladoria-Geral da União
CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis
DN – Decisão Normativa-TCU
DOU – Diário Oficial da União
IBCG - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IN – Instrução Normativa-TCU
LAI – Lei de Acesso à Informação
LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados
PAC – Plano Anual de Contratações
PAINT – Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna
PDE – Plano Diretor Estratégico
PLR - Programa de Participação nos Lucros e Resultados
RAINT – Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna
TCU – Tribunal de Contas da União
UPC – Unidade Prestadora de Contas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
RESULTADOS DOS EXAMES	10
1. O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO SUPERVISIONOU A EXECUÇÃO DOS RESULTADOS ESTRATÉGICOS DA EMPRESA EM 2023.	10
2. AVALIAÇÃO ACERCA DO GERENCIAMENTO DE RISCOS ESTRATÉGICOS NA HEMOBRÁS.	10
3. AVALIAÇÃO ACERCA DO ATINGIMENTO DAS METAS FÍSICAS PREVISTAS NO PLANO DE NEGÓCIOS PARA O EXERCÍCIO DE 2023.	19
4. AVALIAÇÃO QUANTO À CONFORMIDADE LEGAL DOS ATOS PRATICADOS PELA GESTÃO EM 2023.	23
5. AVALIAÇÃO ACERCA DA DISPONIBILIZAÇÃO DE DADOS PÚBLICOS RELATIVOS À PRESTAÇÃO DE CONTAS DA HEMOBRÁS EM 2023.	28
6. AVALIAÇÃO ACERCA DA ADERÊNCIA DO RELATO INTEGRADO DA HEMOBRÁS, RELATIVO AO EXERCÍCIO 2023, AO CONTEÚDO EXIGIDO PELO TCU.	31
7. O ROL DE RESPONSÁVEIS 2023 ESTÁ EM CONFORMIDADE COM OS CRITÉRIOS ESTABELECIDOS PELO TCU.	33
8. AVALIAÇÃO CONSOLIDADA SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS E FINANCEIRAS DO EXERCÍCIO DE 2023.	34
RECOMENDAÇÕES	41
CONCLUSÃO	43
ANEXO 1	1
I – MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE EXAMINADA E ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA	1
ANEXO 2 – FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO DO TCU	2

O presente trabalho de auditoria, realizado em conformidade com o Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (PAINT) de 2024, centrou-se na análise e emissão de parecer acerca da prestação de contas do exercício de 2023 da Hemobrás. Esta ação está em alinhamento com o estabelecido no art. 15, § 6º, do Decreto nº 3591-2000, conforme atualizado pelo Decreto nº 4.304 de 2002, e segue as diretrizes da Instrução Normativa (IN) nº 05/2021 da Controladoria-Geral da União (CGU).

A IN nº 05/2021 da CGU delineou critérios específicos para a formulação deste parecer, exigindo que ele refletisse uma opinião abrangente, fundamentada nos trabalhos de auditoria individuais realizados sob o PAINT. O foco é avaliar a adequação dos processos de governança, gestão de riscos e controles internos da entidade, abordando especificamente:

- I - a aderência da prestação de contas aos normativos que regem a matéria;
- II - a conformidade legal dos atos administrativos;
- III - o processo de elaboração das informações contábeis e financeiras;
- IV - o atingimento dos objetivos operacionais.

A Instrução Normativa do TCU nº 84-2020, datada de 22.04.2020, define a prestação de contas como um instrumento essencial de gestão pública, visando o controle social e institucional conforme previsto nos artigos 70, 71 e 74 da Constituição Federal.

De acordo com a Decisão Normativa (DN) TCU nº 187-2020, a prestação de contas é materializada por meio de instrumentos publicados no site oficial das instituições, incluindo a divulgação de informações relativas ao exercício, bem como as demonstrações contábeis e o relatório de gestão, na forma de Relato Integrado, após o término do exercício financeiro.

Já conforme o disposto na Decisão Normativa (DN) TCU nº 187-2020, de 09.09.2020, a Prestação de Contas é feita por meio dos seguintes instrumentos², disponibilizados no site da internet das instituições públicas:

1. A divulgação, durante o exercício, de informações sobre objetivos, metas, indicadores de desempenho, produtos gerados e entregues, ações de supervisão, correção e controle, estrutura organizacional, cargos e ocupantes, legislação aplicável, programas,

² Art. 7 da Decisão Normativa TCU 187-2020.

projetos, obras e atividades, repasses de recursos financeiros, execução orçamentária e financeira, licitações e contratos, remuneração dos empregados, servidores e ocupantes de função, etc.³

2. A publicação, após o exercício financeiro, até 31.05.2024, no caso da Hemobrás, das demonstrações contábeis e documentos correlatos, além do relatório de gestão, na forma de relato integrado.

3. A publicação e manutenção atualizada do Rol de Responsáveis.

Com base nestes preceitos e, após análise criteriosa dos dados e informações disponibilizadas no site da Hemobrás, assim como do conteúdo do relato integrado e das demonstrações contábeis do exercício de 2023, a auditoria interna (Audin) emitiu sua opinião, considerando o desempenho das práticas de governança, a gestão e o monitoramento dos riscos estratégicos, o nível de cumprimento dos objetivos operacionais da empresa, a conformidade legal dos atos de gestão, bem como, a aderência da prestação de contas aos normativos estabelecidos pelo TCU. Foram também verificadas as demonstrações contábeis e notas explicativas do exercício em questão, buscando identificar possíveis imprecisões ou erros significativos.

Esta avaliação compreensiva culminou na resposta às seguintes questões de auditoria:

1. As práticas de Governança fornecem o direcionamento estratégico e contribuem para o alcance dos objetivos da Empresa?

1.1. O Conselho de Administração (CADM) atuou na aprovação do plano de negócios para 2024 e analisou o resultado das metas alcançadas no exercício de 2023?

2. Os riscos estratégicos são adequadamente monitorados pela Gestão?

2.1. Os riscos estratégicos são identificados e monitorados?

2.2. São estabelecidas e monitoradas medidas de controle para tratamento dos riscos estratégicos?

3. Qual o nível de atingimento dos objetivos da Empresa no exercício de 2023?

3.1. Qual o nível de execução das metas previstas para 2023 no Plano Diretor Estratégico (PDE) da Empresa?

³ A lista completa de informações consta do art. 8º, I, alíneas “a” a “j” da DN TCU 187-2020.

4. Qual o resultado consolidado dos trabalhos realizados pela Audin em 2023, no que concerne à conformidade legal dos atos praticados pela Gestão?

4.1. Quais principais deficiências de controle e exposição a riscos detectadas nos trabalhos realizados em 2023, pela Audin?

5. A prestação de contas da Hemobrás, relativa ao exercício 2023, está aderente aos normativos estabelecidos pelo TCU?

5.1. Todas as informações exigidas no art. 8, I, da IN TCU 84-2020 estão publicadas, de forma fidedigna e atualizada, em seção específica do site da Internet oficial da Hemobrás, diretamente ou por meio de links?

6. As Demonstrações contábeis e notas explicativas referentes ao exercício 2023 estão em conformidade com a legislação aplicável e não contém erros ou imprecisões?

6.1. Foram identificados erros ou imprecisões relevantes nas demonstrações contábeis relativas ao exercício de 2023?

RESULTADOS DOS EXAMES

1. O Conselho de Administração supervisionou a execução dos resultados estratégicos da Empresa em 2023.

De acordo com o artigo 142 da Lei nº 6.404/76 (Lei das Sociedades por Ações), é responsabilidade dos conselhos de administração das empresas estatais definir a direção estratégica dos negócios.

Por sua vez, a Lei nº 13.303/2016, conhecida como Lei das Estatais, no seu artigo 23, §1º, incisos I e II, detalha que compete ao Conselho de Administração aprovar o plano de negócios anual e a estratégia de longo prazo da empresa, que deve contemplar, pelo menos, o período dos próximos cinco anos. Essa legislação também estabelece que o Conselho deve analisar anualmente os resultados alcançados pela empresa, publicar suas conclusões e comunicá-las ao Congresso Nacional, às Assembleias Legislativas dos Estados, à Câmara Legislativa do Distrito Federal ou às Câmaras Municipais, além dos respectivos Tribunais de Contas, conforme aplicável.

Nesse sentido, foi possível verificar que o CADM aprovou, em 15.12.2023, por meio da Resolução nº 036/CADM, o Plano Diretor Estratégico para o período 2024-2028, contendo os objetivos e metas, bem como a estratégia de longo prazo da Empresa.

Além disso, as evidências obtidas demonstram que o CADM acompanhou, de maneira sistemática e mensal, os resultados estratégicos da empresa, evidenciando compromisso com a análise e a supervisão do desempenho organizacional.

Por outro lado, a avaliação anual dos resultados alcançados da Empresa ainda não foi concluída, estando prevista para realização na reunião de maio/2024 do Conselho. Cabe citar que a legislação não determina prazo limite para realização da atividade.

2. Avaliação acerca do gerenciamento de riscos estratégicos na Hemobrás.

Conforme o artigo 13 da Instrução Normativa IN Conjunta MP/CGU nº 01-2016, os órgãos e entidades do Poder Executivo federal devem estabelecer, manter, monitorar e revisar um processo de gestão de riscos alinhado à sua missão e objetivos estratégicos.

Este preceito é corroborado pelo Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU)⁴, que sublinha a relevância do gerenciamento de riscos como pilar da boa governança no setor público. O referencial enfatiza que o gerenciamento

⁴ Tribunal de Contas da União (TCU). Referencial Básico de Governança. Brasília: TCU, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-governanca.htm>.

de riscos é fundamental nos processos de planejamento, execução e controle das atividades, constituindo um dos elementos centrais da governança.

Nesse contexto, o monitoramento de riscos estratégicos emerge como um componente crítico para assegurar o alcance dos objetivos organizacionais e a manutenção da resiliência em face das dinâmicas de mudança ambiental.

Portanto, na avaliação realizada na Hemobrás, buscou-se verificar a existência de riscos definidos para cada um dos objetivos estratégicos delineados no plano de negócios da empresa. Além disso, examinou-se se medidas de controle apropriadas foram implementadas e se estão sendo devidamente monitoradas, garantindo assim a efetividade da gestão de riscos estratégicos.

Inicialmente, comparando-se os objetivos estratégicos estabelecidos pela Gestão com os riscos monitorados, constata-se que foram atribuídos riscos para a maior parte deles, conforme demonstra-se no quadro a seguir:

Tabela 1 - Correlação entre Objetivos e Riscos Estratégicos.

Rótulos de Linha	Contagem Distinta de Riscos	Soma de Risco Residual	Média de Risco Residual	Alocação % de riscos (soma)
1.1 Implementar infraestrutura e tecnologia da fábrica de hemoderivados e operacionalizá-la;	5	110	22	18%
1.2 - Implementar infraestrutura e tecnologia da fábrica de recombinante e operacionalizá-la; (2025/2026)	13	210	16,15	34%
1.3 - Realizar a gestão do plasma e o fornecimento de produtos; (2023/2027)	6	65	10,83	11%
1.4 - Viabilizar soluções para atualização e/ou aumento de portfólio de medicamentos.	0	0	0	0%
2.1 - Gerar resultados sociais e econômicos relevantes para o Estado e para a comunidade, bem como resultados financeiros que tornem a empresa viável;	10	125	12,5	20%
2.2 – Estruturar os processos de trabalho e de produção, de forma sustentável, com foco na responsabilidade socioambiental.	2	22	11	4%
3.1 - Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa	0	0	0	0%
3.2 – Ter um corpo funcional engajado, qualificado e em quantitativo suficiente.	3	37	12,33	6%
3.3 – Suprir as demandas de tecnologia da informação da Empresa de acordo com as boas práticas de mercado.	2	45	22,5	7%
Total Geral	27	614	15	

Fonte: elaboração própria com base na planilha documentadora da Gestão de Riscos Estratégicos da ACGR, atualizada em setembro-2023.

Acerca das informações da tabela 1, pode-se pontuar o seguinte:

- Dos nove objetivos constantes do PDE, apenas dois não possuem riscos mapeados: *1.4 - Viabilizar soluções para atualização e/ou aumento de portfólio*

de medicamentos. (2025/2027)⁵ e 3.1 – Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa.

- O objetivo 1.2 - *Implementar infraestrutura e tecnologia da fábrica de recombinante e operacionalizá-la* contém a maior quantidade de riscos associados: 13 e o maior montante de risco residual (34%).
- Os objetivos 1.1 - *Implementar infraestrutura e tecnologia da fábrica de hemoderivados e operacionalizá-la* e 3.3 – *Suprir as demandas de tecnologia da informação da Empresa de acordo com as boas práticas de mercado* contém os maiores riscos residuais médios: 22 e 22,5, respectivamente.

Analisando-se, em sequência, o portfólio de riscos estratégicos identificados pela Gestão, evidencia-se o tratamento de 27 eventos de riscos, conforme detalhado na tabela a seguir:

Tabela 2 – Detalhamento do nível dos Riscos Estratégicos.

Rótulos de Linha	Média de Nível de Risco RESIDUAL	Contagem Distinta de Objetivos Estratégicos
24 - Indisponibilidade ou fragilidade de sistemas e infraestruturas de TI	25	3
13 - Atrasos na construção, comissionamento e qualificação em relação ao cronograma acelerado [Buriti]	25	1
3 - Delonga no início da produção de imunoglobulina em relação a 08/2025 (Fase VII da TT)	25	1
23 – Atraso nas aquisições de insumos para o projeto Buriti ou ruptura da cadeia de suprimentos	25	1
2 - Atrasar a conclusão das etapas de qualificação de equipamentos/sistemas e validação de processos para incorporação de tecnologia até a fase VI (produção de albumina) em relação a 08/2025	25	1
1 - Atrasar conclusão das obras da fábrica de Hemoderivados (HVAC + Salas Limpas + frio de processo; e utilidades) em relação a 12/2023	25	1
17 - Redução da demanda do Fator VIIIr à Hemobrás por parte do MS	20	2
16 - Margem EBTIDA insuficiente para operação da empresa (Fator VIIIr)	20	2
18 - Liquidez - Falta de recursos financeiros para as operações da Hemobrás a partir de 2023 2024 2024-2025	20	1
25 - Ataques cibernéticos	20	1
14 - Atrasos na conclusão da TT em relação ao cronograma acelerado	20	1
18 - Liquidez - Falta de recursos financeiros para as operações da Hemobrás a partir de 2023 2024	20	1
10 – Aprovação de Proposta de Emenda Constitucional nº 10, de 2022, que prevê utilização do plasma humano para fins de desenvolvimento de novas tecnologias e produção de biofármacos pela iniciativa privada.	15	2
21 – Recursos humanos sem qualificação adequada para o projeto-operação	15	2
12- MS não contratar a Hemobrás para fornecer Fator VIIIr após expiração da fase III da PDP	15	2
8 - Prejuízo operacional ou resultado insuficiente na gestão do plasma	15	2
27 - Dano à imagem reputacional da Hemobrás	12	1
6 - MS atrasar conclusão da contratação da HB para fracionamento do plasma - Ano II (130 mil L 235 mil L)	12	1

- ⁵ No caso do Objetivo 1.4, deve-se considerar que não foram definidas, ainda, indicadores e metas de desempenho efetivas, o que pode explicar o não mapeamento de riscos.

Rótulos de Linha	Média de Nível de Risco RESIDUAL	Contagem Distinta de Objetivos Estratégicos
22 - Baixo engajamento institucional	12	1
20 - Recursos humanos em quantidade insuficiente para validação de processo - operação (envase e produção do IFA)	10	2
5 - Quantidade insuficiente de plasma com qualidade industrial - Ano III_150.000 L (01/2024 a 01/2025)	10	1
26 - Comprometimento de estruturas da Hemobrás em razão de danos ambientais	10	1
4 - Recursos financeiros insuficientes para conclusão do projeto Hemoderivados (Fases VII e VIII)	10	1
7 – Descumprimento dos contratos de fornecimento de hemoderivados celebrados com o MS.	8	1
11 - Atraso no aporte de investimentos no Projeto Buriti em relação ao cronograma acelerado	5	2
9 – Suspensão ou anulação do contrato com o prestador de serviço de fracionamento do plasma	5	2
19 - Falta de recursos financeiros para o Projeto Buriti (Fator VIIIr);	5	2
15 – Não conseguir pagar o passivo com a Takeda	5	2
Total Geral	14,98	

Fonte: elaboração própria com base na planilha documentadora da Gestão de Riscos Estratégicos da ACGR, atualizada em setembro-2023.

A partir da leitura das informações da tabela 2, destaca-se o seguinte:

- O risco 24 - *Indisponibilidade ou fragilidade de sistemas e infraestruturas de TI* atinge o maior número de objetivos estratégicos, sempre com o nível residual máximo.
- Além do risco 24, mais cinco foram avaliados com nível residual máximo (25 pontos): 13 - *Atrasos na construção, comissionamento e qualificação em relação ao cronograma acelerado [Buriti]*; 3 - *Delonga no início da produção de imunoglobulina em relação a 08/2025 (Fase VII da TT)*; 23 – *Atraso nas aquisições de insumos para o projeto Buriti ou ruptura da cadeia de suprimentos*; 2 - *Atrasar a conclusão das etapas de qualificação de equipamentos/sistemas e validação de processos para incorporação de tecnologia até a fase VI (produção de albumina) em relação a 08/2025* e 1 - *Atrasar conclusão das obras da fábrica de Hemoderivados (HVAC + Salas Limpas + frio de processo; e utilidades) em relação a 12/2023.*

Outro aspecto a considerar, também avaliado no presente trabalho, diz respeito à existência e efetividade das ações adotadas para mitigação dos riscos. Nesse contexto, foi possível evidenciar a existência de medidas específicas para a totalidade dos riscos de nível crítico e alto.

Tabela 3 – Situação das Ações Mitigatórias Relativas aos Riscos Estratégicos

Rótulos de Linha	Concluído	Em Andamento	A Iniciar	Não Informado	Não se Aplica	Suspenso	Total Geral	% Conclusão
25 - Ataques cibernéticos	2	8	4				14	14%
12- MS não contratar a Hemobrás para fornecer Fator VIIIr após expiração da fase III da PDP	8	1	4				13	62%

Rótulos de Linha	Concluído	Em Andamento	A Iniciar	Não Informado	Não se Aplica	Suspensão	Total Geral	% Conclusão
24 - Disponibilidade ou fragilidade de sistemas e infraestruturas de TI		7	6				13	0%
4 - Recursos financeiros insuficientes para conclusão do projeto Hemoderivados (Fases VII e VIII)	3		1	2		3	9	33%
23 – Atraso nas aquisições de insumos para o projeto Buriti ou ruptura da cadeia de suprimentos	4	5					9	44%
20 - Recursos humanos em quantidade insuficiente para validação de processo - operação (envase e produção do IFA)		4	3			1	8	0%
21 – Recursos humanos sem qualificação adequada para o projeto-operação		4	3	1			8	0%
27 - Dano à imagem reputacional da Hemobrás				8			8	0%
5 - Quantidade insuficiente de plasma com qualidade industrial - Ano III_150.000 L (01/2024 a 01/2025)	3	3	2				7	43%
1 - Atrasar conclusão das obras da fábrica de Hemoderivados (HVAC + Salas Limpas + frio de processo; e utilidades) em relação a 12/2023	2	3				1	6	33%
2 - Atrasar a conclusão das etapas de qualificação de equipamentos/sistemas e validação de processos para incorporação de tecnologia até a fase VI (produção de albumina) em relação a 08/2025		5				1	6	0%
3 - Delonga no início da produção de imunoglobulina em relação a 08/2025 (Fase VII da TT)	3	3					6	50%
9 – Suspensão ou anulação do contrato com o prestador de serviço de fracionamento do plasma	5		1				6	83%
10 – Aprovação de Proposta de Emenda Constitucional nº 10, de 2022, que prevê utilização do plasma humano para fins de desenvolvimento de novas tecnologias e produção de biofármacos pela iniciativa privada.	6						6	100%
18 - Liquidez - Falta de recursos financeiros para as operações da Hemobrás a partir de 2023 2024		5	1				6	0%
18 - Liquidez - Falta de recursos financeiros para as operações da Hemobrás a partir de 2023 2024-2025		5	1				6	0%
26 - Comprometimento de estruturas da Hemobrás em razão de danos ambientais	2	4					6	33%
16 - Margem EBTIDA insuficiente para operação da empresa (Fator VIIIr)		1		3			4	0%
22 - Baixo engajamento institucional				4			4	0%
8 - Prejuízo operacional ou resultado insuficiente na gestão do plasma		2	1				3	0%
6 - MS atrasar conclusão da contratação da HB para fracionamento do plasma - Ano II (130 mil L 235 mil L)		1	1				2	0%

Rótulos de Linha	Concluído	Em Andamento	A Iniciar	Não Informado	Não se Aplica	Suspensão	Total Geral	% Conclusão
7 – Descumprimento dos contratos de fornecimento de hemoderivados celebrados com o MS.		1					1	0%
13 - Atrasos na construção, comissionamento e qualificação em relação ao cronograma acelerado [Buriti]				1			1	0%
14 - Atrasos na conclusão da TT em relação ao cronograma acelerado				1			1	0%
15 – Não conseguir pagar o passivo com a Takeda		1					1	0%
17 - Redução da demanda do Fator VIIIr à Hemobrás por parte do MS				1			1	0%
11 - Atraso no aporte de investimentos no Projeto Buriti em relação ao cronograma acelerado					1		1	0%
19 - Falta de recursos financeiros para o Projeto Buriti (Fator VIIIr);					1		1	0%
Total Geral	38	58	27	21	1	6	150	25%
Situação (%)	25%	39%	18%	14%	1%	4%		

Fonte: elaboração própria com base na planilha documentadora da Gestão de Riscos Estratégicos da ACGR, atualizada em setembro-2023.

Sobre essas medidas mitigatórias, cabe apontar o seguinte:

- Os riscos que possuem maior quantidade de ações mitigatórias são: 25 – *Ataques Cibernéticos* (14 ações), 24 - *Indisponibilidade ou fragilidade de sistemas e infraestruturas de TI* (13 ações) e 12 - *MS não contratar a Hemobrás para fornecer Fator VIIIr após expiração da fase III da PDP* (13 ações).
- 25% das ações previstas foram consideradas concluídas, 39% estão em andamento, 18% ainda não foram iniciadas e 14% não estão sendo acompanhadas. Este último dado expõe certa dificuldade da Gestão em monitorar o andamento das ações mitigatórias.
- Apenas os riscos 11 - *Atraso no aporte de investimentos no Projeto Buriti em relação ao cronograma acelerado* e 19 - *Falta de recursos financeiros para o Projeto Buriti (Fator VIIIr)* não possuem ações mitigatórias, entretanto, o nível de risco em ambos os casos foi classificado como moderado. Ainda quanto à conformidade do gerenciamento de riscos estratégicos em relação ao *Apetite a Riscos* da Hemobrás, deve-se ressaltar, primeiramente, que a devida avaliação não vem sendo realizada, de forma expressa, fato relatado pela Audin no âmbito do Relatório 37-2023, de 30.01.2024.

De acordo com a Declaração de *Apetite a Riscos* da Hemobrás, datada de 17.08.2020, na formulação e implementação das estratégias e objetivos de negócio, assim como na execução de processos, projetos e contratações que buscam criar ou preservar valor, é

essencial que conselheiros, diretores e colaboradores atuem de forma alinhada ao **Apetite a Riscos**⁶ estabelecido pela empresa.

No documento, consta que a Hemobrás pode aceitar riscos com nível pequeno, avaliar o custo-benefício de implantar controles para tratamento dos riscos moderados e, obrigatoriamente, tratar e monitorar todos os riscos cujos níveis sejam altos ou críticos.

No tocante, especificamente aos riscos estratégicos, a Hemobrás não deve aceitar riscos críticos ou altos que possam comprometer o atingimento de sua Missão⁷ e Visão⁸ de Futuro, tendo um moderado apetite aos riscos que possam comprometer o atingimento de objetivos estratégicos e/ou possam afetar negativamente sua imagem e um baixo apetite a riscos estratégicos que resultem em decisões comerciais desfavoráveis à sustentabilidade da Empresa a curto, médio ou longo prazo.

Diante desses requisitos, o portfólio de riscos estratégicos da Hemobrás foi avaliado da seguinte forma:

Tabela 4 – Avaliação de Conformidade em relação ao Apetite a Riscos

Evento de Risco Estratégico	Nível de Risco Residual (pontos)	Nível de Risco Residual	Ação Adotada	Conformidade ao Apetite	Apetite (Avaliação Audin)
23 - Atraso nas aquisições de insumos para o projeto Buriti ou ruptura da cadeia de suprimentos	25	Crítico	Reduzir	Conforme	Moderado
3 Delonga no início da produção de imunoglobulina em relação a 08/2025 (Fase VII da TT)	25	Crítico	Reduzir	Conforme	Moderado
24 - Indisponibilidade ou fragilidade de sistemas e infraestruturas de TI	25	Crítico	Reduzir	Conforme	Moderado
13 - Atrasos na construção, comissionamento e qualificação em relação ao cronograma acelerado [Buriti]	25	Crítico	Reduzir	Conforme	Moderado
2 - Atrasar a conclusão das etapas de qualificação de equipamentos/sistemas e validação de processos para incorporação de tecnologia até a fase VI (produção de albumina) em relação a 08/2025	25	Crítico	Reduzir	Conforme	Moderado
1 - Atrasar conclusão das obras da fábrica de Hemoderivados (HVAC + Salas Limpas + frio de processo; e utilidades) em relação a 12/2023	25	Crítico	Reduzir	Conforme	Moderado
14 - Atrasos na conclusão da TT em relação ao cronograma acelerado	20	Crítico	Reduzir	Conforme	Moderado
17 - Redução da demanda do Fator VIIIr à Hemobrás por parte do MS	20	Crítico	Reduzir	Conforme	Baixo
16 - Margem EBTIDA insuficiente para operação da empresa (Fator VIIIr)	20	Crítico	Reduzir	Conforme	Baixo

⁶ Níveis de Apetite a Risco: baixo, o risco deve ser reduzido ao máximo, não podendo ser aceito; moderado, o risco deve ser mitigado, porém com certo grau de tolerância diante dos resultados e alto, o risco deve ser mitigado apenas para garantir que não se infrinja as determinações legais e regulatórias, necessidades de liquidez, obrigações legais e com fornecedores, clientes e acionistas.

⁷ Missão da Hemobrás: Pesquisar, desenvolver e produzir medicamentos hemoderivados e biotecnológicos para atender prioritariamente aos pacientes do Sistema Único de Saúde - SUS.

⁸ Visão de Futuro da Hemobrás: Ser reconhecida pela produção sustentável de medicamentos hemoderivados e biotecnológicos, contribuindo para a garantia de abastecimento do Sistema Único de Saúde - SUS e melhoria da qualidade de vida dos pacientes, por meio de profissionais qualificados e engajados

Evento de Risco Estratégico	Nível de Risco Residual (pontuação)	Nível de Risco Residual	Ação Adotada	Conformidade ao Apetite	Apetite (Avaliação Audin)
18 - Liquidez - Falta de recursos financeiros para as operações da Hemobrás a partir de 2023 2024	20	Crítico	Reduzir	Conforme	Baixo
18 - Liquidez - Falta de recursos financeiros para as operações da Hemobrás a partir de 2023 2024 2024-2025	20	Crítico	Reduzir	Conforme	Baixo
25 - Ataques cibernéticos	20	Crítico	Reduzir	Conforme	Moderado
21 – Recursos humanos sem qualificação adequada para o projeto-operação	15	Alto	Reduzir	Conforme	Moderado
12- MS não contratar a Hemobrás para fornecer Fator VIIIr após expiração da fase III da PDP	15	Alto	Reduzir	Conforme	Baixo
8 - Prejuízo operacional ou resultado insuficiente na gestão do plasma	15	Alto	Reduzir	Conforme	Baixo
10 – Aprovação de Proposta de Emenda Constitucional nº 10, de 2022, que prevê utilização do plasma humano para fins de desenvolvimento de novas tecnologias e produção de biofármacos pela iniciativa privada.	15	Alto	Reduzir	Conforme	Baixo
27 - Dano à imagem reputacional da Hemobrás	12	Alto	Reduzir	Conforme	Moderado
6 - MS atrasar conclusão da contratação da HB para fracionamento do plasma - Ano II (130 mil L 235 mil L)	12	Alto	Reduzir	Conforme	Baixo
22 - Baixo engajamento institucional	12	Alto	Reduzir	Conforme	Moderado
4 - Recursos financeiros insuficientes para conclusão do projeto Hemoderivados (Fases VII e VIII)	10	Alto	Reduzir	Conforme	Baixo
26 - Comprometimento de estruturas da Hemobrás em razão de danos ambientais	10	Alto	Reduzir	Conforme	Moderado
5 - Quantidade insuficiente de plasma com qualidade industrial - Ano III_150.000 L (01/2024 a 01/2025)	10	Alto	Reduzir	Conforme	Baixo
20 - Recursos humanos em quantidade insuficiente para validação de processo - operação (envase e produção do IFA)	10	Alto	Reduzir	Conforme	Moderado
7 – Descumprimento dos contratos de fornecimento de hemoderivados celebrados com o MS.	8	Alto	Reduzir	Conforme	Baixo
9 – Suspensão ou anulação do contrato com o prestador de serviço de fracionamento do plasma	5	Moderado	Reduzir	Conforme	Baixo
15 – Não conseguir pagar o passivo com a Takeda	5	Moderado	Reduzir	Conforme	Baixo
11 - Atraso no aporte de investimentos no Projeto Buriti em relação ao cronograma acelerado	5	Moderado	Aceitar	Não Conforme	Baixo
19 - Falta de recursos financeiros para o Projeto Buriti (Fator VIIIr);	5	Moderado	Aceitar	Não Conforme	Baixo
Total Geral	14,98				

Fonte: elaboração própria com base na planilha documentadora da Gestão de Riscos Estratégicos da ACGR, atualizada em setembro-2023.

Em relação ao conteúdo da tabela 4, constata-se que a decisão de aceitar os riscos 11 - *Atraso no aporte de investimentos no Projeto Buriti em relação ao cronograma acelerado* e 19 - *Falta de recursos financeiros para o Projeto Buriti (Fator VIIIr)* não é condizente com o Apetite a Riscos da Empresa que determina que, para eventos que possam afetar a sustentabilidade econômico-financeira, o apetite da Hemobrás é baixo.

Além disso, para todos os eventos de risco que se enquadrem no nível baixo de Apetite a Risco, é necessária a adoção de medidas efetivas que possam reduzir os atuais patamares em que se encontram.

Quanto à qualidade dos eventos de riscos estratégicos identificados pela Gestão, importa destacar as conclusões dos relatórios Audin nº. 38-2023, de 05.03.2024 e nº.

39-2023, de 07.03.2024, que abordaram, respectivamente, o gerenciamento de riscos estratégicos relacionados aos projetos Hemoderivados (objetivo 1.1) e Recombinante (objetivo 1.2).

Nesses trabalhos, em suma, os seguintes fatos foram identificados:

- Os eventos de riscos estratégicos estão defasados, em função da aprovação do PDE 2024-2028. Além disso, vários dos eventos de risco que abordam atrasos já se concretizaram. Diante do fato, foi recomendada a revisão e atualização do portfólio dos riscos estratégicos.
- A planilha documentadora utilizada para gerenciar os riscos estratégicos, em que pese ser uma ferramenta melhor que a anteriormente utilizada, não apresenta informações importantes que devem ser registradas (levantamento de informações, agentes que participaram do ciclo de gerenciamento, etc.). Isso decorre, em especial, da ausência de um sistema de TI para gerenciar os riscos corporativos. Como já há recomendação nesse sentido sendo monitorada pela AUDIN, não foi emitida nova recomendação.
- Considerando a criticidade do processo de gerenciamento de riscos estratégicos em si, os princípios e diretrizes apresentados na política de gestão e riscos vigente podem não ser suficientes para auxiliar a Gestão a gerenciar, com eficiência, efetividade e eficácia, os riscos estratégicos.
- O procedimento de gerenciamento de riscos estratégicos, como um todo, ainda necessita de aprimoramento, visto que algumas etapas cruciais para efetivamente gerenciar os riscos estão em fase inicial de implantação, tais como: definição e registro dos indicadores chave de risco, definição de ações de contingência, avaliação da conformidade desse processo com o apetite a riscos declarado.
- O procedimento para gerenciar os riscos estratégicos segue o rito descrito na Política de Gestão de Riscos.
- Há reportes periódicos do monitoramento dos riscos estratégicos como um todo para a Gestão e Governança da Empresa.

Importa informar, por fim, que a Gestão de Riscos da Hemobrás, como um todo, foi avaliada, por ocasião do Relatório 37-2023, de 30.01.2024, como no nível intermediário de maturidade (58,37%), tendo a Audin emitido recomendação condizente na elaboração de um plano de ação apropriado para tratamento e melhoria das lacunas identificadas, as quais abordam os pontos citados no trabalho atual, além de outros aspectos, tais como:

- Quanto ao apetite a risco, promover a revisão da Declaração de Apetite a risco, incluí-la no Plano Diretor Estratégico, e aprimorar a avaliação dos riscos quanto à sua conformidade com o apetite declarado.
- Finalizar a revisão das normas sobre ética e integridade da Hemobrás, bem como da política de gerenciamento de riscos.
- Integrar ao gerenciamento de riscos às contratações essenciais que interferem nos projetos Hemoderivados e Recombinante, como aquelas celebradas junto à Engeko e Oracle, bem como com as contratações promovidas diante da redução de escopo do LFB, como a Soleri e a Technip, e futuramente, a Boccard, no contexto de riscos compartilhados com esses parceiros.
- Implantar a autoavaliação de controles internos e riscos.
- Incluir eventos de riscos nas categorias de conformidade, fraude, divulgação e desempenho nos mapas relativos aos objetos mapeados.
- Aumentar a integração entre planejamento e gestão de riscos.

3. Avaliação acerca do atingimento das metas físicas previstas no plano de negócios para o exercício de 2023.

A função social da Hemobrás, segundo sua Lei de Criação (10.972/04), é garantir o fornecimento de medicamentos hemoderivados e biotecnológicos aos pacientes do SUS. Essa função é a razão de sua existência e deve orientar seu planejamento estratégico.

Diante disso, o planejamento estratégico deve incluir indicadores que demonstrem o atendimento da demanda do SUS e a conclusão das obras das fábricas. No entanto, no PDE 2023, não foram encontrados indicadores que demonstrem o alcance desses objetivos cruciais, situação que foi parcialmente resolvida no PDE 2024-2028, que apresenta indicadores e metas relacionados ao percentual de conclusão das fábricas de Hemoderivados e Recombinantes.

De acordo com o PDE da Hemobrás para 2023, os objetivos estratégicos da Empresa dividiam-se em três segmentos, que, por sua vez, desdobram-se em indicadores e metas:

Foco I – Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás

- Objetivo 1.1 Implantar a infraestrutura e a tecnologia da fábrica de hemoderivados e operacionalizá-la (2026/2027).

- Objetivo 1.2 - Implantar a infraestrutura e a tecnologia da fábrica de recombinante e operacionalizá-la (2025/2026).
- Objetivo 1.3 - Realizar a gestão do plasma e o fornecimento de produtos hemoderivados e fator VIII recombinante. (2023/2027)
- Objetivo 1.4 Viabilizar soluções para atualização e/ou aumento de portfólio de medicamentos. (2025/2027)

Foco II – Sustentabilidade econômica, social e ambiental.

- Objetivo 2.1 - Gerar resultados sociais e econômicos relevantes para o Estado e para a comunidade, bem como resultados financeiros que tornem a empresa viável
- Objetivo 2.2 - Estruturar os processos de trabalho e de produção, de forma sustentável, com foco na responsabilidade socioambiental.

Foco III - Modelo de gestão e governança adequados aos desafios da Empresa.

- Objetivo 3.1 - Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa
- Objetivo 3.2 - Ter um corpo funcional engajado, qualificado e em quantitativo suficiente
- Objetivo 3.3 - Suprir as demandas de tecnologia da informação da Empresa, de acordo com as boas práticas do mercado

Dentre os objetivos elencados, os que mais refletem a função social da companhia são os relacionados ao Foco I, que tratam da implementação e operacionalização das duas fábricas e da gestão de plasma e fornecimento de medicamentos.

O resultado dos indicadores estratégicos para o exercício 2023 está condensado na tabela abaixo.

Tabela 5 – Resultado do PDE 2023

Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta	Resultado	% Indicador	Resultado (máx. 100%)	Resultado (máx.100%) Alternativo
1.1	Quantidade de marcos do projeto hemoderivados atingidos.	5	0	0,00%	0,00%	61,16%
1.2	Quantidade de marcos do projeto Buriti atingidos.	4	0	0,00%	0,00%	62,99%
1.3	Quantidade de Albumina (frascos de 50mL 20%) distribuída	240.000	126.934	52,89%	52,89%	52,89%
1.3	Quantidade de IgG (frascos de 100mL 5%) distribuída	96.000	81.996	85,41%	85,41%	85,41%
1.3	Quantidade de Fator VIII Plasmático (frascos de 500 UI) distribuído	23.000	12.754	55,45%	55,45%	55,45%
1.3	Quantidade de Fator IX Plasmático (frascos de 500 UI) distribuído	44.000	0	0,00%	0,00%	0,00%

Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta	Resultado	% Indicador	Resultado (máx. 100%)	Resultado (máx.100%) Alternativo
1.3	Quantidade de serviços de hemoterapia qualificados	56	49	87,50%	87,50%	87,50%
1.3	Quantidade de Fator VIII recombinante distribuído.	760.000.000	837.500.500	110,20%	100,00%	100,00%
2.1	Valor faturado com Hemo-8r	798.000.000	829.125.000,00	103,90%	100,00%	100,00%
2.1	Valor faturado com hemoderivados	164.791.000	128.409.646	77,92%	77,92%	77,92%
2.1	Margem EBTIDA	6,01%	13,15%	218,80%	100,00%	100,00%
2.1	Percentual de concentração do faturamento	82,88%	86,59%	95,71%	95,71%	95,71%
2.1	Percentual de proteção cambial do passivo em moeda estrangeira	50%	50%	100,00%	100,00%	100,00%
2.1	Prazo médio do recebimento de vendas	60	46	130,43%	100,00%	100,00%
2.1	Produtividade per capita	163.604,00	351.453,80	214,82%	100,00%	100,00%
2.2	Percentual de cumprimento das metas ambientais e de segurança	85%	62%	72,94%	72,94%	72,94%
2.2	Quantidade de marcos estratégicos de projetos relacionados com questões ambientais	1	0,64	64,00%	64,00%	64,00%
3.1	Indicador de Governança Sest (IG-Sest)	9	Não apurado	Não apurado	Não apurado	Não apurado
3.1	Indicador de Conformidade Sest (IC-Sest)	834	899	107,79%	100,00%	100,00%
3.1	Percentual de implantação do modelo de gestão	77,5	Não apurado	Não apurado	Não apurado	Não apurado
3.1	Percentual de Mapeamento dos processos da cadeia de valor	100%	75%	75,00%	75,00%	75,00%
3.1	Índice de maturidade de Processos – CMM.	2	2	100,00%	100,00%	100,00%
3.1	Índice de maturidade de Projetos – MMGP	2,32	Não apurado	Não apurado	Não apurado	Não apurado
3.1	Índice de maturidade da gestão de riscos (AUDIN)	Intermediário	Intermediário	100,00%	100,00%	100,00%
3.2	Índice de favorabilidade do clima organizacional	57%	56,41%	98,96%	98,96%	98,96%
3.3	Percentual de cumprimento dos indicadores de governança estratégica do PETI	80%	71,43%	89,29%	89,29%	89,29%
	Média				76,31%	81,71%

Fonte: elaboração própria com base nas seguintes informações: Relatório da Administração 2023 e minuta do parecer elaborado pela APP.

Avaliando-se os dados da tabela 5, percebe-se o seguinte:

- O PDE 2023 contava com 26 indicadores de desempenho, cada um com a respectiva meta atribuída. Ao final do exercício, foram consideradas integralmente atendidas nove dessas metas ou 34,6% do total. Dentre as metas atendidas, a mais relevante foi a distribuição de 110,19% do quantitativo de medicamento recombinante.
- Quanto às metas não cumpridas, três não obtiveram resultado: *Quantidade de marcos do projeto Hemoderivados atingidos*, *Quantidade de marcos do projeto Buriti atingidos* e *Quantidade de fator IX plasmático (frascos de 500UI) distribuídos* e três não tiveram os valores apurados: *Indicador de Governança Sest (IG-Sest)* e *Percentual de implantação do modelo de gestão* e *Índice de maturidade de Projetos – MMGP*.
- No tocante aos indicadores denominados de *Quantidade de marcos do projeto Hemoderivados atingidos* e *Quantidade de marcos do projeto Buriti atingidos*, estes se desdobravam em 5 e 4 marcos estratégicos, respectivamente, conforme demonstrado na tabela a seguir:

Tabela 6 – Resultado da Execução dos Marcos Estratégicos em 2023

Objetivos Estratégicos	Marco Estratégico	% Marco
1.1	1.1.1 Ordem de serviço emitida para o início da execução da fase VII do projeto hemoderivados	25%
1.1	1.1.2 Todos os sistemas já adquiridos do transferidor de tecnologia LFB instalados nos blocos de produção	75%
1.1	1.1.3 Concluir qualificação de projeto de todos os equipamentos de processo até a fase VI e realizar FAT de pelo menos 3 desses equipamentos;	57%
1.1	1.1.4 Conclusão dos seguintes pacotes com execução iniciada em 2022: totalidade do contrato 44/2022 (Utilidades industriais comuns e equipamentos), pacotes intermediários B05 e pacote intermediário B06 no âmbito do contrato 28/2022 (salas limpas, frios de processo e HVAC)	95%
1.1	1.1.5 Início das obras dos seguintes subprojetos: ETE hemoderivados; geradores para os blocos de hemoderivados	54%
1.2	1.2.1 Entrega do bloco B07 com a conclusão das qualificações de operação dos ambientes, instalações e equipamentos, com a transmissão da propriedade para a Hemobrás e da responsabilidade pela operação e manutenção de todo bloco e seu conteúdo	88%
1.2	1.2.2 Conclusão da transferência de métodos analíticos do projeto Buriti;	79%
1.2	1.2.3 Insumos para lotes de engenharia disponíveis no estoque até dezembro e todos os demais contratos de aquisições de insumos para testes posteriores aos lotes de engenharia assinados até dezembro	0%
1.2	1.2.4 Obtenção das CTO da operação de embalagem do Hemo-8r.	85%

Fonte: elaboração própria com base nas seguintes informações: Relatório da Administração 2023 e minuta do parecer elaborado pela APP.

- Examinando-se a tabela acima, percebe-se que nenhum dos nove marcos foram finalizados em sua integralidade, sendo que o marco denominado *Insumos para lotes de engenharia disponíveis no estoque até dezembro e todos os demais contratos de aquisições de insumos para testes posteriores aos lotes de engenharia assinados até dezembro* não foi executado.
- Ainda sobre os marcos estratégicos, cabe frisar que o resultado dos respectivos indicadores foi nulo devido ao fato de que nenhum deles foi finalizado, entretanto, analisando por outra ótica, diversos desses marcos obtiveram percentual relevante de execução, com valores entre 75% e 88%, de forma que, se aplicarmos uma fórmula alternativa ao do indicador, que leve em consideração o percentual de execução de cada marco estratégico, teríamos o seguinte resultado:

Tabela 7 – Cálculo Alternativo dos Indicadores dos Objetivos Estratégicos 1.1 1.2

Indicador	Cálculo PDE	Fórmula Alternativa ⁹
Quantidade de marcos do projeto Hemoderivados atingidos	0%	61,16%
Quantidade de marcos do projeto Buriti atingidos	0%	62,99%

Fonte: elaboração própria com base nas seguintes informações: Relatório da Administração 2023 e minuta do parecer elaborado pela APP.

⁹ Fórmula Alternativa: somatório do percentual de execução de marcos de projetos estratégicos / total de marcos
Boa Viagem Corporate, Rua Prof. Aloisio Pessoa de Araújo, 75, 8º e 9º andares, Boa Viagem, Recife-PE
CEP: 51021-410 | Telefone: (81) 3464-9600 | www.hemobras.gov.br

- De fato, esse cálculo foi realizado e considerado, por ocasião da apuração do Programa de Participação nos Lucros e Resultados do exercício de 2023 (PLR 2023), tendo sido obtido o montante de 62,34% para o indicador constante do programa em questão.
- Considerando essa fórmula alternativa de cálculo e excluindo-se os indicadores não apurados, pode-se afirmar que o resultado consolidado do PDE 2023, consistente da média não ponderada dos resultados de cada um dos indicadores individuais¹⁰, foi de 81,71%. Por outro lado, se excluirmos do resultado, os indicadores não finalísticos, relacionados aos focos 2 e 3, a média reduz-se para 63,18%.

Diante dos fatos expostos, entende-se que a Gestão realizou, de forma global, aproximadamente, 82% das médias propostas para 2023, entretanto, ao analisar-se os resultados finalísticos, percebe-se que o desempenho decresce para 63%, demonstrando que as atividades operacionais tiveram desempenho aquém do esperado no exercício.

4. Avaliação quanto à conformidade legal dos atos praticados pela Gestão em 2023.

A conformidade no contexto de governança pública refere-se ao cumprimento das leis, regulamentos, normas e políticas aplicáveis. A conformidade é crucial para garantir a transparência, a responsabilidade e a eficácia das instituições governamentais.

De acordo com o Manual de Governança do Tribunal de Contas da União - TCU, as instâncias internas de governança, como o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva, são responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas internas, bem como monitorar a conformidade e o desempenho destas, devendo agir nos casos em que desvios forem identificados. São, também, responsáveis por garantir que a estratégia e as políticas formuladas atendam ao interesse público servindo de elo entre principal e agente.

A fim de avaliar a conformidade, eficiência e eficácia dos atos da Gestão, no decorrer do exercício 2023, a Audin concluiu 46 trabalhos de Auditoria segmentados da seguinte forma:

Tabela 8 – Auditorias concluídas

Alocação	Qtd Trabalhos Executados
Atividades Obrigatórias	20
Auditorias com Base em Risco	09
Consultorias	01

¹⁰ Nenhum indicador pode ser considerado com valor superior a 100% para evitar distorções no resultado
Boa Viagem Corporate, Rua Prof. Aloisio Pessoa de Araújo, 75, 8º e 9º andares, Boa Viagem, Recife-PE
CEP: 51021-410 | Telefone: (81) 3464-9600 | www.hemobras.gov.br

Outras Atividades (Demandas extraordinárias)	10
Finalização de trabalhos do PAINT anterior	06
Total	46

Fonte: elaboração própria da Audin, com base no RAIINT 2023

Em função dos trabalhos executados, foram emitidas 113 novas recomendações, tendo sido atendidas 21 até o final do período. Considerando-se o plano de providências da Audin como um todo, foram atendidas 54 recomendações.

Do ponto de vista da avaliação da conformidade, a Audin realizou, em 2023, uma série de auditorias no intuito de avaliar o atendimento pela Hemobrás dos preceitos estabelecidos pela Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR, conforme detalhado na tabela a seguir:

Tabela 9 – Conformidade CGPAR 2023

Resolução	Data	Assunto	Relatório	Conformidade?
30	04.08.2022	Consolida e revoga as Resoluções CGPAR nº 3, de 31 de dezembro de 2010, nº 5, de 29 de setembro de 2015, e nº 16, de 10 de maio de 2016.	RA 04-2023 RA 13-2023 RA 22-2023 RA 20-2023	100%
31	04.08.2022	Estabelece como diretriz a adoção obrigatória de plano de trabalho anual pelos conselhos fiscais das empresas estatais federais e dá outras providências.	RA 20-2023	100%
33	04.08.2022	Dispõe acerca da implementação de políticas de Conformidade e Gerenciamento de Risco pelas empresas estatais federais e dá outras providências.	RA 25-2023	16,67%
35	04.08.2022	Dispõe acerca da aprovação prévia, pela Casa Civil, dos nomes e dados de todos os representantes indicados pela Administração Pública Federal direta e indireta para cargos de administradores e conselheiros fiscais em empresas estatais federais ou em empresas em que a União detenha, direta ou indiretamente, participação minoritária e dá outras providências.	RA 20-2023	100%
39	04.08.2022	Dispõe acerca da remuneração paga pelas empresas estatais federais aos dirigentes estatutários de Empresas Estatais Federais após o término da gestão.	RA 05-2023	Não
41	04.08.2022	Estabelece diretrizes e parâmetros para implementação, desenvolvimento e aperfeiçoamento da Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação nas empresas estatais federais.	RA15-2023	47%
42	04.08.2022	Estabelece diretrizes e parâmetros para as empresas estatais federais quanto aos seus regulamentos internos de pessoal e plano de cargos e salários.	RA 02-2023	Não
44	30.12.2022	Estabelece diretrizes e parâmetros de governança para estruturar as áreas de auditoria interna, corregedoria, ouvidoria, conformidade e gestão de riscos das empresas estatais federais. Ver CGPAR 46	RA 20-2023	36%
45	30.12.2022	Dispõe sobre orientações às empresas estatais federais sobre planejamento, execução, controle e avaliação das contratações de bens e serviços em geral.	RA 20-2023	88%

Fonte: elaboração própria da Audin, com base no RAIINT 2023

As principais fragilidades encontradas foram as seguintes:

- No tocante à Resolução CGPAR n.º 33/2022, foi identificado que não havia política de conformidade e controles Internos, entretanto, o normativo foi publicado em novembro de 2023. A política de Gestão de Riscos data de 2019 e carece de revisão. Outro aspecto importante refere-se à atuação incipiente da ACGR como instância responsável pela conformidade dos atos de gestão. Por fim, não contamos com uma área responsável formalmente pelos controles internos.
- Quanto à Resolução CGPAR n.º 39/2022, constatamos que não houve prévia aprovação da Assembleia Geral para pagamento das verbas rescisórias de ex-diretor presidente da Hemobrás.
- Quanto à Resolução CGPAR n.º 41/2022, evidenciamos fragilidades no planejamento de TI, mapeamento dos serviços, gerenciamento de projetos ainda imaturos e necessidade de revisão de controles internos.
- Quanto à Resolução CGPAR n.º 42/2022, foi encontrado erro na estimativa dos gastos com promoções/progressões em 2022/2023, acarretando descumprimento do Art. 5º do normativo. A situação decorreu do aumento salarial concedido aos empregados, o que acarretou a superação do limite estabelecido para os gastos citados.
- Quanto à Resolução CGPAR n.º 44/2022, não contamos com uma unidade estruturada de Corregedoria.
- Quanto à Resolução CGPAR n.º 45/2022, não estabelecíamos metas estratégicas de longo prazo, mas essa situação foi contornada com a aprovação do Plano Diretor Estratégico PDE 2024-2028. Importa destacar que, em 2024, será avaliada a eficácia do Plano Anual de Contratações (PAC).

Em outro aspecto, a fim de agregar um componente estratégico aos trabalhos de Auditoria, as deficiências em controles e exposições a riscos foram consolidadas em função do impacto em relação aos objetivos estratégicos da Empresa.

Inicialmente, os 46 trabalhos de auditoria foram agrupados por objetivo estratégico impactado e risco associado.

Tabela 10 – Relatórios Emitidos Classificados por Impacto nos Objetivos Estratégicos

Objetivo	Relatório	Objeto	Impacto
1.1	RA 21-2023	Gastos com equipamentos, sistemas e serviços para produção de Hemoderivados e transferência de tecnologia.	Crítico
1.1	RA 22-2022	Gastos com equipamentos, sistemas e serviços para produção de Hemoderivados e Recombinantes - transferência de tecnologia.	Crítico
1.1	RA 23-2022	Gerenciamento do projeto da Fábrica de Hemoderivados.	Crítico
1.1	RA 29-2023	Gestão Financeira e Sustentabilidade Econômica	Crítico
1.2	RA 18-2023	Gastos com equipamentos, sistemas e serviços para produção de Recombinantes.	Crítico
1.2	RA 24-2022	Gerenciamento do projeto Buriti PDP Recombinante	Crítico
1.2	RA 33-2023	Gestão de Suprimentos Industriais.	Crítico
1.2	RA 26-2023	Gerenciamento da operação do Recombinante: Importação, Armazenamento e Distribuição.	Alto

Objetivo	Relatório	Objeto	Impacto
1.3	RA 10-2023	Gerenciamento da operação de fracionamento do plasma: Qualificação, Coleta, Armazenamento, Exportação, Fracionamento e Distribuição.	Crítico
2.1	RA 16-2023	Gestão orçamentária e contábil de compromissos plurianuais	Crítico
2.1	RA 30-2023	Política de Contabilização de Estoques	Alto
2.1	RA 31-2023	Gestão de Pagamentos	Alto
2.1	RA 23-2023	Programa de Participação nos Lucros ou Resultados (PLR)	Alto
2.1	RA 21-2022	Demonstrações Financeiras Trimestrais - 4	Médio
2.1	RA 04-2023	Demonstrações Financeiras Trimestrais 2022-4	NA
2.1	RA 13-2023	Demonstrações Financeiras Trimestrais - 2023-1	NA
2.1	RA 22-2023	Demonstrações Financeiras Trimestrais - 2023-2	NA
2.1	RA 36-2023	Demonstrações Financeiras Trimestrais - 2023-3	NA
2.2	RA 14-2023	Gestão da Sustentabilidade Ambiental	Médio
3.1	RA 35-2023	Metas Físicas e Financeiras	Crítico
3.1	NT 02-2023	Avaliação Lista Inaplicabilidade de Licitação	Alto
3.1	NT 07-2022	Análise do Regulamento de Inaplicabilidades e Relação de Insumos aprovados.	Alto
3.1	RA 06-2023	Controles Internos Setoriais - Unidade 1 ASMS	Alto
3.1	RA 07-2023	Controles Internos Setoriais - Unidade 2 AAR	Alto
3.1	RA 08-2023	Controles Internos Setoriais - Unidade 3 APP	Alto
3.1	RA 19-2022	Avaliação da Gestão do Risco de Fraude e Corrupção, Gestão e Cultura da Ética e Integridade	Alto
3.1	RA 20-2023	Gestão do Risco de Fraude e Corrupção, Gestão e Cultura da Ética, Integridade e Ouvidoria	Alto
3.1	RA 20-2023	Governança Corporativa	Alto
3.1	RA 25-2023	Gestão da Conformidade	Alto
3.1	RA 37-2023	Gestão de Riscos Corporativos	Alto
3.1	RA 09-2023	Controles Internos Setoriais - Unidade 4 ACGR	Médio
3.1	RA 11-2023	Parecer da Auditoria Interna sobre a Prestação de Contas Anual	Médio
3.1	RA 12-2023	Diárias e Passagens	Médio
3.1	RA 19-2023	Controles Internos Setoriais - Unidade 5 ASCOM	Médio
3.1	RA 28-2023	Gestão de Pessoas - requisitos específicos para cargos de chefia	Baixo
3.1	RA 10-2023	Transações com Partes Relacionadas	NA
3.1	RA 03-2023	Contrato 13/2019 HS Lira	NA
3.1	RA 24-2023	Controles Internos Setoriais - Unidade 6 GCQ	NA
3.1	RA 27-2023	Gestão de Contratações	NA
3.1	RA 32-2023	Controles Internos Setoriais - Unidade 7 GLC (Reavaliação)	NA
3.2	RA 02-2023	Gastos com Pessoal	Alto
3.2	RA 34-2023	Gestão de Serviços Terceirizados - G4F	Alto
3.2	NT 01-2023	Atividades de Consultoria	Médio
3.2	RA 05-2023	Remuneração da Alta Administração	Médio
3.3	RA 15-2023	Governança de TI e Segurança da Informação	Alto
3.3	RA 17-2023	Execução do Contrato 15-2022 com a Oracle.	Alto

Fonte: elaboração própria da Audin, com base no RAINTE 2023

Avaliando-se os dados, é possível observar que o Foco 1 concentra 80% dos relatórios mais críticos elaborados no período, o que é esperado, considerando-se tratar dos objetivos finalísticos da Empresa.

Tabela 11 – Impacto de Relatórios Emitidos em Objetivos Estratégicos

Rótulos de Linha	Crítico	Alto	Médio	Baixo	NA	Total Geral
Foco 1 Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás.						
1.1 - Implementar infraestrutura e tecnologia da fábrica de hemoderivados e operacionalizá-la	4					4
1.2 - Implementar infraestrutura e tecnologia da fábrica de recombinante e operacionalizá-la;	3	1				4
1.3 - Realizar a gestão do plasma e o fornecimento de produtos;	1					1
Foco 2 Sustentabilidade econômica, social e ambiental.						

Rótulos de Linha	Crítico	Alto	Médio	Baixo	NA	Total Geral
2.1 - Gerar resultados sociais e econômicos relevantes para o Estado e para a comunidade, bem como resultados financeiros que tornem a empresa viável;	1	3	1		4	9
2.2 – Estruturar os processos de trabalho e de produção, de forma sustentável, com foco na responsabilidade socioambiental.			1			1
Foco 3 3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa						
3.1 – Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa	1	10	4	1	5	21
3.2 – Ter um corpo funcional engajado, qualificado e em quantitativo suficiente		2	2			4
3.3 – Suprir as demandas de tecnologia da informação da Empresa de acordo com as boas práticas de mercado.		2				2
Total Geral	10	18	8	1	9	46

Fonte: elaboração própria da Audin, com base no RAIN 2023

Na tabela a seguir, resume-se a exposição a riscos identificada nos citados relatórios, relativa aos objetivos estratégicos da Empresa.

Tabela 12 – Exposição a Riscos em Achados Críticos de Auditoria

Objetivo	Relatório	Objeto	Exposição a riscos
1.1 - Implementar infraestrutura e tecnologia da fábrica de hemoderivados e operacionalizá-la	21-2023	Contrato 24-2023, firmado com as empresas Getinge Sterilization AB e Getinge do Brasil Equipamentos Médicos Ltda., em 31.05.2023	Atraso na entrega dos equipamentos. Descumprimentos de cláusulas contratuais pelo fornecedor.
	22-2022	Contrato 11-2022, firmado em 23.05.2022, com a empresa GEA Equipamentos e Soluções Ltda., no valor de R\$ 15.054.937,61, que tinha como objeto a aquisição e instalação de duas centrífugas refrigeradas de crio separação de plasma.	Possibilidade de superfaturamento. Problemas em acionar a garantia contratual.
	23-2022	Gerenciamento do projeto da fábrica de hemoderivados	Atraso na finalização da Transferência de Tecnologia. Cronograma incipiente. Projeto não integrado. Dificuldades para coordenar ações multisetoriais
	29-2023	Planejamento econômico-financeiro da Hemobrás, em especial em relação à garantia dos recursos necessários para conclusão das fábricas de hemoderivados e recombinantes.	Atraso na finalização da fábrica de hemoderivados por insuficiência de recursos. Custos financeiros elevados com empréstimos. Não produção de fatores plasmáticos.
1.2 - Implementar infraestrutura e tecnologia da fábrica de recombinante e operacionalizá-la;	18-2023	Contrato n.º 18-2022, firmado com a empresa West Pharmaceutical Services Ltda	Atraso na entrega dos equipamentos. Descumprimentos de cláusulas contratuais pelo fornecedor. Superfaturamento. Problemas em acionar a garantia contratual.
	24-2022	Gerenciamento do projeto da fábrica de recombinantes	Atraso na finalização da Transferência de Tecnologia. Dificuldades para coordenar ações multisetoriais
	33-2023	Gestão de Suprimentos	Atraso no comissionamento, qualificação e produção de medicamentos.

Objetivo	Relatório	Objeto	Exposição a riscos
1.3 - Realizar a gestão do plasma e o fornecimento de produtos;	10-2023	Contratos celebrados com a Octapharma	Dificuldades em aumentar a captação de plasma.
2.1 - Gerar resultados sociais e econômicos relevantes para o Estado e para a comunidade, bem como resultados financeiros que tornem a empresa viável;	16-2023	Gestão Orçamentária	Falta de recursos para pagamento de fornecedores. Falta de transparência quanto aos compromissos assumidos pela Gestão.
3.3 – Suprir as demandas de tecnologia da informação da Empresa de acordo com as boas práticas de mercado.	35-2023	Metas físicas e financeiras	Dificuldades em acompanhar o resultado dos marcos estratégicos Atraso nos projetos Possibilidade de erro nas informações transmitidas aos Conselhos

Fonte: elaboração própria da Audin, com base no RAINTE 2023

Conclui-se, dessa forma, que a Gestão deve priorizar a mitigação dos riscos apontados nos relatórios da Audin, tendo em vista a manutenção das ações em limites de tolerância aos riscos adequadamente medidos e avaliados pela Governança da empresa.

5. Avaliação acerca da disponibilização de dados públicos relativos à prestação de contas da Hemobrás em 2023.

De acordo com o art. 8º, I, da Instrução Normativa nº 84/2020, do TCU, integra a prestação de contas, um conjunto de informações correlacionados à estrutura e atuação das entidades, as quais devem, por sua vez, serem divulgadas durante o exercício financeiro de referência.

Consoante as disposições da Decisão Normativa TCU nº 198/2022, de 23.05.2022, as informações exigidas pelo citado normativo devem ser divulgadas e mantidas atualizadas com a periodicidade definida a seguir:

I - as informações de que tratam as alíneas "a" a "e" serão divulgadas em até trinta dias após o final do primeiro trimestre de cada exercício, e atualizadas em até trinta dias após o encerramento de cada trimestre civil ou sempre que ocorrerem mudanças relevantes nas informações; e

II - as informações de que tratam as alíneas "f" a "j" deverão ser atualizadas em tempo real ou no momento de ocorrência dos eventos, conforme estabelecido no inciso II do

art. 48 da Lei Complementar nº 101, de 2000, e no inciso VI do § 3º do art. 8º da Lei nº 12.527, de 18.11.2011

Diante disso, avaliou-se a existência, consistência e tempestividade das informações no site da internet da Hemobrás.

Considerando os dez requisitos estabelecidos no dispositivo do art. 8º, I, da IN 1º 84/2020, foi possível evidenciar que a Hemobrás atende plenamente 80% deles, conforme detalha-se no quadro abaixo.

Tabela 13 – Avaliação da conformidade das informações relativas à prestação de contas 2023.

Dispositivo	Avaliação	Comentário
art. 8º, I, a) os objetivos, as metas, os indicadores de desempenho definidos para o exercício e os resultados por eles alcançados, sua vinculação aos objetivos estratégicos e à missão da UPC, e, se for o caso, ao Plano Plurianual, aos planos nacionais e setoriais do governo e dos órgãos de governança superior;	Conforme	Existe um local específico no site da internet da Hemobrás: https://hemobras.gov.br/transparencia/auditorias/resultados-estrategicos/ . Nesse link é divulgado o Relatório de Monitoramento de Metas e Projetos Estratégicos.
art. 8º, I, b) o valor público em termos de produtos e resultados gerados, preservados ou entregues no exercício, e a capacidade de continuidade em exercícios futuros;	Conforme	
art. 8º, I, c) as principais ações de supervisão, controle e de correição adotadas pela UPC para a garantia da legalidade, legitimidade, economicidade e transparência na aplicação dos recursos públicos;	Parcialment e conforme	Existe um local específico no site da internet da Hemobrás: https://hemobras.gov.br/transparencia/auditorias/acoes-de-supervisao-controle-e-correicao/ onde é possível obter links direcionadores para os relatórios anuais da Audin (RAINT), bem como, para os relatórios da CGU. No entanto, ainda não há informações sobre as atividades de Correição.
art. 8º, I, d) a estrutura organizacional, competências, legislação aplicável, principais cargos e seus ocupantes, endereço e telefones das unidades, horários de atendimento ao público;	Conforme	No link https://hemobras.gov.br/transparencia/institucional/ , é possível identificar todas as informações.
art. 8º, I, e) os programas, projetos, ações, obras e atividades, com indicação da unidade responsável, principais metas e resultados e, quando existentes, indicadores de resultado e impacto, com indicação dos valores alcançados no período e acumulado no exercício;	Conforme	Existe um local específico no site da internet da Hemobrás: https://hemobras.gov.br/transparencia/auditorias/resultados-estrategicos/ . Nesse link é divulgado o Relatório de Monitoramento de Metas e Projetos Estratégicos. No link https://hemobras.gov.br/transparencia/acoes-e-programas/ são relacionados os programas e ações governamentais, mas não há informação sobre unidades responsáveis, metas e resultados, indicação dos valores alcançados e acumulados. Na aba Ações consta a seguinte informação: A Hemobrás busca realizar suas atividades mantendo o foco em sua missão institucional, e todas as ações desenvolvidas podem ser conferidas nos relatórios de gestão/relatos integrados , que abordam os resultados e os objetivos estratégicos da empresa.
art. 8º, I, f) os repasses ou as transferências de recursos financeiros;	Conforme	No link https://hemobras.gov.br/transparencia/convenios-e-transferencias/ constam as informações sobre transferências
art. 8º, I, g) a execução orçamentária e financeira detalhada;	Conforme	No link https://hemobras.gov.br/transparencia/receitas-e-despesas/ constam, mês a mês, relatórios de execução de despesas e receitas.

Dispositivo	Avaliação	Comentário
art. 8º, I, h) as licitações realizadas e em andamento, por modalidade, com editais, anexos e resultados, além dos contratos firmados e notas de empenho emitidas;	Não conforme	<p>No link https://hemobras.gov.br/transparencia/licitacoes-contratos/ há um redirecionador para o site Comprasnet consulta contratos e a indicação do código de Uasg: 926171</p> <p>Adicionalmente, há um link para o sistema de licitações da empresa: https://licitacoes.hemobras.gov.br/.</p> <p>O sistema não exige senha, mas apresenta-se desatualizado em 05.04.2024, visto que o pregão mais recente é o 90006/2024, publicado em 20/02/2024, enquanto, no DOU, consta a publicação, em 13/3/2024, do pregão 90008/2024.</p> <p>Por outro lado, encontra-se registrada a Licitação Hemobrás n. 003/2024, publicada em 22.03.2024.</p> <p>No que tange aos contratos, o sistema e o DOU não estão em conformidade. No sistema constam registrados contratos resultantes de dispensa de licitação, com numeração de 4 dígitos, os quais não constam no DOU, em que pese o sistema informar a data da publicação.</p> <p>Adicionalmente, não constam dados sobre os contratos resultantes de licitações e inexigibilidades.</p> <p>Por fim, é disponibilizado relatório de execução mensal de contratos até fevereiro de 2024.</p>
art. 8º, I, i) a remuneração e o subsídio recebidos por ocupante de cargo, posto, graduação, função e emprego público, incluídos os auxílios, as ajudas de custo, os jetons e outras vantagens pecuniárias, além dos proventos de aposentadoria e das pensões daqueles servidores e empregados públicos ativos, inativos e pensionistas, de maneira individualizada; e	Conforme	<p>No site http://salarios.hemobras.gov.br/ é possível consultar a remuneração dos empregados da Hemobrás, por cargo ou nome. Os dados estão atualizados até março/2024</p> <p>No link https://hemobras.gov.br/wp-content/uploads/2024/02/01-JANEIRO-2024.pdf consta a remuneração dos administradores até março/2024.</p>
art. 8º, I, j) o contato da autoridade de monitoramento, designada nos termos do art. 40 da Lei 12.527, de 2011, e telefone e correio eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (SIC);	Conforme	<p>No link https://hemobras.gov.br/transparencia/servico-de-informacao-ao-cidadao-sic/ constam os dados da Autoridade de Monitoramento da LAI</p>

Fonte: elaboração própria da Audin, com base em consulta realizada em 05.04.2024

Analisando-se o quadro, verifica-se que, no caso do item “c”, é necessário incluir informações sobre ações correicionais.

Por sua vez, O item “h”, que trata das licitações e contratos, direciona para um sistema da empresa que contém informações desatualizadas, em comparação com as publicações do Diário Oficial da União (DOU), necessitando, dessa forma, de aperfeiçoamento.

Quanto aos demais itens especificados no art. 8º, I, da IN TCU 84-2020, foi verificado que estão disponíveis no site da internet da Empresa, diretamente ou por meio de links.

Cabe destacar que as falhas expostas no Quadro 8 constam, também, nos pareceres anteriores, relativos aos exercícios de 2020, 2021 e 2022.

Diante do exposto, evidencia-se que, de acordo com os critérios estabelecidos pelo TCU, a prestação de contas referente ao exercício 2023 da Hemobrás está incompleta, especificamente quanto às alíneas “c” e “h” do inciso I do art. 8º e § 4º do art. 9º, ambos da IN TCU nº 84-2020, devendo a Gestão providenciar a complementação das informações, de forma a obter a conformidade integral com as citadas normas.

6. Avaliação acerca da aderência do relato integrado da Hemobrás, relativo ao exercício 2023, ao conteúdo exigido pelo TCU.

De acordo com o art. 8º, III, da Instrução Normativa 84/2020, do TCU, integra a prestação de contas, o relatório de gestão, que deve ser apresentado na forma de relato integrado, devendo ser apresentado na forma estipulada em ato próprio do TCU, que, no caso do exercício de 2023, corresponde à Decisão Normativa nº 198/2022, de 23.02.2022.

Segundo o Guia fornecido pelo Tribunal, o relatório de gestão é peça central da prestação de contas que os responsáveis pela gestão de recursos públicos devem realizar a cada exercício. Seu objetivo principal é oferecer uma visão clara para a sociedade sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da UPC, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor público em curto, médio e longo prazos, além de demonstrar e justificar os resultados alcançados em face dos objetivos estabelecidos.

O relato integrado, por sua vez, é uma abordagem para preparação de relatórios que tem por objetivo divulgar informações concisas, relevantes e estratégicas, para facilitar a gestão integrada, a comunicação interna e a prestação de contas. O relato integrado representa uma evolução nos processos de gestão organizacional e comunicação corporativa.

Ainda de acordo com a citada IN, são princípios para elaboração e divulgação da prestação de contas, os seguintes:

- Foco estratégico
- Conectividade da informação
- Relações com partes interessadas
- Materialidade
- Concisão
- Confiabilidade e completude
- Coerência e comparabilidade
- Clareza
- Tempestividade

- Transparência

No tocante ao conteúdo, a DN 198/2022 estipula os elementos necessários que são distribuídos nos seguintes tópicos principais:

- Mensagem do dirigente máximo
- Visão geral organizacional e ambiente externo
- Riscos, oportunidades e perspectivas
- Governança, estratégia e desempenho
- Informações orçamentárias, financeiras e contábeis

A fim de avaliar a conformidade, completude, tempestividade e fidedignidade das informações prestadas pela Hemobrás no bojo do Relato Integrado 2023¹¹, foi utilizada ferramenta disponibilizada pelo próprio Tribunal, desenvolvida com base na Instrução Normativa-TCU 84/2020, no Anexo da Decisão Normativa-TCU nº 198/2022, a qual apresenta-se no anexo II do presente relatório.

Segundo o TCU, a ferramenta facilita a verificação da presença e adequação de cada item dos elementos de conteúdo que devem compor os relatórios de gestão, a avaliação da sua materialidade e aplicabilidade ou não à unidade prestadora de contas.

Diante disso, foi possível avaliar a completude do documento, ou sua conformidade de conteúdo, bem como, a aderência aos citados princípios elencados para prestação de contas, conforme apresenta-se nos quadros a seguir.

Tabela 14 – Conformidade quanto à completude do conteúdo do relato integrado.

Tópico Avaliado	Conformidade 2022 %
Mensagem do dirigente máximo	100%
Visão geral organizacional e ambiente externo	89%
Riscos, oportunidades e perspectivas	42%
Governança, estratégia e desempenho	83%
Informações orçamentárias, financeiras e contábeis	100%
Total	82%

Fonte: elaboração própria da Audin.

Sobre a tabela 14, observa-se o alcance do percentual de 82% de conformidade. As principais lacunas identificadas foram as seguintes:

- Ausência de referência às normas direcionadoras da atuação da empresa;

¹¹ O Relato Integrado da Hemobrás se encontra publicado no site <https://hemobras.gov.br/transparencia/auditorias/prestacao-de-contas/>, com o nome de Relatório de Administração 2023.

- Ausência de detalhamento e avaliação dos principais riscos que afetam a empresa, bem como, das oportunidades, incluindo as respectivas fontes;
- Ausência de informações sobre medidas adotadas para aprimorar resultado de indicadores de governança como os da SEST e do próprio TCU;

Tabela 15 – Aderência aos princípios para elaboração do relato integrado.

Tópico Avaliado	Aderência %
Foco estratégico	79%
Conectividade da informação:	75%
Relações com partes interessadas:	58%
Materialidade:	92%
Concisão:	83%
Confiabilidade e completude:	83%
Coerência e comparabilidade	67%
Clareza	92%
Tempestividade	100%
Transparência	92%
Total	81%

Fonte: elaboração própria da Audin.

No que tange à aderência aos princípios, o resultado geral foi de 81%, o que indica que o relatório tem qualidade satisfatória, em que pese algumas deficiências específicas, detalhadas no anexo II desse Relatório.

7. O Rol de Responsáveis 2023 está em conformidade com os critérios estabelecidos pelo TCU.

De acordo com o art. 8º, IV, da IN nº 84/2020, o Rol de Responsáveis integra a prestação de contas da Unidade.

Segundo o art. 7º da citada IN, são responsáveis pela gestão e comporão o Rol de Responsáveis os titulares e os respectivos substitutos que, durante o exercício ou período a que se referirem as contas, tenham ocupado os seguintes cargos ou equivalentes

I - dirigente máximo da Unidade Prestadora de Contas (UPC);

II - membro de diretoria ou ocupante de cargo de direção no nível de hierarquia imediatamente inferior e sucessivo ao do dirigente de que trata o inciso anterior, com base na estrutura de cargos aprovada para

III - responsável, por definição legal, regimental ou estatutária, por ato de gestão que possa afetar o alcance de objetivos ou causar impacto na legalidade, economicidade, eficiência ou eficácia da gestão da Unidade.

Avaliando-se o documento disponibilizado pela Hemobrás em seu sítio da Internet, referente ao exercício de 2023, foi possível constatar que as informações devidas foram apresentadas, incluindo os dados sobre dirigentes e conselheiros eventualmente desligados no exercício.

8. Avaliação consolidada sobre as demonstrações contábeis e financeiras do exercício de 2023.

Segundo a norma emitida pela Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) 00 (R2) - Estrutura Conceitual para Relatório Financeiro, para uma informação financeira ser considerada útil, ela deve ser relevante e retratar fidedignamente aquilo que pretende representar.

Ainda segundo o normativo, uma informação é fidedigna quando possui três características fundamentais: é completa, neutra e livre de erros.

Nesse sentido, a auditoria interna buscou verificar a fidedignidade dos registros contábeis com base nas evidências que sustentaram seus lançamentos.

A fim de avaliar as demonstrações contábeis, foram produzidos sete relatórios de auditoria que tratam da gestão financeira/contábil no exercício 2023, conforme detalhamento a seguir:

Tabela 16 – Demonstrativo de relatórios de auditoria emitidos sobre as demonstrações contábeis do exercício 2023

RA	Data	Objeto	Conclusão	Recomendações Expedidas	Recomendações Atendidas	% Atendimento
13-2023	26.06.2023	Demonstrações Financeiras Trimestrais 2023-1	Não foram identificados indícios de que os registros contábeis não reflitam a realidade das operações efetuadas, tampouco de que tenham desrespeitado as normas estabelecidas na Normativa de Proteção aos Registros Contábeis da Hemobrás (Resolução DE nº 07/2018).	0	Não se aplica	Não se aplica
16-2023	06.09.2023	Gestão orçamentária e contábil de compromissos plurianuais - Despesas de Capital	Diante das análises realizadas, foram identificados os seguintes fatos relevantes: <ul style="list-style-type: none"> • A Hemobrás não dispõe de orçamento plurianual. A programação orçamentária apenas considera a parcela dos compromissos assumidos devida no exercício corrente. • O orçamento anual (PDG) contempla parcialmente os saldos remanescentes dos contratos em aberto assumidos até 2022. • Há fragilidades no controle extracontábil sobre os saldos remanescentes dos contratos com período de duração superior a um ano. Não foi possível apurar o saldo devedor dos contratos em execução, com fidedignidade. • Há o controle e a monitoramento dos saldos dos compromissos assumidos em relação ao previsto no PPA e no OI. 	2	1	50%

RA	Data	Objeto	Conclusão	Recomendações Expedidas	Recomendações Atendidas	% Atendimento
			• Os saldos dos contratos firmados pela Hemobrás, relativos a despesas de capital, não são evidenciados nas Demonstrações Financeiras.			
22-2023	11.09.2023	Demonstrações Financeiras Trimestrais 2023-2	Não foram identificados indícios de que os registros contábeis não reflitam a realidade das operações efetuadas, tampouco de que tenham desrespeitado as normas estabelecidas na Normativa de Proteção aos Registros Contábeis da Hemobrás (Resolução DE nº 07/2018).	0	Não se aplica	Não se aplica
30-2023	09.11.2023	Política de Contabilização de Estoques	Diante das análises realizadas, foi constatado que o inventário do estoque de plasma não foi realizado, na sua integralidade, nos exercícios de 2020 a 2022. Diante disso, foi recomendado que a Hemobrás avalie formas de se realizar o inventário completo dos estoques de plasmas, em atenção à Normativa de Proteção aos Registros e Controles Contábeis.	1	0	0%
31-2023	20.12.2023	Gestão de Pagamentos	Diante das análises realizadas, foi constatado que o pagamento em duplicidade citado foi um caso isolado, ocorrido em razão de uma falha no cumprimento da rotina de pagamento, pelo fato de o sistema informatizado que permitiria a identificação da duplicidade não ter sido consultado antes da contratação do câmbio. O achado não trouxe prejuízos financeiros à Hemobrás, uma vez que, assim que percebida a duplicidade, o setor responsável agiu de imediato, cancelando a segunda operação, e o valor debitado da conta foi estornado no dia seguinte ao segundo pagamento, 15.02.2023. Em que pese a prontidão do setor responsável em agir para solucionar o achado, a ocorrência do pagamento em duplicidade de uma Invoice com valor significativo demonstra fragilidades nos controles internos da rotina de pagamentos, as quais podem comprometer a integridade financeira da Hemobrás, bem como influenciar a existência de fraudes e erros.	1	1	100%
36-2023	30.01.2024	Demonstrações Financeiras Trimestrais 2023-3	Não foram identificados indícios de que os registros contábeis não reflitam a realidade das operações efetuadas, tampouco de que tenham desrespeitado as normas estabelecidas na Normativa de Proteção aos Registros Contábeis da Hemobrás (Resolução DE nº 07/2018).	0	Não se aplica	Não se aplica
05-2024	27.03.2024	Demonstrações Financeiras Trimestrais 2023-4	Após as análises realizadas, foi constatada a necessidade de se realizar ajustes quanto à forma de apresentação das Demonstrações Financeiras, no que se refere à segregação, na Demonstração do Resultado do Exercício, do Resultado Operacional das Outras Receitas/Despesas e do Resultado Financeiro.	2	0	0%

RA	Data	Objeto	Conclusão	Recomendações Expedidas	Recomendações Atendidas	% Atendimento
			Ademais, foi observado que o rito de constituição da Reserva de Lucros para Expansão está em desacordo com o estabelecido em lei e no estatuto social, considerando a necessidade de aprovação prévia, pela Assembleia Geral, de orçamento de capital que preveja a necessidade de retenção dos lucros. Como pontos positivos, destaca-se o cumprimento dos dispositivos previstos na Resolução CGPAR nº 30/2022, a apuração correta dos dividendos obrigatórios e divulgação, em notas explicativas, dos valores devidos em contratos de despesas de capital formulados e ainda não executados.			

Fonte: elaboração própria da Audin.

Da análise da tabela 16, percebe-se que não foram identificadas distorções relevantes nas informações analisadas, entretanto, alguns pontos de atenção foram levantados pela Audin.

Nesse sentido, destaca-se o relatório nº. 16-2023, concluído em 06.09.2023, que teve como objetivo avaliar a gestão orçamentária da Hemobrás, em especial, os controles existentes para garantir os recursos orçamentários, bem como os devidos registros contábeis dos compromissos futuros assumidos em contratos celebrados pela Hemobrás, relativos às despesas de capital.

Do trabalho, constatou-se que a Hemobrás não dispõe de orçamento plurianual. A programação orçamentária apenas considera a parcela dos compromissos assumidos devida no exercício corrente.

Outro fato relevante é que os saldos dos contratos plurianuais firmados pela Hemobrás, concernentes às despesas de capital, não eram evidenciados nas demonstrações. Essa situação impacta a capacidade das partes interessadas de analisar e entender claramente a situação financeira da Empresa.

Diante da situação, a Gestão, em atendimento à recomendação da Audin, passou a divulgar, a partir das demonstrações do quarto trimestre de 2023, o saldo desses contratos, conforme a imagem a seguir:

Imagem 1 Compromissos – Investimentos Despesas de Capital

35 - COMPROMISSOS – INVESTIMENTO DESPESAS DE CAPITAL					
A Hemobrás realizou contratações estratégicas no intuito de dar andamento no processo de finalização das Fábricas de Recombinantes e Hemoderivados. Com isso, há compromissos existentes de despesas de capital que tem relação direta com os investimentos que estão sendo realizados.					
Logo a seguir segue os principais fornecedores que tem relação com os valores investidos de despesas de capital com o seu valor total, bem como o valor executado no exercício de 2023.					
Empresa	Nº contrato	Valor	Valor executado exercícios anteriores	Valor executado 2023	Saldo a executar
SOLERI	39/2013	R\$ 3.774.683	R\$ 3.426.631	R\$ 0	R\$ 348.052
	52/2022	R\$ 100.002.124	R\$ 0	R\$ 20.969.923	R\$ 79.032.201
	28/2022	R\$ 104.269.104	R\$ 3.236.806	R\$ 56.564.952	R\$ 44.467.346
ENGEKO	33/2023	R\$ 10.581.429	R\$ 0	R\$ 5.396.445	R\$ 5.184.984
	44/2022	R\$ 34.473.331	R\$ 1.720.920	R\$ 23.690.937	R\$ 9.061.474
PERILLO	02/2021	R\$ 17.930.534	R\$ 5.239.883	R\$ 9.677.741	R\$ 3.012.910
	77/2023	R\$ 17.300.000	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 17.300.000
	18/2020	R\$ 4.704.483	R\$ 3.596.268	R\$ 505.194	R\$ 603.021
INFOENG	20/2023	R\$ 12.390.000	R\$ 0	R\$ 2.690.296	R\$ 9.699.704
JMD ENGENHARIA	72/2023	R\$ 4.391.000	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 4.391.000
VERTICAL GREEN	45/2023	R\$ 10.540.989	R\$ 0	R\$ 119.992	R\$ 10.420.998
SPECTRIS	12/2023	R\$ 2.622.027	R\$ 0	R\$ 2.622.027	R\$ 0
GEA EQUIPAMENTOS	11/2022	R\$ 15.054.938	R\$ 4.516.481	R\$ 5.506.816	R\$ 5.031.641
TORINO	09/2022	R\$ 2.589.810	R\$ 1.249.710	R\$ 1.147.140	R\$ 192.960
WEST PHARMACEUTICAL		R\$ 9.263.979	R\$ 5.627.849	R\$ 3.636.130	R\$ 0
MERCK S/A	ACEA 2265	R\$ 12.443.994	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 12.443.994
39 Contratos em Real		R\$ 10.168.031	R\$ 2.493.219	R\$ 826.487	R\$ 6.848.324
TOTAL EM REAL		R\$ 372.500.456	R\$ 31.107.768	R\$ 133.354.078	R\$ 208.038.610

Empresa	Nº contrato	Valor	Valor executado exercícios anteriores	Valor executado 2023	Saldo a executar
EATON	12/2022	€ 890.282	€ 267.085	€ 623.197	€ 0
GETINGE	24/2023	€ 3.352.751	€ 0	€ 1.005.825	€ 2.346.926
I. M. A.	09/2014	€ 11.122.961	€ 4.978.132	€ 0	€ 6.144.829
TECHNIP	10/2022	€ 1.544.500	€ 1.011.000	€ 533.500	€ 0
2 Contratos em Euro		€ 707.428	€ 81.453	€ 240.447	€ 385.528
TOTAL EM EURO		€ 17.617.923	€ 6.337.670	€ 2.402.970	€ 8.877.283
2 Contratos em Dólar		\$517.644	\$0	\$27.685	\$489.959
TOTAL EM DÓLAR		\$517.644	\$0	\$27.685	\$489.959
BELIMED	16/2023	CHF 6.260.000	CHF 0	CHF 2.210.864	CHF 4.049.136
TOTAL EM FRANCO SUÍÇO		CHF 6.260.000	CHF 0	CHF 2.210.864	CHF 4.049.136

Fonte: Demonstrações Financeiras do 4º. Trimestre de 2023. Item 35 das Notas Explicativas.

A partir da imagem, pode-se observar que há R\$ 208 milhões em compromissos em reais, além de 8,8 milhões de Euros, 489,96 mil dólares e 4 milhões de Francos Suíços, totalizando, aproximadamente, R\$ 282,5 milhões em compromissos assumidos pela Gestão¹², com entrega futura, a exemplo de máquinas, equipamentos e serviços de engenharia.

A fim de demonstrar o impacto dessa informação, considere-se o endividamento líquido da Empresa ao final de 2023, conforme imagem abaixo:

¹² Esse montante foi apurado a partir das cotações, para o dia 23.04.2024, dos pares de moeda Dólar/Real, Euro/Real e Franco Suíço/Real, no site <https://wise.com/br/currency-converter>.

ENDIVIDAMENTO LÍQUIDO

A Hemobrás encerrou o ano de 2023 com um endividamento líquido negativo de (R\$ 608,23 milhões). A dívida bruta soma R\$ 450,43 milhões e possui característica principal de curto prazo.

Tabela 13 • Endividamento Líquido (R\$ milhões)

Fornecedores	2022	2023	%
Circulante	498,74	450,43	-9,69%
Não circulante	125,14	-	-100,00%
Endividamento bruto	623,88	450,43	-27,80%
Caixa e equivalentes de caixa	(856,03)	(1.058,66)	23,67%
Endividamento líquido	(232,15)	(608,23)	

Fonte: Hemobrás

Fonte: Relatório da Administração 2023.

O endividamento líquido da Hemobrás, ao final do exercício, é negativo em 608 milhões, o que significa que as disponibilidades de Caixa e Equivalentes de Caixa superaram as despesas no montante citado, o que é um indicador positivo. Entretanto, esses dados só consideram os compromissos liquidados, ou seja, em que a contraparte em bens e serviços já tenham sido entregues à Estatal.

Ao somarmos ao endividamento líquido, o saldo dos compromissos de despesas de capital assumidos (contratos assinados, muitas vezes com adiantamentos realizados), o montante reduz-se para, aproximadamente, 327 milhões negativos, impactando, assim, a capacidade de assunção de novos débitos.

Analisando-se o conteúdo das demonstrações, pode-se fazer, ainda, os seguintes comentários sobre o desempenho da empresa em 2023:

- O total do Ativo em 31 de dezembro de 2023 foi de R\$ 2.817.582.354,00, o que corresponde a um aumento de 23,17% em comparação com 2022 (R\$ 2.287.629.314).
- O total do Passivo em 31 de dezembro de 2023 foi de R\$ 568.477.926,00, o que equivale a uma redução de 16,47% em comparação com 2022 (R\$ 680.562.595).
- O Patrimônio Líquido em 31 de dezembro de 2023 foi de R\$ 2.249.104.428,00, representando um aumento de 39,95% em comparação com 2022 (R\$ 1.607.066.718). Esse aumento explica-se, principalmente, pelo aporte de recursos da União, registrados na forma de Adiantamento Para Futuro Aumento de Capital (AFAC), no valor de R\$ 348,9 milhões e incremento da Reserva de Lucros para Expansão, no valor de R\$ 249 milhões.

- O resultado líquido do exercício de 2022 foi de R\$ 326.606.833,00, o que representa um acréscimo de 71,71% em comparação com 2021 (R\$ 190.207.193).
- Aumento da receita operacional líquida: a empresa apresentou um aumento de 3,08% na receita operacional líquida, indicando um pequeno crescimento nas vendas do fator VIII recombinante e hemoderivados.
- Redução do custo dos produtos vendidos: a Hemobrás conseguiu reduzir o custo dos produtos vendidos em 6,5%, o que contribuiu para o aumento do lucro bruto. Essa redução pode ser explicada pela negociação de melhores preços com fornecedores.
- Resultado financeiro positivo: o resultado financeiro líquido da empresa foi positivo em R\$ 63,9 milhões, impulsionado, principalmente, pelos rendimentos de aplicações financeiras.
- Lucro líquido expressivo: a Hemobrás registrou um lucro líquido de R\$ 326,6 milhões, demonstrando uma melhora significativa em relação ao ano anterior.
- Aumento das despesas operacionais: as despesas operacionais administrativas aumentaram 18,84%, provavelmente em função do aumento do quadro de pessoal, que ganhou 84 novos empregados.
- Dependência de receitas não operacionais: grande parte do lucro líquido da empresa em 2023 foi resultado de receitas não operacionais, como a contraprestação da fábrica de recombinantes e rendimentos financeiros, o que significa que não se trata, provavelmente, de uma taxa de rentabilidade sustentável no médio prazo, na medida em que se espera a redução dos saldos em caixa para pagamento das obrigações dos investimentos e encerra-se a apropriação do investimento da Fábrica de Recombinante. Na sequência, decompõe-se o Resultado, para demonstrar a força da parcela não operacional.

Resultado Operacional:

Receita Operacional Líquida: R\$ 968,1 milhões

(-) Custo dos Produtos Vendidos: R\$ 769,6 milhões

(=) Lucro Bruto: R\$ 198,5 milhões

(-) Despesas Operacionais Administrativas: R\$ 114,4 milhões

(=) Resultado Operacional Antes do Resultado Financeiro: R\$ 84,1 milhões (25% do Resultado Líquido do Exercício)

Resultado Não Operacional:

(+) Resultado Financeiro Líquido: R\$ 63,9 milhões

(+) Outras Receitas/Despesas (excluindo itens operacionais): R\$ 206,4 milhões (Contraprestação Fábrica de Recombinantes)

(=) Resultado Antes dos Impostos e Participação dos Empregados: R\$ 354,4 milhões

(-) Impostos sobre o Lucro (IRPJ e CSLL): R\$ 44,6 milhões

(-) Participação dos Empregados no Lucro: R\$ 2,3 milhões

(=) Resultado Líquido do Exercício: R\$ 326,6 milhões



Concluindo-se, a Hemobrás apresenta pontos fortes em sua Demonstração de Resultados, como o aumento da receita operacional líquida e a redução do custo dos produtos vendidos. No entanto, a empresa precisa atentar para a forte influência das receitas não operacionais no resultado.

RECOMENDAÇÕES

Tendo em vista o disposto na Política para Atendimento de Providências Direcionadas à Gestão da Hemobrás¹³, apresenta-se, a seguir, a proposta de recomendações da Audin para mitigação dos riscos associados aos achados do presente relatório. O prazo começa a contar a partir da conclusão do relatório.

Recomendação	Achado	Descrição	Categoria	Prazo Máximo	Prazo Proposto pela Audin	Prazo Proposto pela Gestão	Prazo Acordado ou atribuído
REC092024001	5	Recomenda-se à Hemobrás disponibilizar dados relativos às atividades correicionais realizadas em 2023, em atendimento ao dispositivo “c” do art. 8º, I da Decisão Normativa TCU nº 198/2022.	3 - Ajuste em Objetos	90 dias	30 dias	30 dias	30 dias. 23.05.2024
REC092024002	5	Recomenda-se à Hemobrás disponibilizar dados atualizados relativos as contratações realizadas pela Empresa, em atendimento ao dispositivo “h” do art. 8º, I da Decisão Normativa TCU nº 198/2022.	3 - Ajuste em Objetos	90 dias	60 dias	60 dias	60 dias. 22.06.2024

Acerca da rotina para monitoramento de recomendações, destaca-se os seguintes aspectos como essenciais para a eficácia do trabalho¹⁴.

1. O prazo de implantação começa a contar a partir da conclusão do relatório.
2. Caso a Gestão deseje propor prazo superior ao máximo, é necessária a apresentação de plano de ação específico, conforme modelo disponível no Anexo III da norma.
3. O prazo acordado para atendimento da recomendação da Auditoria Interna pode ser prorrogado uma única vez, mediante inclusão de manifestação no sistema eAUD, acompanhada de cópia da decisão fundamentada da Diretoria Executiva, registrada em ata e de plano de ação específico, conforme modelo disponível no Anexo III da norma.
4. Em caso de recusa em implantar a recomendação, deve-se providenciar a devida manifestação no sistema eAUD, acompanhada de cópia da ata da reunião da Diretoria Executiva que suporta a decisão, a qual deve abordar a aderência da decisão ao Apetite a Riscos da Hemobrás.

¹³ Resolução nº 002/2023/CADM, disponível em <https://intranet.hemobras.gov.br/wp-content/uploads/2023/03/2.a.-Anexo-Resolucao-no-002.2023.CADM-Politica-para-Atendimento-de-Providencias-1.pdf>

¹⁴ Ver item 5.6 do normativo.

5. Em caso de pedido de suspensão da recomendação, por fato fora do domínio da Gestão, deve-se providenciar a devida manifestação no sistema eAUD, acompanhada de cópia da ata da reunião da Diretoria Executiva que suporta a decisão e a proposição de prazo para reavaliação da situação.
6. As recomendações emitidas pela Auditoria Interna podem ser alteradas ou canceladas pela própria Audin, justificadamente, durante a fase de monitoramento, em decorrência de alterações no objeto da recomendação ou no contexto da Unidade Auditada.
7. Considera-se como data de atendimento da recomendação, a data em que a informação é registrada no sistema eAUD.
8. Os requisitos para atendimento de uma recomendação estão relacionados no anexo 2 da normativa.

Apresentamos a seguir, com base nas informações coletadas e exames realizados, respostas às questões de auditoria propostas para o presente trabalho.

1. As práticas de Governança fornecem o direcionamento estratégico e contribuem para o alcance dos objetivos da Empresa?

Sim, tendo em vista que foi possível observar que o Conselho de Administração atua, de maneira efetiva, na supervisão da execução das metas estratégicas da Hemobrás.

2. Os riscos estratégicos são adequadamente monitorados pela Gestão?

Os riscos estratégicos são identificados e monitorados pela Gestão, entretanto, é necessário revisar o portfólio de riscos, em função da atualização do plano de negócios, confrontar os níveis de risco ao apetite a riscos da Empresa, bem como, melhorar a rotina de acompanhamento sobre as ações mitigatórias em andamento.

3. Qual o nível de atingimento dos objetivos da Empresa no exercício de 2023?

Entende-se que a Gestão realizou, de forma global, aproximadamente, 82% das médias propostas para 2023, entretanto, ao analisar-se os resultados finalísticos, percebe-se que o desempenho decresce para 63%, demonstrando que as atividades operacionais tiveram desempenho aquém do esperado no exercício.

4. Qual o resultado consolidado dos trabalhos realizados pela Audin em 2023, no que concerne à conformidade legal dos atos praticados pela Gestão?

Considerando 46 relatórios de auditoria concluídos no período, 10 foram classificados quanto ao nível de risco como "crítico" (22%), 18 como "alto" (39%), oito como "médio" (17%) e um como "baixo". Além disso, nove relatórios não tiveram impacto de risco (20%).

Quanto à conformidade com as resoluções CGPAR, considerando a amostra de critérios auditados, atendemos integralmente as resoluções nº. 30, 31, 35 e parcialmente, as resoluções nº 33, 41, 44 e 45. Não foram atendidas as resoluções 39 e 42, mas os fatos identificados foram ou estão sendo corrigidos pela Empresa.

5. A prestação de contas da Hemobrás, relativa ao exercício 2023, está aderente aos normativos estabelecidos pelo TCU?

A prestação de contas da Hemobrás está parcialmente aderente aos normativos do Tribunal de Contas da União, em função da ausência ou insuficiência de informações



que devem constar de seu site de internet, a exemplo de dados sobre contratações e informações correicionais. Nos demais aspectos avaliados, a prestação de contas atende aos critérios do TCU.

6. As demonstrações contábeis e notas explicativas referentes ao exercício 2023 estão em conformidade com a legislação aplicável e não contém erros ou imprecisões?

As demonstrações contábeis e notas Explicativas referentes ao exercício 2023 estão em conformidade com a legislação aplicável e não contém erros ou imprecisões. Ademais, a divulgação dos saldos de contratos de despesas de capital nas notas explicativas é medida importante da Gestão no sentido de aumentar a transparência quanto à situação financeira da Empresa.

Recife, 23 de abril de 2024.

Luiz Eduardo Bezerra Silva
Auditor Geral

ANEXO 1

I – MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE EXAMINADA E ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA

5. Avaliação acerca da disponibilização de dados públicos relativos à prestação de contas da Hemobrás em 2023.

Recomenda-se à Hemobrás disponibilizar dados relativos às atividades correicionais realizadas em 2023, em atendimento ao dispositivo “c” do art. 8º, I da Decisão Normativa TCU nº 198/2022.

Recomenda-se à Hemobrás disponibilizar dados atualizados relativos as contratações realizadas pela Empresa, em atendimento ao dispositivo “h” do art. 8º, I da Decisão Normativa TCU nº 198/2022.

MANIFESTAÇÃO DA ÁREA:

“A Hemobrás está de acordo com as propostas de prazo definidas.”

ANÁLISE:

Verifica-se a concordância da gestão com as proposições da Auditoria Interna

ANEXO 2 – Ferramentas de avaliação do TCU

Avaliação de Conteúdo

Capítulo	Elementos de conteúdo requeridos do Relatório de Gestão (RG) (Anexo da DN-TCU 198/2022)	Informação aplicável à UPC e ao respectivo relatório de gestão: marcar 1 para aplicável; marcar 0 (zero) para não aplicável	Pontuação para a presença do conteúdo: 0 - item de informação está faltando no RG; 1 - item de informação consta no RG, mas de modo insatisfatório; 2 - item de informação consta no RG, mas de modo medianamente satisfatório; 3 - item de informação consta no RG de modo satisfatório.	Pontuação efetiva do quesito	Pontuação efetiva do capítulo do RG	Pontuação efetiva relativa do capítulo do RG	Justificativa
Mensagem do dirigente máximo da unidade	1. Apresentação, em forma de tabelas e gráficos, dos principais resultados alcançados, incluindo aqueles que indiquem o grau de alcance das metas fixadas nos planos da organização, considerando os objetivos estratégicos e de curto prazo, bem como as prioridades da gestão [UPC em números], que estão mais bem detalhados no corpo do relatório.	1	3	3	6	100%	Na mensagem do dir. máximo, constam dados relativos aos principais resultados alcançados.
	2. A mensagem do dirigente deve conter o reconhecimento de sua responsabilidade por assegurar a integridade (fidedignidade, precisão e completude) do relatório de gestão, ou deve conter as ressalvas quanto a esse aspecto e as medidas adotadas para a correção dos problemas.	1	3	3			A mensagem da administração reconhece a responsabilidade de assegurar a integridade do relatório, abordando a fidedignidade, precisão e completude do mesmo.
Visão geral organizacional e ambiente externo: (1) O que é a organização, o que faz e quais são as circunstâncias em que atua? (2) Qual o modelo de negócios da organização? (3) Como a organização determina os temas a serem incluídos no relatório de gestão e como estes temas são quantificados ou avaliados?	3. Identificação da UPC e declaração da sua missão e visão.	1	3	3	16	89%	A missão e a visão da Hemobrás estão claramente identificadas e declaradas no relatório, alinhadas com as responsabilidades estratégicas da empresa.
	4. Principais normas direcionadoras de sua atuação, com links de acesso respectivos.	1	1	1			O relatório aborda algumas normas direcionadoras, mas não são fornecidos links de acesso direto a essas normas, o que poderia ser considerado insatisfatório
	5. Organograma da estrutura organizacional, incluindo as estruturas de governança (conselhos ou comitês de governança, entre outros).	1	3	3			O relatório contém um organograma detalhado que inclui as estruturas de governança da empresa.
	6. Apresentação do modelo de negócios da UPC, abrangendo insumos, atividades, produtos, impactos, valor gerado e seus destinatários e diagrama de cadeia	1	3	3			Há uma apresentação detalhada do modelo de negócios, que abrange insumos, atividades, produtos,

Capítulo	Elementos de conteúdo requeridos do Relatório de Gestão (RG) (Anexo da DN-TCU 198/2022)	Informação aplicável à UPC e ao respectivo relatório de gestão: marcar 1 para aplicável; marcar 0 (zero) para não aplicável	Pontuação para a presença do conteúdo: 0 - item de informação está faltando no RG; 1 - item de informação consta no RG, mas de modo insatisfatório; 2 - item de informação consta no RG, mas de modo medianamente satisfatório; 3 - item de informação consta no RG de modo satisfatório.	Pontuação efetiva do quesito	Pontuação efetiva do capítulo do RG	Pontuação efetiva relativa do capítulo do RG	Justificativa
	de valor, visando proporcionar compreensão abrangente da visão geral organizacional.						impactos e valor gerado, incluindo um diagrama de cadeia de valor.
	7. Se for o caso, a relação de políticas e programas de governo/ações orçamentárias, bem como de programas do Plano Plurianual, de outros planos nacionais, setoriais e transversais de governo nos quais atua, com seus respectivos objetivos e metas.	1	3	3			O relatório menciona a inserção da Hemobrás em programas do governo, como o PPA, com objetivos e metas relacionados à sua atuação.
	8. Informações sobre contratos de gestão firmados e de que forma são integrados no valor gerado pela unidade.	0	0	0			Não se aplica.
	9. Relação com o ambiente externo e com os destinatários dos bens e serviços produzidos pela organização.	1	3	3			O relatório discute o ambiente externo e os destinatários dos bens e serviços, abordando questões de mercado e relações com a hemorrede.
	10. Capital social e participação em outras sociedades, se aplicável.	0	0	0			Não se aplica.
Riscos, oportunidades e perspectivas: (1) Quais são os riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade de a organização gerar valor em curto, médio e longo prazo e como a organização lida com esses riscos? (2) Quais os desafios e as incertezas que a organização provavelmente enfrentará ao buscar executar seu plano estratégico e os potenciais implicações para seu modelo de negócio e desempenho futuro?	11. Principais riscos identificados que podem afetar a capacidade de a UPC alcançar seus objetivos e como a UPC lida com essas questões.	1	1	1	5	42%	O relatório identifica riscos, como a dependência do mercado internacional e questões relacionadas à oferta e demanda de hemoderivados, mas não trata especificamente dos riscos estratégicos, relacionando-os.
	12. Quais são as principais oportunidades identificadas que podem aumentar a capacidade de a UPC atingir seus objetivos e as respectivas ações para aproveitá-las	1	2	2			São apresentadas algumas informações acerca de oportunidades, entretanto poderiam ser mais bem detalhadas.
	13. As fontes específicas de riscos e oportunidades, que podem ser internas, externas ou, normalmente, uma combinação das duas;	1	1	1			São citadas fontes de riscos genéricas, desassociadas dos riscos estratégicos.
	14. Avaliação, pela UPC, da probabilidade de que o risco ou a oportunidade ocorram e a magnitude de seu efeito, caso isso aconteça, levando em consideração, inclusive, as circunstâncias específicas que levariam à ocorrência do risco ou da oportunidade.	1	1	1			Avaliações de riscos e oportunidades são mencionadas, mas uma discussão aprofundada sobre a probabilidade e magnitude não é detalhada, o que pode ser considerado insatisfatório.
Governança, estratégia e desempenho: (1) Para onde a organização deseja ir e como ela pretende chegar lá? (2) Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo? e (3) Quais os principais resultados alcançados e até que ponto a organização alcançou seus objetivos no exercício?	15. Descrição de como a estrutura de governança apoia o cumprimento dos objetivos estratégicos, abordando o relacionamento com a sociedade e as partes interessadas da organização, bem como a consideração de suas necessidades e expectativas na definição da estratégia, a gestão de riscos e a supervisão da gestão.	1	3	3	15	83%	O relatório detalha como a estrutura de governança suporta os objetivos estratégicos, incluindo relacionamento com partes interessadas e gestão de riscos.
	16. Objetivos estratégicos, responsáveis, indicadores de desempenho, com as metas pactuadas para o período e seu desdobramento anual, bem como sua vinculação ao	1	3	3			O relatório da Hemobrás apresenta os objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, com metas pactuadas e

Capítulo	Elementos de conteúdo requeridos do Relatório de Gestão (RG) (Anexo da DN-TCU 198/2022)	Informação aplicável à UPC e ao respectivo relatório de gestão: marcar 1 para aplicável; marcar 0 (zero) para não aplicável	Pontuação para a presença do conteúdo: 0 - item de informação está faltando no RG; 1 - item de informação consta no RG, mas de modo insatisfatório; 2 - item de informação consta no RG, mas de modo medianamente satisfatório; 3 - item de informação consta no RG de modo satisfatório.	Pontuação efetiva do quesito	Pontuação efetiva do capítulo do RG	Pontuação efetiva relativa do capítulo do RG	Justificativa
	Plano Plurianual, aos planos nacionais e setoriais do governo e dos órgãos de governança superior, indicando os resultados já alcançados, comparando-os com as metas e os objetivos pactuados.						resultados alcançados. As informações estão vinculadas a planos de governança superiores, seguindo as diretrizes do guia de elaboração do relatório de gestão.
	17. Planos de curto prazo da organização com a indicação dos objetivos anuais, das medidas, iniciativas, projetos e programas necessários ao seu alcance, dos prazos, dos responsáveis, das metas para o período a que se refere o relatório de gestão, e os resultados alcançados comparando-os com as metas e os objetivos pactuados.	1	3	3			Há indicação de objetivos anuais, medidas, iniciativas, projetos e programas, prazos, responsáveis e metas, bem como comparação dos resultados alcançados com as metas e objetivos pactuados, conforme solicitado pela normativa.
	18. Apresentação resumida dos resultados das principais áreas de atuação e/ou de operação/atividades da UPC e dos principais programas, projetos e iniciativas, abrangendo ainda, conforme o caso, a contribuição de autarquias e fundações vinculadas e de empresas controladas, contratos de gestão e SPes, conforme a materialidade da contribuição dos segmentos na composição do valor gerado pela UPC.	1	3	3			O relatório inclui uma apresentação resumida dos resultados das principais áreas de atuação e iniciativas, atendendo aos requisitos estabelecidos
	19. Medidas adotadas em relação aos indicadores de governança e gestão levantados, a exemplo dos que foram tratados pelo TCU nos Acórdãos 588/2018-Plenário e 2.699/2018-Plenário (ambos da Relatoria do Ministro Bruno Dantas).	1	0	0			Não constam dados sobre índices de Governança
	20. Principais ações de supervisão, controle e de correição adotadas pela UPC para a garantia da legalidade, legitimidade, economicidade e transparência na aplicação dos recursos públicos;	1	3	3			Constam dados sobre auditorias internas e externas e quantitativo de ações de correição.
Informações orçamentárias, financeiras e contábeis: Quais são as principais informações orçamentárias, financeiras e contábeis, inclusive de custos, que dão suporte às informações sobre o desempenho da organização no período? (A evidência deve contemplar as principais unidades que compõem a UPC, de forma individual e agrupada, de acordo com a materialidade e a relevância para os resultados do conjunto).	21. Resumo da situação financeira contábil da UPC (saldo das principais contas e/ou grupos de contas, resultados, receitas e despesas) e da evolução no exercício de referência e em comparação com o último exercício.	1	3	3	12	100%	Há um resumo da situação financeira contábil da organização, apresentando saldos das principais contas, resultados e a evolução financeira, em comparação com o último exercício.
	22. As contas relativas aos fundos de financiamento devem apresentar informações sobre o patrimônio global e os resultados das operações de crédito realizadas à conta desses recursos em face dos objetivos estabelecidos.	0	0	0			Não se aplica.
	23. Principais fatos contábeis, contas ou grupos de contas, saldos e ocorrências relativos à atuação e à situação financeira da UPC no exercício.	1	3	3			Os principais fatos contábeis, contas ou grupos de contas, saldos e ocorrências relativos à atuação financeira da

Capítulo	Elementos de conteúdo requeridos do Relatório de Gestão (RG) (Anexo da DN-TCU 198/2022)	Informação aplicável à UPC e ao respectivo relatório de gestão: marcar 1 para aplicável; marcar 0 (zero) para não aplicável	Pontuação para a presença do conteúdo: 0 - item de informação está faltando no RG; 1 - item de informação consta no RG, mas de modo insatisfatório; 2 - item de informação consta no RG, mas de modo medianamente satisfatório; 3 - item de informação consta no RG de modo satisfatório.	Pontuação efetiva do quesito	Pontuação efetiva do capítulo do RG	Pontuação efetiva relativa do capítulo do RG	Justificativa
							organização no exercício são apresentados.
	24. Conclusões de auditorias independentes e/ou dos órgãos de controle público e as medidas adotadas em relação a conclusões ou eventuais apontamentos.	1	3	3			O relatório apresenta conclusões de auditorias independentes
	25. Indicações de locais ou endereços eletrônicos em que demonstrações contábeis e notas explicativas estão publicadas e/ou podem ser acessadas em sua íntegra.	1	3	3			O relatório fornece indicações de locais e endereços eletrônicos onde as demonstrações contábeis e notas explicativas estão disponíveis.
	26. Esclarecimentos acerca da forma como foram tratadas as demonstrações contábeis em caso de a UPC possuir em sua composição mais de uma entidade contábil, considerando que: - as UPC que compreenderem apenas um órgão no Siafi devem considerar os valores contábeis consolidados nesse órgão; - as UPC que compreenderem mais de um órgão no Siafi devem apresentar informações referentes aos principais dados desses órgãos de forma individualizada e, ainda, devem apresentar informações com base na integração dos principais saldos para efeito de associação com o resultado geral da UPC; - as UPC que não atuam no Siafi devem adotar procedimento semelhante, considerando que, caso haja em sua composição unidades com estrutura contábil independente, devem apresentar informações contábeis resumidas referentes aos principais saldos das contas dessas unidades de forma individualizada, e, ainda, devem apresentar informações com base na integração dos principais saldos para efeito de associação com o resultado geral da UPC.	0	0	0			Não se aplica.
Anexos e apêndices	27. Se aplicáveis, documentos e informações de elaboração da UPC ou de terceiros úteis à compreensão do relatório, que podem ser fornecidos mediante links, nesta ou nas seções anteriores ao longo do relatório de gestão, para documentos, tabelas, páginas ou painéis de informação já produzidos pela UPC.	Item eventual - excluído da avaliação					
	Total de itens aplicáveis	22					
	Pontuação total para os itens aplicáveis	54					
	Nota média geral do RG	82%					

Avaliação de Princípios

PRINCÍPIOS	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontuação	Pontuação relativa	Justificativa a	Justificativa b	Justificativa c	Justificativa d	Justificativa e	Justificativa f	Justificativa g	Justificativa h							
1. Foco estratégico e no cidadão: Além de prestar contas sobre os fatos pretéritos, os responsáveis devem apresentar a direção estratégica da organização na busca de resultados para a sociedade, proporcionando uma visão de como a estratégia se relaciona com a capacidade de gerar valor público no curto, médio e longo prazos e demonstrar o uso que a UPC faz dos	a) Os objetivos estratégicos estão claramente apresentados e compreensíveis.	3	b) Há contextualização dos objetivos estratégicos em um quadro de geração de valor a curto, médio e longo prazos.	2	c) Há considerações sobre riscos e oportunidades claramente associadas à definição dos objetivos estratégicos e à sustentabilidade dos capitais em razão do uso de seus recursos nos processos produtivos.	2	d) Há uma demonstração de como os recursos ou capitais são utilizados e combinados para produção de bens e serviços (modelo de negócios).	3	e) A estratégia considera medidas atuais e futuras de manutenção, regeneração, priorização ou aprimoramento dos capitais, em razão do uso de seus recursos em sua operação.	2	f) Há clareza na apresentação dos principais processos produtivos, bem como dos capitais que estão previstos para eles e dos bens e serviços a serem produzidos.	3	g) Os principais processos produtivos estão associados a objetivos táticos e operacionais.	1	h) Os principais processos produtivos possuem indicadores e metas associados.	3	19	79%	Os objetivos estratégicos da Hemobrás são claramente apresentados e explicados, fornecendo o fácil compreensão das metas da organização.	relatório oferece alguma contextualização dos objetivos estratégicos, mas poderia detalhar mais especificamente como esses objetivos se relacionam com a geração de valor no curto, médio e longo prazos.	Há considerações sobre os riscos e oportunidades associadas aos objetivos estratégicos, especialmente no que diz respeito ao mercado de hemoderivados e a importância da produção nacional.	O relatório demonstra como os recursos são utilizados através do modelo de negócios da organização, abrangendo insumos, atividades e produtos.	Existem algumas menções de medidas para a manutenção e aprimoramento dos capitais, mas poderia haver uma discussão mais detalhada sobre essas ações futuras.	O relatório esclarece os principais processos produtivos e os capitais envolvidos, apresentando os bens e serviços que são produzidos.	Não há citação de objetivos táticos e operacionais	Os processos produtivos possuem indicadores e metas associados, como demonstrado pelos gráficos e tabelas referentes ao desempenho e aos resultados alcançados.

PRINCÍPIOS	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontuação	Pontuação relativa	Justificativa a	Justificativa b	Justificativa c	Justificativa d	Justificativa e	Justificativa f	Justificativa g	Justificativa h
As informações devem prover uma visão da natureza e da qualidade das relações que a UPC mantém com suas principais partes interessadas, incluindo como e até que ponto a UPC entende, leva em conta e responde aos seus legítimos interesses e necessidades, considerando, inclusive, a articulação interinstitucional e a coordenação de processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e	direcionadas à identificação das partes interessadas e de suas necessidades, de acordo com a missão da UPC.	objetivos estratégicos faz menção a mecanismos de identificação das necessidades das partes interessadas.	s ou indicadores de avaliação da satisfação das partes interessadas e de como eles retroalimentam a estratégia.	informações de como a UPC avalia o valor gerado em relação a sua missão e ao valor e sustentabilidade da própria organização.								identificar as partes interessadas e suas necessidades, alinhadas à missão da organização.	objetivos estratégicos mencionados para identificar as necessidades das partes interessadas, mas poderia ser mais explícita quanto a esses mecanismos.	sobre instrumentos ou indicadores de avaliação da satisfação das partes interessadas.	como a UPC avalia o valor gerado são evidentes, destacando a missão da organização e seu impacto na saúde pública.				

PRINCÍPIOS	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontuação	Pontuação relativa	Justificativa a	Justificativa b	Justificativa c	Justificativa d	Justificativa e	Justificativa f	Justificativa g	Justificativa h	
entregar valor público.																				
4. Materialidade : Devem ser divulgadas informações sobre assuntos que afetam, de maneira significativa, a capacidade de a UPC alcançar seus objetivos de geração de valor público no curto, médio e longo prazos e com conteúdo relevante para a sociedade, em especial para os cidadãos e usuários de bens e serviços públicos, provedores de recursos, e seus representantes.	2	3	3	3	3					11	92%	Não há evidência explícita nos trechos analisados do relatório sobre os critérios de seleção de conteúdo baseados em materialidade. Esta informação não parece estar claramente destacada ou não foi encontrada na análise anterior, o que leva a classificação como razoável.	As informações parecem estar agregadas em faixas de materialidade relevantes à estrutura organizacional, como a descrição da missão, visão, estrutura de governança, e foco em atender às necessidades do SUS. No entanto, a agregação poderia ser melhorada com mais explicitação da materialidade em relação a cada seção do relatório.	O relatório torna possível identificar os principais processos e recursos da Hemobrás que contribuem para o seu resultado geral, como a produção de medicamentos hemoderivados, coleta de plasma e investimentos em infraestrutura.	É possível identificar os principais produtos e entender como eles contribuem para o valor gerado e o resultado geral da organização. O relatório especifica os medicamentos fornecidos, o impacto da produção e distribuição, e os benefícios para o SUS e a sociedade brasileira.					
5. Concisão: Os textos não devem ser mais extensos do que o	3	1	3	3	3					10	83%	O relatório parece ser conciso e fornece informações	Não foi identificado no trecho analisado do relatório links para	O texto e os infográficos, de maneira geral,	O volume das informações apresentadas no					

PRINCÍPIOS	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontuação	Pontuação relativa	Justificativa a	Justificativa b	Justificativa c	Justificativa d	Justificativa e	Justificativa f	Justificativa g	Justificativa h
necessário para transmitir a mensagem e fundamentar as conclusões.		adequada apenas para complementar a informação.	estão situados em pontos adequados do conteúdo.	s diretamente no relatório de gestão está em volume adequado e sem excessos ou itens por demais detalhados.								esuficientes para compreender a mensagem, mantendo a informação clara e ao ponto sem informações desnecessárias.	informações complementares. Se houver, não foram destacados de maneira que fossem facilmente percebidos.	parecem ser bem-dispostos para facilitar a leitura	relatório é adequado e não parece haver excesso de detalhamento.				
6. Confiabilidade e completude: Devem ser abrangidos todos os temas materiais, positivos e negativos, de maneira equilibrada e isenta de erros significativos, de modo a evitar equívocos ou vieses no processo decisório dos usuários das informações.	a) O relatório contém uma explicação do todo da gestão que permita a compreensão de suas partes e de como se conectam.	3	b) O relatório possui uma explicação do todo de seu conteúdo que facilite a compreensão de suas partes e de como estão encadeadas.	3	c) Há informações sobre os processos de obtenção e produção das informações e dados que são apresentados.	2	d) Há informações de como podem ser obtidos dados completos e mais detalhados da gestão que não estão apresentados especificamente no relatório.	2		10	83%	O relatório contém uma narrativa geral da gestão que ajuda a entender o funcionamento e a interconexão de suas várias partes.	A estrutura do relatório facilita a compreensão da conexão entre as diferentes seções e como elas se relacionam para formar o panorama geral da gestão da organização.	Informações sobre o processo de obtenção e produção dos dados são mencionadas, mas poderiam ser mais detalhadas para fornecer uma compreensão mais clara da origem e confiabilidade dos dados.	Há algumas informações sobre como obter dados mais detalhados da gestão, mas não é claro se todas as informações que não estão no relatório podem ser facilmente acessadas.				
7. Coerência e comparabilidade	a) Os objetivos estratégicos	2	b) Os resultados alcançados	1	c) Os resultados alcançados	2	d) Os custos e os recursos	3		8	67%	O relatório contextualiza os	Há alguma contextualização dos	O relatório compara os	Existem comparações de				

PRINCÍPIOS	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontuação	Pontuação relativa	Justificativa a	Justificativa b	Justificativa c	Justificativa d	Justificativa e	Justificativa f	Justificativa g	Justificativa h			
ade: As informações devem ser apresentadas em bases coerentes ao longo do tempo, de maneira a permitir acompanhamento de séries históricas da UPC e comparação com outras unidades de natureza similar.	e suas metas possuem alguma contextualização com cenário externo, com ameaças e oportunidades.	estão contextualizados no cenário externo e nos resultados de outras organizações do mesmo setor ou ramo de negócio.	no exercício são comparados com os de outros exercícios.	alocados são comparados com os de outros exercícios.									objetivos estratégicos com o cenário externo, mas poderia detalhar mais sobre como ameaças e oportunidades externas influenciam essas metas.	resultados alcançados com o cenário externo, mas comparações com outras organizações do mesmo setor ou ramo de negócios não são claras ou diretamente abordadas no relatório.	resultados alcançados com os de exercícios anteriores, mas a série histórica poderia ser apresentada de maneira mais explícita para facilitar comparações longitudinais.	custos e recursos alocados ao longo do tempo							
8. Clareza: Deve ser utilizada linguagem simples e imagens visuais eficazes para transformar informações complexas em relatórios facilmente compreensíveis, além de fazer uma distinção inequívoca entre os problemas enfrentados e os resultados alcançados pela UPC no	a) O relatório possui uma estrutura clara e objetiva.	3	b) As informações são apresentadas de forma simples e objetiva.	3	c) A sequência de informações é logicamente adequada e alinhada com a estrutura do RI.	3	d) Há instrumentos visuais e links bem posicionados, claros e de fácil compreensão de sua informação e de sua inserção no conteúdo.	2						11	92%	O relatório tem uma estrutura clara e objetiva, com informações apresentadas de forma a facilitar a compreensão geral.	As informações são apresentadas de maneira simples e direta, contribuindo para a clareza e facilidade de compreensão.	A sequência de informações é logicamente organizada e parece alinhada com a estrutura de Relatório Integrado.	Instrumentos visuais e links são utilizados. No caso de links, há carência no tocante às normas que afetam a organização.				

PRINCÍPIOS	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontuação	Pontuação relativa	Justificativa a	Justificativa b	Justificativa c	Justificativa d	Justificativa e	Justificativa f	Justificativa g	Justificativa h	
exercício e aqueles previstos para o futuro.																					
9. Tempestividade: as informações devem estar disponíveis em tempo hábil para suportar os processos de transparência, responsabilização e tomada de decisão por parte dos cidadãos e seus representantes, dos usuários de serviços públicos e dos provedores de recursos, e dos órgãos do Poder Legislativo e de controle, incluindo as decisões relacionadas ao processo orçamentário e à situação fiscal, à alocação racional de recursos, à	3	3	3	3	3						12	100%	Não há evidência de que as informações tenham sido intempestivas	Não há evidência de que as informações tenham sido intempestivas	O escopo e estrutura do relatório indicam um design voltado para a tempestividade na elaboração e divulgação do relatório.	O relatório favorece a rápida compreensão dos assuntos mencionados.					

PRINCÍPIOS	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontue o quesito na coluna amarela: 3 para muito bom 2 para bom 1 para razoável 0 para insuficiente	Pontuação	Pontuação relativa	Justificativa a	Justificativa b	Justificativa c	Justificativa d	Justificativa e	Justificativa f	Justificativa g	Justificativa h
eficiência do gasto público e aos resultados para os cidadãos																			
10. Transparência: deve ser realizada a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização e a divulgação de informações de interesse coletivo ou geral, independentemente de requerimento.	a) A informação contida no Relatório é compreensível para o público em geral. 3	b) A forma de apresentar as informações mostra-se adequada ao público em geral. 3	c) O relatório indica o porquê de as informações apresentadas terem sido escolhidas para constar nos documentos. 2	d) O relatório é facilmente encontrado e foi devidamente divulgado internamente e externamente. 3						11	92%	As informações são apresentadas de maneira que parecem ser compreensíveis para o público em geral, com uma linguagem acessível e explicativa	A forma de apresentação das informações é adequada ao público geral, com esforços para simplificar termos técnicos e apresentar dados de maneira clara.	O relatório indica a razão da escolha de algumas informações, mas a justificativa para a inclusão de todas as informações apresentadas poderia ser mais abrangente.	O relatório será disponibilizado publicamente, indicando um esforço para divulgação interna e externa, embora os detalhes específicos sobre o processo de divulgação não sejam fornecidos.				
Pontuação total =>										117	81%								