

Relato Técnico: Peculiaridades da atuação da Auditoria Interna da EBSERH no contexto de uma rede de atores desterritorializados.

Technical Report: Peculiarities of EBSERH's Internal Audit Performance within the Context of a Network of Deterritorialized Actors

Relato Técnico: Peculiaridades de la Actuación de la Auditoría Interna de la EBSERH en el Contexto de una Red de Actores Desterritorializados

Grupo temático GT02 - Finanças Públicas e Accountability

Marcus Vinícius de Azevedo Braga, Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - Ebserh
Ludinaura Regina Souza Dos Santos, Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - Ebserh
Iara Freitas Dos Santos, Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - Ebserh

RESUMO

O presente relato técnico analisa as peculiaridades e inovações da atuação da Auditoria Interna da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) dentro de uma rede de atores desterritorializados. O objetivo geral consistiu em descrever como iniciativas de *soft power* e ações coordenadas em rede contribuem para a qualidade dos trabalhos de auditoria em um cenário de alta capilaridade, abrangendo 45 hospitais universitários federais. Metodologicamente, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva e qualitativa, utilizando-se de observação participante, análise documental e fundamentação teórica baseada na Economia Institucional e na Teoria dos Custos de Transação. Os resultados destacam que a transição de um modelo puramente hierárquico para uma governança em rede — exemplificada por ações como a consolidação de relatórios estruturantes, o Concurso de Boas Práticas de Controle Interno e o Programa Diálogos em Rede — permitiu mitigar o insulamento da atividade de controle. Conclui-se que o arranjo híbrido da Ebserh, ao mediar autonomia local com coordenação centralizada, promove o amadurecimento institucional e o fortalecimento da *accountability* na gestão da saúde pública brasileira.

Palavras-Chave: Auditoria Interna; Governança em Rede; Ebserh; Controle Interno; *Soft Power*.

ABSTRACT

This technical report analyzes the peculiarities and innovations of the Internal Audit performance within the Brazilian Hospital Services Company (Ebserh) in the context of a network of deterritorialized actors. The primary objective was to describe how soft power initiatives and coordinated network actions contribute to the quality of audit work in a highly capillarized scenario, encompassing 45 federal university hospitals. Methodologically, the study is characterized as descriptive and qualitative research, utilizing participant observation, documentary analysis, and a theoretical framework based on Institutional Economics and Transaction Cost Theory. The results highlight that the transition from a purely hierarchical model to network governance—exemplified by actions such as the consolidation of structural reports, the Internal Control Best Practices Contest, and the "Diálogos em Rede" Program—mitigated the insulation of the control activity. It is concluded that Ebserh's hybrid arrangement, by mediating local autonomy with centralized coordination, promotes institutional maturity and strengthens accountability in the management of Brazilian public health.

Key words: Internal Audit; Network Governance; Ebserh; Internal Control; Soft Power.

RESUMEN

El presente relato técnico analiza las peculiaridades e innovaciones en la actuación de la Auditoría Interna de la Empresa Brasileña de Servicios Hospitalarios (Ebserh) dentro de una red de actores desterritorializados. El objetivo general consistió en describir cómo las iniciativas de *soft power* y las acciones coordinadas en red contribuyen a la calidad de los trabajos de auditoría en un escenario de alta capilaridad, que abarca 45 hospitales universitarios federales. Metodológicamente, el estudio se caracteriza por ser una investigación descriptiva y

RELATO TÉCNICO

cualitativa, utilizando la observación participante, el análisis documental y una fundamentación teórica basada en la Economía Institucional y la Teoría de los Costos de Transacción. Los resultados destacan que la transición de un modelo puramente jerárquico hacia una gobernanza en red —ejemplificada por acciones como la consolidación de informes estructurantes, el Concurso de Buenas Prácticas de Control Interno y el Programa "Diálogos en Rede"— permitió mitigar el aislamiento de la actividad de (control). Se concluye que el arreglo híbrido de la Ebserh, al mediar la autonomía local con la coordinación centralizada, promueve la madurez institucional y el fortalecimiento de la rendición de cuentas (*accountability*) en la gestión de la salud pública brasileña.

Palabras clave: Auditoría Interna; Gobernanza en Red; Ebserh; Control Interno; *Soft Power*.

1. Introdução

O presente relato técnico se refere à auditoria interna da EBSEERH-Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, vinculada ao Ministério da Educação, e sua atuação no contexto de uma rede de atores desterritorializados. A Ebserh é uma empresa estatal dependente criada em 2011, que promove assistência em Saúde e formação profissional, em uma rede de 45 hospitais espalhados no território nacional e que interagem com a Rede do Sistema Único de Saúde e com a Rede de Universidades federais. No que se refere às redes nas quais a Ebserh está inserida, estas possuem o potencial de concretizar o compartilhamento de recursos e o desenvolvimento de conhecimentos por meio de ações conjuntas, benéficas a todos os envolvidos e ao meio circundante (Tomaél, 2008), sendo esse um estudo sobre a atuação da auditoria interna em redes capilarizadas, o que pode ser útil para órgãos similares, federais ou estaduais.

Nesse sentido, a discussão de Redes é oportuna, considerando que engloba instituições independentes, mas interdependentes, dado que cada uma precisa da outra para completar o processo maior, em um arranjo que requer cooperação por meio das diversas camadas (Power & Taylor, 2011), aplicando-se também no contexto interno as organizações e poderes, em especial por conta das mutações da função controle interno, especialmente auditoria interna, que se diversificou nas duas últimas décadas. Cabe registrar que o Art. 74 da Constituição Federal de 1988 fala de um sistema de controle interno.

No caso da Auditoria Interna da EBSEERH, tendo como referência o exercício de 2025, mas tratando de ações que são fruto de uma dependência da trajetória (*Path Dependence*), foram implementadas ações por meio de uma atuação em rede de atores desterritorializados, diante da estrutura que lhe é inerente, com impactos qualidade dos trabalhos gerados, em um processo de interação matricial que dialoga com a missão das auditorias internas de gerar valor, conforme IN 03/2017/CGU. Nesse sentido, surge a questão central deste relato técnico: **Quais são as peculiaridades das atuações da Auditoria Interna da EBSEERH no contexto de uma rede de atores desterritorializados e que podem impactar na qualidade dos trabalhos?**

Para responder essa questão de pesquisa, foi estabelecido como objetivo geral o de relatar as peculiaridades das atuações da Auditoria Interna da EBSEERH no contexto de uma rede de atores desterritorializados, explorando iniciativas específicas, algumas com características inovadoras de “*soft power*”, entendendo como estas podem contribuir diante de um cenário de capilarização da atuação, uma tipicidade do modelo com estruturas de auditoria interna locais ligadas à Administração Central e em rede.

A originalidade do presente relato técnico reside na apresentação dos aspectos que refletiram na atuação da Auditoria Interna de uma estatal, no caso a EBSEERH, similar a um estudo de caso (Yin, 2015), por meio de pesquisa bibliográfica e descritiva (Vergara, 2005), observação participante (Minayo, 2013), análise documental e uma abordagem qualitativa (Nowell & Albrecht, 2021), conduzindo aos resultados positivos, como evidenciado por meio das ações implementadas e reportadas.

Do ponto de vista social, os aspectos aqui relatados podem se constituir em fonte de informação para outras Auditorias Internas da Administração Direta e Indireta em nível federal, municipais e/ ou estadual, e que lidem com redes desterritorializadas, para refletir acerca de políticas e práticas existentes, de modo a oportunizar readequações que possam contribuir para atividade de auditoria interna e, por conseguinte, com a avaliação de políticas públicas.

O presente artigo está dividido em cinco seções, iniciando-se por esta introdução, com as linhas gerais do trabalho; a seção 2, Referencial Teórico sobre a função controle interno, auditoria interna e atuação em rede; a seção 3, com a metodologia adotada; a seção 4 com a apresentação do relato técnico; e, finalmente, a seção 5 com as principais recomendações a partir deste estudo.

2. Referencial teórico: a função controle interno, auditoria interna e atuação em rede

A função controle interno no Brasil tem sua gênese formal na Lei nº 4.320/1964 e teve uma trajetória complexa nesses mais de sessenta anos, fruto de reflexos dos momentos políticos e das inovações administrativas no cenário nacional, bem como do impacto de escândalos de grande repercussão (Lustosa da Costa et al., 2022). A trajetória da função controle interno no Brasil pode ser sintetizada no quadro a seguir:

Quadro 1

Trajetoira da função controle interno no Brasil

Década	Marco Legal	Tônica
1960-1970	Lei 4320/1964; DL 200/1967	Estruturação; financeiro; conformidade e orçamentário
1970-1980	Lei 4320/1964; DL 200/1967	Financeiro; conformidade e orçamentário
1980-1990	Dec. 84.362/1979; CF/88;	Conformidade e gerencial
1990-2000	MP nº 480/1994; Dec. 3.591/2000	Unificação; Conformidade e gerencial
2000-2010	Decisão TCU nº 507/2001; Lei 10.180/2001; Dec. 4.410/2002; MP 103/2003; Dec.5.687/2006; Dec. 5.683/2006; Dec. 5480/2005	Modelo controladoria; Participação social; transparência; prevenção da corrupção; Descentralização municipal; Operações especiais; Aspecto disciplinar; Conformidade e gerencial
2010-2020	Lei nº 12.846/2013; In 03/2017; Dec 9203/2017.;IN 01/2016.;Lei 12813/2013; Dec. 9492/2018; Dec. 9094/2017.	Era da Integridade; Papel regulador; Agenda Anticorrupção; Descentralização municipal; Operações especiais; Governança; Gestão de riscos; Cidadão como usuário de serviços públicos; LGPD; Conformidade; Financeiro e gerencial
2020-2030	Lei nº 12.846/2013; In 03/2017; Dec 9203/2017;IN 01/2016; Lei 12813/2013;Port. 830/2020; Dec. 11529/2023;	Melhoria da qualidade na auditoria; Integridade ampliada & ESG; Descentralização municipal; Operações especiais; Transparência; Papel regulado pela Lei Anticorrupção; Agenda Anticorrupção; Governança; IA

Fonte: Braga (2016).

A vertente contábil foi a predominante até a década de 1990, quando a influência da Reforma do Estado trouxe a discussão gerencial para a pauta, influenciando, inclusive, o texto da Constituição Federal de 1988. Com o advento da Controladoria-Geral da União em 2003, inaugura-se uma época de caráter multidimensional, com a agregação de funções em um modelo de controladoria, no qual a função Auditoria Interna se vê ladeada por outras funções no mesmo patamar e com atribuições que dialogam entre si. A função auditoria interna é a mais antiga dentre as outras, que modernamente são entendidas como funções de integridade, conforme Art. 3º do Decreto Federal nº 11.529/ 2023 (Brasil, 2023), um novel desenho de organização e articulação desses atores.

Essa trajetória, focada no Poder Executivo Federal, é mimetizada em certa medida pelos órgãos de controle interno estaduais e municipais, destacando-se que esse papel gera redes na forma de sistemas estruturantes e que tem representações nos órgãos e entidades dos entes, havendo, por exemplo, uma auditoria interna em cada empresa pública e autarquia, e um órgão central com funções de auditoria interna de execução e de supervisão dessa rede, o que no caso federal é regulado pelo Decreto nº 3.591/2000, com regulamentação específica pela Instrução Normativa nº 03/2017/CGU (Brasil, 2017).

Esses arranjos de Auditoria Interna atuam em órgãos que se estruturam com unidades espalhadas pelo território, de modo a cumprir melhor suas tarefas em um país complexo, diverso e de dimensões continentais. Essas unidades

RELATO TÉCNICO

de auditoria compõem no contexto da organização uma rede paralela, de *accountability*, com certa autonomia, mas coordenadas por uma governança central. Tratando do conceito específico de rede, é destacado o disposto a seguir:

(...) redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede [...]. Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio. [...] uma nova base material para o desempenho de atividades em toda estrutura social. Essa base material construída em redes define os processos sociais predominantes, consequentemente dando forma à própria estrutura social". (Castells, 1999, p.498)

No que se refere às atividades de auditoria interna, no arranjo adotado, em órgãos desterritorializados, pode se optar por uma estrutura local de auditoria, como é o caso da Ebserh, formando uma rede de *accountability* aderente e indutora da rede de gestão de hospitais, o que pode ser observado a partir do seu Estatuto de Auditoria Interna (2020). Logo, apresenta-se como uma oportunidade para que se tenha um espaço fomentador do fortalecimento e crescimento organizacional e pessoal de seus participantes, pelo estímulo à partilha do conhecimento, obtido por práticas, experiências, vivências, por meio de interação social (Úngaro & Santos, 2021).

Cabe destaque também que esse modelo desterritorializado de Auditoria Interna, em que pese perca um pouco na independência que pode se converter em insulamento, ganha-se na aproximação cotidiana, o que se reveste de especial importância na política de Saúde, complexa e de múltiplas transações, o que gera uma incerteza e uma velocidade que recomendam a adoção de um modelo mais próximo do local da execução.

A atuação em rede da Auditoria Interna propicia ainda que as necessidades comuns fortaleçam seus integrantes e aqueles por eles auditados, por meio do compartilhamento, absorção e construção de novos conhecimentos, resultando em aprendizagem, o sucesso e a inovação (Phelps et al 2012; Fang et al , 2017), o que é essencial também pela diversidade de estrutura e de serviços ofertados pelos hospitais da Rede Ebserh, de forma que a padronização *Top Down* dá lugar a uma atuação em rede mais *Bottom Up*, de forma que a aprendizagem e a troca são essenciais (Braga & Teixeira; 2024).

Merece destaque ainda que a atuação em rede é necessária, uma vez que o insulamento é um dos problemas da atividade de Auditoria Interna no mundo todo (Chambers, 2024) e uma construção matricial permite uma forma de articulação mais alinhada com a estratégia da organização, e isso se faz não apenas com a desterritorialização da atividade de Auditoria Interna, mas com um conjunto de ações coordenadas e projetos transversais que trabalhem com incentivos e controles, e que permitam o fortalecimento da governança da rede de atores da gestão, mediando autonomia com coordenação centralizada.

Assim, ter uma visão em rede de atores com autonomia é essencial para o trabalho da auditoria interna, no respeito as peculiaridades e potencialidades desses atores, em um arranjo similar ao híbrido, como trazido por Braga (2020):

A forma híbrida, segundo Grassi (2003), sacrifica incentivos em favor da coordenação superior e, quando comparada a hierarquia, sacrifica a cooperatividade em favor da maior intensidade de incentivos, alinhando-se ao desenho da organização. E por envolver parcerias, as estruturas híbridas não operam bem em ambientes de extrema incerteza, dado que as partes têm um grau de autonomia relativa, adequando-se bem a cenários de mediana incerteza e especificidade dos ativos Williamson, (1991), o que se vê nas transferências, com certa regularidade e dependência das partes.

No contexto democrático, de fortalecimento da governança, a visão híbrida da rede coaduna com a ideia de inovação, de uma diretividade mitigada e de fortalecimento da atuação dos gestores, considerando as peculiaridades locais, em uma visão emancipatória e que traga amadurecimento para a rede.

Nesse sentido, a visão de governança em rede e de atuação da Auditoria Interna será pautada em um modelo da Economia Institucional, inspirado nas ideias de Oliver Williamson, a partir dos estudos de Braga (2019), que traz a abordagem de arranjo institucional como o sistema de normas que estabelece o suporte para o desenvolvimento das transações. Segundo Fiani (2011), esse arranjo é essencial para delimitar os atores, seus objetivos e as formas de interação, viabilizando as trocas econômicas em um cenário onde os contratos são inerentemente incompletos e sujeitos ao comportamento oportunista.

Na perspectiva de Williamson (1999), tem-se que um contrato, isoladamente, é apenas uma promessa. Devido à **racionalidade limitada**, os agentes não conseguem antecipar todas as variáveis em ambientes complexos e incertos, o que impede a criação de acordos perfeitos ou "autocontrolados". Assim, a Teoria dos Custos de Transação (TCT) visualiza a firma não apenas como um documento assinado, mas como uma estrutura de governança viva, capaz de realizar ajustes *ex-post* (após o acordo) para lidar com imprevistos que não foram

RELATO TÉCNICO

mapeados na fase *ex-ante* (negociação inicial). A rede é um conglomerado de contratos que regem transações contínuas, dentro do contexto de uma política pública.

Williamson (1985) distingue os custos de transação entre o esforço de redigir e salvaguardar um pacto (*ex-ante*) e a necessidade de preencher lacunas conforme a realidade se impõe (*ex-post*). Em vez de tentar prever todas as "travessias de pontes" imagináveis — um esforço exaustivo e muitas vezes impossível —, as organizações focam nas escolhas reais que surgem durante o processo.

Essa estrutura de cooperação não é espontânea, mas sim **induzida** (Williamson, 1996) para minimizar conflitos. De acordo com Fiani (2011), essa indução organiza-se em dois eixos principais:

- **Adaptação Autônoma (Mercado):** Típica de ambientes de mercado, onde os agentes respondem de forma independente aos incentivos de preço. Aqui, a ausência de coordenação direta funciona porque as transações são padronizadas e não exigem uma supervisão constante de terceiros.

- **Adaptação Coordenada (Hierarquia):** Surge quando existem ativos específicos e uma forte interdependência entre os envolvidos. Nesse caso, decisões isoladas poderiam prejudicar todo o sistema, exigindo controles administrativos e ações diretivas para garantir que os investimentos interdependentes sejam preservados.

Os mecanismos de adaptação autônoma e coordenada são, por excelência, a raiz da governança de uma rede, e a atividade de auditoria interna, que opera por meio de avaliações sistemáticas e disciplinadas sobre temas pactuados, produz mecanismos de incentivos e de hierarquia, e que fortalecem a governança da rede de auditores e de gestores, em uma ação que suplanta apenas a realização de auditorias.

Cabe mencionar que o presente artigo relata as ações em rede desenvolvidas em 2025 pela Auditoria Interna da Ebserh e são fruto de uma dependência da trajetória (*Path Dependence*), destacando valor agregado em termos de aprendizados e inovações, considerando as ações articuladas, sinérgicas e colaborativas, com impactos na qualidade gerada pela Auditoria Interna, consolidados metodologicamente, como apresentado o a seguir.

3. Metodologia

O presente relato técnico é descritivo (Vergara, 2005), similar a um estudo de caso (Yin, 2015), ao trazer os aspectos implementados pela Auditoria Interna da Ebserh que resultaram nas ações adotadas em 2025, com abordagem qualitativa (Nowell & Albrecht, 2021).

Os dados coletados se referem ao período fevereiro de 2025 a fevereiro de 2026, por meio de observação participante de integrantes da equipe da Auditoria Interna Ebserh, além de ter sido efetuada uma pesquisa bibliográfica (Vergara, 2005), mediante a consulta aos documentos e normativos da Ebserh e da sua auditoria interna, disponibilizados no sítio eletrônico da Ebserh e por meio de acesso ao Sistema Eletrônico de Informação - SEI.

A análise baseou-se a partir de documentos como: i) Estatuto da Ebserh; ii) Estatuto da Auditoria Interna da Ebserh; iii) Planejamento Anual de Auditorias Interna da Ebserh – PAINT/ 2026 (Ebserh, 2026a); iv) Relatório Anual de Auditoria Interna da Ebserh – RAIINT 2025 (Ebserh, 2026b) bem como Processos Administrativos, além da perspectiva de aspectos obtidos a partir das vivências da equipe da Auditoria Interna da Ebserh, no ano de 2025, na condição de observador-participante (Minayo, 2013).

Os dados coletados documentalmente foram inicialmente usados para apresentar a Ebserh e a estrutura da sua Auditoria Interna. Em um segundo momento, foram utilizados para a descrição da atuação da Auditoria Interna, cujas práticas foram descritas e analisadas quanto à atuação desterritorializada (Braga, 2019) e quanto à operação por meio de controles e incentivos (Fiani, 2011). Os resultados das análises são apresentados na seção seguinte.

4. Sobre a Auditoria Interna da Ebserh

4.1 Da Ebserh

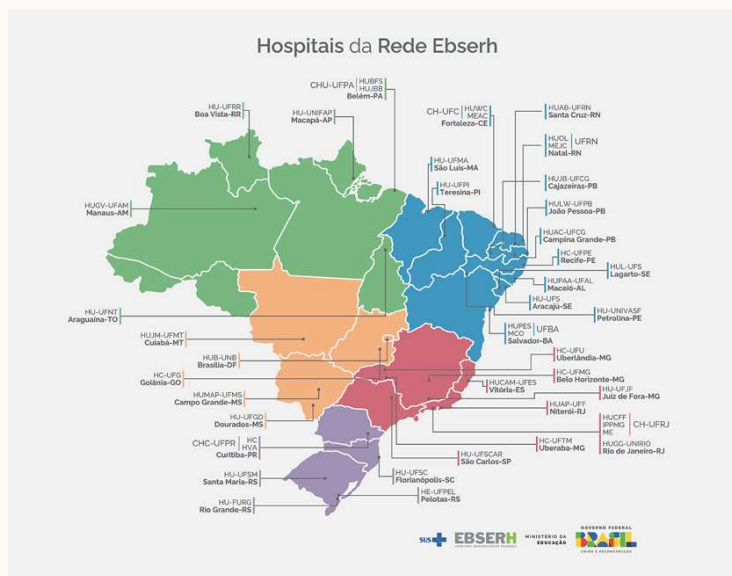
A Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), estatal dependente vinculada ao Ministério da Educação (MEC), foi instituída pela Lei nº 12.550, de 2011, e, conforme seu Estatuto Social (Ebserh, 2025b), em seu artigo. 4º, e tem por objeto social:

- I - prestar serviços gratuitos de assistência médico-hospitalar, ambulatorial e de apoio diagnóstico e terapêutico à população, no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS);
- II - administrar unidades hospitalares;
- III - prestar serviços de apoio à gestão hospitalar, com otimização de processos e serviços, implementação de sistema de gestão, monitoramento de resultados, bem como o desenvolvimento de outras atividades afins;

- IV - prestar serviços de consultoria e assessoria em sua área de atuação;
- V - prestar a terceiros serviços secundários operacionais contínuos que sejam relacionados às atividades de assistência à saúde;
- VI - participar de iniciativas de promoção da inovação, como incubadoras, centros de inovação e aceleradoras de empresas;
- VII - prestar serviços de apoio ao ensino, pesquisa e extensão nas diversas áreas do conhecimento com vistas à inovação, ensino-aprendizagem e formação de pessoas no campo da saúde pública, inclusive mediante intermediação e apoio financeiro, observada, nos termos do art. 207 da Constituição, a autonomia universitária e as políticas acadêmicas estabelecidas no âmbito das instituições de ensino;
- VIII - promover, estimular, coordenar, apoiar e executar programas de formação profissional contribuindo para qualificação profissional no campo da saúde pública no País;
- IX - apoiar a execução de planos de ensino e pesquisa, cuja vinculação com o campo da saúde pública torne necessária a cooperação, em especial na implementação de residência médica, uniprofissional ou multiprofissional, no campo da saúde, nas especialidades e regiões estratégicas para o SUS;
- X - prestar serviços de apoio à geração do conhecimento em pesquisas básicas, clínicas e aplicadas, promovendo, estimulando, coordenando, apoiando e executando atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação, com o objetivo de produzir conhecimentos e tecnologia para o desenvolvimento da saúde pública do País;
- XI - realizar, na forma fixada pela Diretoria Executiva e aprovada pelo Conselho de Administração, aplicações não reembolsáveis ou parcialmente reembolsáveis destinadas a apoiar projetos de ensino, pesquisa, extensão e inovação na área de saúde;
- XII - atuar em projetos e programas de cooperação técnica nacional e internacional com vistas ao desenvolvimento de suas atividades e ao aprimoramento da formação profissional e da saúde pública;
- XIII - prestar serviços delegados pelo Governo Federal com vistas ao cumprimento do seu objeto social; e
- XIV - exercer outras atividades inerentes às suas finalidades.

Quanto à abrangência, A EBSEH administra 45 dos 51 Hospitais Universitários Federais (HU's) existentes no Brasil, conforme ilustrado na figura a seguir, posição de 31/12/2025:

Figura 1
Ebserh – HU's



Fonte: <https://www.gov.br/Ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/sobre-os-hospitais-universitarios-federais>

De acordo com a Carta Anual de 2025 (Ebserh, 2025a), a Ebserh se encontra em fase de expansão, o que é evidenciado pela integração de novos hospitais universitários realizada por meio de:

RELATO TÉCNICO

- Gestão de hospitais em atividade, como a gestão do Complexo Hospitalar da Universidade Federal do Rio de Janeiro – CH-UFRJ (formado pelo Hospital Universitário Clementino Fraga Filho, Instituto de Puericultura e Pediatria Martagão Gesteira, Maternidade Escola) e a gestão do Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima - HU-UFRR - Hospital das Clínicas Dr. Wilson Franco;
- Hospitais para construção, equipagem e gestão, como a construção do Hospital Universitário a Universidade Federal do Cariri – HU-UFCA e a finalização de obra do novo Hospital Universitário da Universidade Federal de Lavras – HU-UFLA.

Cabe ainda mencionar que, em conformidade com o Decreto nº 3.591/2000, no seu artigo 14, bem como no contido na Lei nº 13.303/2016, que determina às entidades da Administração Pública Federal indireta o dever estruturar suas unidades de auditoria interna, assegurando-lhes o suporte adequado em termos de recursos humanos e materiais, com a finalidade de fortalecer a gestão e tornar mais eficientes as ações de controle, a Ebserh possui a unidade e Auditoria Interna, instituída em 2012, como será abordado no tópico seguinte.

4.2 Da Auditoria Interna da Ebserh e sua estruturação

Auditoria Interna da Ebserh é uma atividade independente, de avaliação e assessoramento aos gestores da Ebserh, no acompanhamento da execução dos atos e fatos da gestão, visando comprovar o cumprimento das metas, o alcance dos objetivos, a adequação da gestão, a observância ao Estatuto da Ebserh, o Regimento da Ebserh e às leis vigentes, como estabelecido no seu Estatuto (2020).

Além do seu próprio Estatuto, podem ser mencionadas como legislações que lhe são aplicáveis o Decreto nº 3.591/2000, que trata da orientação e supervisão; Instrução Normativa nº 3/2017, da Secretaria Federal de Controle Interno, bem como o Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental (MOT).

Quanto à sua estrutura, o seu Estatuto (Ebserh, 2020), nos seus Artigos 15 e 25, estabelece que a Auditoria Interna da Ebserh possui sua sede na Administração Central da Ebserh, em Brasília, atuando de forma estratégica, planejando, orientando, coordenando e monitorando as atividades de avaliação e consultoria executadas pela equipe de auditoria em toda a Rede Ebserh, por meio de ações que são estabelecidas no Plano Anual de Auditoria Interna – PAINT (Ebserh, 2026a).

As ações previstas no PAINT (Ebserh, 2026a), por sua vez, incluem Auditorias executadas na Administração Central e Auditorias executadas nos Hospitais Universitários da Rede, bem como o Monitoramento dos alertas advindos do Sistema Alice da Controladoria-Geral da União, Assessoramentos e facilitações, capacitações e ainda ações inovadoras e em rede.

É relevante destacar que, conforme detalhado a Nota Técnica - SEI nº 1/2026/AUDIN-EBSERH (Ebserh, 2026c), a partir do ano de 2026 consta a proposta de revisão da estrutura organizacional da Sede Ebserh, que inclui a organização da AUGÉ, cuja proposta aprovada internamente pelas devidas instâncias (Conselho de Administração; Comitê de Auditoria; e Diretoria Executiva) e está alinhada com proposição de um arranjo piloto.

Logo, a partir do exercício de 2026, para o atendimento das tarefas no âmbito do Plano Anual de Auditoria Interna-PAINT/2026 (Ebserh, 2026a), regular a estratégia de execução das auditorias no âmbito da rede de Hospitais Universitários da Ebserh e definir a circunscrição de atuação de cada Auditor Chefe, foi estabelecido o arranjo piloto com a área de atuação de cada Auditoria local, como detalhado no quadro a seguir:

Quadro 02

Arranjo piloto

Núcleo de Auditoria	Categoria (*)	Hospitais Universitários relacionados
Huol-UFRN	Conglomerado	Huol-UFRN (Sede); MEJC-UFRN e Huab-UFRN
HUSM- UFSM	Conglomerado	HUSM-UFSM (Sede); HE-UFPEL; e HU-Furg
HUAC-UFCG	Conglomerado	HUAC-UFCG (Sede); HUJB-UFCG
CH-UFC	Conglomerado	HUWC-UFC (Sede)/ Meac-UFC
Humap-UFMS	Conglomerado	Humap-UFMS(Sede); HU-UFMG
HC-UFU	Conglomerado	HC-UFU (Sede); HUFCat-UFCA (**)
Hupes-UFBA	Conglomerado	Hupes-UFBA (Sede); MCO-UFBA
HC-UFMG	Conglomerado	HC-UFMG (Sede)/ HRDV-UFES (**)
CHU-UFPA	Conglomerado	HUJBB (Sede)/ HUBFS
CH-UFRJ	Conglomerado	HUCFF(Sede)/ IPPMG/ ME
HU-UFS	Conglomerado	HU-UFS (Sede); HUL-UFS
CH-UFPR	Conglomerado	HC (Sede) / MVFA

RELATO TÉCNICO

Núcleo de Auditoria	Categoria (*)	Hospitais Universitários relacionados
HC-UFG	Singular	HC-UFG
HUB-UnB	Singular	HUB-UnB
HU-UFMA	Singular	HU-UFMA
HC-UFTM	Singular	HC-UFTM
HUSE-Unirio	Singular	HUSE-Unirio
HUPAA-Ufal	Singular	HUPAA-Ufal
HU-UFPI	Singular	HU-UFPI
HU-UFSC	Singular	HU-UFSC
Huap-UFF	Singular	Huap-UFF
HU-Univasf	Singular	HU-Univasf
HUCAM-UFES	Singular	HUCAM-UFES
HUGV-Ufam	Singular	HUGV-UFAM
HC-UFPE	Singular	HC-UFPE
HULW-UFPB	Singular	HULW-UFPB
HU-UFJF	Singular	HU-UFJF
HDT-UFT	Singular	HDT-UFT
HU-UFRR	Singular	HU-UFRR
HU-Unifap	Singular	HU-Unifap
HUJM-UFMT	Singular	HUJM-UFMT
HU-UFScar	Singular	HU-UFScar

Fonte: Nota Técnica - SEI nº 1/2026/AUDIN-EBSERH (2026c)

(*) Categorias: Conglomerado – envolve mais de uma filial auditada por uma única unidade de Auditoria Interna. Singular – envolve apenas uma unidade de auditoria interna na respectiva filial.
(**) HU em fase de implantação.

Seguindo uma programação de temas aprovados pelo Conselho de Administração, a auditoria emite tarefas para as auditorias desterritorializadas nos hospitais universitários versando sobre temas estruturantes, que além da auditoria local, são objeto de uma consolidação voltada para a governança da rede, em relatório próprio, e temas correntes, mais pontuais e voltados prioritariamente a questões administrativas. Essa atuação descentralizada tem a sua qualidade garantida por um processo de construção de projetos de auditoria e de revisão de trabalhos extremamente estruturada.

Esse tipo de atuação pulverizada ao longo de todo o país pode se caracterizar como desterritorializada e tem sua previsão no PAINT (Ebserh, 2026a) e evidenciada nos respectivos RAIN'T's, disponibilizados sítio eletrônico da EBSEH, e gera uma massa de relatórios com informações pontuais e que tem o potencial de realimentar a rede em um aspecto sistêmico.

Dado que o papel da auditoria interna é a promoção da qualidade da gestão, em especial pelo aprimoramento dos controles internos, para além de relatórios e recomendações, existe a necessidade de se construir uma agenda “*soft power*”, de sensibilização, de articulação e de promoção desses controles no aprimoramento da governança, mediando o aspecto duro, hierárquico das recomendações e relatórios com a atuação na linha de incentivos, isso tudo de forma planejada, articulada e coordenada, na busca estar alinhado à estratégia da organização, de modo a fortalecer a governança da organização (Chambers, 2024).

4.3 Da Auditoria Interna da Ebserh e sua atuação em rede

Para lidar com essa atuação em uma rede desterritorializada, já caracterizada, destacam-se ações peculiares, específicas desse desenho, descritas no RAIN'T – 2025 (Ebserh, 2026b), citadas a seguir, e que serão objeto de uma análise mais detalhada:

- Consolidação de tarefas pontuais;
- Concurso de Boas Práticas de Controle Interno da Rede Ebserh;
- Articulação com Agentes de Integridade, Comitê Gestor de Integridade (CGI) e Fórum de Articulação para Promoção da Integridade (FAPI);
- Curso de formação de auditores
- Programa Diálogos em Rede.

Cada um desses processos será relatado nos próximos subtópicos, considerando a macro descrição das ações, sua relação com a rede desterritorializada e sua operação por meio de controles e incentivos.

4.3.1 Consolidação de tarefas pontuais

A ideia de se trazer para um nível estratégico ações pontuais na construção de soluções é uma necessidade no contexto brasileiro e suas dimensões, mas padece de problemas históricos e conjunturais como trazido por Braga (2016, 2026), na ideia de que os problemas se repetem e pouco se avança no amadurecimento da governança.

No caso da Ebserh, o esforço foi no sentido de desenhar em 2025 projetos de auditoria que pudessem ser consolidados e que tratassem temas transversais e relevantes em termos de rede. No ano de 2025 se fez dois pilotos de consolidação, não apenas como uma consolidação quantitativa de dados percentuais, mas sim uma nova visão dos problemas pela ótica da governança da rede, e como essas questões poderiam ser mitigadas em um aspecto sistêmico (Ebserh, 2026b).

Assim, no PAINT/ 2026 (Ebserh, 2026a) se trouxe para a execução seis temas estruturantes a serem executados na ponta, nos hospitais universitários, com a previsão de consolidação em um relatório agregador, prezando pelo princípio da temporalidade, de modo a executar as tarefas de auditoria em um único exercício, para que as informações levantadas e consolidadas sejam recentes e permitam um diagnóstico que paute a mudança de normas e rotinas no âmbito da rede.

Tal ideia, dentro da discussão de redes como sistemas híbridos, considera a peculiaridade e a autonomia de cada ator, no caso o hospital universitário, que é objeto de uma auditoria, mas também olha os aspectos coordenativos, de indução no âmbito da rede, trazendo os problemas levantados para uma visão transversal e que possibilite amadurecimento institucional.

Uma forma de atuação menos *Top down* e que considera os aspectos *Bottom up* da rede, em uma atuação da Auditoria Interna menos diretiva e que só olhe o pontual dos problemas na ponta, tentando entender o que está ocorrendo em um sentido maior, o que muda a proposta de construção de soluções.

4.3.2 Concurso de Boas Práticas de Controle Interno da Rede Ebserh

A adoção de concursos de boas práticas como mecanismo de incentivo, que respeite a autonomia dos atores, suas peculiaridades, e ainda, promova a replicação com vistas a qualidade, é um instrumento que tem sido utilizado no âmbito do controle governamental. Destaca-se o trazido por Azevedo et al (2024), p. 194:

Ao premiar, se estimula à adoção de outras iniciativas pelos pares e o apoio da alta gestão, por conta do lucro político, o que indiretamente fortalece a implementação da agenda de integridade e robustece uma estrutura de salvaguardas customizada à realidade local. A integridade é uma agenda em construção e necessita desses incentivos para florescer. Dessa forma, a adoção de concursos de boas práticas funciona como uma vitamina para a agenda de integridade, tornando-a menos árida, mais customizada e valorizando as peculiaridades locais, o que possibilita o alinhamento com os processos e programas dos órgãos públicos. Uma estratégia de *soft power* que faz com que o gestor adote a integridade com mais facilidade, em uma perspectiva *bottom up*, de envolvimento da base nesse tema.

O II Concurso de Boas Práticas de Controle Interno, previsto no PAINT/2025 (Ebserh, 2025c). (a primeira edição foi realizada em 2024), foi promovido pela Auditoria Interna para estimular, reconhecer, premiar e promover a disseminação de boas práticas de controle interno gerenciais, finalísticas ou de suporte, conforme a Portaria - SEI nº 418, de 16 de julho de 2025 (Ebserh, 2025d).

Essas práticas devem estar relacionadas ao aprimoramento da eficiência operacional, transparência, integridade, gestão e governança dos controles internos no âmbito da Administração Central e dos Hospitais Universitários Federais administrados pela Ebserh.

O concurso foi direcionado a todos os setores da Administração Central, representadas pela Presidência, Vice-Presidência e suas Diretorias, além de todas as unidades dos Hospitais Universitários vinculados à Rede Ebserh, por meio de suas Superintendências. O concurso premiou as três melhores práticas de controle interno nas seguintes categorias:

- Aprimoramento de Processos Gerenciais e de Suporte para a Assistência à Saúde;
- Aprimoramento de Processos Gerenciais e de Suporte para o Ensino e a Pesquisa;
- Aprimoramento de Processos Gerenciais e de Suporte Administrativo.

RELATO TÉCNICO

Para concorrer, as iniciativas de controle interno atenderam aos seguintes critérios: criatividade e inovação, aplicabilidade, replicabilidade, prevenção de riscos, valor agregado, monitoramento, custo-benefício e formalização. Dentre as 134 iniciativas inscritas, foram selecionadas como finalistas pelas Comissões Julgadoras, as cinco práticas mais bem avaliadas em cada categoria.

Quanto à atuação peculiar da rede desterritorializada, tem-se que o compartilhamento das ideias inovadoras se constitui como uma forma de agregar valor por meio de soluções eficazes e iniciativas com impacto positivo (Phelps et al, 2012; Fang et al, 2017). No presente relato, os resultados são replicados em toda a Rede Ebserh.

Um instrumento de excelência do chamado *soft power* da Auditoria Interna, focando na promoção de controles adequados, discutindo a sua qualidade por meio de um concurso, e trazendo a dimensão da solução para a centralidade, para além de focar no erro, em uma ideia de cuidado com a gestão, com a promoção das salvaguardas, o que se reveste de especial atenção na Rede Ebserh, cuja diversidade de capacidades e serviços oferecidos pelos hospitais enseja abordagens que considerem essa realidade, ao mesmo tempo em que valoriza, reconhece e aproxima os colaboradores da Rede, fortalece a governança por meio da pluralidade de conhecimentos compartilhados.

4.3.3 Programa Diálogos em Rede

Em 2025 a Auditoria Interna da Ebserh implantou o Programa “Diálogos em Rede”, iniciativa estratégica voltada à sensibilização, capacitação e fortalecimento da atuação integrada da Auditoria Interna com os demais atores de integridade da Rede Ebserh, conforme mencionado no RAIN/ 2026 (Ebserh, 2026b).

O Programa teve como objetivos principais:

- articular-se com os atores locais de integridade;
- sensibilizar a comunidade hospitalar sobre temas relacionados à Auditoria Interna;
- estimular o empoderamento e o desenvolvimento de talentos e lideranças não apenas da Auditoria Interna, mas no âmbito de toda a Rede;
- promover a interação com as redes de controle locais;
- fomentar a integração entre as três linhas;
- reconhecer e valorizar os profissionais da Rede.

No âmbito da Sede da Ebserh, foram realizados 5 eventos, com foco prioritário na capacitação da equipe de Auditoria Interna, na disseminação de boas práticas e no fortalecimento da atuação em rede. As ações contribuíram, inclusive, para o cumprimento das 40 horas anuais de capacitação previstas nas normas de auditoria, sem ônus financeiro para a Empresa. Os encontros ocorreram no formato virtual, por meio da plataforma *Microsoft Teams*, e abordaram temas estratégicos como integridade, governança, gestão de riscos, controles internos, auditoria, inovação e eficiência da gestão.

Nos Hospitais Universitários da Rede Ebserh, foram realizados 21 (vinte e um) eventos, evidenciando a capilaridade do Programa e sua consolidação em todas as regiões do país. As ações tiveram caráter predominantemente local, voltadas à comunidade hospitalar, gestores e equipes das áreas de controle, com enfoque no fortalecimento da cultura de integridade, do ambiente de controle e da atuação articulada entre auditoria, gestão e demais instâncias de governança.

Os eventos ocorreram nos formatos híbrido e virtual, contemplaram encontros, simpósios, jornadas temáticas e seminários, abordando temas como cultura de integridade, fortalecimento da gestão, governança, gerenciamento de riscos, controles internos, auditoria interna, inovação e prevenção à fraude.

Ao longo do exercício de 2025, os eventos do Programa Diálogos em Rede registraram a participação de 3.171 colaboradores da Rede Ebserh, distribuídos da seguinte forma:

- Sede da Ebserh: 427 participantes;
- Hospitais Universitários (HU's): 2.744 participantes. Os eventos dos Hospitais Universitários foram realizados em parceria com áreas, exemplificativamente citadas, como a Ouvidoria-geral, a Corregedoria-Geral (CRG) e a Assessoria de Conformidade, Controle Interno e Gestão de Riscos (ACCIGR), Setor de Gestão da Qualidade dentre outras, fortalecendo a atuação integrada dos agentes do Sistema de Integridade da Ebserh.

Destaca-se ainda a realização, em 2025 de 26 ações do braço desterritorializado no programa “Diálogos em rede”, que contou com a realização de eventos nos hospitais articulando não só os agentes de integridade local, mas também atores da CGU e do TCU, favorecendo o processo de articulação e de diálogo entre os atores que atuam na integridade.

Não há rede sem interação e sem construção de espaços de diálogos, que funcionem como incentivos de promoção de ideias e de práticas, respeitando a autonomia dos agentes locais, dando a eles vozes e espaço para

RELATO TÉCNICO

debate, mesclando normatizações duras com mecanismos de adesão a boas práticas, na ideia de que movimentos geram movimentos.

Na linha dos incentivos, da adaptação autônoma, essas iniciativas visam sensibilizar os atores da rede e promover o debate sobre temas da gestão e a sua interação com a atuação dos atores de integridade, estimulando o ganho político de se mostrar aderente a essas ideias, em uma discussão menos errocêntrica e mais focada na governança, mediando a aridez da atuação das auditorias e as suas recomendações diante de desconformidades, ao conferir à Auditoria da Ebserh uma perspectiva de cuidado, voltada não apenas aos processos, mas também às relações institucionais.

4.3.4 Articulação com Agentes de Integridade, Comitê Gestor de Integridade (CGI) e Fórum de Articulação para Promoção da Integridade (FAPI)

O arranjo de atores de integridade na Sede da Ebserh com reatimento dessas funções nos hospitais universitários é peculiar, e a ideia apresentada aqui se fundamenta na visão colaborativa dos agentes de integridade, de forma coordenada e sinérgica, na construção de uma melhor governança, como trazido pelo Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023 (Brasil, 2023).

No exercício de 2025, a Auditoria Interna da Ebserh intensificou a articulação com os agentes que compõem o Sistema de Integridade, em consonância com as diretrizes institucionais de fortalecimento da cultura de integridade, transparência e gestão responsável.

Nesse contexto, destaca-se a realização do I Seminário Anual de Integridade da Ebserh – 2025, iniciativa que promoveu a integração entre as áreas integrantes do Sistema de Integridade, por meio de painéis temáticos e mesas-redondas. Os debates abrangeram temas relevantes, tais como integridade na gestão de pessoas, prevenção e enfrentamento do assédio moral e sexual no ambiente de trabalho, gerenciamento de riscos, estratégias preventivas e o papel das instâncias de controle na promoção da integridade organizacional.

Ainda no exercício de 2025, foram instituídos, no âmbito da Rede Ebserh, o Comitê Gestor de Integridade (CGI) e o Fórum de Articulação para Promoção da Integridade (FAPI), por meio das Portarias-SEI nº 541 e nº 542, ambas de 26 de setembro de 2025 (Ebserh, 2025d).

O CGI objetiva integrar os agentes envolvidos no Comitê, na promoção da articulação, capacitação e compartilhamento de boas práticas, além de debate de ações relacionadas à integridade, transparência e acesso à informação no âmbito da Ebserh, possuindo um caráter integrativo e articulador.

Por sua vez, o FAPI objetiva auxiliar na articulação e proporcionar a integração e discussão relativas à integridade, transparência e acesso à informação na Rede Ebserh, aumentando a simetria de informações, dados e experiências práticas entre a Administração Central da Rede Ebserh e suas unidades hospitalares no tocante às medidas de integridade, transparência Com base nas criações e atuações previstas do CGI e do FAPI, verifica-se a atuação da rede desterritorializada com finalidade estabelecer espaços permanentes de articulação e integração entre as unidades responsáveis pelas funções de integridade, viabilizando a troca de experiências, estratégias e melhores práticas.

4.3.5 Curso de Formação e Atualização em Auditoria Interna Governamental para a Rede Ebserh

Em 2025, a Auditoria Geral, em conjunto com a Diretoria de Gestão de Pessoas da Ebserh, iniciou e promoveu ações voltadas à organização e à execução do processo seletivo do II Curso de Formação e Atualização em Auditoria Interna Governamental para a Rede Ebserh, a ser desenvolvido em 2026 e alinhado às normas internacionais de auditoria interna, à Instrução Normativa CGU nº 03/2017 e ao Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. O processo seletivo registrou a participação de 575 inscritos, tendo sido ofertadas 70 vagas, distribuídas por região e áreas de lotação (Ebserh, 2026a).

O curso tem como finalidade capacitar tecnicamente os integrantes da equipe de auditoria interna que ainda não possuem a formação específica, bem como empregados e servidores públicos lotados na Ebserh, detentores de diploma de nível superior, para o desempenho das atividades de Auditoria Interna Governamental, em conformidade com os referenciais técnicos vigentes. O curso foi estruturado para a modalidade híbrida (EaD e presencial), com carga horária total de 140 horas-aula, tendo seu início previsto para fevereiro-março de 2026.

Na perspectiva da atuação desterritorializada, constata-se que a abrangência do curso por região e áreas de lotação evidencia a ação coordenada e de alcance nacional, proporcionando o fortalecimento da governança da rede.

RELATO TÉCNICO

Já na operação por meio de controles e incentivos, a formação dos colaboradores em auditoria governamental, estrategicamente planejada para o contexto da Ebserh pode somar a consistência e efetividade dos trabalhos de auditoria, diante do aprendizado voltado no ambiente das redes.

Relevante mencionar que esse tipo de atuação leva em consideração as realidades da rede em um país complexo, diverso e de dimensões continentais, reforça uma ação coordenada por uma governança central (Fain, 2011).

É um mecanismo de sensibilização dos atores da rede para as pautas da auditoria interna, não em um sentido panfletário, mas de fomento a boa governança. A primeira edição do curso, em 2022, teve aproximadamente 400 inscritos e 60 alunos, servindo não apenas como mecanismo de recrutamento, mas de fomento de debate sobre os temas relacionados a governança, auditoria interna e gestão de riscos, conforme pode ser visto na descrição do estudo de caso que abordou a implementação do 1º curso de auditoria interna governamental na Ebserh), disponível no sítio eletrônico da Ebserh, aba Auditoria Interna.

5. Considerações finais e recomendações

Este relato técnico buscou relatar as peculiaridades das atuações da Auditoria Interna da EBSERH no contexto de uma rede de atores desterritorializados.

Por meio de abordagem qualitativa, descritiva, observação participante e análise documental, este relato técnico abordou a apresentação da EBSERH, a descrição da estrutura e das atribuições da Auditoria Interna da EBSERH, destacando a inovação da atuação em rede.

Nesse sentido, podem ser propostas recomendações a partir das atuações desterritorializadas que marcaram a atuação da Auditoria Interna no ano de 2025, envolvendo aspectos como:

- Respeito às peculiaridades e autonomia local: adotar práticas voltadas aprimoramento dos processos organizacionais e reformular o processo de planejamento da auditoria interna de forma sistemática, levando em consideração estruturas e contextos locais, inseridos na estratégia organizacional;
- Capacitação como mecanismo de articulação de atores: promover formação continuada com previsão de vagas para pessoas de fora da auditoria interna, por meio de ações a exemplo do II Curso de Formação e Atualização em Auditoria Interna Governamental para a Rede Ebserh, bem como fomentar e propor a constante capacitação mediante a realização de iniciativas como o Programa Diálogos em Rede;
- Articulação horizontal entre atores de integridade: atuar de forma articulada e pulverizada, incluindo os agentes de integridade, como proposto pela criação e Comitê Gestor de Integridade (CGI) e Fórum de Articulação para Promoção da Integridade (FAPI);
- Compartilhamento de práticas e fomento à inovação: estimular, planejar e concretizar mecanismos de como o II Concurso de Boas Práticas de Controle Interno da Rede Ebserh, em âmbito nacional, como forma de disseminar experiências inovadoras.

Redes de auditorias internas desterritorializadas em entidades governamentais espalhadas pelo território nacional necessitam não apenas de normas e fluxos, mas de um arranjo que contemple iniciativas de articulação e de mobilização desses atores descentralizados, em ações que tenham convergência com o aprimoramento da governança e com a lógica da política pública, mesclando a ação mais hierárquica de avaliações e recomendações com a atuação focada nos incentivos, de promoção de melhorias de forma autônoma.

Cada entidade tem seu perfil e a decisão de se ter unidades de auditoria na ponta facilita os processos de interlocução e de facilitação, em especial em uma rede tão diversa como é a da Ebserh, e em uma política pública cujo cotidiano tem papel central, e a presença de equipes na produção de conhecimento pode ser um instrumento de *accountability* poderoso e menos oneroso.

Referências

Azevedo, L., Braga, M. V. A., & Araújo, F. G. (2024). A promoção da integridade por meio do concurso de boas práticas: Um relato técnico. Em *Integridade: Riscos e reflexões para o setor público – Uma jornada pelos 7 anos da Rede GIRC* (p. 194). https://cgr.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2024/11/INTEGRIDADE_7anos.pdf

Braga, M. V. A. (2016). A trajetória do controle interno do Poder Executivo Federal de 1964 a 2014: Uma breve análise institucional desses 50 anos. *Síntese*, 11(1-2), 100-115. <https://revista.tcerj.tc.br/sintese/article/view/184>

RELATO TÉCNICO

- Braga, M. V. A. (2020). Autonomia e regulação: A descentralização da política educacional analisada como um arranjo híbrido. *Jornal de Políticas Educacionais*, 14.
- Braga, M. V. A. (2026). Cabral e as redes sociais: Velhos problemas, novas complicações. *JOTA*. <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/gestao-politica-sociedade/cabral-e-as-redes-sociais-velhos-problemas-novas-complicacoes>
- Braga, M. V. A., & Teixeira, M. A. C. (s.d.). *Perspectivas na “botonupização” da política social*. <https://periodicos.fgv.br/cgpc/announcement/view/218>
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm
- Brasil. (2000). *Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3591.htm
- Brasil. (2017). *Instrução Normativa nº 3, de 9 de junho de 2017. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal*. Controladoria-Geral da União.
- Brasil. (2023). *Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023. Institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Decreto/D11529.htm
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede* (R. V. Majer, Trad.). Paz e Terra. (Obra original publicada em 1996).
- Chambers, R. F. (2024). *Trusted advisors: Key attributes of outstanding internal auditors*. Internal Audit Foundation.
- Controladoria-Geral da União. (2017). *Manual de orientações técnicas da atividade de auditoria interna governamental do Poder Executivo Federal*. <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/auditorias/legislacao/instrucao-normativa-no-3-de-09-de-junho-de-2017.pdf/view>
- Da Costa, F. J. L., Caldeira, D. M., & Braga, M. V. A. (2022). *Possíveis correlações entre os escândalos de corrupção e as mudanças no sistema de accountability no Brasil – Perspectivas para o novo*.
- Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. (2020). *Estatuto da Auditoria EBSEH*. <https://www.gov.br/Ebserh/pt-br/aceso-a-informacao/auditorias/estatuto-da-auditoria-interna/estatuto-da-unidade-de-auditoria-interna.pdf/view>
- Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. (2025a). *Carta anual de políticas públicas e governança corporativa*. <https://www.gov.br/Ebserh/pt-br/transparencia/CartaAnualEbserh20252.pdf>
- Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. (2025b). *Estatuto Social Ebserh*. <https://www.gov.br/Ebserh/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/legislacao-e-normas/rede-Ebserh/estatuto-social-Ebserh.pdf/view>
- Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. (2025c). *Plano anual de auditoria interna – Exercício 2025*. <https://www.gov.br/Ebserh/pt-br/aceso-a-informacao/auditorias/plano-anual-de-auditoria>
- Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. (2025d). *Portaria – SEI nº 418, de 16 de julho de 2025: II Concurso de Boas Práticas de Controle Interno*. <https://www.gov.br/Ebserh/pt-br/aceso-a-informacao/boletim-de-servico/sede/2025/boletim-de-servico-no-2088-16-07-2025/view>
- Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. (2026a). *Plano anual de auditoria interna – Exercício 2026*. <https://www.gov.br/Ebserh/pt-br/aceso-a-informacao/auditorias/plano-anual-de-auditoria>

- Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. (2026b). *Relatório anual de auditoria interna – Exercício 2025*.
- Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. (2026c). *Nota Técnica – SEI nº 1/2026/AUDIN-EBSERH: Balizamento do arranjo piloto*.
- Fang, S.-C., Wang, M.-C., & Chen, P.-C. (2017). The influence of knowledge networks on a firm's innovative performance. *Journal of Management and Organization*, 23(1), 22-45.
- Fiani, R. (2011). *Cooperação e conflito: Instituições e desenvolvimento econômico*. Elsevier.
- Michel, M. H. (2015). *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais* (3ª ed.). Atlas.
- Minayo, M. C. S. (Org.). (2013). *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade* (33ª ed.). Vozes.
- Nowell, B., & Albrecht, K. (2019). A reviewer's guide to qualitative rigor. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(2), 348-363.
- Phelps, C., Heidl, R., & Wadhwa, A. (2012). Knowledge, networks, and knowledge networks: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 1115-1166.
- Power, T. J., & Taylor, M. M. (2011). *Corruption and democracy in Brazil: The struggle for accountability*. University of Notre Dame Press.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson Education.
- Tomaél, M. I. (2008). Redes de conhecimento. *DataGramaZero (Revista de Ciência da Informação)*, 9(2).
- Úngaro, G., & Santos, L. R. S. (2021). Redes de conhecimento e controle interno da administração pública do Brasil. Em Ferraz et al. (Orgs.), *Controle interno contemporâneo*.
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. Atlas.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. The Free Press.
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.
- Williamson, O. E. (1999). Public and private bureaucracies: A transaction cost economics perspectives. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 15(1), 306-342.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5ª ed.). Bookman.