

# **CONTRIBUIÇÃO DA AUDITORIA INTERNA DE UMA OMS DO EB PARA A EFICIÊNCIA, ECONOMICIDADE, EFICÁCIA E EFETIVIDADE DA GESTÃO PÚBLICA**

Adele Cristina Pessôa de Farias<sup>1</sup>

**Resumo.** A Auditoria é o conjunto de técnicas que visa avaliar a aplicação de recursos públicos, conferindo eficiência, eficácia e economicidade à gestão de uma OMS (organização militar de saúde). Sob o escopo dos princípios legais a serem cumpridos, da obediência a legislações da Administração Pública e das variadas necessidades de ferramentas de controle para o gestor público bem administrar a tantas demandas, surge a importância de analisar a contribuição do trabalho da auditoria interna de uma OMS, em sua produção de informações e de dados, como estratégia de auxílio à direção hospitalar no exercício da gestão orçamentária, financeira, patrimonial, de pessoal, de saúde e demais sistemas administrativos. Para isso, a percepção dos auditores internos sobre essa contribuição, bem como a do próprio gestor, é de sumária importância para a busca de dados fidedignos, no auxílio à tomada de decisões para a obtenção de sucesso nos objetivos traçados. A identificação da contribuição da auditoria foi o objetivo desse trabalho, adotando-se o método qualitativo em questionários aplicados aos auditores internos e entrevista com o gestor público da Organização Militar de Saúde. Nos questionários aplicados, bem como na entrevista com o gestor da OMS, evidenciou-se que a totalidade dos entrevistados têm pleno conhecimento da importância da auditoria interna para a gestão. Ficou clara também sua atuação, que vai muito além de atividades básicas de dados financeiros, aumentando o controle de despesas e da qualidade da assistência, bem como detectando falhas, orientando ajustes e reduzindo fraudes. Na pesquisa realizada, verificou-se a falta de uniformidade dos processos dentre as auditorias internas das OMS do Exército Brasileiro. A boa atuação desse setor, via de regra, está atrelada a um gestor com boa visão gerencial, resultando num melhor uso e contribuição dessa ferramenta para a prática dos princípios fundamentais da administração pública. Comparada com outras esferas da administração pública de saúde do SUS (municipal, estadual e federal), identificou-se que a auditoria interna hospitalar militar é mais estruturada e contribuinte para a gestão. Embora tenha se verificado que é passível de melhorias, a Auditoria Interna da OMS analisada apresentou considerável papel na redução de custos e de riscos, na otimização de recursos e na melhora da qualidade da assistência ao paciente.

**Palavras-chave:** auditoria interna, gestão pública, eficiência, economicidade, eficácia, organização militar de saúde, hospital, auditoria em saúde.

**Abstract.** Auditing is a set of techniques due to evaluate the use of public funds, resulting in efficiency, effectiveness and economy at the health military organization's management. Under the scope of compliance with the legal principles, compliance with the laws of the public administration and the varied needs for control tools for the public manager to manage so many demands, the importance of analyzing the contribution of the Internal Audit work, in its production of information and data, emerges as a strategy to assist hospital management in the exercise of budgetary, financial, patrimonial, personnel and health management, besides other administrative systems. For this, the perception of the internal auditors about this contribution, as well as that of the manager himself, is very important to search for reliable data, in assisting decision-making to achieve success in the objectives set. The identification of the audit contribution was the objective of this work, adopting the qualitative method in questionnaires applied to internal auditors and an interview with the public manager of the Health Military Organization (HMO). In the applied questionnaires, as well as in the interview with the HMO manager, it was evidenced that all interviewees are fully aware of the importance of Internal Audit for management. Its performance was also clear, which goes far beyond basic financial data activities, increasing the control of expenses and the quality of assistance, as well as detecting failures and reducing fraud. In the research carried out, there was a lack of uniformity of performance among the internal audits that work in different military organizations of the Brazilian Army. The good performance of this sector, as a rule, is linked to a manager with a good managerial vision, resulting in a better use and contribution of this tool for the practice of the fundamental principles of public administration. Compared to other levels of public administration of Health Unic System (municipal, state and federal), the internal hospital audit in HMO is more structured and more active. Although it is subject to improvement, the hospital internal audit analyzed showed considerable importance in reducing costs and risks, in optimizing resources and improving the quality of patient care.

---

<sup>1</sup> Capitão QCO Enfermeira da turma de 2010. Especialista em Aplicações Complementares às Ciências Militares pela Escola de Administração do Exército em 2010.

**Keywords:** internal audit, public management, efficiency, economy, effectiveness, health military organization, hospital, health audit.

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho teve como objetivo apresentar ao leitor questionamentos quanto à contribuição da Auditoria Interna em Saúde de uma Organização Militar de Saúde (OMS) do Exército Brasileiro (EB) para a eficiência, economicidade, eficácia e efetividade da gestão pública.

A Constituição Federal, em seu artigo 37, estabelece cinco princípios básicos e submetem a administração pública direta e indireta, vejamos:

“Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.” (BRASIL, 1988)

Segundo Meirelles (1999), o princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

Brasil (2013) refere que a economicidade é a minimização dos custos dos recursos utilizados na consecução de uma atividade, sem comprometimento dos padrões de qualidade. Refere-se à capacidade das Unidades Gestoras (UG) e entidades vinculadas em gerir adequadamente os recursos financeiros colocados à sua disposição.

Por sua vez, a eficácia avalia o grau de realização dos objetivos e a relação entre os objetivos fixados e os resultados obtidos, utilizando os recursos de forma racional.

Ao longo do tempo, a Administração Pública vem sofrendo constantes mudanças: saímos de uma Administração Pública Patrimonialista,

onde havia uma confusão muito grande entre o público e o privado, para uma Administração burocrática e neste momento a sociedade exige uma nova mudança, ou seja, a busca por uma gestão de resultados, onde alguns indicadores são imprescindíveis para o monitoramento e direcionamento das políticas públicas, tais como: economicidade, eficiência, eficácia e especialmente, efetividade (PEREZ, 2017).

O tema efetividade na Administração Pública refere-se a um conceito novo não abrangido pela legislação, como exemplo: Constituição Federal (BRASIL, 1988), e mais recente, Lei de Responsabilidade Fiscal (BRASIL, 2000), ambas não mencionam tal conceito, mostra-se, portanto, como um assunto contemporâneo (PEREZ, 2017).

A efetividade, na área pública, afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício à população. Ou seja, ela é mais abrangente que a eficácia, na medida em que esta indica se o objetivo foi atingido, enquanto a efetividade mostra se aquele objetivo trouxe melhorias para a população visada. É o mais complexo dos três conceitos, em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de que outros atores sociais. Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas. Este conceito não se relaciona estritamente com a ideia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito (Torres, 2004, p. 175).

Segundo o Exército Brasileiro (2013), a Auditoria é o conjunto de técnicas que visa avaliar a gestão e a aplicação de

recursos públicos, com a finalidade de comprovar a legalidade e legitimidade dos atos e fatos administrativos, assim como os resultados alcançados, quanto aos aspectos de eficiência, eficácia e economicidade da gestão.

CHIAVENATO (2004), refere que a auditoria integra um sistema de revisão de controle, a fim de informar à administração sobre a eficiência e a eficácia dos programas em desenvolvimento, não sendo sua função somente indicar os problemas e as falhas, mas também apontar sugestões e soluções, assumindo, portanto, um caráter educador.

A gestão das informações no ambiente hospitalar demanda planejamento adequado, onde conhecimento e ferramentas apropriadas são fundamentais. A gestão adequada favorece o desenvolvimento de metas, inseridas em uma proposta que relacione o custo/benefício e qualidade por meio do conhecimento (CHIAVENATO, 2004).

O Diretor de uma OMS é um gestor público de uma organização complexa, diversificada, montada com equipamentos sofisticados, constituída de recursos humanos de variada especialização, como equipes multidisciplinares de alto grau de autonomia, pessoal administrativo e de suporte técnico, sendo eles militares e civis.

A Direção dessa diversidade exige um alto conhecimento e controle dos recursos financeiros aplicados no intuito de seguir a legislação pública vigente e atender adequadamente a demanda crescente de pacientes, bem como deixar o efetivo da OMS para o pronto atendimento ao cumprimento das missões extra-hospitalares pertinentes à Força Terrestre.

Segundo Moura et al (2008), os gestores hospitalares possuem várias e importantes atribuições no seu cotidiano, que envolvem:

- acompanhar e cumprir a legislação vigente no sistema de saúde;
- analisar todos os indicadores de desempenho da unidade hospitalar;

- supervisionar a análise financeira e contábil da organização;
- gerenciar material e patrimônio;
- verificar gastos e centro de custos;
- acompanhar a geração das receitas setoriais e geral (produtividade);
- organizar o fluxo das áreas técnicas e administrativas;
- atualizar-se quanto à evolução administrativa e tecnológica na área da saúde;
- planejar e acompanhar projetos;
- aplicar princípios da biossegurança e bioética;
- organizar os fluxos dos processos;
- aplicar os princípios e as técnicas de gestão da qualidade;
- implementar e praticar programas de humanização;

Sob o escopo dos princípios legais a serem cumpridos, da obediência a legislações da Administração Pública e das variadas necessidades de ferramentas de controle para o Gestor Público bem administrar a tantas demandas, surge a importância de analisar a contribuição do trabalho da Auditoria Interna de uma OMS, em sua produção de informações e de dados, como estratégia de auxílio à Direção Hospitalar no exercício da gestão orçamentária, financeira, patrimonial, de pessoal, de saúde e demais sistemas administrativos.

## PROBLEMA

A Gestão Pública de uma OMS, representada pelo Diretor do Hospital, precisa constantemente tomar decisões baseadas em informações confiáveis, que muitas vezes são produzidas pela Auditoria Interna, setor onde são feitas as lisuras dos processos e analisadas as despesas e documentações dos pacientes.

A diversidade de funções, metas e responsabilidades leva o Gestor Público a necessitar dos dados sobre custos, informações comparativas com o mercado e oportunidades de melhorias sugeridas por setores estratégicos.

A Auditoria Interna, neste contexto, avalia a verdadeira situação da instituição hospitalar, pois analisa técnica e financeiramente, baseada nas legislações vigentes, as condições do cumprimento técnico, legal, ético, financeiro e produtivo. Pode-se, ainda, levantar dados estatísticos e epidemiológicos, informando à administração qual o caminho a seguir em vários aspectos para conseguir alcançar os objetivos propostos e para implementação de melhorias, seja no gerenciamento de recursos ou na qualidade da assistência prestada pela OMS.

Algumas questões de estudo puderam ser formuladas no entorno deste questionamento:

- a. O que é Auditoria Interna no Exército Brasileiro e quais as suas atribuições?
- b. Qual é a finalidade e atribuições da Auditoria Interna de uma Organização Militar de Saúde (OMS)?
- c. Quais as funções de um Gestor Público em numa OMS?
- d. Quais ferramentas de controle dispõe o Gestor Público de uma OMS para auxílio na Gestão e tomada de decisões dentro da eficiência, economicidade, eficácia e efetividade?
- e. Quais principais fatores influenciam positivamente uma boa Gestão Pública?
- f. Quais principais fatores influenciam negativamente em uma Gestão Pública, de modo a não exercitar os princípios administrativos da eficiência, economicidade, eficácia e efetividade?
- g. Qual a influência da atuação da auditoria interna nos resultados da eficiência, economicidade, eficácia e efetividade para o Gestor Público?

As respostas a essas questões apresentadas direcionarão este estudo, a fim de elucidar de uma maneira mais didática o presente problema apresentado.

## OBJETIVO

A seguir serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo, demonstrando a contribuição da Auditoria Interna de uma OMS no EB

para a Eficiência, Economicidade, Eficácia e Efetividade da Gestão Pública.

### Objetivo Geral

O presente estudo pretendeu discutir caso real, analisando as possibilidades da função da Auditoria Interna de uma OMS em contribuir com a melhoria do desempenho da gestão pública, com foco nos princípios da eficiência, economicidade, eficácia e efetividade da gestão pública.

### Objetivos Específicos

Com a finalidade de delimitar e alcançar o desfecho esperado para o objetivo geral, levantaram-se objetivos específicos que irão conduzir na consecução do objetivo deste estudo, os quais são transcritos abaixo:

-Definir a origem e a atuação da Auditoria Interna no Exército Brasileiro.

-Apresentar ações desenvolvidas pela Auditoria Interna de uma OMS de 3º Escalão.

-Analisar se a atividade de auditoria interna proporciona ganhos à OMS com a produção de seus Indicadores.

-Verificar a existência de procedimentos de controle de gestão pública.

-Analisar a eficiência, a economicidade, a eficácia e a efetividade para o Gestor de uma OMS com o trabalho da auditoria interna.

### JUSTIFICATIVA

O Gestor Público de uma OMS, o Diretor do Hospital Militar, possui funções das mais variadas, desde a responsabilidade administrativa, orçamentária, técnica, ética, patrimonial, de segurança, dentre outras, o que implica obter mecanismos de controle em todas as áreas sob sua responsabilidade.

As dificuldades em gerir recursos humanos, recursos financeiros de milhões de reais, implementação de novas tecnologias e qualidade no atendimento aos pacientes, buscando custos cada vez menores, é necessário que o Gestor receba a maior quantidade de dados possíveis para atingir a escolha de soluções acertadas para fazer face às adversidades do meio em que

estas se inserem e atingir os objetivos da OMS.

Nesse contexto, a auditoria interna fornece análises, apreciações, perspectivas, recomendações, resultados, sugestões e informações relativamente às atividades examinadas, incluindo a promoção do controle mais eficaz a custo razoável. O auditor interno deve revelar as não-conformidades e fragilidades, determinar as causas, avaliar as consequências e encontrar uma solução de modo a assessorar o gestor a tomar as medidas necessárias para correção de erros ou irregularidades. A necessidade da existência da função de auditoria resulta, desse modo, em conseguir monitorar a eficácia e eficiência do sistema implementado nas diversas áreas de atividade. Ela constitui um meio de medir recursos (humanos, materiais, financeiros e informacionais) a fim de que o gestor público possa validar, consolidar ou alterar a sua estratégia.

Sendo assim, é de suma importância que tal assunto seja alvo de análise, com enfoque na contribuição da Auditoria Interna na eficiência, economicidade, eficácia, e efetividade na Gestão Pública.

#### CONTRIBUIÇÕES

Com este estudo, pretende-se colaborar para a Gestão Pública das Organizações Militares de Saúde do Exército Brasileiro, analisando o trabalho da Auditoria Interna como uma importante ferramenta de controle para o Diretor de um Hospital tão complexo como uma Organização Militar de Saúde de 3º Escalão, visando o controle, a redução de custos e melhoria da qualidade da assistência à saúde do paciente, compactuando com os princípios da eficiência, economicidade, eficácia e efetividade da gestão pública.

#### REFERENCIAL TEÓRICO

##### AUDITORIA INTERNA DE UMA OMS (AUDITORIA EM SAÚDE)

Na área de saúde, a auditoria é um método de avaliação voluntário, periódico e reservado, dos recursos institucionais de

cada hospital para garantir a qualidade da assistência por meio de padrões previamente definidos (LIMA; ERDMAN, 2006). Por meio desse procedimento, a instituição de saúde tem a possibilidade de realizar um diagnóstico objetivo acerca do desempenho de seus processos, incluindo as atividades de cuidado direto ao paciente e aquelas de natureza administrativa (MANZO *et al*, 2012).

##### Histórico da Auditoria em Saúde

Uma das primeiras auditorias hospitalares já realizadas foi durante a Guerra da Criméia de 1853-1855. Florence Nightingale ficou consternada com as condições insalubres e as altas taxas de mortalidade dos soldados no hospital de Scutari. Ela e sua equipe de 38 enfermeiras aplicaram rigorosas rotinas sanitárias e padrões de higiene para o hospital e equipamentos. Florence Nightingale, que tinha uma afinidade para matemática e estatística, e assim, começou a manter registros meticulosos das taxas de mortalidade entre os pacientes do hospital (GALANTE, 2008).

Após a mudança de regime, as taxas de mortalidade caíram de 40% para 2% e contribuíram para que os diretores e os médicos aceitassem os procedimentos de Florence. Sua abordagem metódica, bem como a ênfase na uniformidade dos resultados da saúde, é reconhecida como um dos primeiros programas de gerenciamento de resultados (GALANTE, 2008).

Outro defensor famoso da auditoria clínica foi Ernest Codman (1869-1940). Codman foi reconhecido como o primeiro verdadeiro auditor médico após seu trabalho em 1912 no monitoramento de resultados cirúrgicos. Embora seu trabalho seja muitas vezes negligenciado na história da avaliação da saúde, o trabalho de Codman antecipou abordagens contemporâneas para monitoramento e garantia de qualidade, estabelecendo responsabilidade, alocando e gerenciando recursos de forma eficiente. Embora a abordagem clínica de Codman esteja em

contraste com as de Florence, esses dois métodos servem para destacar as diferentes metodologias que podem ser utilizadas no processo de melhorias no atendimento ao paciente (GALANTE, 2008).

Apesar dos sucessos de Florence Nightingale e Ernest Codman, a auditoria clínica foi lenta. Apenas uma pequena minoria da equipe de saúde adotou o processo como meio de medir a qualidade dos cuidados entregues aos pacientes nos próximos 130 anos (GALANTE, 2008).

Na década de 1990, no Brasil, a atividade de auditoria em saúde assume seu papel por meio da Lei Orgânica da Saúde, nº 8.080, que estabeleceu a necessidade de criação do Sistema Nacional de Auditoria (SNA), em 1993, com o objetivo de fiscalizar os serviços de saúde do país, em virtude da necessidade de descentralização da gestão instituída pelo SUS - Sistema Único de Saúde (FONSECA *et al*, 2005).

Segundo esta vertente, o Exército inicia o processo de auditoria em suas unidades, por meio de esforços de seus militares da área de saúde, que propiciaram a organização dos serviços de auditoria em saúde de suas unidades hospitalares, atendendo a demanda que imperava por uma gestão adequada dos custos e salvaguarda da qualidade dos serviços de saúde de suas redes suplementares e conveniadas (CASTRO, 2018).

### **A auditoria como uma ferramenta de Gestão Pública**

Segundo Brasil (2012), a auditoria interna do Exército Brasileiro é executada pelas Organizações Militares especializadas em Auditoria Contábil, as Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército (ICFEx), e define auditoria como o conjunto de técnicas que visa a avaliar a gestão e a aplicação dos recursos públicos, com a finalidade de comprovar a legalidade e legitimidade dos atos e fatos administrativos, e os resultados alcançados, quanto aos aspectos da eficiência, eficácia e economicidade da gestão. Realizam Auditoria de Avaliação de Gestão, Auditoria Contábil, Auditoria Especial

(extraordinária), Auditoria de Acompanhamento de Gestão e Auditoria Operacional.

A auditoria hospitalar pode ser descrita como um ciclo de melhoria da qualidade que envolve a medição da eficácia dos cuidados de saúde em relação aos padrões acordados e comprovados de alta qualidade e ação para adequar a prática a esses padrões, de modo a melhorar a qualidade dos cuidados e resultados de saúde (KAURA, 2016).

Surgiu com o objetivo de avaliar a eficácia e a efetividade dos processos nas diversas áreas de um determinado hospital, averiguar os serviços disponibilizados, realizando o controle da sua qualidade e o cumprimento das normas e leis estabelecidas. (SOUZA; DYNIEWICZ; KALINOWSKI, 2010, p. 73).

Segundo SCHRAGLE (2013), o escopo de trabalho de uma auditoria interna é muito amplo e pode abranger qualquer assunto que possa afetar a realização dos objetivos organizacionais. A auditoria interna geralmente é centrada em certas atividades-chave que incluem:

- Monitorizar a eficácia dos controles internos e propor melhorias;
- Investigar instâncias de fraude e roubo;
- Monitoramento do cumprimento das leis e regulamentos;
- Revisar e verificar, quando necessário, as informações financeiras e operacionais;
- Avaliar políticas e procedimentos de gerenciamento de risco da empresa;
- Examinar a eficácia, eficiência e economia de operações e processos.

O trabalho do auditor interno deve verificar se não há desperdício e ineficiência na organização. O auditor deve assegurar que a organização incorre em responsabilidades em relação a suas atividades válidas e legítimas, tendo que fazer esforços para descobrir alguma fragilidade nos controles e sistema de verificação interna estabelecido na organização e sugerir as melhorias necessárias (CREPALDI e CREPALDI, 2016).

Vejam agora quais os fatores que fundamentam a auditoria interna hospitalar:

- Legalidade: são ações da auditoria em saúde em conformidade com a legislação vigente e relacionadas aos processos de auditoria em saúde.
- Economicidade: relaciona-se com a gestão para aquisição do melhor resultado com a distribuição de recursos físicos, financeiros, econômicos, humanos e tecnológicos no cenário socioeconômico.
- Efetividade: compreende o resultado obtido e o resultado ideal.
- Eficácia: trata do resultado ideal, o que de melhor se pode fazer nas melhores condições. É a razão entre os benefícios realizáveis e o máximo concebível dos mesmos.
- Eficiência: busca obtenção do melhor resultado com o menor custo.
- Resolutividade: consiste na relação do resultado de uma determinada ação que foi estabelecida através de um plano de trabalho, de uma meta ou de um objetivo.

No Exército Brasileiro (EB), conforme Brasil (2017), a Auditoria em Serviços de Saúde é uma atividade profissional da área médica e de enfermagem que analisa, controla e autoriza os procedimentos médicos para fins de diagnose e condutas terapêuticas, propostas e/ou realizadas, respeitando-se a autonomia profissional e preceitos éticos, que ditam as ações e relações humanas e sociais. Consiste na conferência da conta ou procedimento, pelo auditor médico e/ou enfermeiro, analisando o documento no sentido de corrigir “falhas” ou perdas, objetivando a elevação dos padrões técnicos e administrativos, bem como a melhoria das condições hospitalares e um melhor atendimento à população.

A auditoria, em seus diversos níveis de atuação, deve considerar a elevação dos padrões técnicos e a melhoria das condições hospitalares. O Auditor, em qualquer área de atuação, contribui para a empresa pública ou privada, no sentido de promover e manter a saúde do usuário, ainda atuando como orientador (interpretando normas

acordadas nos contratos), ordenador (conhecendo os direitos e deveres para autorização de procedimentos a serem realizados), avaliador (verificando a finalidade e a indicação dos procedimentos), controlador (evitando desperdício e mantendo a qualidade da assistência), como também respeitando os direitos do paciente. O auditor em saúde, ainda, não tem função de fiscal e sim de orientador, pacificador, agente de mudança, de efetividade, de economicidade e de eficiência (BRASIL, 2017).

Dentre outras incumbências, importa ressaltar que, no Exército Brasileiro, segundo Brasil (2017), a Auditoria em Serviços de Saúde tem como objetivo básico, conhecendo os contratos estabelecidos entre as partes, a exigência do fiel cumprimento do que foi acordado:

- a) Fazer respeitar o estabelecido em contrato entre as partes envolvidas, ou seja: Usuário X Prestadores de Serviço x legislação SAMMED-FUSEX-PASS.
- b) Manter o equilíbrio do sistema, possibilitando, a todos, o direito à saúde.
- c) Garantir a qualidade dos serviços de saúde oferecidos e prestados.
- d) Fazer cumprir os preceitos legais ditados pela legislação pátria ou pela ética médica e de defesa do consumidor.
- e) Atuar desenvolvendo seu papel nas fases de: Auditoria Prévia, Auditoria Concorrente e Auditoria Posteriori.
- f) Revisar, avaliar e apresentar subsídios, visando o aperfeiçoamento dos procedimentos administrativos, controles internos, normas, regulamentos e relações contratuais.
- g) Promover o andamento justo, adequado e harmonioso dos serviços médicos e hospitalares pelos credenciados.
- h) Avaliar o desempenho médico, com relação aos aspectos éticos, técnicos e administrativos, da qualidade, eficiência e eficácia das ações de proteção e atenção à saúde.

## **METODOLOGIA**

O estudo envolveu consulta bibliográfica às regulamentações vigentes do Exército Brasileiro, Legislações de Auditoria Interna e Legislação de Gestão Pública.

Com base no conhecimento das regulamentações vigentes, procedeu-se com a etapa de aplicação de questionários e entrevistas, com a finalidade de verificar o trabalho da Auditoria Interna, o seu conhecimento e o impacto na gestão de uma OMS.

A partir dos dados coletados, foi realizada a análise das informações para avaliar e mensurar a contribuição da Auditoria Interna de uma OMS no EB para a Eficiência, Economicidade, Eficácia e Efetividade da Gestão Pública.

Tratou-se de uma pesquisa explicativa, com abordagem qualitativa, que lançou mão da análise de documentos, revisão bibliográfica, questionário e entrevista em seus procedimentos.

O delineamento de pesquisa contemplou as fases de levantamento e seleção da bibliografia; coleta dos dados, crítica dos dados, leitura analítica e fichamento das fontes, argumentação e discussão dos resultados (RODRIGUES *et al*, 2006).

Para a definição de termos, levantamento das informações de interesse e estruturação de um modelo teórico de análise, realizou-se uma revisão de literatura nos seguintes moldes:

**a. Fontes de busca**

- Artigos científicos das bases de dados do Google, PubMed, do LILACS, do SCIELO e do ISI;
- Livros e monografias;
- Legislações e regulamentações do Exército Brasileiro;
- Literatura de Auditoria brasileira;
- Legislações e regulamentações de Órgãos Reguladores de Saúde, de Auditoria e Controladoria brasileiros.

**b. Estratégia de busca para as bases de dados eletrônicas**

A fim de realizar a busca a respeito do assunto, foi utilizada a localização dados

eletrônicos por meio de sites de busca na internet. A fim otimizar a busca, foram utilizados os seguintes termos descritores: “auditoria interna”, “gestão pública”, “eficiência”, “economicidade”, “eficácia”, “organização militar de saúde”, “hospital”, “auditoria em saúde”.

**c. Critérios de inclusão:**

Estudos sobre o tema publicados em português e inglês.

**d. Critérios de exclusão:**

Estudos que não se relacionavam à Auditoria Interna, à Gestão Pública em hospitais militares e hospitais civis.

Os instrumentos utilizados por este estudo serão as pesquisas de legislações e publicações científicas. Além disso, será aplicada entrevista ao Gestor Público, o Diretor do Hospital Militar de Área de São Paulo, e questionários ao Chefe da Auditoria Interna do Hospital Militar de Área de São Paulo e auditores internos, a fim de verificar o trabalho da Auditoria Interna e a contribuição na gestão pública em uma OMS.

## RESULTADOS

### **Pesquisa de legislações e publicações científicas**

Da pesquisa de legislações e publicações científicas acerca do tema, pode-se inferir que a Auditoria Interna de uma OMS é uma importante ferramenta para o gestor público.

Relativo à economicidade e à efetividade, Mendonça *et al* (2019) refere que, com o objetivo primordial de analisar os atos realizados de toda a natureza, a auditoria visa, também, a coleta de dados que, no futuro, servirão de base para a tomada de decisões importantes dentro das empresas e instituições. De posse desse “banco de dados” fidedigno, a alta cúpula das instituições poderá decidir amparada em bases sólidas e bem definidas, causando uma otimização dos recursos recebidos, alocando-os onde realmente sejam necessários, mini-

mizando os desperdícios e o maximizando a sua utilização.

Outro fator que corrobora para a importância da auditoria diz respeito à confirmação da destinação dos recursos empregados e se os mesmos não foram desviados e/ou gastos atividades ou aquisições diferentes das que estavam programadas. A corrupção e o desvio de conduta de diversos profissionais fazem da auditoria um instrumento fundamental para a identificação e implementação de medidas preventivas e corretivas a essas condutas.

Relativo à Eficiência para a Gestão Pública, outro ponto a ser destacado na importância da auditoria, segundo Mendonça *et al* (2019), é a manutenção do padrão de excelência em todas as fases do atendimento ao usuário do Sistema, pois, com os procedimentos de auditoria, outros profissionais muito mais experientes e com uma bagagem bem maior estarão supervisionando as medidas adotadas.

Viana (2019) refere que as auditorias no contexto hospitalar, como em qualquer outra instituição, constituem uma ferramenta de grande importância, pois é a partir dos pontos fracos, erros e trâmites incorretos que é possível implementar ações de melhoria. Conclui ainda em sua análise que, para a Gestão Hospitalar, as auditorias hospitalares representam parte essencial em qualquer instituição de saúde, fazendo com que subsistam com qualidade de atendimento, prestação de serviços e estabilidade financeira, sendo propícia tanto internamente, quanto para usuários externos.

### **Apresentação e análise dos dados coletados**

Inicialmente, serão apresentados os dados coletados através de questionários aplicados aos auditores internos e à Chefia da Seção de Auditoria Interna, com 4 amostras. Os dados serão apresentados em quadros e gráficos de fonte própria.

Numa segunda etapa, será feita a apresentação dos dados e a análise da amo-

tra da entrevista realizada com o Gestor da OMS, o Diretor do Hospital.

Salienta-se a excelente colaboração prestada, tanto pelos auditores e chefia da Auditoria Interna, como pelo Gestor da OMS.

### **Questionários aplicados aos auditores**

A tabela 1 mostra o perfil dos auditores, caracterizando a amostra, apresentando o tempo de formação dos auditores, suas especializações na área e tempo de experiência em auditoria.

Na sequência, as respostas às questões são apresentadas.

Tabela 1 – Caracterização dos auditores por tempo de experiência

Auditor	Tempo de Formação	Especialização em Auditoria em Saúde	Tempo de experiência em auditoria em saúde
Auditor 1	21 anos	Sim	1 ano e 5 meses
Auditor 2	7 anos	Sim	3 anos e 3 m
Auditor 3	8 anos	Sim	6 anos e 6 meses
Auditor 4	5 anos	Sim	5 anos
Total	100% ≥ 5 anos	100%	75% > 3 anos

Pela análise da tabela 1, pode-se observar que 100% dos auditores tem pelo menos 5 anos de formados, 100% deles possuem Especialização em Auditoria em saúde e ao menos 75% deles tem mais de 3 anos de atuação na área de auditoria. Os dados demonstram profissionais experientes executando as auditorias na OMS.

Tabela 2 – Respostas à questão 1

a)	Auditor	Verificação da inexistência, do cumprimento e da correção de processos	Lisura das contas hospitalares	Melhoria na qualidade da assistência	Melhor gestão dos custos
	Auditor 1	Sim	Sim	Sim	Não citado
	Auditor 2	Sim	Sim	Sim	Sim
	Auditor 3	Sim	Não citado	Sim	Não citado
	Auditor 4	Sim	Sim	Não citado	Sim
	Total	4	3	3	2
	%	100%	75%	75%	50

**Análise da questão 1.** Quais as causas/necessidades que levam à realização de auditoria interna no HMASP.

Analisando a tabela 2, verifica-se que todos os auditores identificam que a atuação da auditoria é importante, principalmente, para a verificação da ausência de processos, a necessidade de correções dos mesmos e o cumprimento de cada etapa. Os processos bem estabelecidos e cumpridos resultam numa facilitação da lisura das contas, melhoria na qualidade da assistência e melhor gestão de custos.

**b) Análise da questão 2.** A importância da auditoria interna (Auditoria em Saúde) numa OMS.

Na tabela 3, pode-se observar que os auditores reconhecem a importância da auditoria como essencial para a redução de custos, controle de falhas em processos, observância do cumprimento de protocolos e, não apenas que o paciente seja atendido, mas que ocorra a melhor qualidade no atendimento e solução do problema do paciente, com a redução dos custos.

Tabela 3 – Respostas dos auditores à questão 2

Isso resulta em uma ferramenta

Auditor	Importância da auditoria interna numa OMS
Auditor 1	“Fornecer dados para o comando para verificar custos, gastos, se o usuário está sendo bem atendido, uniformizar e padronizar os materiais e procedimentos de acordo com protocolos. Identificar e corrigir as falhas, orientar sobre a necessidade de melhoria, produzir dados estatísticos para assessorar o comando, sugerir melhorias ou aplicação de ferramentas para os processos objetivando a redução dos custos com a melhor qualidade da assistência.”
Auditor 2	Aumentar e corrigir os lançamentos financeiros da OMS, bem como melhoria da qualidade do serviço e implantações de Protocolos.
Auditor 3	“É o pilar para analisar financeiramente, assistencialmente e estruturalmente. Analisar os processos de cada setor.”
Auditor 4	É para melhorar os processos como um todo.

colaborativa para a economicidade, efetividade, eficiência e, principalmente,

efetividade para a gestão da Direção do Hospital.

**c) Análise da questão 3.** Existem métodos padronizados de controle eficaz das despesas com pacientes?

Tabela 4 – Respostas dos auditores ao controle de despesas

Auditor	Existem	Não existem
Auditor 1	Sim	-----
Auditor 2	Sim	-----
Auditor 3	Sim	-----
Auditor 4	Sim	-----
Total / %	4 / 100%	0

Conforme verifica-se na tabela 4, todos os auditores aplicam às auditorias realizadas métodos padronizados para o controle das despesas dos pacientes, favorecendo a análise dos custos.

**d) Análise da questão 4.** Quais as medidas implementadas decorrentes das irregularidades ou não conformidades encontradas após a realização das auditorias?

Tabela 5 – Medidas implementadas a irregularidades e não-conformidades

Auditor	Irregularidades	Não-conformidades
Auditor 1	Documentação a instâncias superiores	- Glosas - Notificação do setor responsável, com recomendações, e acompanhamento da correção
Auditor 2	Documentação a instâncias superiores	- Notificação ao setor responsável e acompanhamento
Auditor 3	Ajustes no processo	Ajustes no processo
Auditor 4	Documentação a instâncias superiores	Notificação do setor responsável, com recomendações e acompanhamento das correções no prazo estabelecido no processo.

Analisando-se a Tabela 5, verifica-se que, embora haja uma ou outra informação diversa, são providenciadas medidas que in-

formem aos setores competentes as irregularidades e não-conformidades identificadas, para as correções e ajustes devidos a fim de atingir a eficiência dos processos.

**e) Análise da questão 5.** Tipos de auditoria realizadas na OMS em que serve:

Verifica-se nesta amostragem que o tipo de auditoria mais realizada é a auditoria de contas, seguida da auditoria operacional e menos frequentemente a auditoria de qualidade. Não foram citadas em nossos questionários aplicados auditoria de sistemas, de projetos e de gestão.

A auditoria de gestão não teve sua frequência indicada pois é realizada pela ICFEx, não sendo, portanto, realizada pela auditoria interna do HMASP. Auditoria de sistemas ainda está em projeto de implementação no serviço. Até o presente momento, não há implantação de auditoria de projetos em andamento.

**f) Análise das questões 6 e 7.** Quantidade de pessoal trabalhando na auditoria.

Tabela 7. Quantidade de pessoal da Auditoria Interna

Auditor	Suficiente (sim ou não)
Auditor 1	Sim
Auditor 2	Sim
Auditor 3	Sim
Auditor 4	Sim
Total	4

No setor da Auditoria Interna avaliada trabalham 5 auditores, efetivo considerado suficiente por todos os entrevistados.

**g) Análise da questão 8.** Avaliação da satisfação do usuário.

Todos os auditores entrevistados informaram que na auditoria de qualidade não é avaliado o grau de satisfação do usuário do FuSEx.

**h) Análise da questão 9 e 10.** Contribuição da auditoria para a economicidade da gestão hospitalar.

Os quatro entrevistados consideram que a auditoria interna contribui para a redução de custos. Em virtude dessa e de outras atuações decorrentes desse setor (identificação de falhas, seguimento de protocolos internos, levantamento de dados, conformidade com a legislação, responsabilidade devido à contínua verificação), a auditoria do HMASP foi considerada exitosa para a promoção da eficiência, eficácia, economicidade e efetividade da gestão hospitalar.

Tabela 9. Percepção do trabalho da auditoria.

**i) Análise da questão 11.** Identificação de falha na proposta de intervenção.

A totalidade dos auditores afirmaram que uma vez identificada uma falha a mesma é reportada ao setor de origem, sen-

	Redução de fraudes	Redução de custos	Melhora no atendimento ao usuário	Eficácia e Eficiência
Sim	4	3	3	1
Parcialmente	0	0	0	3
Não	0	1	1	0
% de positivo	100%	75%	75%	25 %

do apontadas sugestões para melhoria do processo.

**j) Análise da questão 12.** Percepção da aplicação dos recursos em saúde.

Tabela 8. Aplicação dos recursos destinados à saúde.

Auditor	Avaliação
Auditor 1	Regular
Auditor 2	Regular
Auditor 3	Regular
Auditor 4	Ruim

Na Tabela 8, três dos quatro auditores entrevistados consideraram os recursos aplicados à saúde parcialmente bem aplicados pela falta de planejamento e falhas nos processos. Um dos quatro considerou os recursos mal aplicados.

**k) Análise das questões 13 e 14.** Percepção do trabalho da auditoria.

Verifica-se que, apesar de cem por cento dos entrevistados perceberem que a atuação da auditoria interna reduz o número de fraudes e de 75% acharem que há redução dos custos e melhoria no atendimento ao usuário, apenas 25% percebem que a eficácia e eficiência na gestão do serviço foram atingidas.

**l) Análise da questão 15.** Fatores que impactam negativamente na gestão.

Questão aberta em que a totalidade dos entrevistados citou a carência de protocolos bem estabelecidos, bem como a falta de

adesão aos já existentes como fator que impacta negativamente na boa gestão hospitalar.

Outros fatores apontados pelos entrevistados (número de vezes citado): rotatividade de pessoal (2), má qualidade técnica de auditores recrutados (3), pregões de má qualidade (1), chefia não especializada (1), recursos mal aplicados (1), comodismo de colaboradores (1).

### **Entrevista com o gestor.**

Foi realizada a entrevista com o Sr. Diretor do HMASP, Gestor da OMS, sendo autorizada a gravação de áudio pelo mesmo.

Possui graduação em medicina pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1990), além de ser pós graduado em Administração Hospitalar e Saúde Pública. Foi Gerente Geral do Hospital de Urgência e Emergência de Rio Branco-Acre, Gerente do Departamento de assessoria técnica - Secretaria de Saúde do Acre e respondeu pela Secretária Estadual do Estado do Acre. Dirigiu o Hospital de Guarnição de Natal, o Hospital Militar de Área de Recife e está na sua 3ª Direção, no Hospital Militar de Área de São Paulo.

1) Considerando-se a gestão hospitalar como uma das atividades mais complexas para um gestor, quais setores o senhor identifica como essenciais ferramentas de controle para uma OMS (aquelas que fornecem levantamento de dados essenciais para a tomada de decisões)?

“O Centro de Comando e Controle, C3, capta todas as funções estratégicas, tanto da parte técnica, utilizando o SIRE (Sistema de Registro de Encaminhamentos) e o Tupã (Painel de Indicadores do Sistema de Saúde do Exército - PI-SSEx), quanto da parte logística, avalia os processos licitatórios. Eu criei aqui no HMASP uma nova vertente foi criado aqui no HMASP o Escritório de Projetos, onde todo projeto que se inicia é no Escritório de Projetos. Tem uma de suas carteiras, a Gestão e Governança, não só a parte de estrutura física, mas o PASAM (Programa de Acreditação da Saúde Assis-

tencial Militar), PASSEx (Planejamento das Atividades de Saúde do Exército). Todos esses processos serão mapeados pelo Escritório de Projetos. No futuro, o C3 será incorporado ao Escritório de Projetos. Nos processos, são vistos materiais, estrutura física, pessoal e análise para as condições de funcionamento de qualquer setor, principalmente quanto a materiais e equipamentos de saúde. As ações são descentralizadas, mas a tomada de decisão tem que ter centralização, assessorada por todas as partes envolvidas.”

2) No caso da auditoria hospitalar, o senhor verifica que a Auditoria está inserida em que etapa dessa gestão hospitalar?

“A Auditoria Interna tem um papel fundamental porque ela vai permitir o assessoramento à Gestão e Governança. Ela me permite ver se os custos estão sendo cobrados realmente de maneira correta. Permite-me ver se tem algum desperdício, fazer o controle mais rigoroso no que diz respeito aos custos dos insumos hospitalares e, indiretamente, me permite avaliar se os nossos profissionais técnicos estão fazendo um atendimento a contento e quantidade de trabalho produzido (qualidade de trabalho). A efetividade, verificando a hora/homem do profissional, se está sendo compensador. É um fator a mais de auxílio na gestão: verificar desperdício, redução de custos e sustentabilidade (aumento da produção interna). Temos que produzir mais do que encaminhamos para fora. A Auditoria da qualidade também está inserida nisso.”

3) O setor de Auditoria interna proporciona informações fidedignas para o assessoramento do Gestor?

“Sim. Com certeza, sem a mínima dúvida. E deveria não apenas nem incentivar, mas na minha visão, a DSAU (Diretoria de Saúde do Exército) deveria determinar que todos os hospitais tivessem auditoria interna.”

4) Em sua análise como gestor, os indicadores da Auditoria Interna, tais como valores de glosa, custos por paciente, qualidade da assistência, entre outros, proporcionam ganhos à gestão da OMS? De que forma?

“Sim. Grande parte do processo da tomada de decisão é baseada em cima desses indicadores, indicando se preciso de mais pessoal, de determinado equipamento. Baseado nesses dados, faço um diagnóstico preciso da OMS. Como são dados fidedignos, há muito mais segurança para a tomada de decisão. Não se gerencia o que não se mede. Não se toma decisão baseado em achismo”.

5) Com que frequência o senhor se baseia diretamente em dados da auditoria para a tomada de decisões:

sempre, pois todos os setores que funcionam como ferramenta de controle do Diretor (Gestor).

frequentemente, em conjunto com os dados fornecidos pelos demais setores.

apenas quando alguma outra ferramenta de controle não supre os dados de que precisa.

nunca, pois as informações produzidas pela Auditoria Interna são relevantes para alimentar dados de outros setores que me assessoram diretamente.

6) Quais principais fatores influenciam negativamente em uma Gestão de uma OMS, de modo a não exercitar os princípios administrativos da eficiência, economicidade, eficácia e efetividade?

“Na Gestão Pública, com segurança e com honestidade, a nossa estabilidade. Que, às vezes, permite que você fique com maus profissionais, que não se adequam, e não tem autonomia de demiti-los. Eles têm estabilidade e nós temos que absorver o problema, administrar, tem que se adequar a ele. Te garanto que é o pior. Tanto quando administrei hospital público do SUS, na minha experiência, quanto o nosso. A estabilidade dos recursos humanos gera essa dificuldade. Também, o grande tempo necessário para o nosso processo licitatório, por causa da Lei 8.666/93 (Lei das Licitações e Contratos), pois tira a velocidade necessária na administração pública, particularmente na área de saúde. É por isso que é necessário um grande tempo no planejamento. É muito mais importante um planejamento eficaz, em que entra a Auditoria Interna na ajuda

diagnóstica. É diferente do serviço privado. No público não tem a celeridade, a facilidade de corrigir, então tem que passar mais tempo no planejamento.”

7) Diante da experiência do senhor com várias gestões hospitalares anteriores, comparando a gestão pública de um hospital militar de 3º Escalão como o HMASP, com outro, como a do HMAR (Hospital Militar de Área de Recife), o senhor avalia a atuação da auditoria interna do HMASP?

“Quando assumi a Gestão, os processos não estavam bons. Não havia alguns processos. A partir de agora, está no mesmo nível do HMAR. E a capacidade de crescimento daqui é maior”.

8) Comparando a contribuição da Auditoria Interna de um hospital militar com a de um hospital público municipal, estadual ou federal, ela contribui para a efetividade, economicidade, mais atuante e colaborativa que a auditoria interna pública?

“Não há nem o que se discutir. Infelizmente, no serviço público, tirando as nossas OMS, não há essa visão ainda ou está muito rudimentar. Já vim de muitos hospitais e, a mudança de mentalidade, tem que melhorar., no sentido do que é público não quer dizer que pode se fazer o que quiser. O que é público quer dizer que é de todos. O dinheiro público não é dinheiro de ninguém, é de todos. Dentro do serviço público militar já é difícil, e lá fora é pior. Não há uma preocupação. E estamos caminhando, ainda aprendendo, fazendo auditoria, no caminho certo. No serviço público federal, municipal, estadual, não há ainda essa mentalidade. No exército isso está começando a tomar corpo.”

## **CONCLUSÃO**

A análise dos dados dos questionários permite evidenciar que a totalidade dos entrevistados têm pleno conhecimento da importância da Auditoria Interna para a economicidade, eficácia e efetividade na gestão de uma OMS, utilizando-se de instrumentos de controle de informações e análise de dados (indicadores), recomendações e acompanhamento de correções, orientações de

ajustes em processos, credibilidade das informações dos custos hospitalares internos, levantamento de riscos e segregação de funções. Isso demonstra que, a função da auditoria interna de uma OMS vai muito além de atividades básicas de dados financeiros. Além disso, pela complexidade do ambiente hospitalar, verifica-se que a atividade da auditoria interna precisa ser bastante dinâmica, a fim de acompanhar as mudanças necessárias para o aumento do controle de despesas e da qualidade da assistência, bem como na detecção de falhas e redução de fraudes.

Ficou demonstrado, através da entrevista realizada com o Diretor, o Gestor do Hospital, que diversos setores contribuem para a complexa gestão de uma OMS, dentre eles a Seção de Auditoria Interna. Ela permite a adequada cobrança das despesas, verificação de desperdícios, o controle rigoroso dos custos dos insumos hospitalares e a verificação da qualidade da assistência. Ainda assessora, mediante dados confiáveis, a aquisição de equipamentos e materiais, resultando em maior economicidade e eficiência do serviço, visto que reduz as despesas com atendimentos em hospitais contratados. Já a efetividade profissional, sendo a habilidade de ser eficiente e eficaz ao mesmo tempo, ou seja, de atingir as metas definidas no prazo e orçamento estabelecidos e conseguir apresentar um resultado final satisfatório, é apontada como ponto importante a ser avaliado através dos seus indicadores, não bastando o profissional ser qualificado, mas também ser produtivo, impactando em decisões do gestor sobre os recursos humanos.

Importa acrescentar que, a estabilidade pública de profissionais pouco efetivos, bem como a lentidão da administração pública, prejudica a celeridade que o atendi-

mento à saúde demanda, implicando prejuízo à eficácia, à eficiência, à economicidade e à efetividade da gestão pública.

Em uma avaliação comparativa entre as Auditorias Internas hospitalares de gestões públicas, ficou evidenciado que, dentre as militares, existem diferenças na atuação das auditorias internas, principalmente em sua estruturação e seus processos. Isso demonstra que o bom preparo do gestor público é de fundamental importância para realizar as adequações necessárias ao melhor desempenho da Auditoria Interna, resultando num melhor uso e contribuição dessa ferramenta para a prática dos princípios fundamentais da administração pública. Depreende-se que, quanto maior a visão gerencial do gestor, melhor a Auditoria Interna o assessora com seus indicadores, proporcionando ganhos à instituição. Em contrapartida, entre a gestão pública militar e a gestão pública nas esferas municipal, estadual e federal, verificou-se que a Auditoria Interna hospitalar da OMS é mais estruturada e mais atuante, fato resultante da alta demanda de atendimento do SUS, a pouca preocupação com o dinheiro público, além de outros fatores.

Verificou-se com este estudo que, embora esteja passível de melhorias, tanto na percepção dos auditores quanto na do gestor público, a Auditoria Interna hospitalar tem considerável importância na redução de custos e riscos, na otimização de recursos e na melhora da qualidade da assistência ao paciente.

Tendo relevância para a boa gestão de uma OMS, analisa-se que é crucial a implantação de Auditorias Internas em todas as Organizações Militares de Saúde do Exército Brasileiro, a fim de assessorar os gestores públicos na tomada de decisões.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Constituição Federal (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/)>. Acesso em: 20 Jun 2020.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Manual de Auditoria (EB10-MT-13.001)**. 1ª Edição, 2013. Disponível em <<http://www.11icfex.eb.mil.br/index.php/73-orientar-e-controlar/auditoria/254-portaria-n-018-cmt-ex>> acesso em: 01 Jul 2020.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Departamento Geral do Pessoal (DGP) / Diretoria de Saúde. **Manual de Auditoria Médica**. Brasília. 2017. Disponível em: <[http://www.dsau.eb.mil.br/phocadownload/manuaisAuditorias/manual\\_auditoria\\_contas\\_medicas\\_MD%20ATUALIZADO.pdf](http://www.dsau.eb.mil.br/phocadownload/manuaisAuditorias/manual_auditoria_contas_medicas_MD%20ATUALIZADO.pdf)>. Acesso em: 09 de julho de 2020.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Normas para Realização de das Atividades de Auditoria e Fiscalização pelo Controle Interno do Exército Brasileiro (EB 10-N-13.003).
- BRASIL. **Lei Complementar Nº 101 de 04 de maio de 2000**: Lei de Responsabilidade Fiscal. <Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm)> acesso em 09 de julho de 2020.
- CASTRO, Tatiana Sena. **A Auditoria e sua relevância na saúde financeira do FuSEx**. Trabalho de Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. Brasília, 2018
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7 ed, Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.
- CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G.S. **Auditoria contábil**. Teoria e Prática. Atlas, 10ª ed, 2016.
- FONSECA, Ariadne da Silva et al. **Auditoria e o uso de indicadores assistenciais: uma relação mais que necessária para a gestão assistencial na atividade hospitalar**. O mundo da saúde. São Paulo, ano 29, v.29 n.2 abr/jun.2005 p.161.
- GALANTE, Anderson Cleyton. **Auditoria hospitalar do serviço de enfermagem**. Editora AB, 2ª ed, 2008.
- KAURA, Amit. **Medicina baseada em evidência**. Elsevier, 1ed., 2016.
- LIMA, S.B.S.; ERDMANN, A.L. **A enfermagem no processo da acreditação hospitalar em serviço de urgência e emergência**. Acta Paul Enferm, v. 19, n. 3, 2006, p. 271-278.
- MANZO, B.F.; BRITO, M.J.M.; CORREA, A.R. **Implicações do processo de Acreditação Hospitalar no cotidiano de profissionais de saúde**. Rev. Esc. Enferm.USP, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 388-394, 2012.
- MENDONÇA, A. C.; CARVALHO, V. R. J. **AUDITORIA DE CONTAS MÉDICAS: A importância da auditoria nas contas médicas em uma Organização Militar de Saúde para a economia dos recursos financeiros destinados ao SAMMED/FUSEX/PASS**. Interação - Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão, 18(1), 2019.
- MEIRELLES, H.L. **Direito Administrativo**. São Paulo, Editora Malheiros, 1999; pag.89.
- MOURA, A.; VIRIATO, A. **Gestão Hospitalar**. 1ª ed. São Paulo; Manole, 2008.

PEREZ, J.C.B. Artigo: **Índice De Efetividade na Gestão Pública**. 2017. <[RODRIGUES, M. G. V.; MADEIRA, J. F. C.; SANTOS, L. E. P.; DOMINGUES, C. A. \*\*Metodologia da pesquisa\*\*: elaboração de projetos, trabalhos acadêmicos e dissertações em ciências militares. 3. ed. Rio de Janeiro: EsAO, 2006.](http://www.coreconpr.gov.br/artigos/indice-de-efetividade-na-gestao-publica/#:~:text=O%20tema%20efetividade%20na%20Administra%C3%A7%C3%A3o,portanto%2C%20como%20um%20assunto%20contempor%C3%A2neo.>acesso em:09 Jul 2020.</a></p></div><div data-bbox=)

SOUZA, L.; DYNIEWICZ, A.; KALINOWSKI, L. **Auditoria: uma**

**abordagem histórica e atual**. Revista de Administração em Saúde - RAS, Curitiba – PR, n.47, p. 71 - 75 abr.-jun. 2010.

SCHRAGLE, I. **Auditoria Interna: base para o trabalho da auditoria externa numa instituição financeira**. Florianópolis, 2013.

TORRES, M.D.F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2004. 224 p.

VIANA, C. S. **O papel da auditoria nas instituições hospitalares**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 07, Vol. 11, pp. 5-20. Julho de 2019.



## APÊNDICE A – Questionário

### ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

Este questionário, parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Cap Aluna Adele Cristina Pessoa de Farias do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais 2020, compõe-se de 15 ( quinze ) questões, sendo 6 (seis) questões abertas e 09 (nove) questões fechadas, as quais são destinadas à coleta de dados para melhor desenvolvimento da atividade.

Agradeço desde já a sua colaboração ao responder as questões e informo que não será necessário identificação.

#### **CONTRIBUIÇÃO DA AUDITORIA INTERNA DE UMA OMS DO EB PARA A EFICIÊNCIA, ECONOMICIDADE, EFICÁCIA E EFETIVIDADE DA GESTÃO PÚBLICA**

##### **Questionário**

Tempo que atua na área de Auditoria: \_\_\_\_\_

Formação Acadêmica/ano: \_\_\_\_\_

Pós-graduação: \_\_\_\_\_

Prezado(a) Senhor(a)

1. Quais as causas que levam à realização da auditoria interna do HMASP?
2. Qual a importância da auditoria interna (Auditoria em Saúde) numa OMS?
3. Nas auditorias realizadas, existem métodos padronizados de controle eficaz das despesas com pacientes?
4. Quais as medidas implementadas decorrentes das irregularidades ou não conformidades encontradas após a realização das auditorias?
5. Enumere, em ordem crescente, os tipos de auditoria frequentemente realizadas na OMS em que serve:  
  
 Auditoria de Gestão  
  
 Auditoria Operacional  
  
 Auditoria de Programa  
  
 Auditoria Contábil  
  
 Auditoria de Desempenho\qualidade  
  
 Auditoria de sistemas
6. O número de auditores existente no quadro de pessoal para realização das auditorias é:



Sim  Não

Justifique: \_\_\_\_\_

Baseado nos dados analisados como auditor, quais fator(es) recorrentes contribuem negativamente para a boa gestão pública da OMS?

## APÊNDICE B – Entrevista

### ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

Esta entrevista, parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Cap Aluna Adele Cristina Pessôa de Farias do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais 2020, compõe-se de um roteiro com 8 (oito) perguntas, as quais são destinadas à coleta de dados para melhor desenvolvimento da atividade.

Agradeço desde já a colaboração de Vossa Excelência ao conceder essa entrevista, sendo preservada a sua identificação pessoal no trabalho.

#### ***CONTRIBUIÇÃO DA AUDITORIA INTERNA DE UMA OMS DO EB PARA A EFICIÊNCIA, ECONOMICIDADE, EFICÁCIA E EFETIVIDADE DA GESTÃO PÚBLICA***

##### **Entrevista**

- 1) Considerando-se a gestão hospitalar como uma das atividades mais complexas para um gestor, quais setores o senhor identifica como essenciais ferramentas de controle para uma OMS (aquelas que fornecem levantamento de dados essenciais para a tomada de decisões)?
- 2) No caso da auditoria hospitalar, o senhor verifica que a Auditoria está inserida em que etapa dessa gestão hospitalar?
- 3) O setor de Auditoria interna proporciona informações fidedignas para o assessoramento do Gestor?
- 4) Em sua análise como gestor, os indicadores da Auditoria Interna, tais como valores de glosa, custos por paciente, qualidade da assistência, entre outros, proporcionam ganhos à gestão da OMS? De que forma?
- 5) Com que frequência o senhor se baseia diretamente em dados da auditoria para a tomada de decisões:  
 sempre, pois todos os setores que funcionam como ferramenta de controle do Diretor (Gestor).  
 frequentemente, em conjunto com os dados fornecidos pelos demais setores.  
 apenas quando alguma outra ferramenta de controle não supre os dados de que precisa.  
 nunca, pois as informações produzidas pela Auditoria Interna são relevantes para alimentar dados de outros setores que me assessoram diretamente.
- 6) Quais principais fatores influenciam negativamente em uma Gestão de uma OMS, de modo a não exercitar os princípios administrativos da eficiência, economicidade, eficácia e efetividade?
- 7) Diante da experiência do senhor com várias gestões hospitalares anteriores, comparando a gestão pública de um hospital militar de 3º Escalão como o HMASP, com outro, como a do HMAR (Hospital Militar de Área de Recife), o senhor avalia a atuação da auditoria interna do HMASP?

8) Comparando a contribuição da Auditoria Interna de um hospital militar com a de um hospital público das três esferas do SUS (municipal, estadual ou federal), ela mais atuante e colaborativa para a economicidade, eficácia, eficiência e efetividade?