



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2021

**FERNANDA DIAS GOULART, Cap Med**

**Aprimoramento da gestão orçamentária nos Esquadrões de Saúde da  
Aeronáutica**

Rio de Janeiro  
2021

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2021

**FERNANDA DIAS GOULART, Cap Med**

**Aprimoramento da gestão orçamentária nos Esquadrões de Saúde da  
Aeronáutica**

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública com ênfase em Gestão de Projetos e Processos.

Linha de Pesquisa: Administração Militar  
Orientador: Maj Inf Alexandre Fontoura Silva

Rio de Janeiro

2021

**FERNANDA DIAS GOULART, Cap Med**

**Aprimoramento da gestão orçamentária nos Esquadrões de Saúde da  
Aeronáutica**

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado no Curso de Aperfeiçoamento  
de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

---

Alexandre **Fontoura** da Silva – Maj Inf  
EAOAR

---

Bruno **Bitencourt** Carvalho De Oliveira, Maj Int  
EAOAR

Rio de Janeiro

2021

## RESUMO

A gestão hospitalar dos Esquadrões de Saúde (ES) da Aeronáutica necessita de uma equipe multiprofissional que atenda a demanda desses “micro-hospitais”, que trará eficiência na gestão orçamentária e por consequência excelência em serviços prestados e adquiridos. Neste contexto, o presente ensaio defende o aprimoramento da gestão orçamentária nos Esquadrões de Saúde da Aeronáutica através da incorporação de oficiais do quadro da Administração ao efetivo dos ES. Primeiramente, argumenta-se a incorporação de oficiais da área administrativa à Tabela de Lotação de Pessoal (TLP) dos Esquadrões de Saúde da Força Aérea Brasileira (FAB) implicará no aumento da resolutividade administrativa à nível hospitalar, seja pela celeridade dos processos, como pelo assessoramento ao Comando dos ES. O segundo argumento baseia-se na economia de recursos através da distribuição adequada do efetivo nas atividades administrativas e assistenciais nos ES que resultará na diminuição de emissão da Guia de Apresentação de Beneficiário (GAB), ou seja, aumentará a produtividade em atendimentos e a resolutividade nos Esquadrão de Saúde (ES), reduzindo os custos com a rede suplementar. Portanto, a relevante proposta de aprimoramento da gestão orçamentária nos ES da Aeronáutica, em consonância com a visão da FAB para 2041, projeta a Força Áera Brasileira como instituição que busca, excelência no serviço administrativo e assistencial prestado nos Esquadrões de Saúde, que resultará em alta produtividade e desempenho na promoção da saúde nos ES, impactando positivamente a gestão hospitalar com economia de recursos financeiros para a Aeronáutica.

**Palavras-chave:** Gestão Orçamentária. Esquadrão de Saúde. Oficiais da Administração. Aeronáutica.

## 1 INTRODUÇÃO

A missão primordial dos Esquadrões de Saúde (ES) da Aeronáutica: operacionalidade na saúde e suporte a atividade aérea, os quais são consequências do complexo gerenciamento da administração hospitalar realizada pelos militares da saúde.

Nesse sentido, corrobora-se que o efetivo de oficiais de carreira do ES normalmente é reduzido e gerencia setores críticos como: Fundo de Saúde da Aeronáutica (FUNSA), Farmácia, Seção de Controle e Patrimônio e Agente de Controle Interno, entre outras, visando manter a funcionalidade do eixo administrativo, além de atuar na sua especialidade fim, embora com redução de seus atendimentos, ou seja, da produtividade.

À vista do exposto, o presente ensaio defende o aprimoramento da gestão orçamentária nos ES através da incorporação de oficiais do quadro da Administração ao efetivo dos Esquadrões de Saúde da Aeronáutica. Essa medida é necessária para otimização do desempenho dos ES com uma administração eficiente que proporcionará redução dos gastos em saúde para Força Aérea Brasileira (FAB).

Argumenta-se, com a incorporação de oficiais da área da Administração, como por exemplo: Intendente, Advogado e Contador, nos ES resultará no aumento da resolutividade administrativa à nível hospitalar, impactando positivamente na gestão orçamentária, com celeridade, economicidade e incontestabilidade nos processos administrativos, bem como, no assessoramento ao Comando dos ES.

Diante deste cenário e atrelada a melhoria da gestão orçamentária para FAB, está a economia de recursos através da distribuição adequada do efetivo nas atividades administrativas e assistenciais nos ES o que impactará na diminuição de emissão da Guia de Apresentação de Beneficiário (GAB), ou seja, aumentará a produtividade em atendimento nos Esquadrões de Saúde e resolutividade local, diminuindo a demanda para onerosa rede credenciada.

Deste modo, reforça-se que a gestão hospitalar dos Esquadrões de Saúde da FAB para ser eficiente e assertiva necessita de uma equipe multiprofissional para execução dos processos administrativos e atendimento ao usuário com redução dos custos na administração e com a Saúde Suplementar, respectivamente.

## **2 A GESTÃO HOSPITALAR**

A gestão hospitalar é complexa e representa um desafio à medida que necessita gerenciar essa atividade operacional de modo eficaz e economicamente viável.

No hospital, como em qualquer empresa, a gestão eficiente quando recursos são escassos, é necessário dar uma boa atenção ao atendimento, verificando os custos de investimento em equipamentos e obras, na quantidade e na qualidade de pessoal técnico e administrativo (SEIXAS, 2004, p. 17).

Nesse sentido, esclarece Nunes (2015), a implementação de medidas em nível de gestão hospitalar, permite maior controle dos custos e melhora na produção hospitalar.

Para Oliveira (2018 apud MARTINS, 2014, p. 152) “a qualidade dos serviços de saúde depende da responsabilidade do profissional e da sua experiência, do seu compromisso com a organização, com os usuários e com as atividades que desenvolve”.

Nesse contexto, para FAB a gestão hospitalar eficiente está vinculada a necessidade de aprimoramento da gestão orçamentária nos ES através da incorporação de oficiais da área da administração que resultará na economia de recursos.

### **2.1 Impacto na produção hospitalar com a incorporação de oficiais da área Administrativa nos Esquadrões de Saúde**

Os Esquadrões de Saúde da Aeronáutica são “micro-hospitais” e necessitam ser gerenciados como tais, para uma administração eficiente com vistas à necessária execução dos processos licitatórios visando otimizar a produção hospitalar. A incorporação de profissionais graduados na área administrativa irá assessorar o Comando dos ES, além de desonerar os militares da saúde desta atividade burocrática, conseqüentemente, agilizando os processos administrativos.

Para Seixas (2004), o administrador hospitalar necessita ter o conhecimento técnico de administração, aliado ao domínio dos assuntos dos serviços de saúde. E segundo Ruthes (2007), são imprescindíveis inovações em busca de um modelo de gestão adequada, a fim de que potencialize as organizações de saúde às novas

tendências do mercado globalizado.

Desta forma, a incorporação de oficiais da área administrativa à Tabela de Lotação de Pessoal (TLP) dos Esquadrões de Saúde da Aeronáutica contribui positivamente na gestão administrativa, gerando expansão na produção hospitalar, uma vez que tais militares detêm conhecimentos específicos sobre as leis que regem os processos administrativos de aquisição de materiais, contratação de prestação de serviços, prestação de contas, gestão financeira, processos de solicitação de descentralização, transferência e empenho de créditos, além de auxiliar o Comando. Ou seja, a celeridade dos processos confeccionados por estes profissionais permite a aquisição de vários produtos (materiais e equipamentos) que resultam numa medicina de ponta, pela disponibilidade dos militares da saúde para os atendimentos, aliado ao uso da tecnologia adquirido pelos processos concluídos.

Nesse sentido, o conhecimento dos profissionais da área administrativa somar-se-ia aos conhecimentos específicos dos profissionais da saúde, sendo complementado por esses, uma vez que as exigências dos serviços (administrativos/técnicos) na administração hospitalar, além das descrições corretas dos materiais, também, são extremamente importantes e necessárias à realização dos processos administrativos de aquisição, culminando na “perfeição” dos processos, seja pela celeridade, economicidade e incontestabilidade.

Paralelamente a gestão hospitalar, tem-se a gestão por competência que foca nas capacidades do profissional, em seu potencial para desenvolver as atividades de seu cargo, impactando na eficácia da produção hospitalar.

Ainda pouco conhecido no mundo, tanto no Brasil, como no mundo, a gestão por competências que significa olhar para o trabalho por uma lente que combina os conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico (DO AMARAL, 2006, p. 554).

Neste contexto, a gestão por competências se aplica a ações referentes a gestão de pessoas que resultam na seleção e alocação de profissionais habilitados pela sua formação para exercer determinada função a qual estão capacitados, resultando no desenvolvimento das atividades com êxito e com aumento da produção, permitindo a avaliação do seu desempenho na sua área de atuação.

Diante deste cenário, com o objetivo melhorar a gestão orçamentária nos ES propõem-se a incorporação de oficiais da área administrativa à TLP, que alocará de forma adequada seus recursos humanos, aproveitando assim o máximo de sua

capacidade de resolutividade, aumentando a oferta de consultas e processos concluídos, que resultará no excelente desempenho dos ES na atenção aos usuários, gerando economia de recursos para Aeronáutica.

## **2.2 Economia de recursos pela diminuição de emissão da Guia de Apresentação de Beneficiários (GAB)**

Atualmente, com descentralização orçamentária pela Diretoria de Saúde da Aeronáutica (DIRSA), os Esquadrões de Saúde passaram a gerenciar o seu Plano de Ação anual, fato observado no FUNSA e da Subseção de Controle e Patrimônio, os quais mantêm a prestação de contas à Unidade Subordinada.

Com a finalidade dar suporte a gestão hospitalar, vários profissionais da saúde como: médicos, enfermeiros, dentistas, fisioterapeutas, entre outros, foram alocados para exercer a atividade administrativa nas subseções: Emergência, Internação, Laboratório, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Odontologia, Atendimentos Médicos Ambulatoriais, Centro Cirúrgico, Central de esterilização de Material, Farmácia, Faturamento, Aeromédica, Comando, Seção Auxiliar, FUNSA, Subseção de Controle Interno, Junta de Saúde, Subdivisão de Arquivo Médico e Estatística, Subseção de Controle e Patrimônio, Setor de Visita Domiciliar, e como consequência de sua indisponibilidade para atendimento do usuário, e pela necessidade deste de realizar uma consulta, um exame ou procedimento médico que não é oportunizado no ES, o FUNSA emite, após solicitação médica, uma Guia de Apresentação de Beneficiário para a dispendiosa rede credenciada privada, onde o usuário realizará o atendimento.

Dentre as subseções, o FUNSA é um dos exemplos onde os militares da saúde necessitam aprender o gerenciamento do todo o processo do credenciamento ao pagamento das faturas (montar edital, credenciamento, auditoria médica, auditoria prospectiva/retrospectiva, controle financeiro e ressarcimento) visando o suporte da rede credenciada para os usuários quando necessário. Por outro lado, as Subseções Controle Interno e Controle e Patrimônio cuja atividade fim, é elaboração de processos para aquisição de bens e consumo, tem por objetivo garantir a sustentabilidade e a operacionalidade do Esquadrão de Saúde.

Soma-se a isso, que a maioria dos oficiais saúde não tem conhecimento administrativo na sua formação técnica, para exercer essas funções e assistir adequadamente ao Comando dos ES, o que impacta na elevação dos gastos na

saúde, e no atraso dos processos licitatórios.

Com o objetivo de gerar economia de recursos para FAB pela diminuição de emissão da GAB, faz-se necessário disponibilizar 100% dos profissionais da saúde para atendimento do usuário, além de equipar os esquadrões de saúde visando resolutividade no local, sem a necessidade de encaminhar para rede credenciada, diminuindo os custos com a saúde suplementar.

Conforme pontua Gurgel Júnior (2002, p. 326), “as organizações hospitalares através da atenção administrativa tem por objetivo reduzir os custos da assistência à saúde, melhorando a eficiência destes serviços”. Em consonância com Gurgel Júnior, visando reduzir custos na assistência à saúde, faz-se necessário que todo militar da saúde esteja disponível para sua área de atuação.

Como consequência, há aumento da produtividade desse militar na sua especialidade (administração/saúde), atuando como coadjutor do Comando dos ES, que implicará no aumento de processos concluídos e diminuição na emissão de GAB para rede credenciada, diminuindo os gastos na saúde suplementar, ambos resultando na economia de recursos.

Segundo Seixas (2004), o sucesso da assistência depende como é a administração hospitalar, ou seja, sua gerência, visto que o hospital é uma empresa, que necessita atingir suas metas com a redução dos custos.

Em concordância, o aprimoramento da gestão de competência, conforme Do Amaral (2006), nos Esquadrões de Saúde alocará de forma adequada seus recursos humanos, aproveitando assim o máximo de sua capacidade de atendimento, minimizando prováveis gastos adicionais, com a assistência à saúde prestada pela iniciativa privada, reduzindo a emissão de GAB para rede credenciada.

É indispensável que se considere que um hospital é uma estrutura viva, de alto dinamismo operacional, com atividades caracteristicamente polimorfos, que envolve uma gama muito diversificada de aspectos. Além da atividade de assistência médica/paramédica que se desdobra no hospital, funcionam ali setores que poderiam desenvolver-se isoladamente fora dele, como a hotelaria, farmácia, lavanderia e restaurante, sendo que cada um individualmente já tem a necessidade de uma gestão eficiente. Assim, a gestão de um hospital é um desafio à medida que deve colocar todos estes segmentos em funcionamento simultâneo, harmonioso, eficiente e economicamente viável (RUTHES; CUNHA, 2007, p.94).

Dessa forma, os Esquadrões de Saúde da Aeronáutica que funcionam vinte e quatro horas por dia, ininterruptamente, para atender o usuário e dar apoio a atividade aérea necessitam de gestão hospitalar eficiente, capaz de coadjuar nos processos

administrativos, disponibilizar os profissionais da saúde para a assistência na saúde e adquirir equipamentos médicos-hospitalares, dessa forma, resultando na economia de recursos e otimizando a gestão orçamentária para a FAB.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Atualmente, nos Esquadrões de Saúde da Aeronáutica os profissionais da saúde atuam de forma a tentar equilibrar as atividades administrativas e assistenciais com intuito de garantir a operacionalidade dos esquadrões no suporte a atividade aérea, atendimento aos usuários e nos processos de aquisição de bens e consumo.

Com a finalidade de aprimorar a gestão orçamentária nos ES, o presente ensaio propõem a incorporação de oficiais do quadro da Administração ao efetivo dos Esquadrões de Saúde da Aeronáutica. Essa medida é necessária para otimização do desempenho dos ES com uma administração eficiente que proporcionará redução dos gastos em saúde para Força Aérea Brasileira (FAB).

Nesse sentido, com a participação efetiva dos militares de área da Administração nos Esquadrões de Saúde da Aeronáutica que detêm o conhecimento técnico dos processos de aquisição de bens e consumo, promoverão agilidade na administração, além de assessorar os Comandos dos ES, contribuindo para eficácia a produção hospitalar. Paralelamente, os militares da saúde serão desvinculados da atividade administrativa para atuar com exclusividade na saúde, impactando positivamente no número de atendimentos e na resolutividade nos ES.

Argumenta-se, ademais, que a economia de recursos através da diminuição da emissão da Guia de Apresentação de Beneficiário ( guia que permite o atendimento do usuário da FAB na rede credenciada) é um aliado da gestão orçamentária, sendo consequência da distribuição adequada dos recursos humanos na assistência à saúde nos Esquadrões de Saúde, diminuindo os custos com a saúde na rede suplementar.

Portanto, a relevante proposta de aprimoramento da gestão orçamentária nos ES da Aeronáutica, com a inclusão de oficiais da área da Administração à TLP dos ES, projeta a FAB como instituição que busca, excelência no serviço administrativo e assistencial prestado nos ES, que resultará em alta produtividade e desempenho na promoção da saúde nos ES, impactando positivamente a gestão hospitalar com economia de recursos financeiros para a Aeronáutica.

## REFERÊNCIAS

DO AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Servidor público**. v. 54, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2006. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1422.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2020.

GURGEL JÚNIOR, G. D.; VIEIRA, M. M. F. Qualidade total e administração hospitalar: explorando disjunções conceituais. **Ciência & Saúde Coletiva**. v. 7, n. 2, p. 325-334, 2002. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2020.

NUNES, A. M.; HARFOUCHE, A.P.J. A Reforma da Administração Pública Aplicada ao Setor da Saúde: A Experiência Portuguesa. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**. São Paulo, v. 4, n. 2, p. 1-8, jul./dez. 2015. Disponível em: <http://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php?.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2020.

OLIVEIRA, L. E. N. *et al.* Análise Interdisciplinar Das Relações De conflito E Poder Na Gestão Hospitalar. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**. São Paulo, v. 7, n. 2, p. 129-142, maio/ago. 2018. Disponível em: <http://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php?.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2020.

RUTHES, R. M.; CUNHA, I. C. K. O. Os desafios da administração hospitalar na atualidade. **Revista de Administração em Saúde**. v. 9, n. 36, p. 93-102, jul./set. 2007. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2020.

SEIXAS, M. A. S.; MELO, M.T. Desafios do Administrador Hospitalar. **Revista Gestão e Planejamento**. Salvador, v. 5, n.9, p. 16-20, jan./jun. 2004. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2020.

VARESCHINI, J. M. L. **Legislação JML Licitações & Contratos Administrativos**. Curitiba: JML Editora, 2020. E-book. Disponível em: [https://www.jmleventos.com.br/arquivos/editora/pdf/Ebook\\_lei\\_2020.pdf](https://www.jmleventos.com.br/arquivos/editora/pdf/Ebook_lei_2020.pdf)  
Acesso em: 15 jan. 2021