



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

**KLINGER RICARDO DANTAS PINTO, Cap Med**

**Auditoria em saúde como ferramenta de gestão na FAB**

Rio de Janeiro

2021

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

**KLINGER RICARDO DANTAS PINTO, Cap Med**

**Auditoria em saúde como ferramenta de gestão na FAB**

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: Thiago Diorgilis Ribeiro **DANIEL**,  
Maj Av.

Rio de Janeiro

2021

**KLINGER RICARDO DANTAS PINTO, Cap Med**

**Auditoria em saúde como ferramenta de gestão na FAB**

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

Aprovado por:

---

Thiago Diorgilis Ribeiro **Daniel**, Maj Av

EAOAR

---

**Isabel** Corrêa da **Costa** Mileski, Cap Dent

EAOAR

Rio de Janeiro

2021

## RESUMO

O sistema de saúde da Força Aérea Brasileira (FAB) compreende uma rede própria de organizações de saúde (OSA) acrescida de prestadores credenciados que perfazem uma assistência complementar em saúde de abrangência nacional. A gestão operacional dessa saúde complementar encontra-se descentralizada nas OSA de maior escalonamento, recebendo estas a designação de organizações militares credenciantes. Essas organizações exercem a regulação e o controle dos prestadores credenciados por meio dos métodos de auditoria em saúde, cuja geração de dados encontra-se em constante expansão. Visando aprimorar os processos administrativos e apresentar a auditoria em saúde como uma valorosa ferramenta de gestão, o presente ensaio defende a tese de que os dados decorrentes dos processos de auditoria devem ser convertidos em indicadores para auxiliar os gestores na tomada de decisão. Essa proposição encontra-se amparada, primeiramente, pelo argumento de que a auditoria médica analítica possibilita assessorar a gestão com recomendações, relatórios e medidas de controle de custos. O segundo argumento evidencia a importância dos indicadores de processos e resultados no auxílio à tomada de decisão. As estratégias de implementação da auditoria analítica e a valorização da incorporação de um painel de indicadores são pormenorizadas neste ensaio com o propósito de favorecer uma aplicação prática dessas metodologias nas OSA. Isto posto, ratifica-se a importância da auditoria em saúde para a administração militar, consolida-se a viabilidade para a sua execução e ressalta-se que o aprimoramento das técnicas de gestão em saúde é essencial para a modernização das ações e a assertividade do processo decisório na FAB.

**Palavras-chave:** Auditoria Médica. Indicadores. Gestão em Saúde.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão da saúde complementar da Força Aérea Brasileira (FAB) foi reestruturada no ano de 2014 com o advento do credenciamento direto e a definição de organizações militares credenciantes (OC) (BRASIL, 2014).

Essas organizações passaram a gerenciar os prestadores de saúde em sua jurisdição; contemplando os processos administrativos de credenciamento, auditoria técnica e execução do pagamento pelos serviços prestados.

Um sistema de auditoria em saúde foi criado em cada OC incluindo as etapas de auditoria prospectiva (antes da execução do atendimento ao beneficiário), concorrente (durante a internação hospitalar) e retrospectiva (análise da fatura do serviço prestado), proporcionando descentralizar a atividade operacional de auditoria, porém, mantendo coordenação e regulamentação na Diretoria de Saúde (DIRSA).

Apesar do credenciamento direto dos prestadores de saúde ser uma atividade ainda recente na FAB, esses anos de gestão local da auditoria permitiram às OC coletarem uma série de dados, algo que possibilita a construção de indicadores relacionados a custos da saúde complementar, taxa de não conformidades e coeficiente de exames realizados nos prestadores credenciados. O conjunto das atividades relacionadas à compilação, análise dos dados e elaboração dos indicadores constitui a chamada auditoria analítica, entretanto, essa modalidade de auditoria ainda é incipiente nas OC, estando restrita apenas ao controle de custos.

Diante desse cenário, esse ensaio objetiva apresentar a auditoria em saúde como uma eficiente ferramenta de gestão na FAB, alicerçada na tese de que os dados decorrentes dos processos de auditoria devem ser convertidos em indicadores para auxiliar os gestores na tomada de decisão.

Visando sustentar essa tese, ocorrerá a exposição de dois argumentos correlacionados com a ideia central. Inicialmente, haverá a demonstração como a auditoria médica analítica contribui para a gestão administrativa. Por sua vez, o segundo argumento evidenciará a importância dos indicadores de processos e resultados no auxílio à tomada de decisão.

Ao final desse ensaio, pretende-se que a auditoria em saúde tenha a sua importância reconhecida na administração militar e que estejam elucidados os mecanismos para a sua utilização no processo decisório.

## 2 AUDITORIA EM SAÚDE INTEGRADA COM A ADMINISTRAÇÃO MILITAR

A atividade de auditoria em saúde evoluiu ao longo dos anos, deixando de ser uma mera conferência da conformidade de processos para assumir uma função gerencial de controle e excelência de serviços. Esse fato ocasionou a ramificação da auditoria em subespecialidades operacionais e analíticas (GRAÇA, 2012).

Segundo Baldi (2019), a auditoria médica analítica realiza a avaliação dos dados coletados das contas hospitalares em conjunto com informações obtidas de tabelas referenciais, gráficos, bancos de dados, séries históricas e parâmetros contratuais. Essa ação proporciona uma visão com foco na gestão administrativa e da qualidade e não somente na contenção de gastos. Desse modo, amplia as possibilidades de atuação da auditoria e fomenta uma etapa inicial para o aumento em eficiência e eficácia da gestão administrativa (PAIM; CICONELLI, 2007), evidenciando o poder dessa argumentação.

Os indicadores em saúde tem a função de parametrizar e quantificar as informações produzidas, organizá-las de modo sistematizado e permitir tanto a formação de uma série histórica quanto a possibilidade da comparação com serviços ou instituições de portes semelhantes (OPAS, 2008).

Como instrumentos de gestão, os indicadores podem ser classificados em vários tipos (eficiência, resultados, entre outros), porém, é através da construção de um painel de indicadores que a administração consegue uma sólida base para definir objetivos e alcançar metas. O estabelecimento de um painel composto por 03 indicadores, sendo 02 de resultados (valor mensal auditado e coeficiente de exames realizados na rede credenciada) e 01 de processo (taxa de glosas), possibilita mensurar o desempenho operacional da auditoria, tomar decisões baseadas em evidências e estabelecer planos de ação (LIMA; ANTUNES; SILVA, 2015), fortalecendo a argumentação.

A auditoria médica analítica associada aos indicadores como ferramentas de gestão administrativa estão consolidados nas operadoras privadas de saúde (LUDMER; LUDMER, 2013) e apresentam excelentes resultados financeiros e qualitativos corroborando a tese do presente ensaio.

Aprimorar os processos administrativos da Força Aérea espelhando-se nas melhores práticas existentes na saúde privada, como a incorporação da auditoria

analítica e a utilização dos indicadores na tomada de decisão, é um dos caminhos para se atingir a almejada modernização da gestão.

## 2.1 Estratégias de ação para a auditoria analítica nas organizações de saúde

Um modo eficaz para que a auditoria analítica contribua com a gestão é estabelecer uma estratégia de ação para a sua execução nas organizações de saúde da Aeronáutica (OSA), convertendo o conhecimento teórico em um processo prático.

A auditoria analítica é uma atividade identificada com a área de planejamento e controle, pois consolida e avalia informações, regulamentos e dados coletados pelas auditorias operacionais (antes e após a prestação de serviços de saúde) propondo intervenções e adequações gerenciais (CALEMAN; SANCHEZ; MOREIRA, 1998). As medidas recomendadas podem ser preventivas, aplicadas na gestão de riscos antes do evento; ou corretivas, aperfeiçoando os processos (LUDMER; LUDMER, 2013).

Fundamentado na proposta de Graça (2012), cuja obra projeta uma metodologia de execução da auditoria analítica, enumeram-se abaixo as estratégias de ação para a sua aplicação nas OSA, considerando as particularidades da administração militar e a necessidade de personalizar o planejamento para a FAB:

- a) fase diagnóstica:
  - obter informações e dados de eventos prévios relacionados ao fato avaliado (exemplo: valor mensal final auditado, tempo dispendido por fatura auditada e índice de recursos por eventos de não conformidade);
  - identificar ocorrências correlatas que permitam condutas similares;
  - reunir portarias, regimentos, leis e demais documentos normativos que possibilitem fundamentar o trabalho analítico (OPAS, 2008);
  - consultar o Sistema de Saúde Complementar (SiSauC) da DIRSA para a obtenção de planilhas de produção e o módulo de *Business Intelligence* do SiSauC para a visualização de gráficos de consumo e de descentralização de crédito.
- b) fase analítica:
  - tabular, ordenar e indexar os dados obtidos;
  - extrair elementos estatístico com valores percentuais;
  - comparar os dados entre si e com perfis predeterminados, sejam do próprio Sistema de Saúde da Aeronáutica (SISAU) ou de operadoras do sistema privado de saúde que contribuam para a sua validação externa (BALDI, 2019);

- séries históricas da própria unidade e de outras OSA de mesmo escalonamento no sistema de saúde, a fim de elaborar um gráfico de tendência que permita identificar o comportamento esperado para o evento auditado.

c) fase conclusiva:

- elaborar relatório gerencial da auditoria analítica com as conclusões obtidas nas avaliações das fases anteriores (PAIM; CICONELLI, 2007);
- recomendar intervenções nos processos com imprecisões e correções de eventos que desviem o foco nas metas estabelecidas pelo Comando;
- propor medidas para a gestão de custos do fundo de saúde, aquisições que permitam a internalização de procedimentos e adequações do efetivo para otimizar os resultados da auditoria operacional.

Assim, as estratégias para o pleno emprego da auditoria analítica nas OSA foram apresentadas de modo a ressaltar a viabilidade para a sua implantação e as ações elencadas na fase conclusiva evidenciaram o elo entre essa modalidade de auditoria e a gestão administrativa.

## **2.2 Importância dos indicadores de processos e resultados em saúde**

Ao discorrer sobre a interpretação dos indicadores em um ensaio que visa ao aperfeiçoamento da gestão, convém citar a premissa: “Medir é importante: o que não é medido não é gerenciado” (KAPLAN; NORTON, 1997). Essa contextualização reforça o poder dos indicadores no auxílio à tomada de decisões.

Os indicadores na área da saúde podem ser aplicados em diversas áreas, tais como: logística de materiais, aquisição de insumos, alocação de pessoal, medidores de morbidades e mortalidades por doenças, exames realizados e internações hospitalares (OPAS, 2008).

A moderna administração utiliza-se dos indicadores de modo conjunto em formato de painel, visando proporcionar uma consciência situacional ao gestor, uma vez que a interpretação isolada dos dados teria um aproveitamento limitado no assessoramento técnico. A construção de um painel (ou matriz) de indicadores pauta-se nos critérios de relevância para a instituição, validade para orientar decisões, identidade com os processos e disponibilidade das fontes de informação (OPAS, 2008). Um dos pilares que sustentam a tese deste ensaio é a argumentação para a

composição de um painel com 03 indicadores, sendo 01 de processo e 02 de resultados, que serão pormenorizados a seguir com ênfase para a sua pertinência.

Os indicadores de processos possibilitam às OSA perceber se elas estão atingindo os seus objetivos e avaliar a qualidade das suas ações (BALDI, 2019). No presente ensaio, a taxa de glosas (não conformidades) foi o indicador recomendado para a composição do painel de auxílio à gestão. Essa taxa mede a quantidade de não conformidades encontradas dentre todas as faturas auditadas, permitindo identificar o trabalho minucioso realizado pelos auditores militares, além de verificar a exatidão dos faturamentos apresentados pelos prestadores credenciados.

Em contrapartida, os indicadores de resultados proporcionam medir a produtividade ou consumo de determinado elemento, auxiliando a análise do seu impacto sobre o orçamento do fundo de saúde (LIMA; ANTUNES; SILVA, 2015). Preconiza-se o emprego de 02 indicadores de resultados: (1) Valor mensal auditado: dado absoluto do resultado financeiro consolidado após a análise da auditoria de contas que permite mensurar o valor de custeio do fundo de saúde ao final de um período de 30 dias e possibilita ao gestor analisar se a meta de orçamento para o ano é passível de atingimento ou se medidas corretivas serão necessárias para o alcance desse propósito; e (2) Coeficiente de exames realizados na rede credenciada: considerando que os exames complementares integram, ao lado das internações hospitalares e dos tratamentos em quimioterapia, o tripé das áreas com maior demanda por recursos do fundo de saúde, conhecer esse coeficiente propiciará ao gestor identificar os exames com maior demanda de encaminhamentos à rede credenciada e promover ações para a internalização desses procedimentos na OSA (adquirir equipamentos, realocar militares e adequar a capacidade física da unidade).

Portanto, o realce da importância e a perspectiva favorável para a incorporação deste painel de indicadores fortalecem o seu reconhecimento como uma valorosa ferramenta da administração e auxílio à decisão.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Parafraseando uma máxima do mercado financeiro, na qual toda grande mudança gera oportunidades, a reestruturação do modelo de credenciamento e gestão da saúde complementar da FAB favoreceu a criação de uma estrutura descentralizada de auditoria que municiou os comandantes das unidades de saúde

com informações e dados que antes estavam concentrados na Diretoria de Saúde. Se por um lado trouxe uma responsabilidade compartilhada pela administração do fundo de saúde, por outro, possibilitou o desenvolvimento e aprimoramento de técnicas de gestão em saúde.

O reconhecimento deste novo desafio na gestão embasou a problemática de pesquisa do presente ensaio e suscitou a construção da tese de que os dados decorrentes dos processos de auditoria devem ser convertidos em indicadores para auxiliar os gestores na tomada de decisão.

O primeiro argumento base que sustenta a tese apresentou a modalidade de auditoria médica analítica como uma atividade que contribui para a gestão administrativa. As OSA estão habituadas a executarem, predominantemente, ações operacionais de auditoria, desse modo, a exposição do argumento iniciou com a demonstração da definição e importância da auditoria analítica, percorreu as estratégias de implantação dessa atividade nas unidades de saúde (com atenção para as especificidades da FAB) e reforçou a conexão da auditoria médica analítica com a gestão quando enumerou, na fase conclusiva, as várias ações correlatas que contribuem com a gestão, tais como: a elaboração de relatórios gerenciais, a recomendação de intervenções e correções em processos e a proposição de medidas de gestão de custos para o fundo de saúde.

Destacar a importância dos indicadores de processos e resultados no auxílio à tomada de decisão foi a tônica da segunda argumentação que apoiou a tese. Para isso, resgatou-se o conceito de painel de indicadores como uma ferramenta de maior eficácia para a gestão em comparação à interpretação individualizada dos dados. A delimitação de 03 indicadores para a constituição do painel contribuiu para aprofundar a discussão sobre a sua validade e aplicabilidade nas OSA, bem como apresentou as possíveis interpretações para os resultados encontrados, cuja finalidade era evidenciar o pronto emprego no processo decisório.

O considerável volume de dados produzidos nos processos de auditoria deve ser mais proveitoso para o processo decisório e este ensaio buscou apresentar uma tese assertiva e relevante para a Força Aérea Brasileira, sob os pilares da auditoria analítica e do uso de indicadores, fortalecida pela literatura de referência e sempre com o foco na aplicação prática do conhecimento. Portanto, espera-se que a auditoria em saúde como ferramenta de gestão na FAB seja mais um elemento a pavimentar o caminho para a excelência na administração militar.

## REFERÊNCIAS

BALDI, E.M. **Modelos de auditoria na saúde suplementar: análise comparativa entre literatura e prática em uma seguradora de saúde**. 2019. 56 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações de Saúde) – Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2019.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Portaria COMGEP nº 1619/DOR, de 08 de dezembro de 2014. Estabelece a competência e a jurisdição do processo de credenciamento de prestadores de serviços de assistência à saúde complementar aos usuários do SISAU. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 236, f. 10620, 12 dezembro 2014.

CALEMAN, G.; SANCHEZ, M.C.; MOREIRA, M.L. **Auditoria, Controle e Programação de Serviços de Saúde**, 5. ed. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998.

GRAÇA, W.C. Auditoria analítica em saúde: uma proposta de objetivos, métodos e meios. **Revista Brasileira em Promoção da Saúde**, v. 13, n. 1, p. 114-117, 2012.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P.A. **Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIMA, K.W.S.; ANTUNES, J.L.F.; SILVA, Z.P. Percepção dos gestores sobre o uso de indicadores nos serviços de saúde. **Saúde e sociedade**, v. 24, n. 01, p. 61-71, 2015.

LUDMER, M; LUDMER, G. Gestão integrada da auditoria médica e sistemas de informação: um estudo de caso em uma cooperativa de trabalho médico. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 2, n. 1, p. 116-139, 2013.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. **Indicadores básicos para a saúde no Brasil: conceitos e aplicações**. Ripsa. 2. ed. Brasília: 2008.

PAIM, C.R.P.; CICONELLI, R.M. Auditoria de avaliação da qualidade dos serviços de saúde. **Revista de Administração em Saúde**, v. 09, n. 36, p. 85-92, 2007.