



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3/2023

**ANA MARGARETH KASPRZAK RIBAS**, Cap Farm

**Guia de Recolhimento da União prévia à Guia de Apresentação do Beneficiário:**  
um aprimoramento na gestão do Faturamento Hospitalar no GSAU-SM

Rio de Janeiro

2023

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3/2023

**ANA MARGARETH KASPRZAK RIBAS**, Cap Farm

**Guia de Recolhimento da União prévia à Guia de Apresentação do Beneficiário:**  
um aprimoramento na gestão do Faturamento Hospitalar no GSAU-SM

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no MBA em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão da Saúde da Força Aérea

Orientador: Alexandre Fontoura da Silva, TC Inf

Rio de Janeiro

2023

**ANA MARGARETH KASPRZAK RIBAS**, Cap Farm

**Guia de Recolhimento da União prévia à Guia de Apresentação do Beneficiário:**  
um aprimoramento na gestão do Faturamento Hospitalar no GSAU-SM

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

Aprovado por:

---

Alexandre **Fontoura** da Silva, Ten Cel Inf  
EAOAR

---

**Alexandra** Vidal Pedinotti Zuma, Maj Farm  
EAOAR

Rio de Janeiro

2023

## RESUMO

A gestão nos serviços de saúde, principalmente no sistema público, é estudada intensamente com o dever de alcançar os princípios de eficiência e eficácia. Estas características almejadas, na forma da medição de parâmetros de desempenho, são uma demonstração de respeito à sociedade. Neste sentido, fazendo uma análise do cenário atual da sistemática utilizada no âmbito do Força Aérea Brasileira (FAB), verificou-se que processo de cobrança de militares em período de encerramento de tempo de serviço necessita de melhorias. Este ensaio defende a utilização da Guia de Recolhimento da União (GRU) prévia à Guia de Apresentação do Beneficiário (GAB) com vistas a aprimorar a gestão do Faturamento Hospitalar do Grupo de Saúde da Base Aérea de Santa Maria (GSAU-SM). Espera-se com a alteração, o aumento na eficácia da cobrança, mitigando os riscos de inadimplência, devido a antecipação do pagamento da GRU, e na eficiência da Célula de Faturamento, pela redução dos casos em que a instauração de Processo Administrativo de Ressarcimento ao Erário faz-se necessário, permitindo que o efetivo possa dedicar-se aos outros processos existentes na seção. Após análise da tese e argumentos, pode-se concluir que a implantação da alteração proposta terá efeitos profícuos na expansão da utilização das ferramentas de tecnologia da informação utilizadas na gestão dos serviços de Saúde, podendo ser replicada para outras organizações, contribuindo para o aprimoramento do suporte aos usuários do Sistema de Saúde da Aeronáutica.

**Palavras-chave:** Faturamento. Danos ao Erário. Inadimplência. Guia de Recolhimento da União.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão em serviços de saúde é tema de diversos estudos sobre o assunto, particularmente quando se trata do sistema público. Sua eficiência está diretamente relacionada com a aplicação correta de recursos advindos dos impostos pagos pela população. Neste ensejo, o faturamento hospitalar é um setor de extrema importância para uma Organização de Saúde, pois por meio da arrecadação, se dá o manutenção dos serviços, e melhoria de equipamentos e instalações.

No âmbito da Força Aérea Brasileira, 20% do valor do procedimento é cobrado do militar através de desconto em folha de pagamento. Contudo, quando se faz necessária a emissão de Guia de Apresentação de Beneficiário (GAB) para a realização de serviços de saúde complementar, o trâmite administrativo para utilização, auditoria, pagamento da fatura e por fim desconto em folha é de no mínimo 60 dias. Este fato impossibilita a cobrança direta no contracheque de militares licenciados neste período, sendo necessário então a emissão de Guia de Recolhimento da União (GRU) para pagamento posterior.

Quando há inadimplência do ex-militar, gera-se um Processo Administrativo de Ressarcimento ao Erário (PARE), culminando na inscrição em dívida ativa da união e consequente prejuízo ao crédito pessoal. Como atribuição da Célula de Faturamento Hospitalar, este processo demanda de pessoal dedicado exclusivamente a esta tarefa, pois os licenciamentos são cíclicos.

Este ensaio defende a utilização da Guia de Recolhimento da União prévia à Guia de Apresentação do Beneficiário para aprimorar a gestão do Faturamento Hospitalar do Grupo de Saúde da Base Aérea de Santa Maria (GSAU-SM). Com a alteração do procedimento, a emissão de GAB fica condicionada ao pagamento da GRU correspondente ao recolhimento.

Essa alteração aumentará a eficácia na cobrança da importância devida pelos usuários do sistema de saúde, reduzindo o risco de inadimplência, sem interferir no decorrer do restante do processo, tampouco na execução do procedimento necessário ao paciente.

Outro benefício será a melhora na eficiência da Célula de Faturamento, pela consequente redução dos casos de instauração de PARE, com a otimização dos recursos humanos que poderão dedicar este tempo a outras atividades, tornando a seção mais produtiva.

## 2 DESENVOLVIMENTO

Ao abordar o assunto gestão hospitalar, observamos que o tema é discutido em diversos estudos há tempos, conforme artigo escrito por Junqueira (1992), após alguns anos da institucionalização do Sistema Único de Saúde (SUS) em 1988. Desde esta época, o aprimoramento da gestão é desejado. No tocante a contas hospitalares, outros estudos foram realizados com o intuito de aprimorar-se a eficiência do sistema de saúde estudado, sem perder o foco na eficácia.

Em se tratando de gestão de recursos financeiros, Aguiar e Haber (2017), ao conceituar eficiência e eficácia, permitem uma análise de como estes parâmetros devem ser levados em consideração no seu aprimoramento. Observa-se neste sentido, uma gama de métodos para a mensuração dos custos e o valor a ser cobrado dos pacientes. Silva *et al.*, (2016) sugere em seu trabalho, seis etapas a serem seguidas para a estimativa de custos que podem auxiliar gestores de serviços de saúde a estimarem os valores a serem cobrados pelos procedimentos ofertados. Um outro ponto a ser considerado é a eficácia na forma como estes valores são cobrados, com a emissão de faturas corretas, e sistema de cobrança que reduza a inadimplência.

Na seção de Faturamento dos prestadores de serviços de saúde, são realizados diversos processos minuciosos para a emissão das faturas de cobrança para envio aos prestadores, este processo foi descrito por Cândido (2023) em um trabalho onde pode-se perceber não somente a importância deste setor, mas também a valorização dos profissionais que ali desempenham suas funções.

### 2.1 Eficácia na gestão de contas hospitalares

A gestão hospitalar compreende diversas etapas, aproximando-se atualmente de modelos empresariais, visando-se a qualidade da gestão tanto quanto a dos serviços assistenciais prestados (Malagon-Londoño, *apud* Cândido, 2023, p.18). Tendo a precificação e cobrança dos serviços como uma destas etapas, é necessário o aprimoramento constante e emprego de ferramentas que facilitem e aumentem a segurança, rastreabilidade e avaliação do desempenho destes processos (Souza, *apud* Cândido, 2023, p.19).

A inadimplência é algo presente e um risco constante aos serviços de saúde em geral. Em um estudo realizado por Maia *et al* (2009), onde estudou-se a discriminação de preços entre clientes particulares e de planos de saúde em dois hospitais do Rio de Janeiro, verificou-se que os hospitais estudados renunciaram à renda maior que clientes particulares (sem vinculação com planos de saúde) poderiam propiciar pelo risco do não pagamento das suas contas hospitalares.

Nos Estados Unidos, um estudo realizado por Brevoort *et. al.*, (2020) mostrou que indivíduos que não possuem seguro saúde apresentam um índice de inadimplência equivalente a 80% do total de suas contas hospitalares, sendo necessária então a cobrança através de agências terceirizadas, prejudicando o crédito dos cidadãos devedores.

Face a estas evidências de inadimplência de contas médicas dentro e fora do Brasil, faz-se necessária a adoção de critérios que visem a mitigar ou até mesmo erradicar esta prática que vem ocorrendo no âmbito do Serviço de Saúde da Aeronáutica.

Ao analisar a Norma Padrão de Ação da Seção de Gestão Hospitalar do Grupo de Saúde da Base Aérea de Santa Maria (Brasil, 2023), em seu anexo K, referente ao Fluxo do Processo de Cobrança de Militar Licenciado, observa-se que a cobrança neste caso é realizada posteriormente ao trâmite administrativo da GAB utilizada, por meio de GRU. Este sistema de recolhimento tem se mostrado relativamente efetivo, porém, ainda depende basicamente da boa-fé do ex-militar. Quando ocorre a inadimplência deste, faz-se necessária a abertura de um Processo Administrativo de Ressarcimento ao Erário (PARE), cujas etapas serão citadas posteriormente.

O aprimoramento proposto neste ensaio é a emissão da GRU no momento da emissão da GAB. Para isso, o sistema emitirá um aviso no momento da confecção da guia, informando sobre a situação do titular com período de renovação de tempo de serviço igual ou inferior a 60 dias, consolidando a emissão somente após o registro da quitação da Guia de Recolhimento. Uma medida semelhante já se encontra em uso pelo Exército Brasileiro e trata-se da sinalização da proximidade ao vencimento da carteira de identidade do militar pelo próprio Sistema de Registro de Encaminhamentos (Brasil, 2008), com a condicionante do registro de GRU quitada para que a Guia de Encaminhamento seja emitida.

A cobrança prévia da coparticipação a ser paga pelo usuário do sistema de saúde simplifica o processo descrito acima. Com o recolhimento já quitado, o militar

pode ser considerado como o status “nada deve” ao solicitar seu desimpedimento de ficha pela Célula de Faturamento Hospitalar.

Desta forma, a alteração sugerida aumentará a eficácia do sistema de cobrança dos valores destinados ao Fundo de Saúde da Aeronáutica (FUNSA), e o militar que está sendo desligado do serviço ativo ficará sem pendências para com a Organização Militar, sem correr o risco de ser inscrito em dívida ativa da união e ter o seu crédito pessoal prejudicado.

## **2.2 Eficiência dos processos da Célula de Faturamento Hospitalar**

Conforme observado nos trabalhos de Cândido (2023) e de Maia (2009), o trabalho do setor de contas hospitalares é de extrema importância na geração de faturas corretas para que os prestadores e usuários dos serviços de saúde possam compreender o que estão pagando, e desta forma garantir o retorno financeiro necessário para a continuidade dos serviços.

De forma paralela, nas Organizações de Saúde da Aeronáutica (OSAs), há o processo de cobrança realizado pelos serviços prestados, tanto internamente pelo efetivo, com atendimento médico, farmacêutico, odontológico, psicológico, dentre outros, quanto pelos atendimentos realizados em prestadores de serviços credenciados pelo FUNSA. Este processo é consolidado pelos militares da Célula de Faturamento Hospitalar.

Na ocasião de inadimplência, o setor deve seguir o descrito nos itens 2.2.5.15 e 2.2.5.16 da Norma Padrão de Ação da Seção de Gestão Hospitalar do Grupo de Saúde da Base Aérea de Santa Maria (Brasil, 2023). Nos itens citados, percebe-se o quão rígido deve ser o controle das etapas que precedem a instauração do PARE. Estes passos são importantes para que se comprove a inadimplência e seja possível então a inscrição em dívida ativa da união. Todo este controle é realizado cumulativamente às demais atribuições exercidas pelos integrantes da seção, demandando tempo e dedicação extra destes trabalhadores.

A escassez de recursos humanos não é uma novidade na Força Aérea Brasileira, e frequentemente observa-se militares das mais diversas especialidades técnicas prestando serviços administrativos em setores como o faturamento. Neste caso, ocorre o acúmulo de função, pois continuam desempenhando paralelamente a função correspondente a sua área específica de atuação. Esta sobrecarga de funções

gera uma piora no clima organizacional, com conseqüente falta de motivação e baixa produtividade no ambiente de trabalho (Lourenço, 2021).

Na sociedade civil, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) prevê que o acúmulo de funções deve acompanhar acréscimo salarial correspondente a nova função exercida. Desta forma, o trabalhador que se sentir prejudicado por tal acúmulo pode reivindicar a indenização pela diferença salarial e todas as verbas rescisórias pelo fim do vínculo empregatício, se ocorrer (Lourenço, 2021).

Os militares, por não estarem sob o regimento da CLT, mas sim, do Estatuto dos Militares, não podem lançar mão destes direitos quando se trata do acúmulo de função. No entanto, os efeitos desta prática não podem ser desconsiderados, e os esforços para minimizá-los merecem atenção dos gestores no que diz respeito à eficiência do trabalho. Desta forma, a demanda administrativa que recai sobre estes profissionais na execução de procedimentos poderia ser poupada pela otimização dos sistemas operacionais utilizados, corroborando com a ideia discutida por Benito e Licheski (2009) sobre a utilização de tais sistemas no apoio às atividades de gestão em saúde.

Conforme discutido anteriormente, com a emissão prévia da GRU pelo setor responsável pela emissão da Guia, a quitação da coparticipação do militar será adiantada em seu processo, eliminando conseqüentemente as etapas de acompanhamento da dívida citadas acima.

Dentro deste contexto, a proposta deste ensaio, proporciona a expansão da utilização de um dos sistemas de informação utilizados no serviço de Saúde do COMAER, em consonância com o objetivo estratégico definido pelo Plano Estratégico Militar da Aeronáutica – PEMAER (Brasil, 2018), que visa aprimorar o suporte aos usuários do sistema de saúde da Aeronáutica.

### **3 CONCLUSÃO**

É perceptível a importância que os gestores, principalmente do sistema público de saúde, devem dar aos procedimentos administrativos como forma de medição de parâmetros de desempenho em uma demonstração de respeito para com a sociedade. Neste sentido, uma análise do cenário atual do sistema de cobrança dos serviços hospitalares prestados no âmbito do GSAU-SM, pôde ser realizada frente aos fatos apresentados e à literatura analisada. Uma preocupação constante em se

tratando de contas médicas, é a aferição dos custos de forma justa e suficiente para que o serviço possa ser mantido, juntamente com a exatidão na cobrança. O recolhimento de valores em um sistema de saúde é indiscutivelmente importante e complexo, sendo vital a designação de profissionais capacitados e sistemas operacionais atualizados e otimizados para este fim.

A concretização da cobrança previamente, com conseqüente melhora na eficácia deste processo indica uma real necessidade do aprimoramento proposto. Um olhar crítico sobre a possível inadimplência de militares licenciados revela que o sistema utilizado atualmente possui pontos falhos, colocando em xeque o sucesso do sistema de cobrança, que em certo ponto, depende basicamente da boa-fé dos indivíduos que utilizam do sistema de saúde no período próximo ao encerramento do seu tempo de serviço, sem garantias do recolhimento do valor devido.

Uma oportunidade de aumento na eficiência da Célula de Faturamento, foi contemplada na otimização dos demais processos realizados pelo setor, devido a diminuição da demanda de procedimentos como as etapas que precedem a instauração do PARE. Uma preocupação analisada foi a escassez de recursos humanos, que atinge diversos setores do sistema público e privado, onde trabalhadores acumulam funções estranhas às de sua área de formação, gerando insatisfação, desmotivação, estresse, e conseqüente perda da produtividade no ambiente de trabalho. O aumento da carga de trabalho é prejudicial ao bom andamento do setor, quando esse torna-se superior à inclusão de militares que auxiliam no desempenho dos processos.

A tese defendida neste ensaio, que propõe a emissão de GRU prévia a GAB para titulares com o vencimento da carteira de identidade próximo a sessenta dias aumentará a eficácia no sistema de cobrança utilizado atualmente. Paralelamente, vislumbra-se o aumento da eficiência da Célula de Faturamento no desempenho das demais tarefas, com a conseqüente diminuição dos processos de PARE a serem efetuados.

Por fim, após análise da tese e argumentos, pode-se concluir que a implantação da alteração proposta terá efeitos profícuos na expansão da utilização das ferramentas de tecnologia da informação utilizadas na gestão dos serviços de Saúde, podendo ser replicada para outras organizações, contribuindo para o aprimoramento do suporte aos usuários do Sistema de Saúde da Aeronáutica.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Julio Cesar; HABER, Melina Tostes. Controle jurídico das políticas públicas: uma análise a partir dos conceitos de eficácia, efetividade e eficiência. **A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, v. 17, n. 70, p. 257-280, 2017. Disponível em: <http://www.revistaaec.com/index.php/revistaaec/article/view/823>. Acesso em 25 set. 2023.

BENITO, Gladys Amélia Véles; LICHESKI, Ana Paula. Sistemas de Informação apoiando a gestão do trabalho em saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 62, p. 447-450, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/CvrVqCsxdKmJmDpSZpbkCDh/?lang=pt>. Acesso em 28 set 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando do Exército. Secretaria Geral do Exército. Port Nº 046-DGP, 25 fev 2008. Aprova as Normas para o Funcionamento do Sistema Integrador de Gestão Inteligente de Recursos do Sistema de Pessoal do Exército. **Boletim do Exército nº 10/2008**, Brasília - Distrito Federal, de 07 de mar 2008.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº. 2.102/GC3, de 18 de dezembro de 2018. Aprova a reedição do Plano Estratégico Militar da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, n. 227, Rio de Janeiro, RJ, 20 dez. 2018.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Base Aérea de Santa Maria. Norma Padrão de Ação EAD 03. **Boletim Interno Ostensivo da Base Aérea de Santa Maria**, nº162, Santa Maria – Rio Grande do Sul, 29 ago. 2023.

BREVOORT, Kenneth; GRODZICKI, Daniel; HACKMANN, Martin B. The credit consequences of unpaid medical bills. **Journal of Public Economics**, v. 187, p. 104203, 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0047272720300670>. Acesso em 25 Set. 2023.

CANDIDO, Juan Carlos Ramalho. **O processo de geração do contas a receber de um hospital de João Pessoa-Paraíba**. 2023. 55 f. Trabalho de Conclusão de Curso. Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/27339>. Acesso em 26 Set. 2023.

LOURENÇO, Gabriel de Oliveira. **Desvio e acúmulo de função e suas consequências no contrato de trabalho**. Trabalho e Conclusão de Curso. Centro Universitário Eurípides de Marília, 2021. 12 f. Disponível em: <https://aberto.univem.edu.br/handle/11077/2040>. Acesso em 28 Set 2023.

MAIA, Elton Azevedo *et al.* Contabilidade de custos e discriminação de preços entre clientes particulares e de planos de saúde: evidências de hospitais do município do Rio de Janeiro. **Saúde em Debate**, v. 33, n. 82, p. 222-233, 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4063/406341771005.pdf>. Acesso em 25 Set. 2023.

JUNQUEIRA, Luciano A. Prates; INOJOSA, Rosa Marie. Gestão dos serviços públicos de saúde: em busca de uma lógica da eficácia. **Revista de Administração Pública**,

v. 26, n. 2, p. 20-31, 1992. Disponível em: <https://hml-bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8793>. Acesso em 20 Set 2023.

SILVA, Everton Nunes da; SILVA, Marcus Tolentino; PEREIRA, Maurício Gomes. Identificação, mensuração e valoração de custos em saúde. **Epidemiologia e Serviços de Saúde** v. 25, p. 437-439, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ress/a/NgDGnzBGKmQqz9QtrnHb6n/>. Acesso em 25 Set. 2023.