

A AUDITORIA COMO FERRAMENTA PARA A EXCELÊNCIA DA GESTÃO HOSPITALAR

AUDIT AS AN ANALYSIS TOOL TO IMPROVE THE QUALITY OF SERVICE PROVIDED

Agneta Torres da Silva

Bacharel em Administração pela Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina - FACAPE - Petrolina (PE), MBA em Auditoria em Serviços de Saúde pelo Instituto Brasileiro de Pós-Graduação e Extensão – Centro Universitário Internacional UNINTER - Feira de Santana (BA), Brasil,

Eniel do Espírito Santo

PDr em Educação pela UDE – Montivideo/Uruguai (2008), Mestre em Gestão Integrada de Organizações pela Universidade do Estado da Bahia (2004).

RESUMO

A assistência à saúde melhorou consideravelmente nas últimas décadas com a implementação de novos processos, ferramentas, pesquisas científicas e novas tecnologias. O presente trabalho tem como objetivo identificar a relação da auditoria com a gestão de qualidade. Considerando a complexidade do setor saúde, é apresentado o cenário atual das instituições, conceitos do segmento e análise e relevância da aplicabilidade da auditoria como ferramenta de gestão. É necessário avaliar todos os processos envolvidos no sistema de saúde por meio das ações propostas pela auditoria. Diante do exposto, o propósito desse artigo é o de apontar a relevância da auditoria no atual cenário das instituições de saúde, auxiliando na redução de custos e melhorando a qualidade dos serviços prestados. A metodologia utilizada neste trabalho de pesquisa foi a revisão bibliográfica. As conclusões sugerem que a utilização da auditoria como uma ferramenta de gestão deve contemplar as exigências pertinentes ao processo tais como planejar, monitorar, avaliar as ações e serviços de saúde, intensificar a capacitação e treinamento permanente de todos os envolvidos. Deve-se enfatizar a sua principal função educadora e não apenas a fiscalizadora e a punitiva. A implantação de uma gestão da qualidade deve contribuir para a melhoria contínua dos serviços prestados.

Palavras-chave: Auditoria de Enfermagem. Gestão de Qualidade. Qualidade da Assistência à Saúde. Cuidados de Enfermagem.

ABSTRACT

Health care has improved considerably in recent decades with the implementation of new processes, tools, scientific research and new technologies. This study aims to identify the relation between the audit and the quality management. Considering the complexity of the health sector, it is presented the current scenario of the institutions, concepts of the segment and their analysis and the relevance of the audit as a management tool. It is necessary to evaluate all the processes involved in the health system by means of actions proposed by the audit. Considering the above, the purpose of this paper is to point out the importance of audit in the current scenario of health institutions, by helping in cost reduction and in improving the quality of the provided services. The methodology used in this work research was the bibliographic review. The findings suggest that the use of audit as a management tool should address the relevant requirements to the process such as planning, monitoring, evaluating actions and health services, increasing training and ongoing training of all involved. It should be emphasized its main educational function, not only its inspecting and punitive roles. The implementation of a quality management should contribute to the continuous improvement of services.

Key words: Nursing audit. Quality management. Quality of health care. Nursing care.

INTRODUÇÃO

A administração hospitalar, assim como qualquer outro tipo de administração, visa em regra geral, coordenar e normatizar seu meio laboral e institucional; porém, ao se considerar que uma instituição de assistência a saúde contém os mais diversos setores, com os mais diferentes profissionais e com os mais múltiplos serviços há de se constatar que tal administração apresenta-se como *sui generis* entre as demais. (FONTINELE, 2002)

A excelência do desempenho empresarial ou seu mau funcionamento dependem da qualidade do desempenho das funções gerenciais, as quais orientam o tipo e a quantidade de esforço que será colocado em cada área operacional.

A procura por melhorias de vida tem sido cada vez mais intensa nos diversos ramos da saúde e em especial no atendimento hospitalar que, via de regra, se encontra em um constante processo de desenvolvimento de novas técnicas para manter a longevidade dos pacientes. Essa busca por melhorias tem apresentado especial impacto sobre os custos e métodos de controle de qualidade no atendimento.

O gestor de uma empresa desempenha uma série de funções diferentes, ligadas ao planejamento, controle e liderança das atividades de terceiros, mas antes de planejar, este precisa obter dados, informações e tomar decisões as quais devem gerenciar.

Para realizar um excelente planejamento são necessários tempo e a ajuda de ferramentas, a auditoria hospitalar que tem se destacado como instrumento de gestão e fiscalização mais adequado às necessidades de gerenciamento das informações no ambiente hospitalar, sendo considerada como uma área da empresa que fornece ao processo decisório, o recurso da informação e a veracidade para fazer chegar a todos a ação e precisão para orientar com foco em um mercado altamente competitivo.

Sendo assim, a auditoria apoia o administrador para a necessidade de detectar os erros que sobrecarregam os custos, promove um serviço de qualidade verificando, observando e analisando como gerar meios que favoreçam o desenvolvimento de metas dentro de uma proposta que relacione custo/benefício e qualidade do atendimento em hospitais.

Assim, analisar as funções do administrador em controlar e fiscalizar custos, analisar os resultados, prontuários, formar corretamente os gastos dos serviços prestados, todos estes fatores levam à necessidade de uma melhor estratégia de planejamento e gestão. De acordo com o exposto, este artigo discute o seguinte problema: De que forma a auditoria pode ser utilizada como ferramenta para a excelência da gestão hospitalar?

O artigo busca responder também às seguintes questões norteadoras: Qual a função do Administrador na qualidade da assistência hospitalar do paciente? Como planejar a melhoria do atendimento de uma organização hospitalar com a ajuda da auditoria? Como utilizar os serviços de auditoria para melhoria dos serviços hospitalares?

Direcionado por estes questionamentos, o administrador analisa os processos conduzindo ações que utilizam recursos para atingir objetivos corretos e impactantes no desempenho da organização, alcançando um resultado eficaz e retorno financeiro de forma sustentável e com responsabilidade social.

Neste contexto, há necessidade de utilização de várias ferramentas técnicas específicas que o possibilite o gestor tomar posição estratégica garantindo a sobrevivência da organização, assim, o objetivo deste trabalho é: aprender a qualificar a gestão administrativa hospitalar por meio dos processos de auditoria; tendo por objetivos específicos: Descrever a função do administrador auditor hospitalar; Identificar a auditoria como ferramenta de gestão hospitalar; Descobrir como humanizar o atendimento através da auditoria.

Deste modo, este artigo trata de uma pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa e objetivo descritivo, utilizando-se de publicações como artigos, livros entre outros, que citem o assunto e possam favorecer a compreensão de como o administrador hospitalar pode utilizar a auditoria para sucesso na sua gestão.

Portanto, o tema tem grande valor social, pois possibilita ao Gestor Hospitalar identificar meios de favorecer a qualificação do serviço sem agregar custos ao atendimento contribuindo consideravelmente para que entendam a verdadeira importância da auditoria para a qualidade do serviço, como também, respondendo às

exigências cada vez maiores dos pacientes, pois a cada dia estão mais esclarecidos e conscientes de seus direitos.

As organizações empresariais, de uma forma geral, visam a obter resultados, com o intuito de oferecer produtos e serviços de qualidade que necessitam investir em tecnologia, em conhecimento na área administrativa como um todo: economia, finanças, teorias organizacionais e relacionamento humano, técnicas de apuração de custos, controle financeiro, auditoria, entre outros.

Para a administração hospitalar não há diferença já que visa o lucro, o hospital tem objetivos, metas e resultados exigindo também a aplicação de técnicas administrativas para sua existência e sobrevivência em um mercado totalmente competitivo. A gestão hospitalar segundo Fontinele. (2002, p.27).

É o conjunto normativo dos princípios e funções que visam ao controle, a ordenação e a avaliação dos fatores de expressão de qualidade e excelência no processo e dos resultados do desempenho do pessoal do hospital, alicerçado pela ordenação dos fatores de produção e/ou de prestação de serviço.

No ambiente hospitalar, os administradores geram a redução e a manutenção dos gastos, os enfermeiros trabalham diretamente com o atendimento aos pacientes e controle das técnicas envolvidas nos procedimentos, os médicos almejam mais tecnologia, conseqüentemente, mais investimento nos diagnósticos clínicos e materiais para realização de diferentes procedimentos e os líderes da comunidade tentam manter e ampliar o patrimônio ali utilizado.

Com uma equipe de visão tão diferente a autonomia da gestão diminui e a complexidade para administrar aumenta, já que existem muitos tomadores de decisão com objetivos diferentes ficando praticamente impossível de acontecer a uniformidade das opiniões.

Saber relacionar-se é fundamental para conseguir o comprometimento de todos, visando a alcançar os objetivos da organização, desenvolver um conjunto de competências já que se lida diretamente com uma grande quantidade de profissionais de nível superior, há a necessidade de tomar decisões rápidas e eficazes em um ambiente complexo e com alta velocidade de mudança, para Fontinele. (2002, p. 30).

O administrador, apesar de contar com a autoridade formal (tipo de poder baseado no reconhecimento legitimidade ou legalidade da tentativa de exercer influência), precisa saber utilizar a autoridade informal (conhecimentos próprios, experiência e capacidade de liderança).

A finalidade principal de um hospital é o fornecimento de serviços relacionados à área da saúde, mas também de produtos na forma de medicamentos. Então vale compreender que o cliente/paciente não quer somente cuidar da doença, ele avalia os serviços agregados que a estrutura oferece, segundo Kotler. (2002, p. 283).

Um serviço consiste em uma ação, desempenho ou ato que é essencialmente intangível e não acarreta necessariamente a propriedade do que quer que seja. Sua criação pode ou não estar vinculada a um produto material.

Empresas hospitalares, não importando se de pequeno, médio ou grande porte, vivem o dilema de buscar continuamente mecanismos de avaliação e correção para aperfeiçoar o serviço oferecido com linguagem universal, eficiência, e resultados financeiros positivos. Muitas empresas têm potencial humano e estrutura física de qualidade, mas a falta de um sistema operacional linear faz surgir dificuldades e perdas no ativo da empresa.

Segundo La Forgia e Couttolenc (2009) o conjunto de serviços oferecidos pelos hospitais, com tratamentos clínicos de alta tecnologia e as cirurgias complexas, da contabilidade complexa a serviços básicos de hotelaria – torna sua administração complexa e cara e a sua supervisão e controle extremamente desafiadores. Assegurar o controle sobre essas complexas entidades requer profundidade e amplitude de conhecimentos para compreender todos os componentes de um hospital e integrá-los efetivamente, ao passo que monitorar o desempenho e o uso dos recursos requer informações confiáveis e atualizadas – o que pode ser difícil de alcançar nos países em desenvolvimento.

De acordo com Cecotosti (2005) as instituições devem definir primeiramente sua atuação para, então, partir para os desafios do seu nicho em busca de recursos e

profissionalização, pois não existe gestão eficaz sem planejamento eficaz, e isso depende de informação, com diferentes cenários, alternativas e possibilidades.

Para Mezomo (2001), as empresas, por outro lado, que ouvem seus clientes e oferecem serviços planejados para atender suas expectativas e necessidades competem mais efetivamente e garantem maior participação no mercado. Daí a necessidade de planejar os serviços a partir deste parâmetro: os desejos e as necessidades dos clientes atuais e em potencial.

Os gestores podem e devem fazer uso de diversas ferramentas gerencias existentes no mercado para um maior auxílio na gestão de seus negócios, além disso, faz-se necessário a preocupação com a competência e a responsabilidade do gestor.

Administradores gerem atendendo aqueles que controlam ou financiam a empresa hospitalar e esta por ser uma empresa de grande complexidade enfrenta muitos problemas, assim como as demais atividades econômicas daí a necessidade de planejamento e gestão eficientes.

Segundo Chiavenato (2004), o planejamento consiste na tomada antecipada de decisões, não se trata da previsão das decisões que deverão ser tomadas no futuro, mas da tomada de decisão que produzirá efeitos e consequências futuras.

O gestor de uma empresa desempenha uma série de funções diferentes, ligadas ao planejamento, controle e liderança das atividades de terceiros. Mas antes de planejar este precisa obter dados, informações e tomar decisões as quais deve gerenciar.

Planejar é o primeiro passo do Processo de Administrar, é pensar antes de agir ou preparar as maneiras mais adequadas para a ação, este ato envolve sensibilidade ao mercado e à missão da organização além de vários métodos e técnicas as quais o tornam realmente eficaz, deixando de agir unicamente de maneira intuitiva e passando a atuar de forma profissional e focada facilitando seu desenvolvimento e sustentabilidade, para Chiavenato (2004, p.195):

O Planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções. O Planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los.

As organizações hospitalares, em particular, têm necessitado bastante do poder de imaginação, de criação e inovação, para superar os obstáculos e as barreiras cada vez mais difíceis na qualidade da prestação dos serviços, os pacientes têm mais acesso às informações e devido a isto estão mais exigentes afinal, o usuário ou a comunidade necessita deste serviço para seu bem-estar e/ou comodidade.

O profissional responsável pela gestão nesse novo conceito de organização precisa adequar-se ao novo cenário, aqui a gestão precisa ser profissional, flexível e ágil e buscar alternativas usando os recursos disponíveis com criatividade e flexibilidade para a satisfação tanto dos funcionários quanto dos pacientes.

O maior desafio do administrador hospitalar está relacionado à efetividade prática de seu conhecimento e no alcance dos objetivos organizacionais, isto é, na sua capacidade de movimentar a organização e alinhá-la a adaptabilidade que esse processo exige e como toda gestão conjecturar um dinamismo permanente de planejamento, execução, monitoramento, avaliação, ajustes e reajustes.

Conforme Attie (1998) O surgimento da auditoria está ancorado na necessidade de confirmação por parte dos investidores e proprietários quanto à realidade econômico-financeira espelhada no patrimônio das empresas investidas e, principalmente, em virtude do aparecimento de grandes empresas multigeograficamente distribuídas e simultâneo ao desenvolvimento econômico que propiciou participação acionária na formação do capital de muitas empresas, segundo Attie (1998, p.27):

A origem do termo auditor em português, muito embora perfeitamente representado pela origem latina (aquele que ouve, o ouvinte), na realidade provém da palavra inglesa *to audit* (examinar, ajustar, corrigir, certificar). Segundo se tem notícias, a atividade de auditoria é originária da Inglaterra que, como dominadora dos mares e do comércio em épocas passadas, teria iniciado a disseminação de investimentos em diversos locais e países e, por consequência, o exame dos investimentos mantidos naqueles locais.

Existem diferentes conceituações para auditoria, variando conforme o autor e de acordo com sua finalidade. Segundo Kurcgant (1991) Auditoria é a avaliação sistemática e formal de uma atividade, por alguém não envolvido diretamente na execução, para determinar se essa atividade está sendo levada a efeito de acordo com seus objetivos.

Para Sá (2002), o auditor observa a exatidão, a integridade e a autenticidade de tais demonstrações, registros e documentos. Conforme Chiavenato (2004), a auditoria é um sistema de revisão de controle para informar a 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 auditoria é uma atividade profissional que respeita a autonomia profissional e preceitos éticos que ditam as ações e relações humanas e sociais. Segundo Attie (1998) os exames de auditoria obedecem às normas de auditoria e incluem procedimentos de comprovação dos dados em estudo caracterizados por uma atitude de reflexão competente e independente. Um auditor precisa ter conhecimentos técnicos e legislativos da organização a qual presta serviço necessita.

[...] Sua existência, necessidades e objetivos são plenamente reconhecidos pela Legislação e pelos Códigos de Ética da área de saúde, além de reconjugado pelas Normas Administrativas das Instituições de Saúde. Portanto, a Equipe de Auditoria deve estar atenta a seus limites, claramente definidos nos respectivos Códigos de Ética, tanto médico como de enfermagem, e embasada em Normas Técnicas próprias e Pareceres de Sociedades Científicas. (PEG- EB, 2005, p.13).

Segundo PEG-EB (2005) o auditor deve decidir sempre com respaldo técnico e científico, honestidade e responsabilidade. O Auditor ideal deve ser constituído de: 25% de discricção, 25% de ética, 25% de equilíbrio profissional e 25% de conhecimento e totalizando 100% de bom senso.

Ser um profissional em auditoria requer ser obediente a alguns princípios éticos como: a independência, a integridade, a eficiência e a confidencialidade. Para Attie (1998), a função da auditoria deve ser exercida em caráter de entendimento e que o trabalho executado tenha e mereça toda credibilidade possível, não sendo permissível existir qualquer sombra de dúvida quanto à honestidade e aos padrões morais do auditor.

Conforme Maesta (2011), os passos efetuados pela auditoria devem, primeiramente, ser planejados para que haja uma sequência de trabalho a ser seguida. Após, o auditor avaliará os procedimentos de controle interno, efetuando a revisão dos mesmos. Ao executar os procedimentos de auditoria, o auditor aplicará testes de

avaliação para colher as evidências, ou seja, os fatos ocorridos e, a partir deste, emitirá um relatório com as deficiências do setor e sugestões de melhoria.

Na gestão hospitalar torna-se necessária a instalação de um órgão de auditoria o mesmo terá a função de assessorar a direção da instituição e deverá ser composto por uma equipe multidisciplinar. Para Fontinele (2002) deve a princípio preocupar-se com as atividades de maior relevância na instituição (enfermagem médica, se for um hospital, odontológico, se for uma clínica odontológica) e assim por diante.

Conforme Vilas (2007), a auditoria em saúde é efetivada através da: avaliação dos controles internos; contábil e financeira; sistemas de informação; sistema orçamentário; operacional dos processos de saúde; em unidades assistenciais; qualidade de serviços; relatórios de auditoria em saúde.

O auditor exerce suas funções tornando-se um agente de mudanças. Conforme Kurcgant (1991), a auditoria surgiu para averiguar a qualidade da assistência prestada ao paciente, tendo como informativo a serem analisados os registros dos prontuários, no Brasil nos últimos cinquenta anos tomou impulso e conduziu alguns profissionais a realizarem estudos para identificar os objetivos, a metodologia e a validação da auditoria.

Os custos hospitalares vêm crescendo em todo o mundo com certa proporção pedindo a realização de estudos os quais visam a sua racionalização e contenção. Existem duas modalidades de auditoria: a interna e a externa, ambas com a finalidade de aferir a preservação dos padrões estabelecidos e proceder ao levantamento de dados que permitam conhecer a qualidade, a quantidade, os custos e os gastos da atenção à saúde.

A auditoria interna é aquela realizada na instituição pela equipe da instituição ou nas instalações das operadoras de plano de saúde, segundo Franco e Marra (2001) a vantagem da auditoria interna é a existência, dentro da própria organização, de um departamento que exerce controle permanente – prévio, concomitante e consequente - de todos os atos da administração.

E a auditoria externa que acontece na instituição (hospitais e clínicas) pelo SUS e prestadora. De acordo com Almeida (1996) a auditoria externa é aquela que é efetuada por um profissional ou equipe de profissionais que não são parte do quadro de funcionários da empresa. O auditor externo tem como função a verificação da adequação

patrimonial e financeira das demonstrações contábeis e se estas foram elaboradas consoantes com os Princípios Fundamentais de Contabilidade.

Tanto a auditoria interna quanto a externa são importantes para a empresa hospitalar, a primeira é uma forma de prevenção constante, que é efetuada diariamente e a segunda é uma forma de prevenção periódica, pois é realizada quando a empresa necessita ou porque a lei determina.

Em vista disso, a atividade de auditoria hospitalar tem se destacado como instrumento de gestão e fiscalização mais adequado às necessidades de gerenciamento das informações no ambiente hospitalar com a veracidade que levam a todos a ação e a precisão para gerir com foco em um mercado altamente competitivo.

A auditoria serve como ferramenta de gestão, pois por meio de um processo longo e minucioso constata irregularidades no prontuário médico, como também na área contábil e qualidade de serviços, via documentos ou processos.

Segundo Meireles (2001), ferramentas administrativas, predominantemente, são usadas para identificar, observar e analisar problemas. Um problema, no âmbito de uma empresa, é um resultado indesejado ou um desafio a suplantar.

Com a expansão das organizações no mercado e o desconhecimento de seus administradores da necessidade/auxílio da auditoria como ferramenta administrativa para obtenção de informações corretas sobre o patrimônio e atividade financeira da empresa, redução de custos e agregação dos valores financeiros aos valores qualitativos à gestão hospitalar, sem a utilização da mesma, fica quase impossível de acontecer.

Auditar elimina desperdícios, simplifica tarefas e transmite informações seguras sobre o desenvolvimento das atividades executadas, sem o controle adequado as organizações de estrutura complexa, a exemplo os hospitais, se expõem a inúmeros riscos, frequentes erros e desperdícios, a auditoria tem de estar aliada ao planejamento hospitalar. Segundo Chiavenato. (2006, p. 633).

O desempenho de uma organização e das pessoas que a compõem depende da maneira como cada indivíduo e cada unidade organizacional desempenham seu papel e se movem para alcançar os objetivos e metas comuns. O controle é o processo pelo qual são fornecidas as informações e retroação para manter as funções dentro de suas respectivas trilhas. É a atividade integrada e monitorada

que aumenta a probabilidade de que os resultados planejados sejam atingidos da melhor maneira.

Com um controle interno eficiente, os processos se tornam ágeis e de fácil entendimento, tanto para os auditores como para os demais usuários das informações. O Instituto de Auditores Internos do Brasil, Audibra (1992, p.48), registra:

(...) controles internos devem ser entendidos como qualquer ação tomada pela administração (assim compreendida tanto a Alta Administração como os níveis gerenciais apropriados) para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos. A Alta Administração e a gerência planejam, organizam, dirigem e controlam o desempenho de maneira a possibilitar uma razoável certeza de realização.

De acordo com Medeiros e Andrade (2007), para que a auditoria possa ser considerada eficiente e eficaz, é importante que se torne um sistema de educação e aperfeiçoamento contínuo, mostrando preocupação com a qualidade, a segurança e a humanidade das prestações de saúde, tratando de alcançar, por intermédio de um processo de ensino e aprendizagem, motivação e participação de todas e cada uma das pessoas que atendem pacientes. Deve, também, constituir uma instância de mediação, conciliação e solução de conflitos, os quais podem surgir nas relações entre profissionais, pacientes, parentes, instituições, além de ser um sistema de caráter preventivo do erro profissional e reparador deste, sem cunho de ordem penal.

A auditoria hospitalar tem desempenhado um importante papel para as instituições hospitalares, especialmente no âmbito financeiro-comercial, avaliando consumos e cobranças realizadas pela instituição. A rotina em alguns hospitais geralmente é de cobrança indevida por serviços não realizados, erro médico e demais serviços prestados de forma equivocada.

De acordo com Scarparo (2007 apud CAMELO et al, 2011), a equipe de auditoria geralmente é composta por diferentes profissionais, que realizam a análise qualitativa e quantitativa do prontuário previamente ao faturamento e posterior a ele verificando as glosas efetuadas e redigindo relatórios finais para a tomada de decisão.

Na avaliação da auditoria hospitalar faz-se necessária a análise do prontuário do paciente no qual é relatado quando devidamente escrito, horários, datas e parecer

técnico dos profissionais que assistem o paciente. Dando ênfase aos conhecimentos técnicos os quais não são pertinentes ao administrador e aumentando a necessidade de um trabalho feito com uma equipe a qual tenha a mesma visão e objetivos.

Para Fontinele (2002) a auditoria de enfermagem, em resumo, possui as seguintes atividades: análise da conta hospitalar; verificação da qualidade da assistência de enfermagem; emissão de relatórios de divergências e sugestões para a melhoria da assistência de enfermagem; participação na elaboração, no planejamento, na execução e na avaliação dos programas nas empresas de saúde e nos hospitais; participação em negociações de contratos. Assim como, os enfermeiros, os médicos auditores fazem a mesma função só que direcionados aos termos técnicos médicos.

Há também a auditoria de contas que deve efetuar o levantamento do sistema contábil e do controle interno da empresa, avaliar o grau de segurança por eles proporcionado e, com base nesses elementos, estabelecer a natureza, a extensão e a profundidade dos procedimentos de auditoria, assim como o momento apropriado de sua aplicação.

Para Mezomo (2002) o administrador precisa contar com o apoio e o trabalho de toda uma equipe multiprofissional e treinada. Mas isto não diminui sua função no sistema, pois ele é o responsável final pelas atividades da organização que dirige, e isto inclui a qualidade do cuidado e a eficiência na alocação dos recursos.

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.

A melhoria da qualidade nos cuidados da saúde depende segundo Mezomo (2002), do comprometimento da alta direção com a qualidade, em ambiente não punitivo, a educação nas técnicas de melhoria da qualidade e a alocação de recursos para a implementação da melhoria resultam numa melhor compreensão da qualidade, no desejo de melhorá-la e na efetiva melhora.

A auditoria pode atuar como órgão de assessoria já que deve conhecer o modelo de gestão adotado pelo órgão de gestão da organização. Possibilitando a redução dos

riscos a que as empresas estão expostas no atual cenário empresarial, como também acrescentando valor.

Para efetuar uma auditoria eficiente, o auditor busca conhecer detalhes mínimos sobre as aspirações filosóficas da instituição, conhecer os contratos de atendimento aos clientes e o modelo da prestação de serviços, obedecerem à hierarquia administrativa e manter comportamento ético e sigiloso necessários a todo trabalho que analisa documentos e prepara parecer técnico.

É dispondo de dados e informações que a empresa pode criar medidas ou indicadores para monitorar e melhorar seu desempenho em tudo o que for fundamental: produtividade; custo; prazo; satisfação do cliente; participação no mercado; desperdício e qualidade total (“ defeito zero”). (MEZOMO, 2002, p.51).

A auditoria como ferramenta de gestão tem valor fundamental para as empresas hospitalares de acordo com as informações enviadas por intermédios relatórios e esta ganha autoridade ao documentar processos, incentivando a participação, ajudando na criatividade, medindo performances além de analisar causas e efeitos dos serviços prestados.

Para Mezomo (2002) as ferramentas, por si, não melhorarão a organização se não houver liderança e compromisso com a qualidade, se os administradores não garantirem às equipes o tempo e os recursos necessários, se a cultura organizacional não for mudada, e se as pessoas não forem fortalecidas pela educação.

Portanto, a auditoria em saúde em conjunto com a gestão hospitalar para terem êxito exigem um comprometimento de todo efetivo envolvido, pois, não tem por finalidade avaliar o desempenho de um indivíduo ou grupo, mas de melhorar a assistência ao paciente e corrigir erros realizados pela equipe de saúde.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou identificar a melhoria da organização hospitalar com a ajuda da auditoria, visto que esse tipo de empresa se encontra em um constante processo de desenvolvimento de novas técnicas para manter a longevidade dos pacientes, além de apresentar um alto nível de complexidade influenciando diretamente nos custos e métodos de controle de qualidade no atendimento.

Planejar significa interpretar a missão da empresa e estabelecer os objetivos e meios para realização destes com o máximo de eficácia e eficiência. Para ter êxito nos objetivos é necessário a união e o conhecimento da equipe em relação à visão administrativa, pois, é preciso para melhoria dos serviços primar pela ética e pela lealdade aos clientes/pacientes, no sentido de dar-lhes tudo e até mais do que esperam da organização.

O executivo hospitalar tem uma imensa responsabilidade na condução de sua organização, pois tem de garantir o bom desempenho e a eficácia perante a comunidade. Esta tarefa não pode ficar incumbida para amadores, assim como as auditorias de contas médicas e de enfermagem, para administrar é necessário ter capacidade, habilidades técnicas e preparo intelectual.

Por meio da tomada de decisão é que o administrador configura e reconfigura num processo contínuo a sua organização, para isso ocorrer é preciso elaborar planos os quais tem de estar focados no futuro. O planejamento requer tempo em todas as operações e atividades, principalmente quando acontecem em ambiente dinâmico, complexo e competitivo como as unidades hospitalares.

O melhor caminho para o crescimento de uma organização é o bom controle de suas ações, com pessoas capacitadas a exercer uma auditoria e provar que as informações prestadas pelas empresas em seu trabalho interno são confiáveis.

A boa gestão pode, então, ser alcançada com a mensuração dos pontos quantitativos, onde existam relatórios que informem apenas o custo dos produtos ou serviços adquiridos e qualitativos aqui, a sociedade espera a qualidade e quantidade de produtos e serviços colocados à sua disposição, com responsabilidade da empresa.

O processo de auditoria é extremamente importante, pois, tem a função de fiscalizar, analisar e relatar informações e alternativas de ações para os hospitais, este agiliza os resultados alcançados pelo hospital como um todo e atinge os objetivos

traçados pelos gestores com precisão para orientar com foco em um mercado altamente competitivo.

A melhoria no sistema não é uma tarefa fácil, a busca pela melhoria da qualidade em serviços hospitalares remete a várias possibilidades em termos de métodos, ferramentas e conceitos de gestão da qualidade. Entre estes, deve-se destacar o papel da auditoria hospitalar, que se apresenta como uma ferramenta efetiva para a prevenção e correção de falhas nos serviços de saúde, fornecendo elementos para sua melhoria contínua.

O objetivo da Auditoria não é buscar as irregularidades, mas por meio do processo detectá-las e corrigi-las, pois essa é que dá a confirmação das informações fornecidas pelas demonstrações contábeis e dos prontuários e a credibilidade melhorando, o funcionamento da empresa. O administrador hospitalar em parceria com uma auditoria eficiente consegue de forma clara e objetiva identificar e perceber as necessidades dos clientes em um mercado competitivo.

A atividade de auditoria hospitalar tem se destacado como instrumento de gestão e fiscalização mais adequado às necessidades de gerenciamento das informações no ambiente hospitalar, este modelo de mensuração de resultados atende as necessidades informativas específicas de cada gestor e demais usuários, este estudo deixa evidente que a auditoria utilizada como ferramenta de gestão nas instituições de saúde tem atingido resultados satisfatórios.

Portanto, cabe aos gestores o processo de implantação da auditoria no sistema hospitalar para mudar a opinião dos focos de resistência e mostrarem a importância de que este tipo de planejamento proporcionará para a organização, no qual todos sairão ganhando com o aumento de eficiência e eficácia e principalmente o acréscimo em competitividade que a empresa agregará para enfrentar o dinâmico mercado do mundo globalizado.

Com a realização da presente pesquisa, sugere-se a realização de pesquisas futuras em hospitais privados e públicos realizando uma análise comparativa entre as organizações que já utilizam a auditoria como ferramenta de gestão e as que não usam este serviço internamente com o propósito de verificar a qualidade da gestão,

andamento dos serviços e modelo de custo utilizado na busca de diminuir as perdas irre recuperáveis.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: Um curso moderno e completo**. São Paulo: Atlas, 1996.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3. ed, São Paulo, Atlas, 1998.

AUDIBRA – Instituto dos Auditores Internos do Brasil. **Normas brasileiras para o exercício da auditoria interna**. 2. ed. São Paulo: Audibra, 1992.

CECOTOSTI, K. Liderança garante competitividade no setor. **Saúde Business Web**. 20. Set 2005. Disponível em:

< [HTTP://www.saudebusinessweb.com.br/noticias/index.asp?cod=28578](http://www.saudebusinessweb.com.br/noticias/index.asp?cod=28578)>. Acesso em 15 nov. 2011.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed, Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. São Paulo: Campus, 2006.

FONTINELE JÚNIOR, Klínger. **Administração hospitalar**. Goiânia: AB Editora, 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing de Serviços Profissionais: estratégias para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. São Paulo: Manole, 2002.

KURCGANT, Paulina; et. al. **Administração em enfermagem**. São Paulo: EPU, 1991.

KURCGANT, Paulina; et. al. **Gerenciamento em enfermagem**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2005.

LA FORGIA. G.M: COUTTOLENC. B.F. **Desempenho hospitalar no Brasil: em busca da excelência**. São Paulo: Singular, 2009.

MAESTA, Vitor Paulo. **A importância da auditoria interna nas organizações**. Disponível em:
<http://www.netlegis.com.br/indexRC.jsp?arquivo=detalhesArtigosPublicados.jsp&cod2=1271>>. Acesso em: 17 nov. 2011.

MEDEIROS, U. V.; ANDRADE, J. M. V. **Guia de estudo de auditoria**. Apostila do Curso de Especialização em Odontologia do Trabalho. São Paulo: Faculdade de Odontologia São Leopoldo Mandic, Mundi Brasil, 2007.

MEIRELES, Manuel. **Ferramentas Administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organizações com foco no cliente**. São Paulo. Arte & Ciência, 2001.

MEZOMO, João C. **Gestão da qualidade na saúde: Princípios básicos**. 1. ed. São Paulo: Manole, 2001.

PEG – EB Programa de excelência gerencial – Hospital Geral de Juiz de Fora. **Manual de auditoria de contas médicas**. 2005
http://dsau.dgp.eb.mil.br/arquivos/PDF/qualidade_gestao/manual_Auditoria.pdf. Acesso em 20 jan. 2012.

SÁ, A. L. **Curso de auditoria**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SCARPARO, Ariane Fazzolo. **Auditoria em Enfermagem: identificando sua concepção e métodos**. Ribeirão Preto, 2007. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Enfermagem). Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto – USP. Disponível em:
< <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22132/tde-18102007-152508/pt-br.php>>
Acesso em: 05 jan. 2012.

VILAS, Josier Marques (org). **Governança corporativa em saúde: uma receita de qualidade para as empresas do setor**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2007.

