



Gestão hospitalar: a auditoria operacional como ferramenta estratégica para o controle de desperdícios

Hospital management: operational audit as a strategic tool for waste control

Jordana Cargnelutti Ceretta¹

Rosane Maria Seibert²

Ana Rita Catelan Callegaro³

Resumo

Atualmente, há escassez de recursos financeiros no ambiente hospitalar, a busca da excelência da gestão está se tornando cada vez mais presente e crescente. A auditoria é uma ferramenta de gestão hospitalar no sentido de manter a sustentabilidade financeira das instituições, incluindo a manutenção dos processos que envolvem a assistência e, principalmente, as fontes pagadoras e os prestadores de serviços médicos hospitalares. O objetivo deste trabalho foi demonstrar que a auditoria operacional em saúde pode atuar como uma ferramenta estratégica de gestão hospitalar para o controle de desperdícios. O estudo foi realizado por meio de revisão da literatura. A Auditoria operacional possibilita ao gestor hospitalar identificar meios de favorecer a qualificação do serviço sem agregar custos aos atendimentos prestados e a cobrança de forma correta conforme o prontuário do atendimento hospitalar. Este estudo deixa evidente que a auditoria utilizada como ferramenta de gestão nas instituições de saúde, atinge resultados satisfatórios tanto no controle de desperdícios, quanto em ações estratégicas.

¹ Mestranda em Gestão Estratégica de Organizações, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI), Av. Sete de Setembro, 1621, Fátima, Erechim - RS, CEP: 99709-910.

E-mail: jordanaceretta@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2300-6304>

² Doutora em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio do Sinos (UNISINOS), Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI), Av. Sete de Setembro, 1621, Fátima, Erechim - RS, CEP: 99709-910. E-mail: rseibert@san.uri.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9477-9948>

³ Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC - RS), Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI), Av. Sete de Setembro, 1621, Fátima, Erechim - RS, CEP: 99709-910. E-mail: anarita@san.uri.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4178-2590>

Destaca-se que o estudo se limitou a uma pesquisa bibliográfica visando analisar a auditoria operacional como ferramenta de gestão para as organizações de saúde. Dessa forma se sugere para futuras pesquisas feitas avaliando as organizações de saúde quanto à atuação da auditoria operacional para melhorar o seu desempenho, por meio da redução de desperdícios.

Palavras chave: Auditoria. Gestão Hospitalar. Estratégias. Desperdícios.

Abstract

Currently, there is a shortage of financial resources in the hospital environment, the pursuit of management excellence is becoming increasingly present and growing. The audit is a hospital management tool in the sense of maintaining the institutions financial sustainability, including the processes maintenance involve the assistance and, mainly, the paying sources and the providers of hospital medical services. The objective of this work was to demonstrate that the operational health audit can act as a strategic hospital management tool to control waste. The study was carried out through a literature review. The Operational Audit allows the hospital manager to identify ways to favor of the service qualification without adding costs to the care provided and charging correctly according to the hospital care record. This study makes it clear that the audit used as a management tool in health institutions achieves satisfactory results both in waste control and in strategic actions. It is noteworthy that the study was limited to bibliographical research aiming to analyze the operational audit as a management tool for health organizations. In this way, it is suggested for future research done evaluating health organizations regarding the performance of the operational audit to improve its performance, through the reduction of waste.

Keywords: Audit. Hospital Management. Strategies. waste.

Introdução

Atualmente, devido à escassez de recursos financeiros no ambiente hospitalar, a busca da excelência da gestão tem se tornado cada vez mais presente e crescente e, nesse contexto, é inserida para a avaliação contínua dos processos de gestão (TEIXEIRA, *et al.*, 2018).

Na medida em que as organizações, públicas e privadas, começam a expandir suas atividades internas e externas, começa a surgir a necessidade de um profissional que consiga auxiliar os gestores no processo de supervisão das atividades executadas, visando a eficiência na gestão (AMARAL, BERTEGANI; 2018). Por isso, a excelência do desempenho

organizacional depende da qualidade da execução das funções gerenciais, as quais orientam o tipo e a quantidade de esforços que será colocado em cada área operacional para alcançar as metas estratégicas (SENGER, 2021).

O gestor de uma organização desempenha uma série de funções diferentes, que estão relacionadas ao planejar, decidir, agir, controlar e proceder a liderança das atividades de terceiros. Mas antes de planejar, o gestor da organização precisa obter dados e informações, para posteriormente tomar decisões as quais devem ser gerenciadas. Para realizar o planejamento é necessário, além de dados e informações, equipe de trabalho, tempo e, dentre outros recursos, a ajuda de ferramentas de gestão, podendo ser a auditoria hospitalar uma delas (ASSI, 2020).

Nesse contexto, a auditoria operacional pode ser concebida como uma atividade imprescindível para organizar e desenvolver uma gerência com caráter mais ativo, participativo e demonstrando formas de controle (AMARAL, BERTEGANI; 2018). Por isso, a auditoria se torna um destaque e está diretamente ligada a minimizar riscos e a segurança dos dados fidedignos das organizações de saúde e seus profissionais.

A auditoria hospitalar é considerada um instrumento de gestão e fiscalização mais adequado às necessidades de gerenciamento das informações no ambiente hospitalar, sendo vista como uma área da organização que fornece informações ao processo decisório. Assim, a auditoria trabalha para minimizar ou dirimir riscos de possíveis erros ou fraudes organizacionais, por meio de sugestões de melhorias dos controles internos (MASSON; SOUZA; SARTORI, 2018).

Sendo assim, a auditoria apoia o profissional executante para a necessidade de detectar os erros que sobrecarregam os custos relacionados aos desperdícios excessivos. A partir disso, promove um serviço de qualidade, verificação, observação e análise de como gerar meios que favoreçam o desenvolvimento de metas institucionais dentro de uma proposta que relacione custo/benefício e qualidade do atendimento em hospitais. O profissional responsável por esse trabalho, analisa os processos, conduz 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 (ASSI, 2020).

Nesse contexto, há uma necessidade de utilizar ferramentas técnicas específicas que possibilitem ao gestor tomar posição estratégica, garantindo a sobrevivência da organização. Assim, o objetivo deste trabalho é demonstrar que a auditoria operacional em saúde pode atuar como uma ferramenta estratégica de gestão hospitalar para o controle de desperdícios. O artigo foi elaborado por meio de revisão da literatura, buscando conceituar a temática e provar a

utilidade da auditoria como ferramenta de gestão para as organizações hospitalares, deixando para futuras pesquisas a comprovação dos resultados por meio de estudos empíricos.

Portanto, o tema é relevante, pois possibilita ao gestor hospitalar identificar meios de favorecer a qualificação do serviço sem agregar custos aos atendimentos prestados e a cobrança de forma correta conforme o prontuário do atendimento hospitalar. Ainda, esse artigo contribui, para a academia, visto ser um assunto que envolve questões estratégicas de organizações de saúde e a importância da auditoria interna ou operacional como ferramenta no processo de dirimir os custos hospitalares e, portanto, pode ser utilizada como estratégia para controlar custos e melhorar a qualidade do serviço.

Auditoria Operacional nas Organizações de Saúde

A auditoria operacional, tanto no setor da saúde ou quer seja em outras áreas diversas, se torna uma ferramenta de gestão que, ao ser bem utilizada, auxilia na diminuição de gastos institucionais, na avaliação da qualidade dos serviços prestados e no desenvolvimento dos trabalhos entre setores. Conforme apresenta Evangelista, Bezerra (2021), a auditoria é um sistema de revisão de controle para informar as equipes gestoras sobre a eficiência e a eficácia dos programas em desenvolvimento, não sendo sua função somente indicar falhas e problemas relacionados, mas também apontar sugestões e soluções assumindo, portanto, um caráter educativo.

Assim, a auditoria operacional é definida como a análise sistemática e formal de atividades desenvolvidas por profissionais não envolvidos na sua execução, com o objetivo de assegurar a conformidade, a qualidade e o controle em uma função, processo ou instituição de saúde (SOUZA, *et al.*, 2010).

As atividades de auditoria em saúde visam a garantia da qualidade da assistência prestada ao paciente, respeitando as normas técnicas, éticas e administrativas. A função do auditor não deve ser vista apenas como um meio para redução de custos, ele também pode ser percebido como um aliado, para garantir a qualidade da assistência (EVANGELISTA, *et al.*, 2021). Portanto, a auditoria em saúde pode ser classificada, segundo Brasil (1998), quanto a sua execução, por exemplo:

- Auditoria analítica: modelo de auditoria que é realizada por meio da análise de relatórios, processos e documentos, que visa avaliar se os serviços ou sistemas de saúde atendem às normas e padrões previamente definidos;

- Auditoria operativa: modelo de auditoria que tem como objetivo a verificação de processos e documentos comparados aos requisitos legais e normativos que regulamentam o Sistema Único de Saúde (SUS) e Operadoras de Saúde (OPS) e as atividades relativas à área de saúde, por meio do exame direto dos fatos, documentos e situações.

Em relação a sua natureza, a auditoria em saúde pode ser classificada, segundo Brasil (1998) em auditoria regular ou ordinária, que é realizada em caráter de rotina com vistas à análise e verificação das fases específicas de uma atividade, ação ou serviço; e auditoria especial ou extraordinária, que é realizada para atender às apurações de denúncias e indícios de irregularidades administrativas.

A auditoria pode ser agrupada também quanto à forma de intervenção em auditoria interna, onde a auditoria executada por auditores habilitados da própria organização auditada, que tem como função examinar os controles e avaliar a eficiência e eficácia da gestão. Essa área da auditoria tem por finalidade promover melhoria nos controles operacionais e na gestão de recursos (Brasil, 1998); e auditoria externa onde a auditoria executada por auditores ou empresa independente contratada para verificar as atividades e resultados de uma determinada organização. É o exame das demonstrações contábeis ou de alguma área específica ou procedimento predefinido como objeto de trabalho especial (Brasil, 1998).

De acordo com Brasil (1998), a auditoria pode ser agrupada em:

- Auditoria retrospectiva ou auditoria de contas hospitalares: é realizada após a alta do paciente e consiste na verificação de todos os procedimentos que foram realizados durante o período da internação hospitalar;
- Auditoria concorrente: é realizada durante a internação do paciente e consiste no acompanhamento e autorizações de procedimentos realizados no processo da internação hospitalar;
- Auditoria prospectiva: consiste na avaliação de procedimentos médicos antes da internação do paciente.

Portanto, a auditoria realizada nas organizações de saúde consiste na avaliação e análise sistemática dos procedimentos realizados durante o tempo de permanência hospitalar e pós-alta hospitalar, sendo realizada por profissionais capacitados para a correta verificação da qualidade da assistência prestada (TEIXEIRA, *et al.* 2019). Ou seja, a auditoria nas organizações está relacionada como um ciclo de melhorias da qualidade da eficiência e eficácia dos cuidados de saúde. Assim, é desenvolvida através de ações para adequar a prática

assistencial, qualidade dos cuidados prestados e na minimização dos custos em desperdícios (KAURA, 2016).

Gestão de Organizações de Saúde

A gestão hospitalar, visa em regra geral, coordenar e normatizar seu meio laboral e institucional. Porém, ao se considerar uma instituição de assistência à saúde a gestão se destaca entre as demais, visto conter os mais diversos setores, com os mais diferentes profissionais e com múltiplos serviços envolvidos (SILVA, ESPÍRITO SANTO, 2013). Por isso, a excelência do desempenho empresarial ou do seu mau funcionamento, depende da qualidade do desempenho das funções gerenciais da organização, as quais orientam o tipo e a quantidade de esforço empreendido em cada área operacional a ser desenvolvida (ANDRADE, SICHESKI, 2017).

Segundo Barbará, *et al.* (2008), o processo de gestão é caracterizado como um conjunto de atividades coordenadas, tendo como objetivo controlar e dirigir um grupo de pessoas e instalar processos com responsabilidade, autoridade e relações definidas. Diante disso, se considera a situação atual em que se vive, tanto com os avanços tecnológicos como o processo de globalização, as instituições para se manterem no mercado, compreenderam que necessitam focar nos objetivos e metas organizacionais como finalidade para o sucesso. Por isso, para que possam colher bons resultados, as instituições precisam possuir uma gestão bem estruturada. Portanto, pode-se utilizar, segundo Catelli (2011), a forma do ciclo de planejamento, execução e controle, ou seja, aplicar o ciclo PDCA (Plan - Planejamento, Do - Execução, Check - Verificação e Action - Ação). O PDCA caracteriza a eficiência na resolução de problemas de um ciclo realizando melhorias a partir de etapas (SHIBA, 1997), conforme se observa na figura 1.



Figura 1 - PDCA – Método de Controle de Processos

Fonte: Andrade, Sicheski, 2017.

Portanto o PDCA, representa a resolutividade na eficiência de um ciclo, a partir dos problemas de uma organização, ou seja, realiza melhorias por etapas e repetitividade dos ciclos de melhorias até quando for preciso (SHIBA, 1997). Fieg e Senai (2002) afirmam que a aplicação dessa ferramenta de qualidade, pode ser utilizada em todos os setores de uma organização, pois auxilia na otimização do processo, inclusive de auditoria interna. Vale ressaltar que para melhorar o desempenho, a organização deve dispor-se de um plano de ação, isso contribui na orientação e na solução de problemas, priorizando as ações a serem desenvolvidas, designando responsáveis e verificando o cumprimento das tarefas.

No que se refere a gestão hospitalar, Meyer Júnior, Pascucci e Mangolin (2012), definem os hospitais como organizações multiprofissionais compostas por diferentes especificidades, necessidades emergenciais marcadas pela interdependência entre os setores, profissionais e um forte mandato social. Neves (2009) afirma que as instituições de saúde são ambientes com avanço na tecnologia de informação, otimização de processos, excelência na gestão, eficiência profissional e satisfação do cliente. Assim, a gestão hospitalar não se diferencia das demais organizações.

Em meio a um ambiente que apresenta constantes mudanças e competitividade, os hospitais são definidos por Stacey (1996) como sistemas complexos que se encontram em contínua transformação. Segundo o autor, para que esse fenômeno de atualização aconteça, a inovação tornou-se uma condição para manter-se no mercado competitivo.

O estudioso Dussault (1992) considera a gestão hospitalar como uma das atividades mais complexas. Para auxiliar na gestão e na tomada de decisão e controle, a auditoria representa um papel fundamental na gestão hospitalar. A auditoria possui o papel de fazer a avaliação sistemática e formal das atividades desenvolvidas, por alguém não envolvido diretamente na execução, para analisar, conferir e determinar se essa atividade está de acordo com seus objetivos.

Por isso, a auditoria hospitalar interna faz parte de um processo de investigação sistemático, que conforme Chiavenato (2004) contribui muito para as organizações de saúde, por meio da revisão de controle do exercício, das mais diversas áreas envolvidas no processo.

Auditoria e Gestão Hospitalar

A importância da auditoria na gestão hospitalar se dá pela diversidade de profissionais que a realizam e como é específica, complexa e quanto colabora na gestão de serviços de saúde. Sendo assim, contribui para a gestão hospitalar à medida que impulsiona para o alcance dos resultados para a gestão (Souza, *et al.* 2010). Assim, a utilização da auditoria como uma ferramenta de gestão deve contemplar as exigências inerentes ao processo de gestão tais como planejar, monitorar, avaliar as ações e serviços de saúde, intensificar a capacitação e educação permanente de todos os envolvidos no processo (BAZZANELLA, 2013).

O serviço de auditoria hospitalar pode, também, ser inserido em um processo educativo, o qual se compromete a explicar para o profissional executante pela falha no processo, o motivo da não conformidade gerada. Ainda, a auditoria se torna responsável pela eficiência do controle financeiro da organização hospitalar.

Conforme destacou Souza, *et al.* (2010), a auditoria de contas hospitalares tem função primordial para a determinação dos custos e lucros da organização, sendo um mecanismo de gestão para processos decisórios, pois interfere direta e fundamentalmente na qualidade da assistência prestada ao paciente. Os autores sustentam que a auditoria tem como principal objetivo avaliar consumos e cobranças realizadas aos pacientes ou prestadores de serviços. Segundo Castilho, *et al.* (2015), a elevação dos custos hospitalares tem se constituído em objeto de atenção por parte dos gestores hospitalares e profissionais de saúde. A tendência das organizações hospitalares, tanto públicas quanto privadas é investirem na auditoria de contas hospitalares buscando a adequada remuneração do atendimento prestado.

Martins (2000), considera custo como o gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços. Nos serviços de saúde existem custos com recursos

humanos, com materiais (seringa, agulha, luvas, equipamentos utilizados na produção do cuidado), medicamentos e com a estrutura hospitalar (espaço físico, mobiliário, água, luz, telefone), entre outros. Os custos hospitalares são instrumentos de trabalho fundamentais para a otimização das operações do hospital, alertando a administração para quaisquer resultados que exijam correção (YANO, 2020). A informação de custos é útil, no setor hospitalar, quando possibilita o entendimento de seu comportamento, e identificação e a elaboração de estratégias de contenção de desperdícios.

Nesse sentido, a auditoria é utilizada para identificar problemas relacionados aos processos assistenciais e gerenciais (RODRIGUES, *et al.*, 2018), para os quais contribuiu tanto para o diagnóstico situacional, quanto para a proposição de estratégias na obtenção de informações relevantes para as tomadas de decisões gerenciais. Portanto, o uso da auditoria pela gestão para auxiliar na implantação de melhoria de processos assistenciais e gerenciais foi subsidiada por mudanças e/ou incentivos para a implementação de protocolos e/ou diretrizes clínicas (MARTINS; ÂNGELO, 2020). Por isso, essa implantação visa ajustar condutas e realizar mudanças de práticas profissionais, monitoramento de indicadores para qualificar a assistência e adequar o uso de recursos. O uso da auditoria clínica auxilia compreender o gasto da atenção prestada e pode contribuir para importante economia de custos, decorrente da análise de indicadores e utilização de recursos (JOHRI, *et al.*, 2017).

A análise a partir das perdas financeiras, evidencia problemas decorrentes da assistência. Sendo assim, pode ser utilizada uma ferramenta de intervenção, como o método de controle de processos – PDCA, para diminuir os índices de desperdícios, melhorar o desempenho, fornecer subsídios para o gerenciamento de custos nos processos do cuidado e de gestão (RODRIGUES, *et al.*, 2018). Portanto, os desperdícios fazem parte de todas as áreas de uma organização de saúde. Segundo Aranha, Vieira (2001), o desperdício é considerado todo e qualquer recurso que se gasta para executar um determinado produto ou serviço, além disso, deve-se considerar os consumos extras, como a matéria-prima, materiais, tempo, energia e dinheiro, pois é um acréscimo aos custos normais do produto/serviço.

Nas organizações de saúde, os desperdícios estão relacionados aos insumos como os materiais, medicamentos, principalmente os injetáveis, visto como as fontes de maior gasto dentro das instituições. Segundo Brasil (2002), os desperdícios relacionados a área da saúde, precisam da atenção e do conhecimento de todos os profissionais envolvidos direta ou indiretamente no processo. Por isso, para uma melhor compreensão do que acontece na instituição de saúde em relação aos desperdícios, deve-se dar uma atenção maior a isso, onde eles podem estar relacionados a quantidade excessiva e sem justificativa do uso de materiais

e medicamentos, também de recursos humanos/mão-de-obra, métodos de trabalho, equipamentos/máquinas, taxas de insumos e fornecedores.

Diante disso, a auditoria tem um papel fundamental nesse processo, buscando examiná-los e fazer proposições de minimizá-los através dos registros encontrados. Nesse contexto, a ausência dessas informações e/ou o preenchimento inadequado com inconsistência nas anotações, interferem diretamente na geração de prejuízos financeiros, pois não conseguem comprovar se de fato foram utilizados determinados insumos (MORAIS, GONÇALVES, AMARAL, 2017).

Desse modo, é necessário identificar quais são os principais motivos que geram os desperdícios na instituição de saúde, para que possam ser identificadas e implementadas estratégias para evitar falhas nesse processo (SPIGOLON, *et al.*, 2019). Contudo, a auditoria alinhada como uma ferramenta de gestão hospitalar propicia sustentabilidade financeira das organizações, incluindo a manutenção dos processos que envolvem a assistência e, principalmente, as fontes pagadoras e os prestadores de serviços médicos hospitalares.

Assim sendo, a auditoria é uma ferramenta de gestão estratégica, utilizada visando minimizar e controlar os desperdícios. Para que se tenha êxito, com relação a esse objetivo, na organização de saúde, é necessário que se realize auditorias regulares especializadas e específicas ao setor em foco. Essas auditorias devem utilizar-se de programas e procedimentos elaborado pelos profissionais auditores, no sentido de evitar inconformidades e cobranças indevidas, além de contribuir para diminuir os percentuais de desperdícios e mensuração dos dados.

Considerações Finais

O presente estudo buscou demonstrar que a auditoria operacional em saúde pode atuar como uma ferramenta estratégica de gestão hospitalar para o controle de desperdícios, sendo que a auditoria desempenha um papel importante dentro das organizações. Assim, torna-se um importante medidor e avaliador referente aos controles internos acerca de sua eficiência e eficácia, assessora os gestores por meio de informações e dados levantados de maneira técnica.

A auditoria tem um papel importante na análise do desempenho hospitalar por meio da conferência dos registros e a verificação dos custos, contribuindo desta forma para a melhoria no controle e equilíbrio econômico-financeiro da organização hospitalar. Portanto, 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. Esse 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 e a elaboração de instrumentos para realizar análises nas instituições de saúde, atinge resultados satisfatórios tanto no controle de desperdícios, quanto em ações estratégicas a partir dos indicadores institucionais por parte da equipe gestora e na educação permanente com os profissionais envolvidos na assistência prestada ao paciente.

Destaca-se que o artigo se limitou a uma pesquisa bibliográfica visando analisar a auditoria operacional como ferramenta de gestão para as organizações de saúde, sem proceder estudo de caso ou análise em organizações hospitalares para corroborar os resultados apresentados advindos da revisão de literatura. Assim, sugere-se que futuras pesquisas sejam feitas avaliando as organizações de saúde quanto a atuação da auditoria operacional para melhorar o seu desempenho, por meio da redução de desperdícios.

Referências

- AMARAL, Liliane Souza Santos; BERTEGANI, Marielle Constâncio. A importância da auditoria interna nas organizações. **Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa**, v. 33, n. 65, p. 45-58, 2018.
- ANDRADE, Fernanda Beazi; SICHESKI, Sirineu José. Auditoria interna hospitalar: Uma atividade de apoio à tomada de decisão. **Revista Espacios**, v. 38, n. 24, p. 1-13, 2017.
- ARANHA, Guiomar Terezinha Carvalho; VIEIRA, Reinaldo Wilson. Estudo de um dos indicadores do custo da qualidade: o desperdício. 2001. **Tese de Doutorado**. Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas.
- ASSI, Marcos. **Controles internos e cultura organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2020.
- BARBARÁ, Saulo et al. Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação. **Rio de Janeiro: Qualitymark**, v. 1, 2006.
- BAZZANELLA, Neivo. A auditoria como ferramenta de análise para a melhoria da qualidade no serviço prestado. **Caderno saúde e desenvolvimento**, v. 3, n. 2, p. 50-65, 2013.
- Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. Departamento de Avaliações de Políticas de Saúde. **Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar**, 3. ed., 2002, 159p. Disponível em: https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/acreditacao_hospitalar.pdf. Acesso em: 25, set. 2022.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria Executiva, Coordenação Geral de Controle, Avaliação e Auditoria. Sistema Único de Saúde. **Manual de Normas de Auditoria**. Brasília; 1998. Disponível em:

- https://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/manual_normas_auditoria.pdf. Acesso em: 25, set. 2022.
- CASTILHO, Valéria et al. Levantamento das principais fontes de desperdício de unidades assistenciais de um hospital universitário. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 45, n. SPE, p. 1613-1620, 2011.
- CATELLI, Armando et al. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica–GECON**. São Paulo: Atlas, v. 2, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral Da Administração Compact**. Elsevier Brasil, 2004.
- DUSSAULT, G. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 1992.
- EVANGELISTA, André Tavares, et al. Auditoria em Saúde na Realidade Hospitalar/Health Audit in the Hospital Reality. **ID on line Revista de Psicologia**, v. 15, n. 54, p. 277-290, 2021.
- EVANGELISTA, André Tavares; BEZERRA, Martha Maria Macedo. Auditoria em Saúde na Realidade Hospitalar/Health Audit in the Hospital Reality. **ID on line Revista de Psicologia**, v. 15, n. 54, p. 277-290, 2021.
- FIEG (Federação das Indústrias do Estado de Goiás) & SENAI (Serviço Nacional de Apoio a Indústria). **Boas Práticas de Fabricação**. Goiânia, 2002. 108 p
- JOHRI, Mira et al. A cluster-randomized trial to reduce caesarean delivery rates in Quebec: cost-effectiveness analysis. **BMC medicine**, v. 15, n. 1, p. 1-9, 2017.
- KAURA, Amit. **Medicina Baseada em Evidência: Leitura e Redação de Texto Clínico**. Elsevier Brasil, 2016.
- MARTINS, Barbara Ribeiro; ÂNGELO, Marco Aurélio Fagundes. Implantação da Metodologia Diagnosis Related Groups na Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais: Um Estudo de Caso. **RAHIS-Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 18, n. 4, p. 52-69, 2021.
- MARTINS, Domingos. **Custos e orçamentos hospitalares**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MASSON, Fernanda; DE SOUZA, Paloma Schlindwein; SARTORI, Jarlei. Auditoria Interna e Controles Internos na Gestão de Hospitais da Região Oeste de Santa Catarina Associados à FEHOSC. **Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc Joaçaba**, v. 3, p. e17376, 2018.
- MEYER JÚNIOR, V.; PASCUCCHI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 49-70, jan./fev. 2012.
- MORAIS, Erika Rodrigues; GONÇALVES, Gabriela Lima; AMARAL, Mônica Santos. Importância das anotações de enfermagem na auditoria: uma revisão bibliográfica. **Revista Científica Fac Mais [on-line]**, p. 78-93, 2017.
- NEVES, M. P. Alocação de recursos em saúde: considerações éticas. **Revista Bioética**, Brasília, v. 7, n. 2, p. 1-5, 2009.

- RODRIGUES, July Anne Rossi Michelin et al. Out-of-pocket payments in hospital bills: a challenge to management. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 71, p. 2511-2518, 2018.
- SENGER, Luisa Cidreira dos Anjos Silva. Auditoria como ferramenta de gestão nas organizações militares de saúde. 2021. **Monografia** (Curso de Aperfeiçoamento Militar/Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais Médicos) Escola de Saúde do Exército. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/9673>. Acesso em: 25, set. 2022.
- SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. TQM - quatro revoluções na gestão da qualidade. Porto Alegre, **Bookman**, 1997.
- SILVA, Agneta Torres; ESPÍRITO SANTO, Eniel. A Auditoria como ferramenta para a excelência da gestão hospitalar. **Revista saúde e desenvolvimento**, v. 3, n. 2, p. 43-60, 2013.
- SOUZA, LAAS, Dyniewicz AM, Kalinowski LC. Auditoria: uma abordagem histórica e atual. **Rev. Adm. Saúde – RAS**, v. 12, n. 47, p. 71-78, 2010.
- SPIGOLON, Dandara Novakowski et al. < b> Impacto da inconformidade dos registros de enfermagem no contexto das glosas hospitalares/Impact of the nonconformity of nursing notes in the context of hospital glosses< b. **Ciência, Cuidado e Saúde**, v. 18, n. 1, 2019.
- STACEY, Ralph D. **Complexity and creativity in organizations**. San Francisco, USA: Berrett-Koehler Publishers, 1996.
- TEIXEIRA, Gabriela Moraes et al. O papel da auditoria de contas na gestão hospitalar. 2019. **Monografia** (Especialização em Gestão Pública no Setor de Saúde) UFMG. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/32119>. Acesso em 25, set. 2022.
- YANO, Renata Ninni. Auditoria médica, redução de custo e elevação na qualidade da assistência à saúde no Exército Brasileiro. 2020. **Monografia** (Especialização em Aplicações Complementares às Ciências Militares). Escola de Saúde do Exército. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/5256>. Acesso em 25, set. 2022.

Submetido em: 01.02.2023

Aceito em: 01.03.2023