

# IOQ – Informações Objetivas da Qualidade

Nº2

## A Auditoria Interna como boa prática para a Gestão Organizacional dos Serviços de Saúde



Autoridade  
Reguladora  
da **Qualidade**  
dos **Serviços**  
de Saúde

2023



**CEARÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DA SAÚDE



**Governo do Estado do Ceará**  
**Elmano de Freitas da Costa**  
Governador do Ceará

**Secretaria da Saúde do Estado do Ceará**  
**Tânia Mara Coelho**  
Secretária da Saúde

**Autoridade Reguladora da Qualidade dos Serviços de Saúde - ARQS**  
**Revisão Técnica ARQS**  
**Naara Régia Pinheiro Cavalcante**

**Diagramação/ Normalização**  
**Francisca Danielle Guedes**

ISSN - 2764-7684

**Avenida Almirante Barroso - 600, Praia de Iracema - Fortaleza - Ceará - CEP: 60.060-440**

As Informações Objetivas da Qualidade - IOQ's são publicações bimestrais e seus materiais são de responsabilidade dos autores. Permitida a reprodução destas obras, desde que citada a fonte.

Disponíveis em: <https://www.saude.ce.gov.br/download/arqs-publicacoes/>

# A Auditoria Interna como boa prática para a Gestão Organizacional dos Serviços de Saúde

Maria Ludimila Arruda Frota Rocha<sup>1</sup>  
Elica Xavier<sup>2</sup>

## Apresentação

Com a finalidade de atingir os seus objetivos as organizações de saúde devem aperfeiçoar os seus métodos de gestão, inovar e racionalizar, de modo a proporcionar uma maior qualidade dos serviços prestados e rentabilidade dos recursos. Nesse contexto, uma boa gestão organizacional deve adotar modelos de gestão eficientes, principalmente, voltados para uma cultura de segurança do paciente e qualidade na assistência. Para isso, a auditoria interna torna-se uma importante ferramenta para a gestão organizacional alcançar a eficiência operacional.

A auditoria interna tem o papel de controlar de forma independente o desenvolvimento das próprias atividades, assegurando a gestão contra falhas, fraudes e erros que podem atrapalhar o atingimento de resultados nas instituições. Esta fornece informações para a alta administração, pois realiza o controle interno de forma generalizada dos setores da organização de forma segura e adequada com o intuito de agregar valor à alta administração, garantindo atender os objetivos da entidade (PINHEIRO; OLIVA, 2020).

Para Justino e Silva, (2014) a auditoria interna tem o papel de auxiliar a organização de saúde, considerando os métodos estruturados para a melhoria na performance, agregando valor para a entidade, tanto operacional quanto nos resultados.

Como ferramenta de gestão, a prática da auditoria interna nas instituições de saúde torna-se essencial tanto para a qualificação dos dados e informações, quanto na melhoria dos processos internos proporcionando uma educação contínua dos recursos humanos, permitindo às organizações, o alcance da excelência em todos os seus aspectos.

<sup>1</sup> Enfermeira. Mestre em Gestão em Saúde. Assessora Técnica da Autoridade Reguladora da Qualidade dos Serviços de Saúde – ARQS.

<sup>2</sup> Farmacêutica Bioquímica, especialista em Qualidade e Produtividade, Auditora Líder ISO 9001, 14001 pelo TÜV Nord Brasil.

## Contextualização

Para o The Institute of Internal Auditors (2018) a auditoria interna presta avaliação ao examinar e reportar sobre a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controle desenvolvidos para ajudar a organização a alcançar seus objetivos estratégicos, operacionais, financeiros e de conformidade. Além disso, uma auditoria interna bem-sucedida pode amadurecer e oferecer visão de futuro à organização, identificando tendências e chamando a atenção para os desafios emergentes, antes que eles se tornem crise, pode agregar valor oferecendo serviços de orientação e consultoria, destinados a melhorar os processos de governança, gerenciamento de riscos e controle, desde que a auditoria interna não assuma responsabilidades de gestão.

Segundo Costa (2019), a auditoria interna tem uma função de avaliação independente, tradicionalmente efetuada por profissionais que são funcionários da organização, estabelecida dentro da mesma com o intuito de examinar e avaliar as suas atividades. Como parte de uma organização, o objetivo de uma auditoria interna é assistir os seus membros no desempenho efetivo das suas funções, sendo-lhes fornecidas análises, avaliações, recomendações, conselhos e informações relacionadas com as atividades analisadas.

A auditoria é 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. 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 (EVANGELISTA; BEZERRA, 2021).

A auditoria também é utilizada para identificar problemas relacionados aos processos assistenciais e gerenciais (RODRIGUES, *et al.*, 2018), para os quais contribui 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 torna-se uma ferramenta importante para auxiliar na implantação de melhorias de processos assistenciais e gerenciais subsidiada por mudanças e/ou incentivos para a implementação de protocolos e/ou diretrizes clínicas (MARTINS; ÂNGELO, 2021).

Nesse sentido, a implantação de auditorias na gestão organizacional visa ajustar condutas e realizar mudanças para a melhoria das práticas profissionais, processos, dos protocolos de segurança e de tratamento, assim como, do monitoramento de indicadores para qualificar a assistência segura e de qualidade na instituição de saúde.

As etapas de uma auditoria interna envolvem o planejamento, o serviço de campo, o reporte e o acompanhamento. O planejamento do trabalho, elaborado pela liderança do serviço de auditoria, geralmente com periodicidade anual, deve incluir a definição dos objetivos, recursos necessários, escopo do trabalho e prazo para desenvolvimento, incluindo a elaboração do programa do trabalho. Os métodos de coleta, análise, interpretação e documentação da informação também devem ser definidos nessa etapa. O plano deve, ainda, considerar os sistemas de gestão de riscos e controles internos em cada processo auditado (LELIS; PINHEIRO, 2012).

## **Diretrizes para Auditorias de Sistemas**

As diretrizes para a realização de auditorias em sistemas estão estabelecidas pela Norma ISO 19011, em sua última versão de 2018. Essa norma atende a todas as organizações, independente do tamanho ou área e traz orientações para auditorias de primeira, segunda e terceira parte, além dos critérios para formação de auditores.

Mas afinal o que seriam as auditorias de primeira, segunda e terceira parte?

As auditorias de primeira parte são as internas, onde a própria organização avalia seu sistema e processos. Nesse tipo de auditoria, podem ser formados auditores internos à partir da equipe de colaboradores com as competências requeridas, ou até mesmo a organização pode optar por terceiros contratados e capacitados.

As auditorias de segunda parte são as realizadas pelos clientes ou partes interessadas em seus fornecedores ou provedores, e as auditorias de terceira parte as realizadas pelos organismos certificadores e acreditadores.

Para todos os tipos de auditoria, a ISO 19001:2018 (ABNT, 2018) estabelece os princípios que regem a conduta e abordagem adequada dos auditores durante esta atividade, são eles: integridade, apresentação justa, devido cuidado profissional, confidencialidade, independência, abordagem baseada em evidência e abordagem baseada em risco.

## Atributos para Auditores ou Avaliadores

De acordo com a NBR ISO 19011:2018 (ABNT, 2018), para se formar a equipe de auditores, a organização deve estar atenta ao perfil de seus colaboradores, observando competências e habilidades adequados como:

- Boa capacidade de percepção. Em outras palavras, ser observador, atento aos detalhes e nas informações disponibilizadas;
- Ser persistente, com capacidade de concentração e foco nos objetivos da auditoria;
- Ter flexibilidade, ou seja, estar aberto às explicações do entrevistado, livre de preconceitos e capaz de se adaptar às diferentes situações;
- Disciplinado na sua abordagem, capaz de abordar um problema de forma lógica e sistemática;
- Possuir comunicação positiva e eficaz, conseguindo transmitir com clareza seus questionamentos e posicionamentos;
- Ter ética em sua conduta, observar os critérios de confidencialidade necessários antes, durante e após as abordagens;
- Respeitar a cultura organizacional, assim como os entrevistados, evitando conflitos;
- Apresentar outras características de personalidade importantes como diplomacia, ser polido, honesto, ter empatia, ser crítico e perseverante.

## Preparação, planejamento e realização da Auditoria

Como qualquer outra atividade, uma auditoria também exige um trabalho de planejamento, além de uma equipe adequadamente capacitada.

Para se alcançar o objetivo desejado, a NBR ISO 9001:2018 (ABNT, 2018), aponta as seguintes fases como imprescindíveis:

- Planejamento;
- Realização ou condução;
- Registros de todo o processo como evidências de conformidades, pontos de atenção, observações, oportunidades de melhorias, não conformidades; e
- Acompanhamento posterior.

Para o planejamento, o plano de auditoria é uma ferramenta que permite ao auditor assegurar que todos os elementos aplicáveis a um processo serão cobertos, além de auxiliar a equipe auditora a identificar os requisitos e elementos pertinentes.

Na realização da auditoria, o foco principal é a coleta de informações com base nas entrevistas, no exame de amostras dos registros e documentos, na observação da equipe auditora. Para isso podem ser usadas listas de verificação ou outros dispositivos, que permitam o registro das constatações, sendo recomendado que esses registros sejam entregues para a organização na forma de Relatório.

A organização de saúde, de posse do Relatório de Auditoria, poderá implementar ações corretivas e ações de melhorias que vão contribuir de forma positiva para a evolução dos seus processos, aumentando sua capacidade em mitigar riscos e por consequência promover uma importante melhoria em termos de segurança dos serviços prestados aos seus pacientes.

## **Recomendações de Boas Práticas na Gestão Organizacional**

Como recomendações de Boas Práticas na Gestão Organizacional dos Serviços Hospitalares destacam-se os requisitos contidos no Guia Instrutivo de Avaliação de Boas Práticas nos Serviços Hospitalares, estabelecido pela Autoridade Reguladora da Qualidade dos Serviços de Saúde – ARQS (CEARÁ, 2022) e que estão relacionados a temática tratada neste IOQ. São eles:

- ❖ Possui e dissemina a sua identidade organizacional (Missão, Visão, Valores) entre seus colaboradores;
- ❖ Possui e dissemina Código de Conduta Institucional entre os colaboradores;
- ❖ Possui regimento interno ou documento equivalente atualizado, contemplando a descrição das atividades técnicas, administrativas e assistenciais, responsabilidades e competências;
- ❖ Designa formalmente o Responsável Técnico pelo estabelecimento de saúde;
- ❖ Designa profissional responsável nas unidades funcionais do estabelecimento de saúde, conforme definido em legislações e regulamentos específicos;
- ❖ Notifica ao órgão sanitário competente quando da mudança do responsável técnico;

- ❖ Possui Planejamento Estratégico Institucional com desdobramento dos objetivos e metas por áreas;
- ❖ Monitora periodicamente a disseminação do planejamento estratégico, sua execução e os resultados obtidos, corrigindo desvios e gerando ações de melhoria;
- ❖ Utiliza informações gerenciais para a tomada de decisão, na busca do alcance de resultados e de forma alinhada às estratégias organizacionais;
- ❖ Possui Política e Programa de Compliance, de Gestão de Risco e de Transparência Organizacional;
- ❖ Realiza Auditoria Interna com atividades periódicas;
- ❖ Possui e dissemina a Política de Comunicação Institucional (interna e externa) que atenda as necessidades da organização;
- ❖ Possui e gerencia o Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde - CNES - ativo e atualizado;
- ❖ Possui licença sanitária atualizada de acordo com a legislação local, afixada em local visível ao público;
- ❖ Possui Política de Gestão da Qualidade estabelecida e disseminada;
- ❖ Possui Núcleo da Qualidade em funcionamento;
- ❖ Gerencia os processos de trabalho de forma sistêmica e integrada com as unidades funcionais;
- ❖ Possui método de elaboração, padronização, validação, controle e revisão de documentos;
- ❖ Identifica o perfil assistencial do serviço;
- ❖ Identifica o perfil epidemiológico de seus usuários;
- ❖ Dissemina os processos assistenciais aos profissionais e as unidades funcionais (Protocolos, Rotinas, Pop's etc);
- ❖ Define critérios de avaliação, incorporação e aquisição de novas tecnologias;
- ❖ Estabelece e documenta ciclos de melhoria contínua da qualidade para intervenção em problemas prioritários;
- ❖ Realiza auditorias de qualidade dos processos assistenciais sistematicamente;
- ❖ Acompanha e avalia as atividades das Comissões Técnicas Obrigatórias.

Referidos requisitos compõem um conjunto de referências para verificação de conformidade da qualidade dos serviços.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. ABNT NBR ISO 19011: 2018 – Diretrizes para auditorias de sistema de gestão. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria Executiva. Departamento de Controle, Avaliação e Auditoria. Manual de auditoria técnico científica. Brasília-DF, 1999. Disponível em: <http://www.mp.to.gov.br/portal/si-tes/default/fil>.

CEARÁ. Secretaria de Saúde - SESA. Autoridade Reguladora da Qualidade dos Serviços de Saúde - ARQS. **Guia instrutivo para avaliação das boas práticas: serviços hospitalares**. Fortaleza: Escola de Saúde Pública do Estado do Ceará - ESPCE, 2022. 179p. ISBN 978-65-866-49-23-9. Disponível em: <https://www.saude.ce.gov.br/download/arqs-publicacoes/>.

COSTA, Ana Mafalda Correia Cunha e. **A implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no meio hospitalar e o papel da Auditoria Interna: caso do Hospital Distrital da Figueira da Foz, EPE**. 2019. Dissertação (Mestrado em Auditoria em Instituições Públicas) – Instituto Politécnico de Coimbra Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/31437>.

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.

JUSTINO, Sidney Gonçalves; SILVA, Ana Cláudia da. O Controle Interno aliado à Auditoria Interna para prevenção das fraudes e irregularidades nas empresas. In: VI SIMPÓSIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA FACULDADE DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E DA SAÚDE, 6., out. 2014, Viçosa. **Anais[...]**. Viçosa: FACISA, 2014.

LELIS, Débora Lage Martins; PINHEIRO, Laura Edith Taboada. Percepção de auditores e auditados sobre as práticas de auditoria interna em uma empresa do setor energético. **Rev. contab. ilidade & finanças**, São Paulo, v. 23, n. 60, p. 212- 222, dez. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1519-70772012000300006>.

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. Disponível em: <https://doi.org/10.21450/rahis.v18i5.7322>

PINHEIRO, Douglas Renato; OLIVA, Eduardo Camargo. A atuação da auditoria interna na governança pública: Um estudo baseado na visão da alta administração das universidades públicas federais brasileiras. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 31, n. 2, p. 46-67, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/58761/a-atuacao-da-auditoria-interna-na-governanca-publica--um-estudo-baseado-na-visao-da-alta-administracao-das-universidades-publicas-federais-brasileiras>

Informações Objetivas da Qualidade, nº2, 2023

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. Disponível: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0667>.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS - IIA. **O papel da auditoria interna na governança corporativa**. Flórida: IIA, 2018. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/ippf/downloads/declarao-de-pos-ippf-00000006-14062018163019.pdf>.



Autoridade  
Reguladora  
da **Qualidade**  
dos **Serviços**  
de **Saúde**



**CEARÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DA SAÚDE

Av. Almirante Barroso, 600 Praia de Iracema.  
CEP 60.060-440