

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE ENFERMAGEM
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
GESTÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE**

PRODUTO TÉCNICO

**Proposta de aprimoramento da integração entre os serviços de auditoria
interna no HC-UFMG**

Daniela Santos Pimenta
Carla Aparecida Spagnol
Meiriele Tavares Araújo

Belo Horizonte
2020

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	3
2 OBJETIVO DA PROPOSTA.....	4
3 ENVOLVIDOS.....	4
4 ETAPAS DE OPERACIONALIZAÇÃO DA PROPOSTA.....	4
4.1 Ações Primordiais.....	4
4.1.1 Sistematização da elaboração e compartilhamento de relatórios consolidados	4
4.1.2 Definição e monitoramento de indicadores estratégicos	5
4.1.3 Reuniões periódicas de alinhamento.....	7
4.2 Ações Complementares	8
4.2.1 Participação nos serviços de auditoria	8
4.2.2 Premiação das áreas auditadas	8
5 Considerações importantes	9
6 REFERÊNCIAS	10

1 INTRODUÇÃO

Como parte integrante do Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Gestão de Serviços de Saúde, foi realizada uma pesquisa com o propósito de conhecer como se configuram as práticas da auditoria interna no hospital, e em que medida é possível integrar os serviços de auditorias realizados na instituição.

Assim, o desenvolvimento dessa pesquisa, a partir de um melhor conhecimento das práticas de auditoria, permitiu identificar possibilidades de integração dessas no cenário hospitalar, subsidiando essa proposta de aperfeiçoamento da integração das auditorias internas, em um ambiente hospitalar complexo e dinâmico.

Essa proposta tem, ainda, potencial para servir de referência para outras instituições de saúde da rede EBSEH, com vistas à sistematização das práticas de auditoria interna nas demais organizações de saúde.

Os principais resultados da pesquisa realizada mostraram que, apesar de alguns dos serviços relatarem integração, isso não foi percebido de maneira que envolvesse a totalidade os serviços. Aspectos relevantes de cada um, tais como funcionamento e requisitos auditados, não são de conhecimento geral e a existência de avaliações em duplicidade reforçaram que essa integração devesse ser aperfeiçoada.

Assim, identificou-se que essa integração entre as auditorias não é consistente, com ações comuns e de conhecimento de todos os serviços. Os relatórios das auditorias não são sistematicamente compartilhados entre os mesmos, nem os resultados dos indicadores de monitoramento. Assim, o que se constatou são integrações mais pontuais e unilaterais, diante de alguma necessidade específica.

Alguns serviços ainda demonstraram preocupação com a melhoria dos processos de trabalho da própria auditoria, indicando haver necessidade de

aperfeiçoamento da forma como são organizados a fim de melhorar o trabalho ofertado às áreas.

2 OBJETIVO DA PROPOSTA

Aprimorar a integração e a eficiência dos serviços de auditorias internas, com vistas à melhoria contínua dos processos de trabalho da instituição.

3 ENVOLVIDOS

A proposta de integração sugerida envolve os seguintes serviços de auditoria interna, formalmente estabelecidos na instituição: auditoria de prontuários, auditoria de medicamentos gerais, auditoria de medicamentos de alta-vigilância, auditoria de contas, auditoria do controle de infecções e a auditoria interna da qualidade.

4 ETAPAS DE OPERACIONALIZAÇÃO DA PROPOSTA

A proposta de aprimoramento da integração das auditorias internas realizadas no hospital baseia-se em cinco pilares, apresentados abaixo, divididos em ações primordiais e ações complementares, a serem realizadas pelos serviços de auditoria e pela alta administração.

4.1 Ações Primordiais

4.1.1 Sistematização da elaboração e compartilhamento de relatórios consolidados

Elaboração de relatórios é parte inerente do trabalho de qualquer auditor, por isso o ponto crucial da integração das auditorias está na elaboração de relatórios consolidados periódicos de cada serviço de auditoria da instituição. Esse seria o instrumento de compartilhamento das informações, tanto entre os serviços de auditoria, quanto entre os membros da alta governança organizacional.

Assim propõe-se que os serviços de auditoria que ainda não emitem relatórios consolidados periódicos comecem a elaborá-los e enviá-los para a alta administração, ou seja, para a superintendência e gerências da instituição. Esses relatórios devem resumir os principais achados encontrados em toda a instituição e, preferencialmente, indicar as áreas e temas mais vulneráveis. Os dados consolidados no relatório devem ter uma breve análise e, sempre que possível, sugestões de melhoria devem estar discriminadas.

O ideal é que tais relatórios consolidados sejam emitidos conforme a periodicidade de cada auditoria ou, se não for possível, pelo menos anualmente. Informações consolidadas para a alta administração são fundamentais para apoiar a tomada de decisão e a eficiência organizacional, assim como para melhorar a efetividade dos processos de trabalho, agregando valores à instituição e auxiliando a alta administração (JOHNSTON *et al.*, 2000; OLIVEIRA *et al.*, 2012).

Os relatórios encaminhados para a alta direção devem ser compartilhados, seguindo a mesma periodicidade, com os serviços de auditoria existentes na instituição, de modo a fornecer informações concisas e atualizadas e promover a contínua integração das informações. Além disso, o compartilhamento de relatórios entre os serviços permite não somente análises mais precisas dos dados coletados, como também mais abrangentes e robustas para a alta administração.

4.1.2 Definição e monitoramento de indicadores estratégicos

Há dois tipos de monitoramento relevantes nesse processo: indicadores do processo de trabalho da própria auditoria e indicadores das áreas auditadas relacionados ao atendimento dos requisitos auditados.

A qualidade do processo de trabalho da auditoria interna nem sempre é analisada ou mensurada, sendo esse um importante aspecto para que a equipe de auditores internos consiga avaliar da maneira mais eficiente e

fidedigna possível. Por isso, no que se refere ao monitoramento do processo de trabalho da auditoria, propõe-se que seja realizada reunião com a alta direção para definição de indicadores relevantes, que possam ser monitorados por todos os serviços de maneira semelhante. A existência desses indicadores permitiria comparações internas entre serviços e maior interação entre essas áreas.

Como exemplos de dados que podem ser coletados e monitorados para identificação de oportunidades de melhoria no próprio trabalho dos auditores internos, pode-se citar o monitoramento da qualidade da atuação dos auditores nas áreas, a avaliação da periodicidade e qualidade das capacitações ofertadas à equipe que realiza a auditoria interna, a avaliação da qualidade dos relatórios confeccionados, bem como do seu tempo de envio à área auditada e o acompanhamento dos prazos estabelecidos para realização de auditorias de verificação. Tais dados refletem-se na qualidade das auditorias internas realizadas e, conseqüentemente, na precisão da avaliação e das recomendações de melhoria enviadas às áreas auditadas.

O monitoramento dessas informações pode impactar na qualidade das auditorias internas realizadas e na clareza e exatidão da avaliação e das recomendações de melhoria enviadas às áreas auditadas.

No que tange ao monitoramento das áreas auditadas, a proposta é que todas as unidades que recebem auditorias na instituição tenham indicadores pactuados com a direção do hospital, relacionados ao atendimento dos requisitos auditados. As opções seriam indicadores individualizados por serviço de auditoria, ou um indicador único, que iria refletir a performance da unidade relacionada a todos os requisitos avaliados de maneira unificada.

Esses indicadores pactuados têm o potencial de proporcionar direcionamento para as áreas auditadas, de forma a priorizar a resolução de não conformidades e melhorar a capacidade de resolução dos problemas identificados. Além do mais, indicadores pactuados possibilita a comparação

entre as unidades da instituição, identificando áreas com necessidade de acompanhamento mais próximo pela governança organizacional.

A pactuação de indicadores com a alta direção demonstra o alinhamento dos serviços com o alcance dos objetivos estabelecidos pelo planejamento estratégico da organização e permite a obtenção de melhores resultados e ganhos de produtividade, com potencial para melhorar ainda mais a assistência prestada aos usuários.

4.1.3 Reuniões periódicas de alinhamento

O propósito das reuniões periódicas é garantir momentos para alinhamento dos requisitos avaliados pelos serviços de auditoria. A proposta é a realização de um encontro inicial entre os serviços abaixo discriminados a fim de evitar avaliações duplicadas:

- auditoria de contas e auditoria de prontuários;
- auditoria de controle de infecção e auditoria interna da qualidade;
- auditoria de medicamentos de alta vigilância e auditoria de medicamentos gerais;
- auditoria de medicamentos de alta vigilância e auditoria interna da qualidade;
- auditoria de medicamentos gerais e auditoria interna da qualidade;

Pode ser que se defina por manter algumas avaliações duplicadas, tendo em vista a relevância do item auditado para a instituição. Entretanto, sempre que possível isso deve ser evitado, a fim de otimizar os serviços de cada auditoria no hospital.

De maneira complementar e adicional, sugere-se que sejam organizados encontros de auditores, minimamente anuais, com pelo menos a participação das lideranças dos serviços de auditoria, para apresentação de relatórios de serviços, indicadores de monitoramento das auditorias e compartilhamento de outras informações relevantes, de maneira a fortalecer os alinhamentos de maneira contínua.

4.2 Ações Complementares

4.2.1 Participação nos serviços de auditoria_

Na instituição há dois serviços de auditoria que possuem equipe de auditores aberta, a Comissão de Revisão de Prontuários e a Comissão Permanente de Auditoria Interna da Qualidade. Nessas auditorias há a possibilidade de profissionais de qualquer unidade da instituição tornarem-se auditores. Para isso devem ter atributos específicos e passar por capacitação inicial e periódica.

Isso posto, a proposta é que esses dois serviços tenham, em sua equipe de auditores, de maneira permanente, pelo menos as lideranças de todos os serviços de auditoria da instituição, sendo recomendado que mais um membro auditor de cada serviço também faça parte dessas auditorias.

Como os dois serviços identificados realizam reuniões periódicas de equipe, essa relação tem o potencial de aproximar as lideranças dos serviços auditores, aumentando o alinhamento entre elas e garantindo atualizações mais ágeis entre as equipes.

4.2.2 Premiação das áreas auditadas

Trabalhar é muito mais que se colocar a serviço das atividades que operacionalizam a missão da empresa. Trabalhar demanda investimento psicológico expressivo, que une razão e afeto, coaduna cognição e sentimento, que somente se completa e adquire significado pessoal pleno se vier seguido de reconhecimento socioprofissional (FERREIRA, 2009). Por isso é importante que as organizações entendam a relevância dos incentivos, proporcionando momentos de reconhecimento da contribuição do trabalhador (TRAESEL; MERLO, 2009).

O reconhecimento do trabalho pode ocorrer de diversas maneiras, não necessariamente exclusivamente com investimento financeiro. Uma reunião com premiações simbólicas e participação da alta administração e

reportagens divulgadas em meios de comunicação internos são exemplos de formas de reconhecimento que podem valorizar o trabalhador, buscando aumentar o comprometimento no trabalho.

A proposta de incentivos quando a área atinge os resultados esperados tem o intuito de reconhecer o esforço da equipe que se destaca nas auditorias e servir de exemplo a ser seguido pelas demais unidades auditadas, devendo suas práticas e ações de melhoria implementadas serem divulgadas para toda a instituição.

5 CONSIDERAÇÕES IMPORTANTES

As ações apresentadas nessa proposta de aperfeiçoamento da integração entre as auditorias do hospital têm o potencial de melhorar as respostas às inadequações encontradas, incluindo sistemáticas de funcionamento semelhantes, o que ajuda a área auditada a compreender melhor as ferramentas a serem utilizadas para melhoria dos processos de trabalho.

Além disso, a integração efetiva dos serviços de auditoria interna possibilita agregar boas práticas, que trarão ganhos de produtividade e melhorias que podem impactar nos resultados, principalmente na assistência prestada aos usuários.

Essa proposta tem, ainda, o potencial para servir de referência para outras instituições de saúde que identificarem oportunidades de melhoria na integração dos serviços de auditoria interna ou que veem nisso um modo de aprimoramento dos resultados organizacionais.

REFERÊNCIAS

FERREIRA, M. C. **Reconhecimento no trabalho**. Jornal O Brasil Online. 12 abr. 2009. Disponível em: <<http://jbonline.terra.com.br/leiajb/noticias>>. Acesso em: 25 jan 2020.

JOHNSTON, G. *et al.* **Reviewing audit**: barriers and facilitating factors for effective clinical audit. *BMJ Quality & Safety* 2000; 9:23-36. Disponível em: <https://qualitysafety.bmj.com/content/9/1/23>. Acesso em 02 fev 2020.

OLIVEIRA, C. V. S. *et al.* Implantação de Auditoria Interna: Relato de Experiência em Hospital Pediátrico. **Revista Acreditação**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, p. 12-32, 2012.

TRAESEL, E.S.; MERLO, A.R.C. A psicodinâmica do reconhecimento no trabalho de enfermagem. **Revista PSICO**. 2009 jan/mar;40(1):102-9. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5161485>. Acesso em: 25 jan 2020.