

Auditoria de processos como ferramenta de aprimoramento dos serviços de auditoria em saúde do Exército



INGRID SOUZA REIS SANTOS¹
CLAUDIO RUSSIO DE OLIVEIRA²

RESUMO

A auditoria de processos atualmente é um tema de relevância crescente na literatura. Nos serviços de auditoria em saúde do Exército Brasileiro (EB) a auditoria é uma atividade da Organização Militar de Saúde (OMS) que, tem por objetivo, dentre outros, otimizar os recursos financeiros, aumentar o desempenho dos serviços, melhorar os processos operacionais do hospital e principalmente aumentar o nível de satisfação do cliente. Sendo, por conseguinte, útil a possibilidade de aprimoramento dos serviços para maior eficiência. Desta forma, visando aprimorar os serviços e práticas em saúde, são necessários estudos que aliem a auditoria de processos aos serviços de saúde. Este trabalho tem como finalidade apresentar a aplicação e benefícios da auditoria de processos nas organizações/empresas, e analisar sua aplicabilidade e benefícios nos serviços de auditoria em saúde em Organizações Militares (OM). Trata-se de um estudo de revisão bibliográfica, tendo por fonte consulta de livros, artigos e publicações eletrônicas sobre o assunto analisado, limitando-se às publicações no período de 2006-2021. A auditoria de processos é um tipo de auditoria de qualidade e se constrói a partir de uma análise sistemática e independente das atividades que compõem os processos de trabalho. Dividida em três etapas, planejamento, execução e acompanhamento, é uma colaboradora contínua da melhoria dos processos e consequentemente da qualidade, não sendo apenas uma ferramenta de detecção de falhas, mas também, quando executada em sua perfeita conformidade, vai além de uma metodologia reativa. Com vistas a evolução e melhoria da gestão, o Exército Brasileiro, nos últimos anos têm se esforçado para modernização do setor de auditoria em saúde e fiscalização. A implantação da auditoria de processos no sistema de auditoria de saúde do exército pode acarretar em diversos benefícios ao sistema. Como uma importante ferramenta de aprimoramento para algo já existente, a auditoria de processos agrega valor ao que já é auditado por meio da identificação das características do processo, exigindo o rigoroso seguimento do que é previsto e proporcionando desta forma mais qualidade ao produto final. Evitando a continuidade das falhas e inibindo o surgimento de outros erros que afetem o produto final que chega ao usuário, favorece uma maior qualidade na assistência prestada, com menos custos e maior produtividade tanto no setor de auditoria quanto nos setores auditados a partir do processo.

Palavras-chave: Auditoria de processos. Auditoria em saúde. Exército. Saúde.

ABSTRACT

Process auditing is currently a topic of growing relevance in the literature. In the Brazilian Army's health auditing services, auditing is an activity of the Military Health Organization (WHO) whose objective is, among others, to optimize financial resources, increase service performance, improve operational processes hospital and mainly to increase the level of customer satisfaction. Therefore,

1 Enfermeira, Escola de Saúde do Exército, Rio de Janeiro-RJ. [E-mail: reisingrid19@gmail.com](mailto:reisingrid19@gmail.com)
2 Médico Neurocirurgião, Escola de Saúde do Exército, Rio de Janeiro-RJ.

the possibility of improving services for greater efficiency is useful. Thus, in order to improve health services and practices, studies are needed that combine process auditing with health services. This work aims to present the application and benefits of auditing processes in organizations/companies, and analyze its applicability and benefits in health audit services in Military Organizations (OM). This is a literature review study, having as source of reference books, articles and electronic publications on the subject analyzed, limited to publications in the period 2006-2021. Process auditing is a type of quality audit and is built on a systematic and independent analysis of the activities that make up the work processes. Divided into three stages, planning, execution and monitoring, it is a continuous contributor to the improvement of processes and consequently of quality, not only being a tool for detecting failures, but also, when executed in its perfect conformity, it is beyond a reactive methodology. With a view to the evolution and improvement of management, the Brazilian Army, in recent years, has been striving to modernize the health audit and inspection sector. The implementation of process auditing in the army's health audit system can bring several benefits to the system. As an important improvement tool for something that already exists, process auditing adds value to what is already being audited by identifying the characteristics of the process, requiring strict compliance with what is foreseen and thus providing more quality to the final product. Avoiding the continuity of failures and inhibiting the emergence of other errors that affect the final product that reaches the user, it favors a higher quality of care, with less costs and greater productivity both in the audit sector and in the sectors audited from the process.

Keywords: Process audit. Health audit. Army. Health.

1. INTRODUÇÃO

A auditoria de processos atualmente é um tema de relevância crescente na literatura. Destacando-se dentre os métodos, conceitos e ferramentas utilizadas por empresas, a mesma é um meio eficaz de prevenção e correção nos processos produtivos e suas não conformidades, visando a melhoria contínua do processo (CASTRO; GASPAROTTO, 2020). Com o objetivo de verificar o cumprimento de regras estabelecidas, a auditoria de processos se mostra de grande valia também para identificação do potencial de melhoria das atividades organizacionais, operacionais ou não (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014).

Relacionada ao objeto de avaliação, a auditoria de processos, busca examinar todos os elementos do processo em si e o que está relacionado a ele no sistema, com foco em avaliar o que é praticado com os padrões e especificações já estabelecidas (YANO, 2019). O seu uso está relacionado ao ambiente corporativo, auxiliando na correção de falhas na cadeia de processos, propiciando à empresa auditada mais qualidade e conseqüentemente mais valor e lucros (DIAS, 2015).

Já no âmbito da saúde, a auditoria em saúde é uma atividade profissional realizada pela área médica e de enfermagem principalmente, e tem como ações analisar, controlar, autorizar os procedimentos médicos diagnósticos ou terapêuticos, respeitando preceitos éticos e a autonomia do profissional. Visando altos padrões técnicos e qualidade nas condições hospitalares, são avaliados os procedimentos e setores envolvidos levando-se em consideração regulamentações específicas da Legislação e dos Códigos de Ética da área de saúde, assim como das Normas Administrativas das Instituições de Saúde (BRASIL, 2017a).

Nos serviços de auditoria em saúde do Exército Brasileiro (EB) a auditoria é uma atividade da Organização Militar de Saúde (OMS) que, tem por objetivo, dentre outros, otimizar os recursos financeiros, aumentar o desempenho dos serviços, melhorar os processos operacionais do hospital e principalmente aumentar o nível de satisfação do cliente (BRASIL, 2017b). Sendo, por conseguinte, útil a possibilidade de aprimoramento dos serviços para maior eficiência.

O auditor tem por compromisso assegurar a melhoria do processo a partir das análises ou modificações das ações realizadas. Como consultor direto do processo, seu trabalho não finaliza com o relatório de auditoria, mas sim com a segurança da identificação e correção de erros para



garantia de uma melhor e mais eficiente prestação de serviços, sendo de grande valia ferramentas que aprimorem estas ações (REBELATO; FERREIRA; RODRIGUES, 2006).

A auditoria de processos apresenta diversos benefícios às empresas que a aplicam pois tem como objetivo central a avaliação de como os procedimentos operacionais estão sendo realizados na organização. Além disso, ela permite encontrar os erros e melhorias na execução das atividades, permitindo que a organização atinja mais eficiência em seus produtos finais. Desta forma, visando aprimorar os serviços e práticas em saúde, são necessários estudos que aliem a auditoria de processos aos serviços de saúde.

Este trabalho tem como finalidade apresentar a aplicação e benefícios da auditoria de processos nas organizações/empresas, e analisar sua aplicabilidade e benefícios nos serviços de auditoria em saúde em Organizações Militares (OM).

2. METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de revisão bibliográfica, tendo por fonte de consulta livros, artigos e publicações eletrônicas sobre o assunto analisado, limitando-se às publicações no período de 2006-2021, sendo realizado entre os meses de março a setembro de 2021.

Para busca dos artigos foram utilizados os seguintes descritores de forma combinada: "Auditoria de processos", "Auditoria em saúde", "Exército" e "Saúde", disponibilizados no portal da Biblioteca Virtual em Saúde – BVS, nas bases de dados Google acadêmico, Scientific Electronic Library Online (SciELO), Medical Literature Analysis and Retrieval System online (MEDLINE), Literatura Latino Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), bem como monografias e produções acadêmicas na Biblioteca do Exército.

Foram utilizados como critérios de inclusão para a seleção dos artigos: aqueles publicados em português, inglês ou espanhol; artigos na íntegra que abordassem a temática disponíveis e gratuitos e artigos publicados e indexados nos referidos bancos de dados nos últimos anos. Foram excluídos artigos incompletos, duplicados, resumos e artigos que não estavam relacionados à temática.

A síntese do conteúdo extraído foi realizada de forma descritiva com o intuito de explorar a temática de forma integral e aprofundada e reunir conhecimento acerca do tema explorado na revisão com base em estudos relevantes relacionados a auditoria explorada no estudo e seus benefícios ao ser aplicada no âmbito de auditoria em saúde do Exército Brasileiro.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 AUDITORIA DE PROCESSOS

3.1.1 Conceito

Com foco altamente preventivo, mas passível de ações corretivas, a auditoria de processos é um tipo de auditoria de qualidade e se constrói a partir de uma análise sistemática e independente das atividades que compõem os processos de trabalho. Seu principal objetivo é verificar o grau de atendimento ao preconizado, a aderência e situação do que se apresenta e o que deveria ser apresentado, alinhando o processo à gestão e vice-versa (VASCONCELLOS et al., 2014).

Usualmente sendo realizada na forma de auditoria interna, a mesma foca em tudo relacionado ao processo, principalmente na identificação das não conformidades às suas especificações de procedimentos de trabalho, treinamento, logística dentre outras condições relacionadas ao processo produtivo. Sendo exigido do auditor o conhecimento de detalhes técnicos do processo auditado, tais como parâmetros, especificações e normas técnicas (REBELATO; FERREIRA; RODRIGUES, 2006).

Com a principal finalidade de examinar os processos produtivos tanto em eficiência quanto em eficácia e direcioná-los para melhorias e solução das não conformidades entre a execução dos

processos e suas especificações, procedimentos operacionais, organização, entre outras premissas, a auditoria de processos necessita seguir alguns passos, tais como: (VDA 6.3, 2016).

- Prevenção para evitar problemas nas etapas do processo até o produto final;
- Análise das falhas ocorridas e correção das mesmas, evitando que estas se tornem recorrentes;
- Melhoria contínua para transformar o sistema o mais controlado possível;
- Verificação da qualidade como suporte para as tomadas de decisões e solução de problemas da instituição.

A auditoria de processo pode ser dividida em três etapas conforme demonstrado na figura 1. A primeira etapa denomina-se Planejamento. Durante esta etapa são definidos e elaborados os roteiros e cronograma que serão utilizados ao longo da auditoria. Nesta se formula e utiliza checklists que se adequem a cada processo auditado, observando alguns pontos como: as informações necessárias, quais processos serão auditados, quando serão feitos, os critérios e o auditor que a realizará, entre outros.

A segunda etapa trata-se da Execução. Nesta, utiliza-se as ferramentas criadas e/ou selecionadas para análise e coleta de dados, as evidências, a observação direta das atividades e a elaboração e apresentação do relatório analítico. A execução pode ser desenvolvida por um ou mais auditores a depender da complexidade do trabalho e pode ser dividida em fases para maior organização do processo.

Durante a etapa de execução realiza-se: a coleta, preparo e encaminhamento das informações entre os membros da equipe; a reunião de abertura, conduzida pelo líder, na qual ocorrem os esclarecimentos; a avaliação que deve ser feita a partir da realização de todas as ações que levem a auditoria aos seus objetivos inicialmente definidos e por fim a reunião de encerramento que é realizada com todos os participantes da reunião de abertura.

Ao final, devem ser distribuídas as cópias dos relatórios individuais de não conformidades e do relatório final, devendo ser simples e com os pontos relevantes, como data, hora, nome dos auditores, o processo examinado, a finalidade da auditoria e as conclusões.

E a terceira etapa é denominada Acompanhamento, item crucial e aspecto mais crítico da auditoria, é nesta etapa que se avalia o efeito das ações planejadas e o alcance das melhorias, pois se encontradas não conformidades um plano de ação deve ser elaborado podendo ser feito a partir da correção do desempenho dos processos ou os mudando, para que na próxima auditoria, as ações corretivas sejam reavaliadas (PAMPONET, 2009; VASCONCELLOS et al., 2014).



Figura 1. Etapas da auditoria de processos.

Dentro da auditoria de processos se faz necessário o controle e análise dos processos auditados. A imagem 2 exemplifica um modelo geral de controle e análise de processos. Se faz necessário analisar o processo desde seu primórdio, registrar o desempenho, formular diretrizes, analisar as não conformidades e mensurar os resultados nos mesmos moldes. Os dados coletados revelam diversos aspectos como o contexto em que a empresa se insere, a evolução do setor auditado e conseqüentemente da própria organização propiciando a tomada de decisão mais eficiente e direcionada ao contexto que está inserida (BALDAM, 2007).

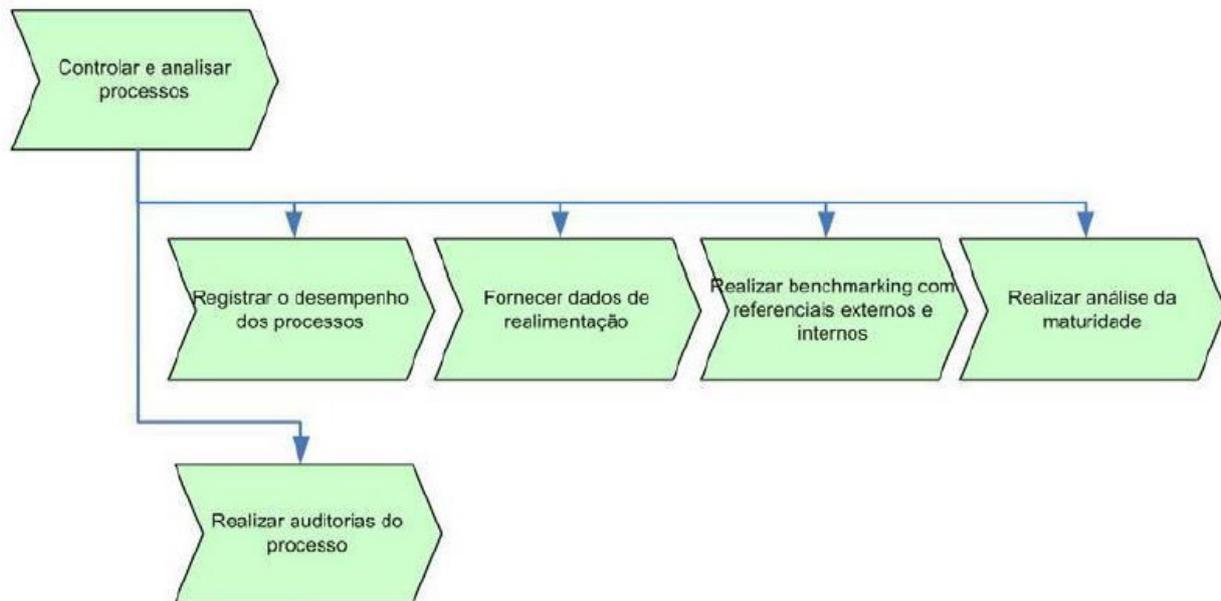


Figura 2. Modelo geral de controle e análise de processos. Fonte: Baldam (2007).

3.1.2 Benefícios da auditoria de processos

Causando impacto principalmente no cotidiano de uma companhia, assim como modificando a cultura e visão sobre os processos de trabalho, a auditoria de processos é uma colaboradora contínua da melhoria dos processos e conseqüentemente da qualidade. Dentre diversos benefícios existentes há o aumento da detecção dos defeitos de qualidade ainda durante o processo, em tempo hábil e com redução de custos, assim eficiência e produção são alcançadas e também ocorre maior satisfação dos funcionários (CASTRO, GASPAROTTO, 2020).

Devendo ser uma atividade constante, a auditoria de processos tem como tendência o alcance de melhores resultados no decorrer de seu processo, conforme mostrado na imagem 3. De forma decisiva, os processos quando lidos corretamente pelas organizações tornam a gestão dos mesmos bem sucedida (SKRINJAR et al., 2013).

Ao avaliar a meticulosidade da auditoria de processos, nota-se que, por exemplo, um processo que ao ser avaliado por uma auditoria de sistemas no qual identificam-se, em média, uma a duas não conformidades, ao passar por uma auditoria de processos identificam-se de dez a vinte não conformidades que serão analisadas para serem ajustadas, apresentando-se muito útil na identificação de falhas e melhoria na qualidade dos processos de produção antes que ocorram falhas no produto final (REBELATO; FERREIRA; RODRIGUES, 2006).

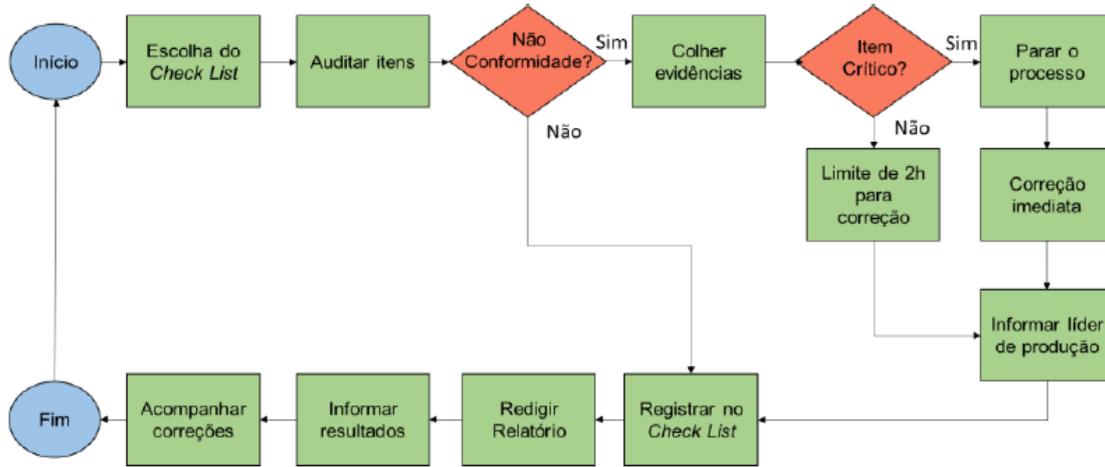


Figura 3. Fluxograma da auditoria de processos Fonte: Calheiros; Pacheco; Silva (2015).

Não sendo apenas uma ferramenta de detecção de falhas, a auditoria de processos quando executada em sua perfeita conformidade está além de uma metodologia reativa. A execução contínua e periódica da auditoria de processos a torna um mecanismo de prevenção, possibilitando o encontro dos problemas antes que haja prejuízos significativos ao processo ou produto final, abrangendo também a disciplina dos colaboradores que muitas vezes não tem conhecimento sobre os processos que são realizados (FERREIRA et al., 2008).

O contexto da busca por mais qualidade no processo com o intuito de evitar falhas encontra uma estratégia eficaz com a auditoria de processos. Evidenciando ainda que outros setores além dos empresariais e automobilísticos poderiam se beneficiar da auditoria de processos, tendo em vista que esta possui caráter abrangente e genérico, sem restrições para sua utilização (REBELATO; FERREIRA; RODRIGUES, 2006).

3.2 AUDITORIA EM SAÚDE NO EXÉRCITO BRASILEIRO

3.2.1 Contexto

Com vistas à evolução e melhoria da gestão, o Exército Brasileiro, nos últimos anos têm se esforçado para modernização do setor de auditoria em saúde e fiscalização, adequando-se as recomendações e observações emanadas do *Institute of Internal Auditors (IIA)*, do Tribunal de Contas da União (TCU) e do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2013).

Inicialmente, o Instituto Nacional da Previdência Social (INPS), foi o precursor da auditoria em saúde no Brasil, tendo em vista que o mesmo realizava auditoria médico-assistencial em prontuários e contas hospitalares para controle de gastos e irregularidades (SOUZA et al., 2010). Desde então, o auditor acompanha todo o processo de saúde do paciente e sua hospitalização, garantindo que as ações executadas estejam de acordo com as informações técnicas e administrativas claramente colocadas.

Posteriormente ao surgimento do Sistema Único de Saúde (SUS), em 1993 foi criado concretamente o Sistema Nacional de Auditoria (SNA), tendo como principal função acompanhar, controlar e avaliar as ações e serviços de saúde e assim aumentar e aperfeiçoar os serviços prestados aos usuários sem a visão de fiscalizadora e punitiva relacionada apenas às contas, mas sim com vistas a qualidade do processo (AYACH et al., 2013).

Desta forma, realizada a partir da conferência de contas ou procedimentos, visando melhores condições do serviço e processos, a auditoria em saúde é realizada principalmente por profissionais da área médica e de enfermagem, analisando, controlando e autorizando os procedimentos que lhe cabem, respeitando preceitos éticos e a autonomia do profissional, levando em consideração as regulamentações específicas da Legislação e dos Códigos de Ética da área de saúde, assim como das Normas Administrativas das Instituições de Saúde (BRASIL, 2017a).



No EB, há comissões voltadas para verificação da veracidade dos pagamentos dos Profissionais de Saúde Autônomos (PSA), das Organizações Cívicas de Saúde (OCS) e do Sistema de Registro de Encaminhamento (SIRE), possibilitando controle e a fiscalização dos procedimentos nas OCS, possibilitando melhor redistribuição de recursos e controle dos gastos (ZÖHLER, 2010).

Como principais objetivos o Serviço de Auditoria Médica implementado no EB tem a redução de custos hospitalares com OCS/PSA e otimização dos recursos financeiros com o uso adequado de recursos; melhoria dos objetivos hospitalares a partir do faturamento correto das contas; inibição de distorções das contas médicas dos órgãos contratados/credenciados, tanto na auditoria prévia quanto na análise das contas e principalmente aumento do nível de satisfação dos usuários (BRASIL, 2017b).

Segundo as Instruções Reguladoras para a Assistência Médico-Hospitalar aos Beneficiários do Fundo de Saúde do Exército (IR 30-38), a auditoria médica destina-se a controlar e avaliar recursos e procedimentos adotados visando sua adequabilidade, qualidade, ajuste e melhor custo-benefício dos serviços sempre ao encontro com o Código de Ética Médica e a Resolução nº 1.614/2001, do Conselho Federal de Medicina (BRASIL, 2008).

O sistema de auditoria do EB é todo estruturado e organizado a partir de documentos que conduzem todo o processo de acordo com as necessidades de cada parte do sistema e realidade do serviço. Como exemplo, a Norma Técnica Sobre Auditoria do EB realiza orientações a respeito dos procedimentos realizados pelos Serviços de Auditoria Médica Externa e Interna das OM/OMS, com encargos de Unidades Gestoras do Sistema (BRASIL, 2017b). Outro documento é o Manual de Auditoria Médica do Exército Brasileiro, que ao complementar a norma técnica auxilia as Unidades Gestoras (UG)/Fundo de Saúde do Exército (FuSEx) no que diz respeito às redes credenciadas e dentro das OMS (BRASIL, 2017c).

3.2.2 Aplicabilidade e benefícios da auditoria de processos no serviço de Saúde Militar

Com o principal objetivo de excelência nos padrões técnicos e administrativos que agregam melhores condições hospitalares e assistência de qualidade, a auditoria é uma atividade profissional que subsidia o planejamento de ações em saúde a partir do controle das ações e seus impactos no sistema (FRANCISCO; CASTILHO, 2002; BRASIL, 2017c).

Dessa forma, o papel do auditor se faz primordial dentro das organizações. Sempre com respaldo técnico-científico, responsabilidade e principalmente honestidade, o auditor deve equilibrar o sistema em custo-benefício, identificando as deficiências, avaliando e subsidiando as ações para manutenção da qualidade (BRASIL, 2017c).

Todos os tipos de organizações possuem processos que passam por orientações a partir de algum tipo de sistema de informação para manutenção do controle e armazenamento dos eventos e das ações de cada organização (WEERDT, 2013).

Ao se avaliar as ações realizadas dentro dos tipos de auditoria de qualidade, incluindo a auditoria de processos, nota-se que suas ferramentas necessitam de compromisso principalmente da direção e seções administrativas das organizações para o alcance da efetividade. Este processo não finaliza com o relatório da auditoria, mas sim permeia a efetivação das ações de mudanças e melhorias dentro dos novos caminhos que devem ser seguidos ainda dentro do processo para que o resultado final detenha a qualidade necessária (REBELATO; FERREIRA; RODRIGUES, 2006).

A auditoria de processos permite encontrar o problema, erro, ou desajuste durante o processo que poderiam influenciar na qualidade do resultado final e não apenas após o mesmo. De forma eficiente atua como ferramenta de qualidade que com caráter preventivo evita falhas no processo através de sua avaliação, encontrando-os e auxiliando na correção dos mesmos (MORAES; OLIVEIRA, 2017). Sendo notável desta forma a eficiência no setor de saúde e os benefícios a serem agregados nesta prática.

Da necessidade de processos robustos, confiáveis e com menos falhas, está a necessidade da busca pela auditoria de processos nas empresas. Com a intenção de lançar produtos com qualidade, os processos que o antecedem necessitam estar bem definidos, concretos e desenvolvidos para minimização de riscos que pode ser definido com a auditoria de processos (RIBEIRO, 2014). O

mesmo pode ser facilmente utilizado na saúde, com foco na primazia dos serviços para garantia da assistência como produto final do processo.

A partir da análise de um processo para trabalhá-lo algumas características podem ser traçadas como o diagnóstico em si do processo, o desenho ou redesenho do mesmo, análise, reconfiguração, execução e ajustes do processo para manutenção do sistema e do produto final consequentemente (VAN DER AALST et al., 2012). Nesta análise, uma das principais características a serem alcançadas é a qualidade. Define-se em cada processo, seja em empresas, organizações ou nos setores da saúde, o objetivo a ser alcançado a partir de cada ação e quais as qualidades agregadas àquele processo como resultado final.

A partir do resultado final e seu grau de satisfação nota-se o desenvolvimento traçado até este ponto e geram-se os dados de planejamento dos processos para que se garanta satisfação e qualidade na assistência.

Assim como métodos tradicionais e arcaicos de análises dentro da auditoria que além de dispendiosos, dificultam e atrasam o processo, o uso de ferramentas e meios que dinamizem e aprimorem o sistema demandam menos recursos e permeiam mais a qualidade (PESTANA, 2017). O gasto com recursos, sejam humanos ou financeiros acarreta em diversas perdas para as empresas, principalmente ao se avaliar possibilidades mais eficientes e que podem gerar mais qualidade. No âmbito hospitalar, a necessidade da garantia do melhor desempenho e custo-benefício é ainda mais crítico, tendo em vista o grau de complexidade que permeia todas as ações realizadas.

O uso da auditoria de processos, que avalia o padrão, suas especificações e todas as ações realizadas durante o processo e seu sistema pode ser avaliado, adaptado e moldado de acordo com a realidade que o cerca e a necessidade de cada empresa, sendo esta uma característica essencial no âmbito hospitalar, tendo em vista a dinamicidade dos setores envolvidos neste sistema (CERQUEIRA; COPELLO, 2010).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visualizando o contexto apresentado, esta pesquisa permitiu constatar que a implantação da auditoria de processos no sistema de auditoria de saúde do exército pode acarretar em diversos benefícios ao sistema. Como uma importante ferramenta de aprimoramento para algo já existente, a auditoria de processos agrega valor ao que já é auditado por meio da identificação das características do processo, exigindo o rigoroso seguimento do que é previsto e proporcionando desta forma mais qualidade ao produto final.

Atuando também no direcionamento das condutas a partir da análise das características das ações, a auditoria de processos se mostrou relevante no setor saúde por ser um tipo de auditoria de qualidade, direcionando assim para tal. As empresas que aplicam esta auditoria notam a diferença nos resultados e passam a fornecer aos clientes evidências das melhorias geradas.

Com as exigências cada vez maiores advindas dos usuários do sistema de saúde, também se faz necessário aprimoramento na sistematização pré-existente. A maestria da auditoria de saúde do exército em apresentar diversos resultados de qualidade em grandes volumes de serviço existentes em cada nível de complexidade demonstra o quão capacitado e sólido é o sistema.

Com a possibilidade de aprimoramento a partir da aplicação dos conceitos da auditoria em processos reafirma-se o compromisso do sistema de auditoria do exército com a qualidade à todos os usuários do sistema e torna mais ágil às demandas relacionadas a auditoria.

Esta ferramenta quando empregada com empenho, em especial pelos setores de direção, pode gerar muitas mudanças em quaisquer setores que for aplicada. A avaliação e mudança das não conformidades durante o processo, verificando as raízes das problemáticas evita a continuidade das falhas.

Desta forma, inibe o surgimento de outros erros que afetem o produto final que chega ao usuário, favorecendo assim o usuário a partir da melhoria na assistência prestada, com menor custo e maior produtividade tanto no setor de auditoria quanto nos setores auditados a partir do processo.



REFERÊNCIAS

- AYACH, C.; MOIMAZ, S. A. S.; GARBIN, C. A. S. Auditoria no Sistema Único de Saúde: o papel do auditor no serviço odontológico. **Saúde Soc. São Paulo**, v. 22, n. 1, p. 237-248, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/KJt3nwSGcBZMnGh5QHFFC6v/abstract/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 27 Jun. 2021.
- BALDAM, R. L. et al. **Gerenciamento de Processos de Negócios**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Érica, 2007.
- BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de processos de negócio - BPM: uma referência para implantação prática**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria nº 018, de 17 de janeiro de 2013. **Manual de Auditoria** (EB10-MT-13.001). 1. ed. Boletim do Exército, Brasília, DF, n. 4, p. 12-46, 25 janeiro 2013. Disponível em: http://www.óicfex.eb.mil.br/saf/2013-01-17-Manual_de_Auditoria-Portaria_nr_018.pdf. Acesso em: 27 Jun. 2021.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Manual de Auditoria Médica do Exército Brasileiro**. Brasília, DF, 2017c. Disponível em: <http://www.dsau.eb.mil.br/index.php/contas-medicas?download=304:auditoria-manual>. Acesso em: 27 Jun. 2021.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Norma Técnica sobre Auditoria Médica no âmbito do Exército Brasileiro**. Brasília: DF, 2017b. Disponível em: <http://www.dsau.eb.mil.br/index.php/contas-medicas?download=302:norma-tecnica-auditoria>. Acesso em: 27 Jun. 2021.
- BRASIL. Ministério da Defesa. **Instruções Reguladoras para a Assistência Médico-Hospitalar aos Beneficiários do Fundo de Saúde do Exército** (IR 30-38). Portaria nº 048-DGP, de 28 de fevereiro de 2008. Disponível em: http://www.hgesm.eb.mil.br/images/LegislacaoFUSEx/portaria_048_lr_3038_assist_med_hospot_beneficiario_fusex.pdf. Acesso em: 27 Jun. 2021.
- BRASIL. Ministério da saúde. **Princípios, diretrizes e regras da auditoria do SUS no âmbito do Ministério da Saúde**. Brasília, DF, 2017a. Disponível em: https://bvsm.sau.gov.br/bvs/publicacoes/principios_diretrizes_regras_auditoria_sus.pdf. Acesso em: 27 jun 2021.
- CALHEIROS, C. da S.; PACHECO, J. M. J.; SILVA, N. F. da. Implementação da auditoria de processo: estudo de caso em uma empresa de câmeras fotográficas no Amazonas. In: XX VI ENEGEP, 2015, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2015.
- CASTRO, T. P. de; GASPAROTTO, A. M. S. Implantação de auditorias de processos como suporte para a melhoria contínua: um estudo em uma empresa metalúrgica. **Revista Interface Tecnológica**, v. 17, n. 2, p. 956-966, 2020. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/895>. Acesso em: 22 maio 2021.
- CERQUEIRA, J. P.; COPELLO, M. **Auditorias de Sistema de Gestão: ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001, ISO 18001, ISO/IEC 17025, AS 8000, ISO 19011:2002**. Rio de Janeiro: Qualitymark editora, 2010.
- DIAS, S. V. dos S. **Auditoria de processos organizacionais: Teoria, Finalidade, Metodologia E Resultados**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2015.
- FERREIRA, D. da C.; RODRIGUES, A. M.; REBELATO, M. G. et al. A auditoria de processo como suporte à melhoria contínua: estudo de caso em uma montadora de automóveis. **Produto&Produção**, v. 9, n. 1, p. 76-92, 2008. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/download/1400/2958>. Acesso em: 10 Jun. 2021.
- FRANCISCO, I. M. F.; CASTILHO, V. A enfermagem e o gerenciamento de custos. **Rev. esc. enferm. USP**, v. 36, n. 3, p. 240-244, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/97W3chQXycVwmYtf-Wr6zqbP/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 27 Jun. 2021.
- MORAES, J. de; OLIVEIRA, A. S. de. Influência da realização de auditoria de processos na qualidade em indústrias metal mecânica. **Anais do Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 9, nº 2, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unipampa.edu.br/index.php/SIEPE/article/view/98415>. Acesso em: 27 Jun. 2021.

- PAMPONET, A. V.; **Auditoria Interna de processos**. Fortaleza: Portal de Auditoria, 2009. Disponível em: <http://portaldeauditoria.com.br/artigos/auditoriainternadeprocessos.pdf>. Acesso em: 05 Jun. 2021.
- PESTANA, L. de F. **Aplicação do process mining na auditoria de processos governamentais**. 2017. 83f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Espírito Santo, 2017. Disponível em: http://repositorio.ufes.br/bitstream/10/8692/1/tese_10969_Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Luciana%20Fran%C3%A7a_Vers%C3%A3o%20Final.pdf. Acesso em: 27 Jun. 2021.
- REBELATO, M. G.; FERREIRA, D. C.; RODRIGUES, A. M. Estudo dos resultados da aplicação da auditoria de processo em uma montadora automobilística. In: XX VI ENEGEP, 2006, Fortaleza. **Anais ...** Fortaleza: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2006.
- RIBEIRO, D. M. et al. Implantação da auditoria vda 6.3 em um processo de solda de uma indústria de grande porte. In: 4^a Semana Internacional de Engenharia e Economia FAHOR, 2014, Horizontina. **Anais ...** Horizontina: Faculdade Horizontina, 2014. Disponível em: https://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2014/Implantacao_da_auditoria_VDA.pdf. Acesso em: 27 Jun. 2021.
- SKRINJAR, R.; TRKMAN, P. Increasing Process Orientation with Business Process Management: Critical Practices. **International Journal of Information Management**, v. 33, p. 48-60, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401212000746>. Acesso em: 06 Jun. 2021.
- SOUZA, L. A. A.; DYNIEWICZ, A. M.; KALINOWSKI, L. C. Auditoria: uma abordagem histórica e atual. **Rev. Adm. Saúde**, v. 12, n. 47, p. 71-78, 2010. Disponível em: <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IscScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=612318&indexSearch=ID>. Acesso em: 27 Jun. 2021.
- VAN DER AALST, W. M. P. et al. The Process Mining Manifesto - An interview with Wil van der Aalst. **Information System**, v. 37, n. 3, p. 288-290, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0306437911001463>. Acesso em: 27 Jun. 2021.
- VASCONCELLOS, V. H. de C. et al. **Manual de gerenciamento de processos**. Vitória: Incaper, 2014. 44 p. - (Incaper. Documentos, 229).
- VDA 6.3. Verband Der Automobiliindustrie, E.V.(VDA). **Auditoria de Processo** – Parte 3, 3 ed. São Paulo: Instituto da Qualidade Automotiva (IQA), 2016.
- WEERDT J. D. et al. Process Mining for the multi-faceted analysis of business processes - A case study in a financial services organization. **Computers in Industry**, v. 64, n. 1, p. 57-67, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166361512001479>. Acesso em: 27 Jun. 2021.
- YANO, R. N. **Auditoria médica, redução de custo e elevação na qualidade da assistência à saúde no exército brasileiro**. 2019. 39f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Escola de Saúde do Exército, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/5256/1/MONO_YANO_CFO.pdf. Acesso em 27 Jun. 2021.
- ZOHLER, M. R. D. **A importância da auditoria prévia na agilidade das Comissões de Lisura e Contas Médicas**. 2010. 28f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Escola de Saúde do Exército, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://docplayer.com.br/storage/23/1923636/1923636.pdf>. Acesso em: 27 Jun. 2021.