

CARTILHA
ORIENTADORA

GESTÃO DA SAÚDE PÚBLICA À LUZ DA AUDITORIA

ROBERTO FRUSCA



MEPGES
MESTRADO PROFISSIONAL EM
GESTÃO EM SAÚDE

Elaboração

Esta tecnologia social foi desenvolvida por Roberto Edison Rebouças Do Monte Frusca, como produto da dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Saúde Coletiva - Mestrado Profissional em Gestão em Saúde - Universidade Estadual do Ceará (UECE) na cidade de Fortaleza-CE, 2023.

Orientador

Profº Dr. Geziel dos Santos de Sousa

Ilustração e diagramação

Karolina Rebouças Aguiar

ISBN

978-65-00-64798-3



ÍNDICE

Apresentação	04
Conceitos básicos	05
Legislação do SUS	06
Auditoria em Saúde Pública	08
Por que a auditoria se faz necessária?	11
Instrumentos de auditoria	12
Leituras e vídeos recomendados	15
Referências	16

ÍNDICE DINÂMICO:

Clique nos tópicos e vá direto à página!



APRESENTAÇÃO



A saúde pública brasileira passou por vários momentos históricos, sociais e políticos. A gestão em saúde pública no SUS é um grande desafio para a figura do gestor público, pois para garantir os princípios e diretrizes do SUS é algo confrontador com acertos e desacertos no cenário sanitário.

A gestão em saúde pública sempre está em construção juntamente com os serviços de saúde, para que venham a ser efetivamente centrados nas pessoas, grupos ou comunidades com necessidades de saúde. Para tanto, faz-se necessário uma ampla renovação da concepção e prática da gestão atual em saúde. Desta forma, para compreender a gestão em saúde pública deve existir mudanças estruturais, tecnológicas e inovadoras na prática gerencial, destacando o conhecimento técnico e científico, a liderança e a cultura organizacional no cotidiano do SUS. Tais mudanças são desafiadoras para o processo de gestão, particularmente no que diz respeito ao gestor líder em saúde pública para consolidação do sistema de saúde.

A importância da temática reside nas atividades de auditoria na gestão em saúde pública, no que tange, do crescimento progressivo dos gastos em saúde em todo o mundo, e de que os métodos tradicionais de gestão estão longe de gerar uma performance eficaz e eficiente nos resultados dos serviços de saúde.

A auditoria como ferramenta de gestão em saúde pública ajuda a eliminar desperdícios, simplificar tarefas e transmitir informações seguras sobre o desenvolvimento das atividades executadas ao mesmo tempo em que visa a construção e a consolidação da organização, falhas em sistemas e pagamentos indevidos, que geram perdas ou danos por vezes irreversíveis.

Por fim, salienta-se que a pesquisa realizada resultou esta cartilha, como um guia aos coordenadores e auditores em saúde acerca da gestão em saúde pública à luz da auditoria, de forma a propagar boas práticas gerenciais e atividades de auditoria voltadas para a correta utilização dos recursos públicos.



CONCEITOS BÁSICOS

SAÚDE PÚBLICA

Conjunto de medidas promovidas pelo governo para garantir a saúde da população. Engloba serviços de atendimento médico, tratamento e prevenção de doenças físicas e mentais. Também é responsável por criar políticas públicas que possam ser aplicadas na melhoria da saúde e da conscientização da população sobre prevenção de doenças.

GESTÃO EM SAÚDE

Gerenciamento de recursos de instituições de saúde, sejam elas públicas ou privadas, com o objetivo de aplicar os recursos de forma correta visando obter melhor assistência de saúde aos usuários dos sistemas.

COMPLIANCE

Estar em conformidade com as leis e regulamentos.

GOVERNANÇA PÚBLICA ORGANIZACIONAL

Aplicação de práticas relacionadas à liderança, à estratégia e ao controle, que possibilitam a avaliação da situação e das demandas das organizações públicas, de forma a direcionar a sua atuação e promover o monitoramento do seu funcionamento, potencializando sua capacidade de entrega de resultados satisfatórios aos cidadãos, no que tange aos serviços e às políticas públicas.

TECNOLOGIA EM SAÚDE

Aplicação de conhecimentos e habilidades organizados na forma de dispositivos, medicamentos, vacinas, procedimentos e sistemas desenvolvidos para resolver um problema de saúde e melhorar a qualidade de vida.

INOVAÇÃO EM SAÚDE

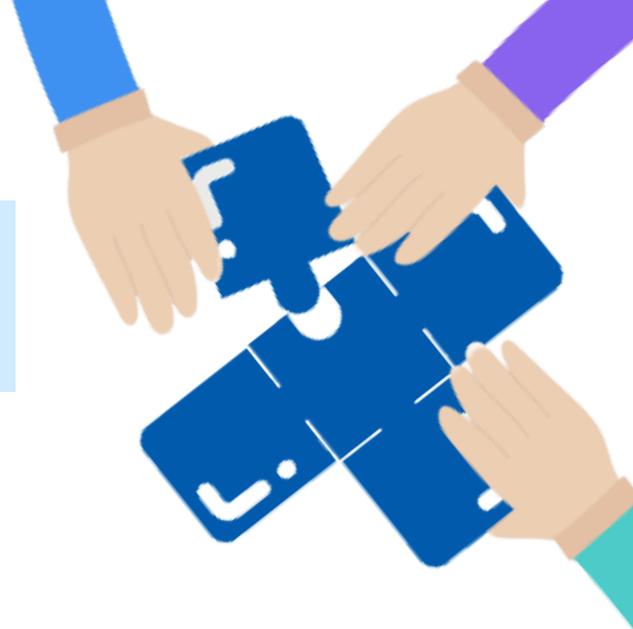
Conjunto de novas tecnologias e metodologias para a prevenção, diagnóstico e tratamento das diversas doenças e condições que afetam a população. É por meio dela que a medicina evolui e a qualidade de vida das pessoas aumenta.

AUDITORIA EM SAÚDE

Processo que busca auxiliar os serviços de saúde públicos e privados a funcionarem com qualidade. É, portanto, um tipo de controle focado na revisão, no planejamento, na intervenção e na perícia de contas, serviços e procedimentos das instituições, como hospitais, clínicas, laboratórios e operadoras de planos de saúde. Se desenvolve em três grandes segmentos:

- Auditoria Operacional: Foco no controle e na execução da assistência;
- Auditoria Analítica: Foco nos indicadores dos processos da assistência e da própria auditoria;
- Auditoria Clínica: Foco na melhoria da qualidade dos processos e resultados dos cuidados.

LEGISLAÇÃO DO SUS



CONSTITUIÇÃO FEDERAL DA REPÚBLICA/88

Destaca a saúde, juntamente com a previdência e assistência social, compondo a seguridade social, a qual almeja a garantia dos direitos sociais no Estado Democrático de Direito.



DECRETO Nº 1.651/95

Regulamenta o Sistema Nacional de Auditoria no âmbito do Sistema Único de Saúde



LEI ORGÂNICA DA SAÚDE - LEI Nº 8.080/90

Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências.



LEI Nº 8.142/90

Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e dá outras providências.



LEI Nº 8.689/93

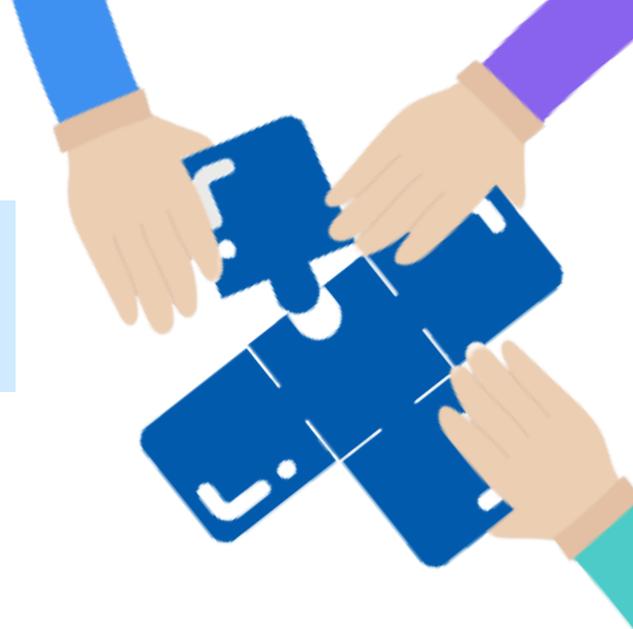
Dispõe sobre a extinção do Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (Inamps) e dá outras providências.

SAIBA MAIS!

Clique nos links e leia o documento na íntegra.



LEGISLAÇÃO DO SUS



PORTARIA GM/MS 1.467/2006

Institui o Sistema de Auditoria do SUS (SISAUD/SUS), via internet no âmbito do Sistema Nacional de Auditoria (SNA).

LEI COMPLEMENTAR Nº 141/12

Regulamenta o § 3º do art. 198 da Constituição Federal para dispor sobre os valores mínimos a serem aplicados anualmente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios em ações e serviços públicos de saúde; estabelece os critérios de rateio dos recursos de transferências para a saúde e as normas de fiscalização, avaliação e controle das despesas com saúde nas 3 (três) esferas de governo; revoga dispositivos das Leis nos 8.080, de 19 de setembro de 1990, e 8.689, de 27 de julho de 1993; e dá outras providências.

PORTARIA GM/MS 3.027/07

institui a Política Nacional de Gestão Estratégica e Participativa do SUS – ParticipaSUS. Compõem o ParticipaSUS: A Gestão Participativa e o Controle Social no SUS; Monitoramento e Avaliação da Gestão do SUS; Ouvidoria do SUS; Auditoria do SUS.

PORTARIA GM/MSNº 2.436/17

Aprova a Política Nacional de Atenção Básica, estabelecendo a revisão de diretrizes para a organização da Atenção Básica, no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS).

DECRETO Nº 7.508/11,

Regulamenta a Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, para dispor sobre a organização do Sistema Único de Saúde - SUS, o planejamento da saúde, a assistência à saúde e a articulação interfederativa, e dá outras providências.

SAIBA MAIS!

Clique nos links e leia o documento na íntegra.





AUDITORIA EM SAÚDE PÚBLICA

A **auditoria em saúde pública** é de suma importância para a gestão pública. A auditoria interna desempenha um **papel vital no controle assistencial e na governança**, considerando que auxilia o alcance dos propósitos organizacionais, mediante a avaliação objetiva que examina e reporta questões sobre a eficácia e eficiência dos **processos de controle e governança, gerenciamento de riscos e de controle interno**.

Sua atuação independente permite a **melhor avaliação da eficiência e adequação dos controles implantados; possibilita a recomendação de mudanças que melhorem os processos; e contribui para a tomada de decisões pela alta administração**, o que reforça a sua importância como mecanismo de governança (IIA, 2018; CASTRO, 2018).

Os componentes de auditoria, integrantes do **Sistema Nacional de Auditoria (SNA)**, fazem parte da instância de apoio à governança, atuando na avaliação, monitoramento dos riscos e dos controles internos. **O SNA foi criado pela Lei nº 8.080/90, instituído pela Lei nº 8.689/93 e regulamentado pelo decreto nº 1.651/95.**

Exerce as atribuições de controle e fiscalização, sendo composto por órgãos federais, estaduais e municipais, sob a supervisão da direção do SUS, com competências e responsabilidades regulamentadas para cada ente federado, que possui, respectivamente, autonomia para definir a estrutura e funcionamento do seu componente de auditoria, mediante ato normativo próprio (BRASIL, 1990; 1993; 1995b).

Auditorias na prestação dos serviços desenvolvidos no âmbito do SUS são realizadas pelos componentes do SNA, que **avaliam a adequação da estrutura, dos processos aplicados e dos resultados alcançados, aos**

AUDITORIA EM SAÚDE PÚBLICA

critérios e parâmetros exigidos, a partir de diferentes dimensões de eficiência, eficácia e efetividade.

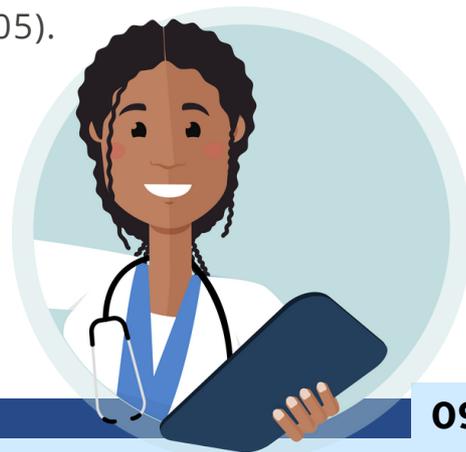
Tal atribuição torna essa atividade **importante instrumento de governança**, ao se levar em conta que as recomendações dos auditores **auxiliam os gestores na formulação do planejamento e na execução das ações, visando à adequada aplicação dos recursos públicos, de forma a garantir que o cidadão tenha acesso a uma qualificada atenção à saúde** (BRASIL, 2007).

Os mecanismos existentes para o controle da gestão da saúde são importantes instrumentos para o monitoramento da administração pública, por **subsidiarem os gestores de informações que possam contribuir para a identificação, solução e redução dos problemas.**

Constitui-se **elemento essencial de controle**, para o incremento da governança na saúde, a existência de componente de auditoria do SUS implantado, com definição de propósito, autoridade, mandato e responsabilidade e munido de recursos organizacionais que possibilitem o desempenho de suas atividades (BRASIL, 2018a).

O SNA tem como competência maior a avaliação técnica, científica, contábil, financeira e patrimonial do SUS e sua ação deve ocorrer de forma descentralizada por meio de órgãos estaduais, municipais e da representação do Ministério da Saúde. O Departamento Nacional de Auditoria do SUS (DENASUS), órgão central do SNA, exerce atividades de auditoria e fiscalização especializada no SUS, acompanhando as ações propostas e analisando seus resultados (BRASIL, 2005).

Como o SUS é um sistema complexo, dinâmico e em constante evolução, para acompanhar seu processo de crescimento, ações, indicadores e resultados **foram desenvolvidos diferentes sistemas e redes de informações estratégicas,**





AUDITORIA EM SAÚDE PÚBLICA

gerenciais e operacionais, que são usados pelo SNA para obtenção de dados, análise e suporte à realização de auditorias analíticas e operacionais (BRASIL, 2005).

A auditoria em saúde vem se alterando ao longo dos anos. De um ciclo tradicional focado em glosar, fixar normas, medir desempenho, com valorização da quantidade e do preço, a auditoria em saúde passou à **avaliação da qualidade das pessoas, dos processos e dos resultados.** Em sua fase atual, destaca-se como **uma ferramenta de apoio à gestão, constituindo instrumento de aperfeiçoamento e educação contínua, que permite buscar a excelência em aspectos técnicos, administrativos, éticos e legais** (MEDEIROS; ANDRADE, 2007; MOTTA; LEÃO; ZAGATTO, 2005).

A auditoria como ferramenta de gestão ajuda a eliminar desperdícios, simplificar tarefas e transmitir informações seguras sobre o desenvolvimento das atividades executadas (PORTAL DE CONTABILIDADE, 2009), ao mesmo tempo em que visa a construção e a consolidação da organização, **impedindo fraudes e erros fortuitos, como má aquisição de equipamentos e insumos, falhas de seleção e treinamento de pessoal, falhas em sistemas e pagamentos indevidos, que geram perdas ou danos por vezes irreversíveis.**

Assim sendo, **a auditoria em saúde constitui instrumento fundamental de monitoramento das políticas de saúde para a redefinição dos objetivos da instituição, a realocação dos recursos e a readequação de suas ações.** Desse modo, a auditoria deixa de ser técnica para o policiamento dos profissionais de saúde e passa a assumir o significado de instrumento para avaliar a qualidade, a propriedade e a efetividade dos serviços de saúde prestados à população visando a melhoria progressiva da assistência à saúde.



POR QUE A AUDITORIA NO SUS SE FAZ NECESSÁRIA?

A auditoria do SUS é um dos instrumentos de controle interno que **tem a finalidade de contribuir com a gestão por meio da análise dos resultados das ações e serviços públicos de saúde**. Esta auditoria visa contribuir para garantia do acesso oportuno e da qualidade da atenção oferecida aos cidadãos.

Tem papel importante no controle do desperdício dos recursos públicos, colaborando para a transparência e maior credibilidade da gestão pública. A existência da área de auditoria traz **benefícios ao SUS**, pois instrumentaliza o gestor com dados sobre as **fragilidades e potencialidades do sistema de saúde**, municiando o seu planejamento e **fomenta a adequação das políticas e das ações para o melhor atendimento à população**. Além disso, otimiza o uso de recursos com a finalidade de **diminuir o desperdício e combater a corrupção**.

É responsável por identificar riscos na gestão em saúde pública como: Ausência ou insuficiência no detalhamento do Plano e/ou Programação Anual de Saúde; Relatório de Gestão incompatível com o Plano e/ou Programação Anual de Saúde; Deficiência na qualidade da atenção e do acesso às ações e serviços de saúde; Descumprimento das fases de execução das despesas; Execução inadequada da legislação sobre licitação; Aplicação incorreta dos recursos definidos nos blocos de financiamento do SUS; Não comprovação de despesas realizadas; Não execução orçamentária ou financeira, parcial ou total, de recursos próprios ou recebidos.

É fundamental que as ações de controle estejam organizadas e estruturadas de forma que as atividades de monitoramento, avaliação de desempenho e auditoria sejam exercidas de forma sistêmica, permanente e complementar.

Os Relatórios da CGU recomendam a gestão em saúde pública utilizar por analogia o Planejamento Estratégico, os objetivos e a Gestão de Riscos próprios do Ministério da Saúde, o Modelo das Três Linhas de Defesa, a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, a Instrução Normativa CGU nº 3/2017, a legislação de regência do SUS e o Regimento Interno do Ministério da Saúde, bem como, o Departamento Nacional de Auditoria do SUS (DENASUS).

Nesse sentido, Brito et al. (2017) ponderam que a estrutura de **gestão de riscos está diretamente relacionada ao sucesso da auditoria interna**. Mustapha & Abidin (2017) observam que o trabalho da auditoria é facilitado pela presença da gestão de riscos na organização, como as auditorias internas atuam e quais são os desafios a serem enfrentados

INSTRUMENTOS DE AUDITORIA DO SUS





INSTRUMENTOS DE AUDITORIA DO SUS

Partindo do pressuposto que a auditoria é um instrumento de gestão no Sistema de Saúde, ela **objetiva**:

- Avaliar a eficiência, eficácia, efetividade e economicidade das ações e serviços de saúde;
- Prestar cooperação técnica e propor medidas corretivas;
- Subsidiar o planejamento e o monitoramento com informações validadas e confiáveis;
- Promover alocação e utilização adequada dos recursos;
- Buscar garantia do acesso e;
- Contribuir para a qualidade da atenção à saúde oferecida aos cidadãos.

Os **instrumentos de auditoria do SUS permitem a padronização de parâmetros**, o que confere à contratualização, maior assertividade e transparência. Esses instrumentos devem ser elaborados levando-se em conta o **perfil de cada instituição** e com metas pactuadas direcionadas para os **objetivos almejados** por ambas as partes.

Desse modo, **a auditoria não tem um manual preestabelecido**, os processos a serem seguidos serão fundados conforme a **necessidade e particularidade de cada organização**. Depende de cada auditoria estabelecer sua *compliance* de normativas, vinculado ao objeto da auditoria e Instituição, como por exemplo: Manual de normas e rotinas; Contratos; Tabela do SUS; Manuais de farmácia, protocolos de materiais usados em procedimentos cirúrgicos; Código de ética profissional; Medicina baseada em evidências e Bibliografias/Literaturas científicas.

O **uso dos instrumentos** de auditoria do SUS é de **suma importância nas atividades dos auditores em saúde**, com o crescimento dos gastos com saúde, tem-se estimulado meios de procurar **soluções inovadoras** sobre formas adequadas de **utilização dos recursos**, para garantir que a evolução das necessidades de cuidados em saúde, que seja atendida e que os **sistemas de saúde funcionem efetivamente**.

A própria auditoria é considerada como um instrumento de apoio a gestão em saúde pública, sendo uma atividade indispensável para qualquer tipo de sistema de saúde, tanto público quanto privado.



INSTRUMENTOS DE AUDITORIA DO SUS

Vale ressaltar, que as intervenções do auditor tendem a **promover melhorias nos resultados e na qualidade da assistência prestada**, objetiva-se que a auditoria contribua na qualificação da gestão.

Se tratando de instrumentos de auditoria do SUS pode-se relacionar o uso de **protocolos clínicos e fluxos assistenciais do SUS** nas atividades do auditor. Os instrumentos são considerados importantes para o enfrentamento de diversos problemas na assistência, na gestão dos serviços e dos custos.

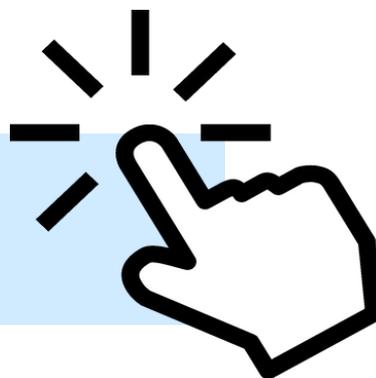
Os **protocolos clínicos devem ser delineados para serem utilizados tanto no nível ambulatorial como hospitalar**. Salienta-se que as diretrizes, para uma tecnologia, são recomendações preparadas de forma sistemática, com base em evidências científicas, com o propósito de influenciar as decisões dos profissionais de saúde e dos pacientes a respeito da atenção apropriada, em circunstâncias clínicas específicas (BÁO et al., 2019).

Pode-se também pensar nos **indicadores de qualidade** como instrumento de auditoria do SUS. Os indicadores de qualidade **são reconhecidos como ferramenta indispensável para o gerenciamento de boas práticas no ambiente hospitalar**. O controle dos indicadores por meio da gestão interna possibilita estratificar o tempo de internação, gerenciamento de leitos e o monitoramento assistencial sistemático, contribuindo para a gestão dos serviços de saúde e refletindo positivamente na **qualidade da assistência bem como na diminuição dos custos hospitalares** (DAMASCENO et al., 2020)

A qualidade dos serviços de saúde é de fundamental para a gestão em saúde pública, pois reflete no resultado do trabalho assistencial, além de permitir que as organizações monitorem seu desempenho e comparam-se com outras instituições (PADILHA, 2018). Fica claro, que **os instrumentos de auditoria no SUS é mister para o processo de gestão em saúde pública para o direcionamento nas atividades dos auditores para que atinja suas metas, agilizar a análise de resultados e gerar relatórios com pareceres**. Sendo assim, é essencial a criação de instrumentos ou ferramentas que sejam definidas, após terem sido planejadas e ter-se realizado um diagnóstico, por meio do levantamento das necessidades e mapeamento dos processos.

Podem ocorrer alguns entraves neste contexto, por parte da gestão, novos olhares e estratégias de trabalhos e de conscientização. Sendo aqui, alguns instrumentos da auditoria do SUS podendo existirem outros como legislações e portarias, contratualização, acredita-se que as informações apontadas possam servir como fulcro para novos instrumentos, instigando auditores, instituições de saúde a procurar cada vez mais estratégias para a efetiva implementação de ferramentas de gestão e de instrumentos que possam garantir as competências necessárias.

LEITURAS E VÍDEOS RECOMENDADOS



GESTÃO EFICIENTE NA SAÚDE PÚBLICA BRASILEIRA



INOVAÇÕES NA GESTÃO DO CUIDADO E SERVIÇOS DE SAÚDE



A AUDITORIA NO COMBATE E PREVENÇÃO DE FRAUDES NOS SERVIÇOS DE SAÚDE PÚBLICA



NÃO HÁ FALHAS NA LEGISLAÇÃO DO SUS, E SIM NO CUMPRIMENTO DELA



AUDITORIA DO SUS NO CONTEXTO DO SNA

Clique nos links e leia ou assista as recomendações do autor!



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.

BARATA, L.R.B; MENDES, J.D.V; ANDRADE, M.C.O Gestão estadual e os desafios da atenção básica em saúde. In: Conselho Nacional de Secretários de Saúde. *Realidades e perspectivas da gestão estadual do SUS*. Brasília: CONASS; 2010. P.71-9.

BRASIL. Presidência da República. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 08 Mar. 2023

_____. **Presidência da República.** Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Disponível em: < <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/l8080.htm> >. Acesso em: 08 Mar. 2023.

_____. **Presidência da República.** Lei nº 8.142. de 28 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8142.htm>. Acesso em: 08 Mar. 2023.

_____. **Presidência da República.** Lei nº 8.689, de 27 de julho de 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8689.htm>. Acesso em: 08 Mar. 2023.

_____. **Presidência da República.** Decreto nº 1.651, de 28 de setembro de 1995. Disponível em: < <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/112494/decreto-1651-95>>. Acesso em: 08 Mar. 2023.

_____. **Ministério da Saúde.** Portaria GM nº 1.467. de 10 de julho de 2006. Disponível em: <https://www.normasbrasil.com.br/norma/portaria-1467-2006_198061.html>. Acesso em: 08 Mar. 2023.

_____. **Ministério da Saúde.** Portaria GM nº 3.027. de 26 de novembro de 2007. Disponível em: <<https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2017/MatrizesConsolidacao/comum/1767.html>>. Acesso em: 08 Mar. 2023.

_____. **Presidência da República.** Decreto nº 7.508, de 28 de junho de 2011. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7508.htm>. Acesso em: 08 Mar. 2023.

_____. **Presidência da República.** Lei Complementar nº 141. de 13 de janeiro de 2012. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp141.htm>. Acesso em: 08 Mar. 2023.

_____. **Ministério da Saúde.** Portaria GM nº 2.436. de 21 de setembro de 2017. Disponível em: <https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelgis/gm/2017/prt2436_22_09_2017.html>. Acesso em: 08 Mar. 2023.

REFERÊNCIAS



_____. **Ministério da Saúde. Departamento Nacional de Auditoria do SUS.** Orientações técnicas sobre auditoria na assistência ambulatorial e hospitalar no SUS. cad. 3. Brasília - DF, 2005. (Série A. Normas e manuais técnicos).

_____. **Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção Especial à Saúde. Coordenação-Geral de Atenção Hospitalar.** Reforma do sistema da atenção hospitalar brasileira. Brasília - DF: MS; 2004.

CALEMAN, G.; MOREIRA, M. L.; SANCHEZ, M. C. Auditoria, controle e programação de serviços de saúde. v. 5. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998. (Série Saúde e Cidadania). Disponível em: <http://www.bvs-sp.fsp.usp.br/tecom/docs/1998/cal001.pdf>.

CARLOS, J. A. Gestão do conhecimento e da inovação no setor público. In: BAÑEZ, N.; ELIAS, P. E. M.;

SEIXAS, P. H. D. Política e gestão pública em saúde. São Paulo: Hucitec Editora - Cealag, 2011. p.816.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS MUNICIPAL DE SAÚDE. Manual do (a) gestor (a) municipal do SUS: Diálogos no cotidiano. Rio de Janeiro: CONSEMS, 2016.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE (OPAS). A atenção à saúde coordenada pela APS: construindo as redes de atenção no SUS. Brasília (DF): Organização Pan-Americana da Saúde; 2010.

PORTAL DE CONTABILIDADE. Manual de auditoria contábil: Auditoria e gestão. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/>.

SANTOS, L.; ANDRADE, L. Odorico Monteiro de. SUS: o espaço da gestão inovadora e dos consensos interfederativos: aspectos jurídicos, administrativos e financeiros. Campinas, SP: Instituto de Direito Sanitário Aplicado, 2007.





MEPGES
MESTRADO PROFISSIONAL EM
GESTÃO EM SAÚDE



ISBN: 978-65-00-64798-3

CBL



9 786500 647983