Siglas e Definições

- **CAF** – Central de Abastecimento Farmacêutico;
- **CAPEX** - Capital Expenditure (Investimentos em bens de capital);
- **CEBAS** – Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social;
- **DIRFIN** – Diretoria Financeira;
- **DRE** – Demonstração de Resultado do Exercício;
- **EBITDA** - Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização);
- **HNSD** – Hospital Nossa Senhora das Dores;
- **KPIs** – *Key Performance Indicators* (Indicadores-chave de desempenho)
- **POL** – Política;
- **SUS** – Sistema Único de Saúde;

Objetivo

Estabelecer as diretrizes para a gestão financeira do hospital, garantindo o uso responsável dos recursos para o cumprimento da missão de proporcionar assistência à saúde de qualidade, com transparência, eficácia e eficiência, bem como a sustentabilidade econômica da instituição.

Diretrizes

As diretrizes da Política Financeira estabelecem orientações para garantir uma gestão responsável, eficiente e transparente dos recursos do hospital, incluindo:

Planejamento Orçamentário

- O planejamento orçamentário será desenvolvido com base no ciclo anual e revisado periodicamente, alinhado aos objetivos estratégicos da instituição.
- O orçamento será elaborado anualmente, sob responsabilidade do setor de Custos e diretor adinistrativo financeiro, com apoio das demais áreas assistenciais e administrativas.
- Deve contemplar:
  a) Receita esperada;
  b) Despesas operacionais;
  c) Investimentos planejados;
  d) Projeções de resultados.

- O orçamento deve ser apresentado pelo Diretor Administrativo Financeiro e aprovado pelo Conselho de Administração, com a participação da Provedoria, Diretoria Executiva, e deve incluir todas as receitas previstas, com fontes de recursos identificadas, bem como as despesas detalhadas, alinhando-se aos compromissos de qualidade e sustentabilidade.
- Garantir a adequação do orçamento às necessidades operacionais e assistenciais, mantendo o foco na melhoria contínua da qualidade.

4.2 Revisão Orçamentária

- Poderá ser feita a cada (trismestre/semestre) em casos de:
- Mudanças significativas na receita ou demanda assistencial
- Novas regulamentações governamentais
- Ocorrência de eventos imprevisíveis (ex: pandemia)

4.3 – Ciclo da Gestão Financeira, Orçamento e Tecnologia

A gestão financeira da Instituição é estruturada em um ciclo contínuo, integrado às diretrizes estratégicas e às necessidades assistenciais, compreendendo as seguintes etapas:

- **Planejamento:**

Elaboração do orçamento anual, com participação das áreas envolvidas, considerando projeções de receitas, despesas operacionais, investimentos e capacidade financeira institucional.

- **Execução:**

Realização das receitas e despesas conforme orçamento aprovado, observando os fluxos financeiros, contratos vigentes, limites de alçada e normas institucionais.

- **Monitoramento e Controle:**

O acompanhamento da execução orçamentária e financeira é realizado de forma periódica, por meio de planilhas gerenciais, relatórios financeiros e análises comparativas entre o orçamento previsto e o realizado, incluindo fluxo de caixa, custos e resultados.

- **Avaliação e Análise Crítica:**

Os resultados financeiros são avaliados pela Diretoria e áreas responsáveis, com identificação riscos e oportunidades de melhoria, subsidiando novas tomadas de decisões.

- **Ajustes e Melhoria Contínua:**

Quando necessário, são realizados ajustes no planejamento e revisões orçamentárias, visando assegurar a sustentabilidade econômico-financeira e o suporte às atividades assistenciais.

A Instituição utiliza ferramentas informatizadas e sistemas de gestão, de forma complementar, para o registro, controle e consolidação das informações financeiras, garantindo a confiabilidade, rastreabilidade e disponibilidade dos dados, sem prejuízo do uso de controles gerenciais em planilhas para acompanhamento orçamentário.

4.4 Receitas e Captação de Recursos

- Diversificar fontes de receitas, incluindo SUS, convênios, pagamentos particulares, doações, leilões e eventos, sempre com rigor nos controles financeiros e alinhamento à missão filantrópica.
- Implementar processos para a formalização da captação de recursos por meio de projetos e parcerias, observando os princípios de ética e transparência.
- Monitorar e cobrar adequadamente os serviços prestados, com a realização de auditorias periódicas nas faturas e receitas obtidas.

4.5 Controle de Custos e Despesas

- O controle de custos será baseado na metodologia de custeio por absorção.
- Serão apurados mensalmente:
- Custos diretos e indiretos por centro de custo
- Indicadores como custo por leito, custo por paciente-dia, entre outros
- Análises comparativas entre orçamento vs. realizado serão reportadas mensalmente à gestão.
- Analisar rigorosamente as despesas operacionais, com o objetivo de fornecer subsídios para uma gestão eficiente por parte das áreas assistenciais e operacionais, contribuindo para a manutenção da qualidade do atendimento e da segurança do paciente. A responsabilidade pela adoção de medidas para redução de desperdícios cabe às respectivas áreas gestoras.
- Acompanhar e analisar o endividamento da Instituição, conforme fechamento contábil.

4.6 Fluxo de Caixa e Liquidez

- O fluxo de caixa deve ser monitorado de forma contínua, com ênfase no cumprimento das obrigações de curto prazo, como folha de pagamento, fornecedores essenciais e outras despesas operacionais.
- Estabelecer uma política de capital de giro mínimo para garantir a liquidez necessária para a operação do hospital, e implementar estratégias de gestão de riscos financeiros.

4.7 Compras e Suprimentos

- A gestão de compras deve ser feita com critérios de eficiência e transparência, adotando práticas de controle de estoques e redução de desperdícios.
- Todos os processos de compras e aquisições devem estar em conformidade com as normas da política de suprimentos, pesquisa de mercado e analogias a licitações, e com os padrões de qualidade exigidos para o atendimento seguro ao paciente.
- Priorizar fornecedores com responsabilidade social e ambiental.

4.8 Investimentos (CAPEX) e Projetos

- Os investimentos devem ser planejados em conjunto com orçamento para melhoria da qualidade do atendimento, a infraestrutura do hospital e a eficiência dos processos.
- Avaliar projetos de longo prazo, como expansão de serviços e aquisição de equipamentos, com base em análises de viabilidade econômica e impacto na qualidade assistencial.
- Buscar recursos através de incentivos fiscais e parcerias público-privadas, com total conformidade com as normas legais.

4.9 Gestão Patrimonial

A gestão patrimonial envolve o controle eficiente e estratégico dos bens, recursos e ativos, visando a sustentabilidade financeira, a otimização dos serviços e a garantia de que os recursos estejam sendo utilizados adequadamente para o atendimento à saúde. Os requisitos mínimos seguem listados abaixos e o seu controle e monitoramento é realizado pela Gestão de infraestrutura, controle patrimonial e gerentes e gestores de cada unidade:

- Classificação dos bens e Inventário físico e contábil:
- Controle de Aquisição e Descarte adequado;
- Manutenção e Conservação, abrangendo plano de manutenção preventiva, corretiva e garantia de assistência técnica;
- Controle de Depreciação e acompanhamento contábil;
- Segurança patrimonial e Conformidade regulatória, observando normas e regulamentações legais;
- Gestão de Custos e planejamento orçamentário de aquisição, manutenção, reposição de bens;
- Tecnologia da Informação e Sistemas de Gestão patrimonial e monitoramentos;
- Capacitação e Treinamento de equipes e desenvolvimento de competências;
- Gestão de Riscos para mapeamento de riscos patrimoniais, furtos, extravios e

planos de contingência;

Transparência e controles apresentados por meio de relatórios de gestão, auditorias internas e externas e monitoramento de indicadores;

5. Conformidade e Controles

- Implementar controles internos que assegurem a conformidade com a legislação fiscal, tributária e regulatória, bem como com as normas de qualidade exigidas em normas legais e pelas disposições estatutárias.
- Realizar o controle institucional de balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício (DRE), balancete e demais documentos contábeis, garantindo a apuração contábil correta e a prestação de contas de acordo com as regras previstas no Estatuto da entidade.
- Estabelecer auditorias internas periódicas e avaliações independentes dos processos financeiros, garantindo a rastreabilidade e a transparência das operações.
- Acompanhar os resultados financeiros orçamentários e operacionais por meio de indicadores-chave de desempenho (KPIs) alinhados aos critérios de boas práticas.

6. Responsabilidades por Setor

Setor **Responsabilidades Institucionais Relacionadas à Gestão Financeira**

A gestão financeira é de responsabilidade institucional e envolve a atuação integrada de diferentes diretorias, setores e gestores. As responsabilidades descritas a seguir referem-se às atribuições relacionadas à gestão financeira, exercidas por cada área no âmbito de suas competências, independentemente da subordinação hierárquica.

Provedoria, Diretoria Executiva e Diretoria Financeira	Definir estratégias financeiras e orçamentárias, aprovar o orçamento e investimentos, monitorar os resultados financeiros e a sustentabilidade institucional.
Controladoria	Elaborar relatórios financeiros e gerenciais, acompanhar a execução orçamentária e apoiar a tomada de decisão, garantindo conformidade contábil e fiscal, gerir verbas públicas, prestar contas.
Financeiro	Gerenciar a tesouraria da instituição, elaborar e acompanhar o fluxo de caixa diário, semanal e mensal, administrar os processos de contas a pagar e contas a receber, realizar o acompanhamento contínuo das receitas e

Setor

Responsabilidades Institucionais Relacionadas à Gestão Financeira

A gestão financeira é de responsabilidade institucional e envolve a atuação integrada de diferentes diretorias, setores e gestores. As responsabilidades descritas a seguir referem-se às atribuições relacionadas à gestão financeira, exercidas por cada área no âmbito de suas competências, independentemente da subordinação hierárquica.

	despesas, zelar pela integridade das informações financeiras.
Faturamento	Garantir a exatidão no processo de faturamento dos serviços prestados, emitir, conferir e registrar corretamente as contas médicas e hospitalares, monitorar, controlar e tratar glosas administrativas e técnicas, acompanhar índices de inadimplência e repasses.
Contabilidade	Registrar, classificar e conciliar todos os atos e fatos contábeis, elaborar demonstrações contábeis e relatórios gerenciais, realizar conciliações contábeis e patrimoniais periódicas, apoiar auditorias internas e externas, Manter integração e alinhamento com os setores Financeiro, Controladoria e outros, garantindo consistência entre os registros contábeis e os dados operacionais da instituição.
Auditoria Interna	Realizar auditorias regulares, verificar conformidade e propor melhorias nos processos financeiros.
Gestores de Setores	Acompanhar o cumprimento do orçamento e garantir o uso eficiente dos recursos financeiros e controlar os bens relacionados ao patrimônio alocados em suas áreas de atuação.

Descrição

Esta Política define as diretrizes para gestão dos recursos financeiros, com foco em responsabilidade fiscal, transparência, sustentabilidade e conformidade legal. Seu objetivo é assegurar o uso eficiente dos recursos para garantir a qualidade assistencial, o cumprimento da missão filantrópica e a manutenção da saúde financeira institucional, alinhada aos padrões de boas práticas. Esta Política Financeira será revisada anualmente, conforme os ciclos orçamentários, e sempre que necessário, para garantir a aderência aos requisitos das melhores práticas de governança e gestão financeira. A Política Financeira reflete o compromisso da instituição com a transparência, a eficiência financeira e a melhoria contínua, assegurando que todos os processos de gestão estejam alinhados com os critérios legais, com foco na qualidade e

segurança do atendimento ao paciente e na sustentabilidade econômico-financeira da organização.

Referências

Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal)

Lei nº 4.320/1964

Lei nº 10.180/2001

Lei nº 14.436/2022 (Lei de Diretrizes Orçamentárias para 2023)

Decreto nº 93.872/1986

Decreto nº 825/1993

Decreto nº 6.976/2009

Instrução Normativa STN nº 30/2021

Lei Complementar nº 187/2021

Indicadores de Efetividade

- Taxa de glosas;
- Índice de liquidez;
- Cumprimento orçamentário (despesas x receitas).
- EBITDA contábil.

Controle Histórico

Revisão	Data	Elaboração / Revisão	Verificação	Aprovação
0	17/04/2024	Priscila Rodrigues	Arlen Marcos	Qualidade
1	25/04/2025	Priscila Rodrigues	Arlen Marcos	Qualidade
2	07/07/2025	Priscila Rodrigues	Arlen Marcos	Qualidade
3	01/08/2025	Priscila Rodrigues	Arlen Marcos	Qualidade
4	20/01/2026	Priscila Rodrigues	Arlen Marcos	Qualidade
5	05/02/2026	Priscila Rodrigues	Arlen Marcos	Qualidade

Controle De Revisão

Revisão	Data	Item	Natureza das Alterações

2	07/07/2025	Política Completa	Revisão geral, atualização completa do conteúdo
3	01/08/2025	4.8	Gestão Patrimonial
4	20/01/2026	4.3 e 6	Inclusão do ciclo da gestão financeira, com adequação das responsabilidades institucionais relacionadas à gestão financeira.
5	05/02/2026	Indicadores de Efetividade	Alteração de indicadores, o "Percentual de atendimentos de paciente vinculadas ao SUS e Saúde Suplementar (CEBAS)" passa a ser risco Institucional e "Custo por paciente atendido (ambulatorial/internação)" deixa de ser classificado como indicador.