

5- GERENCIAMENTO DE CUSTOS HOSPITALARES

Gerenciamento de custos é o conjunto de ações que os gestores tomam para satisfazer os clientes enquanto, continuamente, reduzem e controlam os custos.²⁹

Conforme Grabois³⁰, p.82:

[...] *Quando tratamos de gerência, nos referimos a um conjunto de técnicas e métodos de planejamento, direção e controle, visando um envolvimento e mobilização dos atores hospitalares na concretização dos objetivos da instituição. Tais funções são exercidas não apenas pelo diretor-geral, mas por todos os profissionais que exercem funções que visem direcionar as práticas dos diferentes atores.*

Este autor coloca que a prática gerencial é tida como crítica e estratégica para o enfrentamento das demandas e desafios atuais e somente assim os hospitais poderão cumprir seu papel social, com uma assistência de qualidade, a custos adequados e de acordo com as necessidades da população. Não mais se admite que estes serviços operem com desperdícios de recursos e sem compromisso e sensibilidade para com os problemas dos usuários.

Para tanto, os hospitais devem ter um melhor conhecimento dos seus custos de funcionamento e dispor de sistemas com informações confiáveis e tempestivas para subsidiar a análise, tomada de decisão e adoção de medidas corretivas em todas as fases do gerenciamento.

Pesquisas realizadas apontam que os sistemas de custos existentes nos hospitais brasileiros são menos acurados que os existentes nas empresas e os poucos artigos sobre custos encontrados na literatura dedicam-se ao ambiente industrial¹⁸. Esta questão pode ser explicada pelo fato que o hospital é das empresas mais complexas de serem administradas.³¹

O melhor gestor de custos é quem conhece profundamente as atividades desenvolvidas na unidade e não quem reúne apenas os conceitos relacionados à contabilização dos custos. O conceito de custo deve ser compreendido, como sendo além de uma questão econômica, uma questão também comportamental.⁵

No entanto, os profissionais da área de saúde tendem a rejeitar qualquer aproximação com problemas administrativos, tendo como premissa a idéia de que controlar o custo da assistência pode acarretar

diminuição de recursos e, conseqüentemente, perda de qualidade.³²

Os custos são aspectos fundamentais da gerência. O esforço para melhorar a eficiência dos sistemas de saúde passa pelo denominado gerenciamento sistemático da assistência à saúde que tem em seus princípios a responsabilização dos profissionais de saúde pelo custo dos serviços prestados e também, que a prestação de serviços deve ser gerenciada no dia-a-dia. Este princípio encoraja uma utilização criteriosa e racional dos recursos tecnológicos e chama a atenção que não se podem desvincular as dimensões técnicas das financeiras.³³

O gerenciamento adequado de materiais e medicamentos, desde o planejamento até o consumo pelos pacientes é aspecto importante dos custos hospitalares. Em geral, investimentos em estoques são elevados e constituem parte significativa dos custos hospitalares e por isso é de grande importância seu planejamento e manuseio.³⁴

Neste aspecto, o uso de protocolos de atenção com padrões que fornecem guias de tratamento clínico e indicam os recursos essenciais necessários para desenvolvimento das ações, constitui-se em ferramenta útil de gestão que se traduz em parâmetros de referência, permitindo reduzir a diversidade de produtos e a reserva dos depósitos contribuindo, deste modo, para redução de custos.

No setor saúde e nos hospitais em particular, os objetivos de um sistema de contabilidade de custos, segundo a American Hospital Association (AHA)¹ apud Falk (2001, p.16), deve contemplar os seguintes componentes:

[...] *Uma base comum para comunicação, negociação, planejamento e gerência de todos os níveis de pessoal hospitalar e, também, entre hospitais e instituições regulamentadoras;*

Uma metodologia de medição dos efeitos de alterações em intensidade e diversidade dos casos atendidos;

Um método de avaliação e medição de performance contra um plano prefixado;

Uma forma de prover a informação necessária para a gerência eficiente de recursos de todos os níveis. Padrões desenvolvidos nesse processo permitem aos gerentes prever gastos em recursos humanos e não pessoais baseados nos níveis de utilização dos serviços da instituição, em curtos períodos de tempo;