

ORÇAMENTO HOSPITALAR COMO FERRAMENTA DE CONTROLE DA SAÚDE FINANCEIRA INSTITUCIONAL

Autor: Wellington Alencar da Silva

Mestrando – Universidade Estadual do Ceará - UECE

wellingtonalencar.adm@gmail.com

Autor: Thereza Maria Magalhães Moreira

Docente – Universidade Estadual do Ceará - UECE

thereza.moreira@uece.br

Autor: André Lima Sousa

Docente – Universidade Estadual do Ceará - UECE

profandre.lima@uece.br

Área Temática: Contabilidade, Controladoria e Finanças

Área de Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Encontro Científico: XIV Encontro de Pós-graduação

RESUMO

Introdução: Os gastos hospitalares são um fator relevante aos gestores de serviços de saúde, pois determinam a capacidade de atendimento em cada unidade assistencial. Nos serviços hospitalares, em decorrência de sua complexidade, o controle destes gastos é um desafio, que afeta diretamente a qualidade do atendimento fornecido e a quantidade de pessoas atendidas nos diferentes setores do hospital. **Objetivo:** Mapear as abordagens existentes para a elaboração de orçamentos hospitalares. **Métodos:** Foi realizada revisão de escopo das abordagens utilizadas para elaboração de orçamentos hospitalares visando responder à seguinte pergunta problema: “quais as abordagens existentes para elaboração de orçamentos hospitalares?”. **Resultados:** A pesquisa foi realizada na BVS, PubMed e ScienceDirect, obtendo inicialmente 21.087 estudos, dos quais seis estudos foram incluídos nesta pesquisa. Estes estudos mostram diferentes abordagens para a implantação de orçamentos em hospitais. **Considerações finais:** As abordagens identificadas podem ser adaptadas às unidades hospitalares, conforme os tomadores de decisão definam uma orientação geral e promovam a padronização de registro dos dados de atendimentos.

Palavras-chave: Orçamento; Orçamento Hospitalar; Planejamento Orçamentário.

INTRODUÇÃO

O orçamento hospitalar é uma ferramenta essencial para a gestão financeira das instituições de saúde, desempenhando papel crucial na garantia da sustentabilidade econômica e na qualidade dos serviços prestados. Em um ambiente cada vez mais desafiador, marcado por restrições orçamentárias, demandas crescentes por serviços de saúde e a necessidade constante de inovação tecnológica, a capacidade de gerenciar os recursos financeiros de forma eficaz se torna vital para os hospitais.

Além disso, os hospitais são frequentemente pressionados por fatores externos, como políticas de reembolso, regulamentações governamentais, mudanças demográficas e avanços tecnológicos. Neste contexto, o orçamento hospitalar se destaca como ferramenta de controle imprescindível. Ele não apenas fornece uma visão clara das receitas e despesas esperadas, mas também serve como guia estratégico para alocação eficiente dos recursos.

Um orçamento bem elaborado permite que os gestores identifiquem áreas de desperdício, implementem medidas de economia e planejem investimentos futuros. Além disso, facilita a tomada de decisões baseadas em dados, promovendo uma gestão mais transparente e responsável. Sobre planejamento orçamentário, é possível afirmar que:

O objetivo do plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle. Ponto básico e fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros (PADOVEZE, 2000, p. 354).

O processo de elaboração do orçamento hospitalar envolve várias etapas e a participação de diferentes atores dentro da instituição. É necessário realizar uma análise detalhada das receitas e gastos. Estes gastos são compostos por diversas categorias, como por exemplo: custos operacionais, salários e suprimentos, investimentos em infraestrutura e tecnologia.

Além disso, o orçamento hospitalar deve ser flexível o suficiente para se ajustar às mudanças inevitáveis no ambiente de saúde. Eventos imprevistos, como surtos de doenças, alterações nas políticas de saúde pública ou flutuações econômicas, podem exigir revisões e adaptações no planejamento financeiro. Portanto, a capacidade de monitorar continuamente o desempenho financeiro e fazer ajustes em tempo real é uma competência essencial aos gestores hospitalares.

Padoveze e Taranto (2009, p. 3), definem orçamento como:

O ato de colocar à frente aquilo que está acontecendo hoje. Mais especificamente, é a expressão quantitativa de um plano de ação, que se caracteriza como um modelo de programação de atividades. A expressão quantitativa se dá pela quantificação máxima possível de todos os elementos que farão parte dos programas constantes do plano de ação e pela mensuração econômica desses elementos quantificados.

O impacto de um orçamento hospitalar bem gerido se reflete diretamente na qualidade do atendimento ao paciente. Instituições financeiramente saudáveis são capazes de investir em equipamentos modernos, contratar e reter profissionais qualificados e oferecer programas de educação continuada.

A classificação adequada de gastos fixos e variáveis na gestão de uma unidade hospitalar permite que as decisões gerenciais sejam mais efetivas na utilização de recursos tão restritos (BRASIL, 2013).

Compreender e implementar um orçamento hospitalar eficaz é fundamental para a sobrevivência e o sucesso das instituições de saúde em um cenário cada vez mais complexo e dinâmico. Através de uma gestão financeira prudente e estratégica, os hospitais podem garantir a prestação de cuidados de alta qualidade, ao mesmo tempo em que asseguram sua sustentabilidade a longo prazo.

Após este detalhamento cabe destacar que o objetivo do estudo é mapear as abordagens existentes para elaboração de orçamentos hospitalares. Espera-se com ele responder à seguinte pergunta problema: quais as abordagens existentes para elaboração de orçamentos hospitalares?

METODOLOGIA

Este estudo é uma revisão de escopo dos diferentes métodos para elaboração de orçamentos hospitalares.

Para a sistematização das informações, os estudos foram selecionados com o checklist PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR), utilizado para revisões de escopo (PETERS et al., 2020).

Para a execução deste formato de pesquisa foram seguidas seis etapas. A primeira etapa envolve o desenvolvimento de uma pergunta norteadora que servirá para guiar a pesquisa. A segunda etapa é composta pela definição de uma estratégia de pesquisa e quais termos de busca serão utilizados. A terceira etapa é busca e a seleção ampla dos estudos que farão parte da revisão, definindo os critérios de inclusão e exclusão. A quarta etapa é a extração e análise

de dados visando identificar se tais dados respondem a pergunta norteadora. A quinta etapa é a apresentação dos resultados da revisão e a sexta etapa é a discussão sobre o tema.

Esta pesquisa foi realizada nas bases de dados do Science Direct, BVS e PubMed. A construção das equações de busca considerou o descritor Decs/Mesh: “*hospital budget*”. As equações de busca estão descritas no Quadro 1.

Quadro 1 – Volume de Estudos Identificados no Levantamento Inicial.

EQUAÇÕES DE BUSCA DA REVISÃO DE ESCOPO		
BASE/BANCO DE DADOS	EQUAÇÃO	QUANTIDADE
BVS	(Orçamento Hospitalar) OR (Hospital Budget)	7.120
ScienceDirect	“Orçamento Hospitalar” OR “Hospital Budget”	1.983
Pubmed	(Orçamento Hospitalar) OR (Hospital Budget)	11.984
TOTAL		21.087

Fonte: Autoria Própria, 2023.

Os critérios de inserção no estudo utilizados nesta revisão foram: (1) artigos com acesso aberto e na íntegra, (2) estudos produzidos nos últimos seis anos, portanto de 2018 a 2023 para se obter formas atualmente utilizadas na confecção de orçamentos hospitalares e (3) apenas textos em português, inglês e espanhol.

Os critérios de exclusão foram: (1) publicação de protocolos de pesquisa e (2) ensaios clínicos, testes controlados e aleatórios, editoriais, resenhas e resumos. A coleta de dados foi realizada de novembro a dezembro de 2023.

Na análise dos resultados se fulcrou nas principais características dos estudos em relação aos demais (título, público-alvo, objetivo principal e abordagem).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa inicial identificou 21.087 estudos com a aplicação dos termos pesquisados nas bases de pesquisa. Com a aplicação dos critérios de inclusão não foram incluídos 18.108 estudos por não disponibilizarem acesso aberto na íntegra (n), por estarem fora do período de 2018 a 2023 (n) ou por estarem em idioma diferente de português, inglês ou espanhol (n). E ainda foram retirados 2.590 estudos, que não se tratavam de artigos de pesquisa, restando 389 estudos. Deste subtotal (389) ainda não foram incluídos 383 estudos após análise de seus resumos, em decorrência deles não apresentarem relação direta com a temática da pesquisa. Assim, foram selecionados seis estudos para esta revisão de escopo.

A gestão de custos de serviços de saúde é um desafio em diferentes localidades e as

despesas com saúde tendem a crescer ao redor do mundo (XIANG et al., 2022). Gerenciar unidades hospitalares sem controle de custos aprimorado impossibilita a utilização de recursos da melhor forma possível, conseqüentemente reduzindo a capacidade das unidades de saúde de fornecer um atendimento equitativo para a população (SADDI et al., 2021).

Estas ferramentas orçamentárias podem ser constituídas a partir de diferentes abordagens individuais, bem como podem se integrar com planejamentos orçamentários maiores que visam integrar gastos de regiões geográficas mais amplas, seja por meio de Orçamentos Globais Regionais (XIANG et al., 2022) ou por meio de Ações Intersetoriais (ISARANUWATCHAI et al., 2018).

Uma abordagem possível para criar orçamentos mais precisos é o uso de Cédulas Médico-Econômicas, as quais permitem compreender detalhadamente os gastos com diferentes perfis de tratamentos médicos oferecidos nos hospitais (ARROYAVE-LOAIZA et al., 2022).

O uso de centro de custos e a análise das cédulas médico-econômicas permitem a elaboração de estimativas de custos por grupo relacionado de diagnóstico (DRG) do paciente, aumentando o potencial de análise dos custos do hospital conforme seu perfil de atendimento. Em países onde a privatização do setor de saúde é uma realidade este é um dado fundamental para assegurar maior equidade e acessibilidade nos serviços de saúde (GHILAN et al., 2021).

A análise de margem e orçamento programado, por exemplo, permite que autoridades do setor de saúde tomem decisões baseadas no melhor custo-benefício para alocar recursos onde o efeito positivo será majorado. Estas decisões podem envolver decisões de compras de insumos de saúde para uma região (ISARANUWATCHAI et al., 2018).

Para que o gerenciamento do orçamento do hospital atinja seu objetivo final, ou seja, oferecer o máximo possível de atendimentos a população, é necessário que os profissionais de saúde que integram as equipes assistenciais entendam os principais custos do serviço e como funciona o orçamento da entidade (NARANJEE et al., 2019).

Sabidamente os profissionais de enfermagem e das demais áreas assistenciais não recebem formação dedicada ao gerenciamento de recursos financeiros, o que torna especialmente desafiador para estes profissionais compreenderem o funcionamento das metodologias e sistemas de gerenciamento de custos e quais os reflexos destes no atendimento oferecido aos pacientes (NARANJEE et al., 2019).

O cálculo do custo médio por paciente (GHILAN et al., 2021) é uma informação que permite aos gestores de unidades hospitalares estimarem quanto de recurso financeiro será necessário incluir nos seus orçamentos anuais para atender uma demanda estimada de pacientes

e lidar com contingências que surjam ao longo do ano.

Para a elaboração de um orçamento mais assertivo é necessária uma análise detalhada da composição dos custos dos serviços de saúde prestados no hospital e sua correta classificação (ARROYAVE-LOAIZA et al., 2022).

A compreensão dessa dinâmica complexa de custos dos serviços de saúde é essencial para que os gestores públicos e privados dos serviços hospitalares e para que as autoridades regionais e nacionais de saúde possam tomar decisões mais assertivas sobre a destinação de recursos financeiros. Países com grandes territórios e diferenças socioeconômicas sensíveis impulsionadas por características geográficas tornam o planejamento orçamentário nos serviços de saúde especialmente importantes (GHILAN et al., 2021).

Um conhecimento aprimorado dos custos pode permitir a implantação de orçamentos globais regionais, os quais podem conter estimativas mais claras das despesas por classe assistencial em regiões e dar maior autonomia e responsabilidade para os hospitais atenderem as comunidades nas quais estão inseridos (XIANG et al., 2022).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma análise objetiva dos gastos hospitalares permite entender com facilidade como não é possível desconsiderar a gestão orçamentária. Sem controle efetivo dos gastos é impossível manter a operação de uma unidade hospitalar. Um olhar objetivo para o setor clarifica a relevância da utilização do orçamento na gestão de hospitais.

Não há um único método de se implantar a gestão orçamentária em hospitais, sendo possível adaptar métodos para cada região, conforme a cultura, qualidade dos dados, capacidade tecnológica e conhecimento das equipes. Neste sentido novas pesquisas são necessárias para detalhar todas as demais possibilidades e seu grau de efetividade, tendo em vista que este trabalho não versa sobre a avaliação de efetividade.

É fundamental que os tomadores de decisão nas unidades hospitalares consigam criar uma abordagem adequada para tratar dos aspectos financeiros da gestão das suas unidades de forma a gerar engajamento e compreensão por parte de seus colaboradores. A implantação de um orçamento pode ajudar muito neste sentido, sendo esta ferramenta gerencial fundamental para assegurar o atendimento ao máximo possível de pacientes.

REFERÊNCIAS

ARROYAVE-LOAIZA, M. G.; JARILLO-SOTO, E. C. **The Medical-Economic Certificate: Costs and budget of health systems.** Revista medica del Instituto Mexicano del Seguro Social, v. 60, n. 6, 2022. <<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36283055/>>. Acesso em: 28 dez. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Introdução à Gestão de Custos em Saúde.** Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2013. Disponível em: <https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/introducao_gestao_custos_saude.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2023.

GHILAN, K. et al. **Development of unit cost for the health services offered at King FAHD Central hospital Jazan, Saudi Arabia.** Saudi journal of biological sciences, v. 28, n. 1, p. 643–650, 2021. <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1319562X2030543X>>. Acesso em: 28 dez. 2023.

ISARANUWATCHAI, W. et al. **Using decision methods to examine the potential impact of intersectoral action programs.** BMC research notes, v. 11, n. 1, 2018. <<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30053829/>> Acesso em: 28 dez. 2023.

NARANJEE, N.; SIBIYA, M. N.; NGXONGO, T. S. P. **Development of a financial management competency framework for Nurse Managers in public health care organisations in the province of KwaZulu-Natal, South Africa.** International journal of Africa nursing sciences, v. 11, n. 100154, p. 100154, 2019. <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214139118301100>>. Acesso em: 28 dez. 2023.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 2 v.

PADOVEZE, C. L.; TARANTO, F. C. **Orçamento Empresarial: novos conceitos e técnicas.** São Paulo: Pearson, 2009.

PETERS, M.D.J., GODFREY, C., MCINERNEY, P., MUNN, Z., TRICCO, A.C., & KHALIL, H. (2020). **Revisões de escopo (2020).** In: Aromataris, E., & Munn Z (Editors). *Joanna Briggs Institute Reviewer's Manual* (pp. 397-431). Adelaide: JBI.

SADDI, S. et al. **Custeio por absorção: gestão de custos hospitalares.** SES-GO; 21 jan. 2021. 1-3 p. mapas. <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1148393>>. Acesso em: 28 dez. 2023.

XIANG, L.; ZHONG, Z.; JIANG, J. **The response of different-levels public hospitals to regional Global Budget with a Floating Payment System: Evidence from China.** International journal of environmental research and public health, v. 19, n. 23, p. 15507, 2022. <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9740857/>>. Acesso em: 28 dez. 2023.