

# A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÂNEAS NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES

André F. Soares Correia, FSM, andre.s.correia@hotmail.com<sup>1</sup>  
Virginia Tomaz Machado, FSM, vtmachado@hotmail.com<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Aluno do curso de Administração de Empresas da FSM.

<sup>2</sup> Bacharel em Ciências Econômica pela UFPB, Pós-Graduação em Gestão Empresarial da FGV, consultora de Empresas, Professora do Ensino Superior da FSM do curso de Administração de Empresas.

## Introdução

A organização hospitalar contemporânea ajusta-se em todos os momentos a um novo modelo administrativo, tendo como metas, o tratamento e a cura dos doentes, oferecendo qualidade, conforto, mirando nos modelos hoteleiros, preocupando-se em oferecer bem-estar e satisfação aos seus clientes. Neste novo modelo, buscando eficiência, as organizações hospitalares devem possuir como pontos cruciais um diferencial, isto é, a qualidade dos seus serviços.

Segundo o autor,

Os hospitais estão entre os organismos mais complexos de serem administrados. Neles estão reunidos vários serviços e situações simultâneas: hospital é hotel, lavanderia, serviços médicos, limpeza, vigilância, restaurante, recursos humanos, relacionamento com o consumidor. (CELESTINO, 2002, p. 1).

Na instituição hospitalar soma-se um conjunto de serviços onde são despendidos esforços profissionais, técnicos, de pesquisa e de gestão, realizados por vários tipos de profissionais. Desta forma, a administração de tais instituições torna-se um desafio para a gestão, com problemas de disponibilização e distribuição dos recursos escassos, humanos e físicos, de forma adequada por toda a organização, coordenando ações e resultados para que estes se tornem eficientes.

Assim, todo gestor deve ter como meta, a melhoria contínua dos processos, considerando que todos os serviços deverão ser oferecidos igualmente de forma prioritária, devendo, portanto, administrá-los harmoniosamente, a fim de obter êxito em seus resultados.

Como acontece nas organizações em geral, informações adequadas são cada vez mais importantes para a gestão administrativa, principalmente nas instituições hospitalares, considerando o papel social que representam.

Diante do exposto acima, visualizando o município de cajazeiras, se faz necessário a busca de tal postura, pois, segundo Gonçalves (1998), devido os avanços tecnológicos constantes na área da medicina e o valor dos serviços cobrados pelos hospitais serem cada vez mais elevados, os custos gerados destas inovações constituem fatores determinantes para o aumento dos mesmos na saúde.

Nas instituições hospitalares a gestão dos custos, quando bem executada, permite uma grande vantagem competitiva no mercado, pois possui importante papel na administração, sendo necessário que o gestor busque administrar os recursos limitados de forma eficiente, mas também otimizá-los com a finalidade de atender as necessidades dos seus clientes.

Neste contexto, “os sistemas de apuração de custos recomendados passaram a ser considerados como o componente do sistema de informação financeira mais importante para a análise gerencial e tomada de decisões estratégicas da instituição” (FALK, 2001, p. 15).

O administrador, ao tomar o real conhecimento dos custos, se apropria de informações essenciais que impulsiona as tomadas de decisões e o controle, podendo assim visualizar onde estão os pontos fracos, problemas, acompanhar as ações, implementar e escolher alternativas que levem às melhores decisões. Neste sentido, “calcular custos nada mais é do que entender a realidade da empresa” (SANTIAGO; GOMES, 2003).

Dentro do processo de gestão composto pelas atividades de planejamento, direção, execução e controle, a ferramenta administrativa da informação

gerencial é fundamental. As informações sobre os custos são imprescindíveis para as organizações hospitalares, pois determinam sua permanência no mercado, sendo, portanto, necessário que a administração desta contabilidade de custo seja de maneira mais racional, com o objetivo de estar mais competitivo para o mercado.

Para Gersdorff, a Contabilidade de Custos possui as seguintes funções no desempenho de uma empresa hospitalar:

a) Assistência na tomada de decisões: um bom sistema de custos deve proporcionar segurança para o administrador tomar decisões táticas e estratégicas; b) Controle de custos: demonstrar se os custos estão dentro dos parâmetros aceitáveis; c) Redução de custos e eliminação de desperdícios: em virtude dos demonstrativos, o administrador deve montar um programa de redução de custos e eliminação de desperdícios; d) Comparação de processos de produção e dos seus custos: demonstrar se é mais vantajoso produzir todos os serviços no próprio hospital ou repassá-los para outras empresas (terceirização); e) Planejamento dos serviços hospitalares: colaborar no estabelecimento de orçamentos, custos-metas e custos padrão; f) Cálculo dos valores a serem cobrados dos pacientes: estabelecer o preço de venda mínimo para os serviços produzidos pelo hospital; g) Avaliação de estoques: valorizar os estoques do hospital; h) Separação dos custos: os dispêndios referentes a cada função do hospital (reabilitação, prevenção, restauração, ensino e pesquisa) devem ser controlados separadamente (GERSDORFF, 1980, p. 38).

Diante disso, surge à necessidade do estudo das gestões contemporâneas na implantação de ferramentas para o embasamento e otimização dos processos, buscando a melhor tomada de decisão nas organizações. Enfatizam-se as vantagens de se administrar estrategicamente os processos na obtenção da qualidade dos serviços e da gestão dos custos nas organizações hospitalares.

Com o objetivo de efetuar uma breve análise da administração hospitalar em Cajazeiras, efetuou-se uma pesquisa em que se apresentaram dados demonstrando que os hospitais estão longe de aplicar as ferramentas da gestão empresarial contemporânea. Embora tenha observado alguns trabalhos direcionados à melhoria, tais como investimentos na qualidade dos serviços e na área da gestão de custo, estes se demonstram muito tímidos.

## **Metodologia**

A presente pesquisa trata-se de um estudo de campo não pro-balística, exploratório-descritivo e qualitativo. Efetuou-se uma pesquisa no hospital da cidade de Cajazeiras, onde cinco funcionários de cargo de chefia foram entrevistados, com o intuito de conhecer melhor os processos da gestão. As perguntas foram feitas de forma sistemática e objetiva, considerando que os envolvidos não dispunham de muito tempo.

## **Resultados e discussões**

De acordo com o resultado das entrevistas, verificou-se que o hospital em questão precisa investir em uma administração hospitalar moderna e adequada ao mundo contemporâneo, pois a instituição utiliza métodos contábeis tradicionais e ultrapassados, o que dificulta o conhecimento real de seus custos, tendo como consequência a não utilização de qualquer tipo de sistema de orientação que impulse parâmetros para o controle das decisões administrativas, incluindo investimentos e o planejamento de suas atividades.

Hoje, a organização hospitalar Cajazeirense tem dificuldades em adotar um modelo de gestão aprimorado, com serviços de qualidade, voltado para satisfazer as necessidades dos clientes, uma vez que as mesmas enfrentam dificuldades em trabalhar com os indicadores de custos, além de não capacitar seus profissionais, deixando-os sem flexibilidade para as inovações.

## **Conclusão**

Concluiu-se que, para que estas mudanças ocorram é fundamental a utilização das ferramentas administrativas com a inovação da gestão dos custos e com a implementação da qualidade sem comprometer a prestação dos serviços, além disso, é preciso agregar uma gestão empreendedora, a qual almeja a receptividade das mudanças e a assimilação de competências.

Segundo Drucker (2003), a essência da gestão empreendedora é a busca permanente da inovação, orientada para resultados. Diante disto, é fundamental a adequação permanente dos hospitais às constantes transformações, em que seja necessário rever seus processos e modernizar os modelos da gestão, para que consigam alcançar resultados que garantam sua continuidade no mercado de forma sustentável.

## Referências

- CELESTINO, P. **Nó de Normas. Notícias Hospitalares.** Gestão de Saúde em Debate, vol. 4, n. 39, out./nov. 2002.
- DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor** (Entrepreneurship): Prática e princípios. 6 ed. São Paulo: Thompson, 2003.
- FALK, J.A. **Gestão de Custos para Hospitais:** Conceitos, Metodologias e Aplicações. São Paulo: Atlas, 2001.
- GERSDORFF, R.C.J.V. **A contabilidade de custos no Brasil:** Qual seria um sistema prático, simples, eficaz? Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, n. 33, p. 34-46, 1980.
- GONÇALVES, E.L. **Estrutura organizacional do hospital moderno.** RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 38, n. 1, p. 80-90, jan./mar. 1998.
- MONTENEGRO, L. C. **A formação profissional do enfermeiro:** avanços e desafios para a sua atuação na atenção primária a saúde. 2010. 98f. Dissertação (Mestrado em Saúde e Enfermagem) – Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- SANTIAGO, J. S. & GOMES, A. M. **A ferramenta de custos na gestão dos hospitais universitários.** In: V Encontro de Iniciação Científica, Natal, 06 e 07 de novembro de 2003. Natal: Faculdade de Natal, 2003.