

# Concepções de enfermeiros de um hospital universitário público sobre o relatório gerencial de custos\*

CONCEPTIONS OF NURSES FROM A PUBLIC UNIVERSITY HOSPITAL REGARDING THE COST MANAGEMENT REPORT

CONCEPCIONES DE ENFERMEROS DE UN HOSPITAL UNIVERSITARIO PÚBLICO SOBRE EL INFORME GERENCIAL DE COSTOS

William Tiago de Oliveira<sup>1</sup>, Ana Vanessa Deffaccio Rodrigues<sup>2</sup>, Maria do Carmo Lourenço Haddad<sup>3</sup>, Marli Terezinha Oliveira Vannuch<sup>4</sup>, Meire Aparecida Taldivo<sup>5</sup>

## RESUMO

O presente trabalho trata de estudo exploratório-descritivo de abordagem qualitativa, sobre a construção teórica no campo da fenomenologia que objetivou compreender as concepções de enfermeiros de um hospital universitário público sobre o relatório gerencial de custos. A coleta de dados deu-se no período de agosto de 2009 a março de 2010, com 59 enfermeiros, sendo composta por três questões norteadoras: Qual o significado do gerenciamento de custos? Como você utiliza o relatório gerencial de custo? Qual a contribuição dos relatórios gerenciais de custos? Como resultado, obteve-se que os enfermeiros não utilizam tal relatório em sua prática profissional, pois mantêm o foco do trabalho voltado às questões assistenciais, e justificaram que não possuem formação acadêmica em relação ao gerenciamento de custos, faltando-lhes a compreensão do relatório. Contudo, apesar de pouco explorado, esse relatório contribui para os enfermeiros que ocupam cargos de direção, no controle dos gastos e no gerenciamento de custos.

## DESCRIPTORIOS

Custos hospitalares  
Custos e análise de custos  
Serviços de Saúde  
Supervisão de enfermagem

## ABSTRACT

This exploratory-descriptive study was performed with a qualitative approach, on the theoretical construct in the field of phenomenology, with the objective to identify the understanding of nurses of a public university hospital regarding the cost management report. Data collection was performed from August of 2009 to March of 2010, with 59 nurses, and consisted of three guiding questions: What is the meaning of cost management? How do you use the cost management report? What is the contribution of cost management reports? Results showed that nurses do not use this report in their practice, because they focus on the care issues, and justify this by the fact that they did not receive academic training in relation to cost management and also because they do not understand the report. The report, however, though little explored, contributes with the practice of nurses who hold a management position, in terms of cost management and control.

## DESCRIPTORS

Hospital costs  
Costs and cost analysis  
Health Services  
Nursing supervisory

## RESUMEN

Estudio exploratorio-descriptivo, cualitativo, sobre la construcción teórica en el campo fenomenológico que objetivó comprender las concepciones de enfermeros de un hospital universitario público sobre el informe gerencial de costos. Datos colectados de agosto 2009 a marzo 2010 con 59 enfermeros, utilizándose tres preguntas orientativas: ¿Cuál es el significado del gerenciamiento de costos? ¿Cómo utiliza el informe gerencial de costos? ¿Cuál es la contribución de los informes gerenciales de costos? El resultado indica que los enfermeros no utilizan dicho informe en su práctica profesional, pues mantienen su atención profesional enfocada en asuntos asistenciales, justificándose en no poseer formación académica vinculada al gerenciamiento de costos, por lo cual no comprenden integralmente tales informes. No obstante la escasez de su utilización, este informe brinda información a los enfermeros que ocupan cargos directivos en el control de gastos y gerenciamiento de costos.

## DESCRIPTORES

Costos de hospital  
Costos y análisis de costo  
Servicios de Salud  
Supervisión de enfermería

\* Extraído da monografia "Programa de Capacitação em gerenciamento de custo para Enfermeiros de um Hospital Universitário Público", Programa de Residência em Gerência dos Serviços de Enfermagem da Universidade Estadual de Londrina, 2010. <sup>1</sup> Enfermeiro. Residente do Programa em Gerência dos Serviços de Enfermagem Hospital Universitário Regional do Norte do Paraná da Universidade Estadual de Londrina. Londrina, PR, Brasil. oliveirawt@hotmail.com <sup>2</sup> Enfermeira. Residente do Programa em Gerência dos Serviços de Enfermagem do Hospital Regional do Norte do Paraná da Universidade Estadual de Londrina. Londrina, PR, Brasil. vanessa\_deffaccio@hotmail.com <sup>3</sup> Enfermeira. Professora Doutora do Departamento de Enfermagem e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Londrina. Londrina, PR, Brasil. haddad@sercomtel.com.br <sup>4</sup> Enfermeira. Professora Doutora do Departamento de Enfermagem e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Londrina. Londrina, PR, Brasil. vannuchi@sercomtel.com.br <sup>5</sup> Contadora responsável pela elaboração do Relatório Gerencial de Custo. Londrina, PR, Brasil. meire@uel.br

## INTRODUÇÃO

A gestão de custos em qualquer tipo de organização é apresentada como um instrumento gerencial fundamental para o controle dos recursos, permitindo identificar caminhos estratégicos mais efetivos e oferecendo aos administradores a oportunidade de identificar atividades mais lucrativas, bem como àquelas cujo custo precisa ser analisado e controlado com maior cuidado, ou que não são viáveis economicamente.

Historicamente o foco da contabilidade nos hospitais foi o de maximizar os custos a fim de aumentar a receita obtida mediante reembolso baseado em custos, resultando na incorporação de novas tecnologias na prestação de serviços de saúde<sup>(1)</sup>. Nos últimos anos, os hospitais vêm sendo pressionados a realizarem uma reestruturação em suas políticas de gestão a fim de garantir sua própria sobrevivência, com isso o controle dos custos torna-se um elemento estratégico fundamental.

Não é de se estranhar, portanto, a ênfase crescente no campo de controle de custos na área hospitalar, uma vez que os gastos nesta área têm aumentado somando-se à escassez de recursos financeiros. Entretanto os custos dos hospitais brasileiros são muito mal-elaborados, já que uma minoria se preocupa com os custos e a maioria vive de aumentar a tabela de preços, independentemente da análise real do seu custo hospitalar.

O custo representa o aspecto mais importante para a tomada de decisão sendo urgente a sua implantação para a sobrevivência dos hospitais, uma vez que os gerentes necessitam de informações precisas e adequadas sobre custos para tomar decisões estratégicas e obter o aprimoramento operacional. Conhecendo os verdadeiros custos dos serviços prestados, as instituições estarão em condições de cortar desperdícios, melhorar seus serviços, avaliar incentivos de qualidade e impulsionar para o melhoramento contínuo através do gerenciamento baseado em atividade<sup>(2)</sup>.

Considerando as transformações ocorridas nas últimas décadas no mercado mundial bem como o recente momento de instabilidade da econômica, faz-se necessária a adoção de um sistema que forneça informações úteis sobre o gerenciamento de custos dentro da área hospitalar, tendo em vista a manutenção da qualidade na prestação de serviços.

Esses questionamentos resultaram na busca por revelar a compreensão dos enfermeiros de um hospital universitário público sobre o relatório gerencial de custos.

## MÉTODO

Este estudo apresenta-se como uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, descritivo. Diz-se exploratório por proporcionar maior familiaridade com o problema, visando a torná-lo mais explícito como também o aprimoramento de idéias. Descritivo por ter a finalidade de analisar as características de um fato e/ou avaliar os resultados de um programa.

Para análise das informações foi utilizado o referencial de Martins e Bicudo<sup>(3)</sup>, por entendermos que estamos em busca não dos fatos em si, mas dos significados destes fatos.

A pesquisa qualitativa tem sido muito utilizada atualmente, com o objetivo de expandir a compreensão sobre o homem. Já a fenomenologia exalta a interpretação do mundo que surge intencionalmente à consciência, enfatizando a experiência pura do sujeito<sup>(4)</sup>. Esse método busca nas descrições das experiências dos sujeitos captar a

sua essência, estruturando o problema de pesquisa e situando-se no fenômeno que as compreensões advindas do exercício de interpretação se iluminam e se desvelam para o pesquisador.

O estudo foi realizado em um hospital universitário público localizado na região norte do Estado do Paraná. Foram entrevistados todos os enfermeiros lotados na Diretoria de enfermagem da instituição que ocupam cargo de chefia, como também um enfermeiro assistencial de cada setor, sendo o critério usado para definição destes, aquele com maior tempo de trabalho na instituição. Portanto, os sujeitos da pesquisa foram constituídos por 59 enfermeiros, sendo a diretora de enfermagem, oito chefes de divisão, 25 encarregados de seção e 25 enfermeiros assistenciais.

As informações foram coletadas por meio de entrevistas gravadas contendo três questões norteadoras com enfoque nos objetivos da pesquisa, sendo estas: Qual o significado do gerenciamento de custos? Como você utiliza o relatório gerencial de Custo? Qual a contribuição dos relatórios gerenciais por Centro de Custos?

Após a coleta, os dados foram transcritos e analisados cuidadosamente, conforme orientação do referencial escolhido, pois no pensar fenomenológico o pesquisador deve adentrar em sua linguagem e buscar através de suas percepções, compreender suas vivências acerca do fenômeno interrogado.

Posteriormente procedeu-se à releitura dos discursos, com o objetivo de discriminar as *unidades de significado*, dentro de uma visão psicológica na perspectiva do pesquisador. Separadas as unidades de significados, essas foram submetidas à nova releitura das quais emer-

Nos últimos anos, os hospitais vêm sendo pressionados a realizarem uma reestruturação em suas políticas de gestão a fim de garantir sua própria sobrevivência, com isso o controle dos custos torna-se um elemento estratégico fundamental.

giram em *insights* psicológicos, dessa vez buscando o significado contido nas unidades de significado. Na sequência, as sínteses integradoras dos *insights* foram convergidas, visando tematizar ou categorizar o fenômeno através da fala dos sujeitos.

As unidades de significados foram identificadas de acordo com os cargos desempenhados, seguidos de numeração conforme ordem das entrevistas de forma a preservar a identidade dos sujeitos, sendo: diretor (D.), chefes de divisão (C.D.) de 1 a 8; chefes de seção (C.S.) de 1 a 25; e enfermeiros assistenciais, identificados como (E.A.) também de 1 a 25. Vale salientar que a ordem apresentada acima, encontra-se de acordo com o grau hierárquico dos respectivos cargos dentro do hospital em estudo.

A realização deste estudo foi precedida pelo encaminhamento do projeto de pesquisa ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual de Londrina, tendo sido obtido parecer favorável com o nº140/09. Obteve-se a autorização institucional para a execução da coleta de dados e a assinatura do Termo de consentimento Livre e Esclarecido por parte de cada sujeito participante da pesquisa.

## RESULTADOS

Mediante a exploração e análise do material das entrevistas, os resultados são apresentados conforme quatro categorias emergentes:

### ***Foco da atenção voltado para a assistência***

Evidenciou-se através das falas dos depoentes da pesquisa que o perfil ocupacional dos enfermeiros do hospital em estudo, mesmo aqueles que ocupam cargo de chefia, está centrado na assistência, sendo o foco do seu trabalho voltado para o cuidado ao paciente.

Percebeu-se que para alguns enfermeiros a atividade de gerenciamento de custo está vinculada a um cunho burocrático, sendo omitindo por alguns enfermeiros assistenciais alegando que é função despenhada apenas por enfermeiros que ocupam cargo de chefia, não interferindo em sua assistência.

Gerenciamento de custo para mim enquanto enfermeira assistencial não interfere na minha assistência (E.A. 4).

Eu não sou o responsável por este processo nesta instituição (E.A.16).

Eu recebo esse relatório olho e guardo porque nesse momento, enquanto enfermeiro assistencial, ele não interfere na minha assistência (E.A.18).

Outro fator marcante nas falas dos enfermeiros diz respeito à falta de tempo para o desenvolvimento das questões relacionadas ao gerenciamento da unidade, uma vez que este profissional está muito focado nas questões assistenciais.

O meu foco de atenção nas minhas seis horas de trabalho está sempre no paciente, então não sobra tempo para analisar esse relatório (E.A.10).

Não faz diferença pra mim porque apesar de ser coordenador do setor, meu trabalho ainda é maior na questão da assistência. Falta tempo para realizar o gerenciamento da unidade (C.S.2).

O nosso enfermeiro está muito envolvido com o papel assistencial, e quando você transporta essa responsabilidade à chefia de divisão ele também tem uma programação gerencial extensa, que faz com que ele se preocupe com o custo, mas que muitas vezes não consiga direcionar seu trabalho em relação a isso(D.).

### ***Ausência de uma formação profissional voltada para o gerenciamento de custo***

Através da análise dos discursos dos depoentes nas diferentes categorias, podemos evidenciar que tais profissionais relatam não possuir uma formação acadêmica voltada ao gerenciamento de custo, o que dificulta na visualização e elaboração de estratégias quando se trabalha com o relatório gerencial de custo.

Eu sei que provavelmente esse relatório tem um valor muito importante, mas a gente não teve essa formação" (E.A.1).

Ele não tem muito significado talvez porque eu não tenha tido essa cultura na faculdade (C.S.8).

Nós que somos mais antigas, fomos autodidatas com respeito a custo. Buscávamos em literaturas, trabalhos especializados, etc.. Este tema não era algo muito comum há cinco anos, nos últimos cinco anos é que a gente tem visto enfermeiros preocupados com essa temática (D.).

Verificou-se que os conhecimentos em gerenciamento de custo não fizeram parte da formação profissional dos enfermeiros participantes da pesquisa. Com isso evidencia-se certa resistência e/ou certa dificuldade por parte dos mesmos em utilizar o relatório gerencial de custo.

### ***Necessidade de capacitação para melhor compreensão e análise do Relatório Gerencial de Custo***

O relatório gerencial de custo é entregue trimestralmente pelo setor de custo hospitalar à Diretora de Enfermagem e aos enfermeiros chefes de divisão que posteriormente repassam este material aos chefes de cada seção. Estes por sua vez, têm a responsabilidade de fornecer o relatório aos enfermeiros assistenciais. Contudo observou-se através da análise dos dados coletados que muitos enfermeiros assistenciais não tinham o conhecimento da existência deste relatório.

Apesar de não conhecer esse formulário acredito que seja para ter uma noção do que é gasta e aonde se deve economizar e melhorar as nossas receitas (E.A. 5).

Não recebo estes relatórios, antigamente a gente recebia esses relatórios hoje não sei se eles vão para o setor administrativo, mas a gente não recebe nada aqui (E.A.22).

Apesar da importância do relatório de custo como instrumento de controle e planejamento, evidenciou-se que ele tem sido pouco explorado pelos enfermeiros e pouco divulgado dentro do hospital. Observamos através das falas dos enfermeiros, nas diferentes categorias, que muitos não possuem o conhecimento necessário para interpretação dos dados contidos no relatório e que o reconhecem a necessidade de treinamentos que possibilite a maior compreensão para a utilização desse material em seu cotidiano profissional.

Eu acho que ele é muito importante pena que ele é pouco divulgado... é preciso fazer um curso para entender o que está escrito ali (E.A.12).

Se ele tem um valor eu preciso que alguém venha e nos de uma orientação de qual que é o valor (C.S.11).

Eu devo estar sendo bem ignorante nesse sentido, mas eu desconheço como é que vou utilizar de forma efetiva esses dados (C.S.23).

### **Contribuições do Relatório Gerencial de Custo**

Observou-se através das falas dos depoentes que o relatório gerencial de custo apesar de pouco explorado pelos enfermeiros tem contribuído para o controle dos gastos, no planejamento e controle das ações, proporcionando o hábito da investigação antes que se tomem as decisões. Percebeu-se que este material tem sido usado de maneira proveitosa por muitos dos depoentes, principalmente entre os enfermeiros que ocupam cargo de chefia de divisão, envolvidos diretamente com as atividades gerenciais.

Para nós que somos gerente é importante conhecer o custo da unidade, principalmente para otimizar esse custo e ver de onde se poderia economizar (C.D.4).

Eu comparo de um mês para outro... Eu acho que esse relatório é muito importante, pois é uma ferramenta do gerente que possibilita reduzir custos, otimizar serviços (C.D.5).

Os relatórios expõem custos em cada instância da unidade, deixando claros os pontos que podem ser otimizados (C.D.7).

Alguns profissionais referiram utilizar as informações contidas no relatório como plano de aula e também com o objetivo de sensibilizar os próprios funcionários e pacientes sobre o uso correto de materiais e equipamentos e o elevado custo de uma internação.

Eu uso dele pra que eu tenha alguns conhecimentos e dar minha aula, falar para meus alunos das questões gerenciais de custos de paciente e também para o próprio paciente (C.S.2).

Eu utilizo para passar para o funcionário, sobre a dificuldade que a gente tem de adquirir equipamentos e que se estes não forem bem utilizados, vão para a manutenção e custa dinheiro, e conseqüentemente deixa de ser investido em outras, inclusive na melhoria da nossa condição de trabalho (C.S.11).

Alguns enfermeiros expressaram, ainda, a preocupação com o gerenciamento de custo relacionado ao serviço público de saúde. Para eles o fato de estarem alocados em um serviço hospitalar público não faz com que se isentem da preocupação com os gastos excessivos.

Gerenciar custos é de suma importância para qualquer instituição; Indiferente que seja particular ou pública (E.A.15).

Esse relatório torna-se necessário para entendermos as características da administração pública... acho que não é porque é um serviço público que tem que desandar (C.S.20).

Eu entendo que toda instituição seja ela pública ou privada, deve trabalhar com planejamento de custo (C.D.2).

### **DISCUSSÃO**

A constituição histórica da enfermagem como profissão foi desenvolvida no contexto hospitalar com o objetivo de assegurar o gerenciamento da instituição e para prestar cuidados contínuos aos pacientes nas 24 horas. Essa constituição do processo de trabalho do enfermeiro fez com que a profissão passasse a configurar-se em dois planos, sendo um o de coordenador da assistência e outro o de fazer assistencial.

No trabalho da enfermagem, é possível apreender duas orientações gerais para as atividades desenvolvidas: a primeira diz respeito ao cuidado, à assistência direta, a segunda relaciona-se com a organização do serviço de enfermagem e da saúde como um todo<sup>(6)</sup>.

Contudo em levantamentos bibliográficos<sup>(7)</sup>, entre as décadas de 60 e 70, foram encontradas pesquisas centradas na temática da administração *versus* assistência e sobre o discurso idealizado do *desvio de função* do enfermeiro.

Para alguns pesquisadores, essa dicotomia entre as funções gerenciais e assistenciais desempenhadas pelo enfermeiro, veio apoiar-se e justificar-se nas teorias de enfermagem. Tais autores corroboram que as discussões teóricas proveniente da academia e da produção científica, não tem se apoiado e nem se legitima na realidade do trabalho de enfermagem, sendo colocada a atividade administrativa e do gerenciamento como um desvio de função, a partir da pressuposta idéia de que as funções da enfermeira seriam aquelas referentes ao cuidado com o paciente. Esse modo de pensar tem corroborado com a idéia que para alguns indivíduos a função do enfermeiro está diretamente relacionada ao cuidado do paciente.

Chama a atenção que na área da enfermagem o gerenciamento foi historicamente incorporado como função do enfermeiro. Portanto, sempre houve no processo de formação desses profissionais um preparo *mínimo* para assumir esse papel<sup>(8)</sup>.

Ao considerar que o cuidado é a marca e o núcleo do processo de trabalho da enfermagem, entende-se que as atividades gerenciais do enfermeiro deveriam ter como finalidade a qualidade do cuidado, de modo que a cisão entre a dimensão assistencial e gerencial compromete essa qualidade e gera conflitos no trabalho do enfermeiro.

Essa concepção leva a refletir sobre o quanto ainda é necessário caminhar para chegar de fato, à prática de gerenciamento do cuidado, já que essas duas orientações não se constituem em pólos opostos do trabalho de enfermagem, ao contrário, fazem parte de um mesmo processo de trabalho.

A falta de comprometimento do enfermeiro em relação ao gerenciamento de custo, seja ela por falta de tempo ou por desinteresse nas questões gerenciais, faz com que esse profissional não adote novas formas de atendimento aos seus clientes, tanto na realização de procedimentos, no preenchimento de um prontuário ou qualquer outra atividade visando reduzir os custos e aumentar a produtividade.

Ao enfermeiro, enquanto responsável pela equipe de enfermagem, cabe a responsabilidades frente à instituição de promover o desenvolvimento do serviço e agir de acordo com as suas diretrizes, transmitindo à sua equipe o sentimento de zelo e profissionalismo em conformidade com as normas estabelecidas pela instituição. Para isso é preciso que suas idéias sejam transmitidas através das suas ações. Partindo deste pressuposto, se o enfermeiro não se preocupa em gerenciar custo, fatalmente sua equipe também não irá atentar para esse quesito.

Considerando o trabalho do enfermeiro como fundamental dentro do contexto de mudanças em uma organização hospitalar, a construção de novos conhecimentos em gerenciamento de custo na enfermagem, oportuniza a esse profissional a evolução dentro de sua esfera de conhecimento. Ao executar seu trabalho no sentido de articular o assistencial e o gerencial, não só pensando em provisão de recursos, mas também em otimização de custos, o enfermeiro terá maior visibilidade em sua atuação enquanto profissional.

Nisto, o relatório gerencial de custo é instrumento que possibilita ao enfermeiro o gerenciamento de custo da assistência das unidades sob sua supervisão, uma vez que fornece dados para a reflexão sobre redução de custo, controle de gastos, auxiliando na tomada de decisões e em consequência, possibilitando aumento dos recursos que poderão ser revertidos em investimentos e melhoria das condições de trabalho.

No Brasil, com a implantação do Sistema Único de Saúde (SUS), muito tem se discutido sobre a questão da gerência de serviços de saúde, ou seja, a capacidade dos serviços para resolver os problemas, tanto na área hospitalar quanto na atenção básica. O SUS com suas fortes implicações sócio-político, econômico e cultural compõe um cenário no qual o trabalho gerencial exercido pelo enfermeiro passa a ser visto como característica essencial para o enfrentamento dos desafios propostos por esse novo sistema<sup>(9)</sup>.

Entretanto verifica-se que os debates desenvolvidos na área da saúde sobre a temática gerencial têm apontado a necessidade de realizar mudanças no modo de trabalhar em gerência, em todos os níveis das organizações de saúde. Esse processo precisa ser estimulado, tanto nas instituições de saúde, como nos programas de graduação numa tentativa de transformar os modelos tradicionais de ensino e práticas de gestão<sup>(10)</sup>.

A abordagem sobre custo na área da saúde configura um tema que vem ganhado projeção pela importância como ferramenta de gestão, contudo essa preocupação tem despontado como algo recente dentro do campo da enfermagem. Percebe-se que muitos cursos de graduação em enfermagem não priorizam as questões gerenciais em seus currículos. No entanto, a preocupação com questões relacionada ao gerenciamento de custo, decorrentes das mudanças que vêm ocorrendo no mercado de trabalho, exige que esse tema seja inserido na formação do enfermeiro, uma vez que a ação profissional futura deve ser muito bem preparada no período de formação acadêmica do enfermeiro<sup>(11)</sup>.

Destarte, considera-se importante aproximar o aluno de graduação aos aspectos econômicos e ao gerenciamento de Custos nos Serviços de Enfermagem, para que esse futuro profissional possa responder aos novos desafios gerenciais com os quais vai se deparar<sup>(12)</sup>.

Assim, é importante pensar na responsabilidade dos cursos de graduação, em favorecer um aprofundamento da questão gerencial como uma das atribuições da enfermeira na liderança de uma equipe de trabalho, o que exige um conhecimento adequado, muitas vezes não priorizado durante a formação, e, também posteriormente, como profissional<sup>(13)</sup>.

Deste modo, podemos apreender que existe a necessidade de revermos o aprendizado a respeito da formação do enfermeiro como gerente dos serviços de saúde, tendo em vista os desafios postos pelo panorama atual na atenção em saúde. Logo, a reformulação dos processos e práticas de formação profissional na área de administração em enfermagem se faz necessária, priorizando aprendizagens significativas e fortalecendo o papel do aluno como sujeito de sua formação, uma vez que as competências e habilidades específicas para a área de administração em enfermagem são desenvolvidas durante o processo de

formação, sendo permanentemente construídas nas experiências cotidianas<sup>(14)</sup>.

A equipe de enfermagem é a categoria com maior número de servidores dentro da instituição em estudo, correspondendo a aproximadamente 65% do quadro total de funcionários. Sendo o enfermeiro, em suas diversas categorias, o responsável pelo gerenciamento da equipe de enfermagem, faz-se notório que esse profissional se preocupa com as questões relacionadas ao gerenciamento de custos. As funções educativas e de supervisão exercidas por este profissional o qualificam como agente fundamental nesse processo de mudança dentro da cultura hospitalar em relação ao gerenciamento de custo.

Enquanto responsável direto pela equipe técnica de enfermagem, o enfermeiro é quem supervisiona a equipe e o profissional que está em contato direto com o paciente durante 24 horas. Ao enfermeiro cabe a responsabilidade de zelar pela qualidade da assistência, como também o dever de atuar de acordo com as diretrizes da instituição, transmitindo a sua equipe sobre a importância de racionalizar os gastos de maneira que não haja desperdício.

Evidenciou-se a necessidade de capacitação dos enfermeiros no sentido de inseri-los na prática do gerenciamento de custo através da utilização do relatório gerencial de custo, possibilitando maior compreensão e interpretação dos dados com o objetivo de aumentar a produtividade, reduzir custos e melhorar a qualidade da assistência prestada. A capacitação dos profissionais envolvidos com a gestão de custos hospitalares constitui fator relevante para o sucesso do trabalho, assim como a interação dos múltiplos fatores e grupos envolvidos no assunto e atuantes na complexa operação das instituições hospitalares<sup>(15)</sup>.

O envolvimento dos enfermeiros enquanto gestores, é talvez o mais importante requisito para se obter o controle de custos dentro do ambiente hospitalar. Uma vez que apuração e análise de custo hospitalar requerem a participação de profissionais comprometidos e com conhecimento técnico específico para análise dos dados, falta a conscientização de alguns profissionais bem como a prática que pode ser adquirida através de treinamento para capacitação na apuração e compreensão do relatório gerencial de custos.

Neste contexto, é importante a participação da organização no sentido de repensar intervenções necessárias, possibilitando visualizar as práticas e teorias relacionadas ao gerenciamento da assistência propiciando, portanto, a introdução da capacitação dos enfermeiros nas diversas categorias no sentido de preparar tal profissional a trabalhar com o relatório gerencial de custo.

Na atualidade, o gerenciamento de custo é apresentado como um instrumento fundamental para o controle dos recursos financeiros, materiais ou patrimoniais, dentro de uma instituição de saúde. Este tema mostra-se ex-

tremamente atual e oportuno, uma vez que esses serviços vivem momentos de grande competitividade, de busca pela qualidade do atendimento aos clientes e de necessidade de incorporação de tecnologia de ponta.

No entanto são evidentes os contrastes existentes em relação à gestão de custos em uma instituição hospitalar de caráter privado e os hospitais públicos. O primeiro tem como finalidade dos serviços prestados o aumento do capital, já o segundo tem uma filosofia de trabalho baseado no provimento de um serviço de alta relevância social, de forma eficiente e efetiva. Contudo alguns hospitais públicos também começam a se preocupar com a apuração de custos embora ainda em estado mais embrionário em relação ao segmento privado, com o objetivo de melhorar a prestação de serviços e manter-se competitivo<sup>(15)</sup>.

Assim, o enfermeiro deverá estar apto a atender as demandas das Organizações de Saúde, preocupadas com a elevação crescente de custos, a racionalização de recursos, o controle de desperdícios e a otimização de resultados, assumindo, assim, um papel efetivo na gestão econômica dos Serviços de Enfermagem, tanto no setor Público, como no setor privado<sup>(12)</sup>.

Apesar da preocupação por parte de alguns enfermeiros participantes do estudo em relação ao gerenciamento de custo dentro de instituições públicas, percebe-se que há necessidade de mudança de paradigma em relação a este serviço, uma vez que existe a crença de ser este um serviço onde se pode gastar de maneira demasiada, pois não se tem uma prática de controle das ações.

O que se observa é que as instituições de saúde no Brasil, principalmente as públicas, são as mais distantes do processo de modernização gerencial. A maioria dessas instituições utiliza métodos contábeis tradicionais, que não levam ao conhecimento de seus custos reais, ou seja, não fazem uso de sistema de custos que oriente e ofereça parâmetros para suas decisões administrativas e para o controle de suas atividades<sup>(10)</sup>.

Diversas questões vêm sinalizando para a necessidade da gestão de custos em hospitais públicos, como a preocupação com o crescimento dos custos hospitalares e a escassez de recursos para financiamento desses hospitais. Esses fatores apontam para a necessidade de um gerenciamento dos custos de forma mais sistematizada e efetiva dentro destes serviços.

Para que tais mudanças aconteçam é necessário que os gestores adotem uma postura diferenciada em relação ao gerenciamento de custo, bem como à necessidade de mudança na cultura dos servidores, uma vez que estes não estão acostumados a prestar contas das ações desenvolvidas.

Em um mundo cada vez mais competitivo, gerir custos sem que estes sejam conhecidos faz com as instituições se tornem cada vez menos competitiva. Sendo assim é de fundamental importância dentro do contexto hospitalar a

utilização de um instrumento que forneça aos gerentes informações que os subsidiem na tomada de decisões.

Existe a necessidade dos hospitais utilizarem os relatórios gerenciais como ferramenta de planejamento e controle com intuito de obter informações que auxiliem a contenção de gastos, viabilidade de investimentos, estudos de vantagens e outros. Esse levantamento das necessidades permite unir indicadores da gestão dentro da organização, abrindo caminho para o desenvolvimento de um sistema que possibilite informações úteis, que vão re-direcionar os sistemas tradicionais.

É notória a conscientização e participação dos enfermeiros no sentido de racionalizar os gastos dentro de um serviço hospitalar, utilizando o mínimo de recursos possíveis junto com a manutenção da qualidade dos serviços prestados. Sendo assim, o gerenciamento de custos apresenta-se como um processo administrativo que visa conhecer o custo em cada instância, tornando-se um diferencial na tomada de decisão dos enfermeiros e propiciando a este profissional um papel efetivo na racionalização de recursos, controle de desperdícios e otimização de resultados.

## CONCLUSÃO

O estudo de aspectos econômicos em saúde mostra-se extremamente atual e oportuno, uma vez que as organizações de saúde vivem momentos de grande competitividade, de busca pela qualidade no atendimento aos clientes e de necessidade de incorporação de tecnologia de ponta. Neste contexto torna-se evidente a necessidade de aquisição de conhecimentos sobre custos por parte do enfermeiro, uma vez que este é o responsável pelo gerenciamento dos recursos humanos, materiais e financeiros.

O relatório gerencial de custo é um instrumento que propicia o acompanhamento sistemático das despesas e custos operacionais de cada unidade dentro do hospital, auxiliando na definição de prioridades para o gerenciamento da unidade. Entretanto, notou-se que não é utilizado em sua totalidade pelos enfermeiros em suas diferentes categorias, pois estes mantêm o foco de seu trabalho voltado às questões assistenciais. A falta de tempo para o desenvolvimento das questões relacionadas ao gerenciamento da unidade foi o principal argumento apontado pelos enfermeiros.

## REFERÊNCIAS

1. Falk JA. Tecnologia da informação para gestão de custos e resultado no hospital: considerações e dicas práticas para implantação de um modelo brasileiro. São Paulo: Atlas; 2008.
2. Abbas K. Gestão de custos em organizações hospitalares [tese doutorado]. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina; 2001.

Verificou-se que os conhecimentos em gerenciamento de custo não fizeram parte da formação profissional dos enfermeiros participantes da pesquisa, com isso evidencia-se certa resistência ou certa dificuldade em utilizar o relatório gerencial de custo, dificultando a visualização e elaboração de estratégias quando se trabalha com o relatório gerencial de custo.

Percebeu-se que o relatório gerencial de custo é mais utilizado pelos enfermeiros que ocupam cargos de chefia, e que muitos enfermeiros supervisores desconheciam a existência deste relatório ou não o utilizam na sua prática, já que esta planilha não chega às suas mãos ficando com o chefe de seção que por sua vez não a repassa.

Evidenciou-se a necessidade de capacitação dos enfermeiros no sentido de inseri-los na prática do gerenciamento de custo, através da utilização do relatório gerencial de custo, possibilitando a esse profissional a compreensão e interpretação dos dados contidos referentes ao seu centro de custo.

Contudo, apesar de pouco explorado pelos enfermeiros, observou-se através das falas dos depoentes que o relatório gerencial de custo tem contribuído para o controle dos gastos, planejamento e controle, trazendo grandes contribuições para a prática do gerenciamento de custos.

Diante da importância da participação do enfermeiro como agente atuante no gerenciamento de custo, faz-se necessária a inserção desses conteúdos nos cursos de graduação e pós-graduação de enfermagem, preparando os futuros profissionais para serem capazes de gerenciar os custos da assistência de enfermagem.

Evidencia-se a importância da atuação do enfermeiro no gerenciamento de custos hospitalares, como agente de mudança e assumindo a responsabilidade perante a equipe de enfermagem no sentido de racionalizar o uso de materiais e equipamentos nas instituições hospitalares. Nota-se que este tema vem ganhando cada vez mais amplitude no cenário de gestão em saúde.

Destarte, destacamos o papel do enfermeiro nesse processo enquanto gestor, no sentido de sensibilizar a equipe de enfermagem na prática do gerenciamento de custo, e na busca por subsídios através da fundamentação teórica, uma vez que trata-se de um tema novo e de profunda relevância na prática profissional.

3. Martins J, Bicudo MAV. A pesquisa qualitativa em psicologia: fundamentos e recursos básicos. São Paulo: Moraes/EDUC; 1989.
4. Dartigues A. O que é fenomenologia? São Paulo: Centauros; 2003.
5. Martins E. Contabilidade de custos. São Paulo: Atlas; 2003.
6. Silva EM. Supervisão em enfermagem: análise crítica das publicações no Brasil dos anos 30 à década de Ribeirão Preto [tese doutorado]. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo; 1991.
7. Ribas-Gomes EL. Administração em enfermagem: constituição histórico-social do conhecimento. Ribeirão Preto [tese doutorado]. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo; 1991.
8. Peres AM, Ciampone MHT. Gerência e competências gerais do enfermeiro. Texto Contexto Enferm. 2006;15(3):492-9.
9. Brasil. Ministério da Saúde; Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos, Departamento de Economia e Saúde. Programa Nacional de Gestão de Custos: manual técnico de custos – conceitos e metodologias. Brasília; 2006.
10. Magalhães AMM, Duarte ERM. Tendências gerenciais que podem levar a enfermagem a percorrer novos caminhos. Rev Bras Enferm. 2004;57(4):408-411.
11. Renovato RD, Bagnato MHS, Missio L, Bassinello G.A.H. As identidades dos enfermeiros em cenários de mudanças curriculares no ensino da enfermagem. Trab Educ Saúde. 2009;7(2):231-48.
12. Francisco IMF, Castilho V. O ensino de custos nas escolas de graduação em enfermagem. Rev Esc Enferm USP. 2004;38(3):317-25.
13. Urbanetto JS, Capella BB. Processo de trabalho em enfermagem: gerenciamento das relações interpessoais. Rev Bras Enferm. 2004;57(4):447-52.
14. Weirich CF, Munari DB, Mishina SM, Bezerra ALQ. O trabalho gerencial do enfermeiro na Rede Básica de Saúde. Texto Contexto Enferm. 2009;18(2):249-57.
15. Arashiro LA. Gestão de custo hospitalar: estudo de casos no município de São Paulo [dissertação]. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas; 2004.