

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MODALIDADE EAD

RIELI SONZA COGO

ADMINISTRAÇÃO DO HOSPITAL MUNICIPAL

Santiago, RS
2024

Rieli Sonza Cogo

ADMINISTRAÇÃO DO HOSPITAL MUNICIPAL

Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública na modalidade EAD, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovado em 22 de julho de 2024:

Josué de Lima Carvalho

Me. (UFSM)
(Presidente/ Orientador)

Sirlei Glasenapp

Dra. (UFSM)

Ynis Cristine de Santana Martins Lino Ferreira

Dra. (UFRA)

Daianne Freires Fernandes

Dra. (UFSM)
(Suplente)

Santiago, RS
2024

RESUMO

ADMINISTRAÇÃO DO HOSPITAL MUNICIPAL

AUTORA: Rieli Sonza Cogo

ORIENTADOR: Josué de Lima Carvalho

Este estudo investiga as diferenças entre a gestão de um hospital pelo município e outra por uma entidade privada, focando no desempenho financeiro, eficiência operacional e qualidade dos serviços. Os resultados mostram que, embora a gestão privada possa melhorar a eficiência e reduzir custos, pode enfrentar desafios significativos em termos de transparência e integração de dados. Em contraste, a gestão pública, apesar de apresentar resultados menores, oferece maior transparência aos serviços de saúde, o que implica em possibilidades relacionadas a reajustes orçamentários ao setor de Atenção de média e alta complexidade do Sistema Único de Saúde. Este estudo recomenda uma avaliação mais profunda de modelos híbridos que combinem a eficiência operacional da gestão privada com a transparência e responsabilidade da gestão pública. O objetivo é aprimorar a qualidade dos cuidados hospitalares e a sustentabilidade financeira, promovendo melhores práticas em ambas as modalidades de gestão.

Palavras-chave: Gestão Hospitalar. Gasto Público. Teoria das Finanças Públicas.

ABSTRACT

ADMINISTRATION OF THE MUNICIPAL HOSPITAL

AUTHOR: Rieli Sonza Cogo

ADVISOR: Josué de Lima Carvalho

This study investigates the differences between the management of a hospital by the municipality and another by a private entity, focusing on financial performance, operational efficiency, and service quality. The results show that although private management can improve efficiency and reduce costs, it may face significant challenges in terms of transparency and data integration. In contrast, public management, despite showing lower results, offers greater transparency in healthcare services, which implies possibilities related to budget adjustments in the medium and high complexity care sector of the Unified Health System. This study recommends a deeper evaluation of hybrid models that combine the operational efficiency of private management with the transparency and accountability of public management. The goal is to enhance the quality of hospital care and financial sustainability, promoting better practices in both management modalities.

Keywords: Hospital Management, Public Spending, Public Finance Theory.

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo, propõe uma análise entre a administração do Hospital Municipal da cidade de São Vicente do Sul, o qual é gerido pelo próprio município e o Hospital de Jaguari, que tem sua administração terceirizada, ambos localizados no estado do Rio Grande do Sul. Este estudo visa comparar o desempenho financeiro entre os dois hospitais e compreender os desafios enfrentados pela gestão hospitalar, identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria para aprimorar a qualidade dos serviços de saúde oferecidos à comunidade.

A gestão de um hospital é um desafio à medida que deve colocar todos os segmentos em funcionamento simultâneo, harmonioso, eficiente e economicamente viável. Uma estrutura viva, de alto dinamismo operacional, que envolve uma gama diversificada de aspectos. É fundamental garantir que os hospitais ofereçam serviços eficientes e de qualidade à comunidade local. Isso envolve planejamento estratégico, alocação de recursos, coordenação de equipes e garantia de um atendimento acessível e eficaz (HARRISON 2021; HARRIS e INNIGER 2024).

Os hospitais estão entre os órgãos 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. De certa forma, é natural que todos esses organismos fossem, cada vez mais, regidos por leis, normas, regulamentações e portarias, vindas de diversos órgãos e instituições um arcabouço legal cada vez mais dinâmico e variado (CELESTINO, 2002, p. 1).

Com o passar dos anos os hospitais sofreram muitas mudanças, desde os serviços prestados as pessoas, assim como o modelo de gestão hospitalar, é uma área de grande importância que envolve a coordenação de operações, finanças, recursos humanos e prestação de cuidados de saúde dentro de um hospital. Envolve estratégias para melhorar a eficiência, qualidade dos serviços e satisfação do paciente. Há diversos aspectos, desde a administração de pessoal até o gerenciamento de recursos e tecnologia para garantir um ambiente hospitalar funcional e eficaz.

Segundo Garr (2001), terceirização ocorre quando uma organização seleciona um conjunto de atividades realizadas internamente e transfere a responsabilidade de sua execução para um terceiro, em uma base de longo prazo.

Di Pietro (2004) destaca que a terceirização permite ao setor público delegar atividades não essenciais para empresas privadas, mantendo o controle sobre as funções principais e estratégicas. Esta abordagem pode trazer maior eficiência, mas requer regulamentações claras para garantir qualidade e custos controlados. Delgado (2003) também reforça essa visão, caracterizando a terceirização como uma ferramenta que possibilita descentralizar atividades secundárias, permitindo que a administração pública concentre seus esforços em áreas prioritárias.

Na gestão municipal, o controle direto pode proporcionar uma governança mais integrada e alinhada com as políticas públicas locais, garantindo que a qualidade dos serviços atenda às necessidades da comunidade. Contudo, isso muitas vezes exige investimentos significativos em competências gerenciais e infraestrutura (Sweeney *et al.*, 2016). Por outro lado, a terceirização pode oferecer especialização e eficiência operacional, mas desafios relacionados ao controle de qualidade e custos são frequentes, exigindo uma regulação e supervisão robustas para assegurar a entrega de serviços de acordo com os padrões estabelecidos (GRIMMER-SOMERS *et al.*, 2016).

Na esfera da gestão hospitalar, a eficiência é crucial e depende da coordenação efetiva de recursos humanos, financeiros e tecnológicos. Práticas como a gestão de capacidade

hospitalar ajudam a otimizar o fluxo de pacientes e melhorar a qualidade do atendimento, como demonstrado por Dick e Agness (2016), que enfatizam a importância de equipes centradas no paciente e processos de alta padronizados para aumentar a eficiência. Além disso, a terceirização em hospitais pode ser vantajosa ao permitir o acesso a tecnologias avançadas e especialistas de áreas específicas, embora possa também trazer riscos relacionados à consistência na qualidade do atendimento (GRIMMER-SOMERS *et al.*, 2016).

É fundamental que as decisões de gestão, seja em ambiente municipal ou hospitalar, considerem um equilíbrio entre custos, qualidade e a capacidade de resposta às demandas locais. A escolha entre gestão direta e terceirização deve ser informada por uma análise detalhada das necessidades específicas e dos recursos disponíveis.

Pensar na gestão de um hospital é conhecer profundamente a instituição em que se trabalha, ter conhecimento das normas e rotinas dos serviços que ela presta, identificar os pontos fortes e aqueles que precisam ser melhorados para assim ser traçado um planejamento para melhor eficiência do trabalho. O gestor deve ser capaz de ver com clareza os objetivos que lhe são propostos, tendo serenidade na tomada de decisões. (SANTANA, ZULLENE, 2019).

Este artigo investiga a seguinte questão: Como se comparam os desempenhos operacionais e financeiros de hospitais geridos pelo município com aqueles administrados por entidades privadas? O objetivo geral deste estudo é avaliar e comparar o desempenho financeiro e a eficiência operacional entre um hospital gerido pelo município e outro por uma empresa privada. A análise focará em explorar as diferenças na alocação de recursos financeiros e no impacto na qualidade dos serviços prestados, proporcionando uma visão abrangente sobre as variáveis que influenciam a eficácia de diferentes modelos de gestão hospitalar.

Como objetivos específicos: analisar os resultados operacionais de cada Hospital - abrangendo áreas como receitas, despesas, eficiência operacional, utilização de recursos e qualidade dos serviços prestados a fim de identificar pontos fortes e áreas de melhoria em ambos os hospitais. Avaliar as fontes de financiamento e despesas associadas - verificar a origem dos recursos financeiros, como financiamento público, receitas próprias, entre outros, analisando como esses recursos são alocados e utilizados em despesas operacionais, investimentos, programas de saúde, visando compreender a sustentabilidade financeira e a eficiência na gestão de recursos e por fim, comparar a eficiência financeira entre as duas gestões hospitalares – analisando a relação entre receita e despesa, margens de lucro, utilização de recursos financeiros e avaliando como esses aspectos impactam na qualidade dos serviços prestados, na satisfação dos pacientes e na sustentabilidade financeira de cada hospital.

Justifica-se essa pesquisa, no momento em que visa contribuir e esclarecer as vantagens e desvantagens de cada modelo de gestão, com isso fornece dados para a formulação de políticas de saúde mais eficazes e eficientes, que possam ser replicadas ou ajustadas para melhorar o sistema de saúde como um todo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Será apresentado no referencial teórico um embasamento que visa apresentar os principais conceitos, sendo eles: Teoria das Finanças Públicas, Equilíbrio e eficiência do gasto público e Qualidade dos serviços públicos de saúde.

2.1 Teoria das Finanças Públicas

As finanças públicas referem-se à gestão dos recursos financeiros do setor público, possui como principais aspectos o orçamento público, as receitas públicas (impostos, taxas, contribuições), a execução das despesas públicas, a dívida pública e a política fiscal.

O objetivo das finanças públicas é utilizar a política fiscal para estabilizar a economia, controlando a inflação, promovendo o crescimento econômico e reduzindo o desemprego. Garantir uma distribuição mais justa da renda e da riqueza, por meio de políticas redistributivas

e assegurar que os recursos públicos sejam utilizados de forma eficiente, proporcionando o máximo benefício para a sociedade.

As características das finanças públicas (sejam locais ou do Estado) demonstram como os recursos financeiros são captados e dispensados para utilização nas diversas unidades administrativas governamentais. Esses recursos que buscam atender às demandas sociais básicas como, educação, serviços sociais e saúde (RUS, 2020).

A política fiscal adotada pelo Estado influencia o comportamento de sua política orçamentaria com impacto nas finanças públicas estatais, principalmente quando se buscam metas com valores monetários acima do esperado. Para tanto, a implantação dessa política fiscal requer uma gestão transparente e consciente perante a população, além de instituições fiscais eficientes para a administração correta das finanças públicas (ONOFREI, 2020).

O ponto de partida consensual para a origem das finanças públicas é o de que elas surgem em função da criação de sociedades politicamente organizadas, com diferenciação entre governantes e governados, que permitem aos primeiros definir as despesas que deverão ser garantidas por via pública e o modo como serão obtidas as receitas

Indo além, o Secretariado da Comunidade de Nações afirma que a gestão eficiente das finanças públicas é fundamental para criar uma relação de confiança mútua e consenso compartilhado entre o governo e os cidadãos, e que isso está no cerne do processo de desenvolvimento (COMMONWEALTH, 2020)

Todo e qualquer governo que viva em condições mínimas de civilidade se utiliza dos instrumentos de política fiscal para interferir na alocação, distribuição, estabilização e regulação de suas economias. Entre eles, estão os denominados bens públicos, os quais, se fossem realizados unicamente pelas forças de mercado, certamente não seriam produzidos nos níveis demandados, de forma a atender todos os reclamos da sociedade (MARQUES, 2015.n.p)

Marques (2015), apresenta uma visão detalhada e prática sobre como os princípios de finanças públicas são aplicados na administração pública, enfatizando a importância da transparência, eficiência e responsabilidade na gestão dos recursos públicos. Menciona que a função do governo vai além da simples arrecadação e gastos de recursos, a importância de uma gestão financeira e orçamentária rigorosa, responsável e orientada para o bem-estar social, corrigindo falhas quando necessário.

O ponto de partida consensual para a origem de finanças públicas é o de que elas surgem em função da criação de sociedades politicamente organizadas, com diferenciação entre governantes e governados, que permitem aos primeiros definir as despesas que deverão ser garantidas por via pública e o modo como serão obtidas as receitas. A asserção nada mais diz quanto às despesas que deverão ser realizadas por via pública nem o seu montante, nem quanto ao modo como devem ser administradas, ou por quem devem ser definidas nem quais as garantias dos cidadãos quanto ao seu patrimônio ou quanto ao modo de controlar a sua utilização (FERREIRA, EDUARDO PAZ, 1953)

Ferreira, Eduardo Paz (1953), ressalta a necessidade de reformar e modernizar as finanças públicas para enfrentar os desafios do século XXI, garantir que os serviços de saúde, educação e proteção social recebam os recursos financeiros necessários para funcionar de maneira eficaz e atender às necessidades da população. Com isso, segurar que todos os cidadãos tenham acesso a serviços de saúde de qualidade, independentemente de sua situação econômica

Segundo Giambiagi; Além (2016), abordam a teoria e prática de finanças públicas de uma maneira equilibrada, discutem os desafios de controlar e racionalizar os gastos públicos, destacando a necessidade de melhorar a qualidade dos serviços públicos oferecidos à população. Mencionam que para enfrentar os desafios atuais e futuros, são necessárias reformas estruturais e uma melhor coordenação entre os diferentes níveis de governo, pois a saúde pública requer atenção contínua e investimento estratégico para promover o bem-estar da população brasileira.

Uma boa gestão das finanças públicas em hospitais pode oferecer diversos benefícios, tanto para os pacientes como para os administradores e o governo, melhorando a qualidade de vida da população, reduzindo desigualdades sociais e assegurando a estabilidade econômica.

O serviço público de saúde está à disposição mesmo de quem dispõe de meios financeiros para custeá-lo, a ponto de a Constituição estabelecer o “Sistema Único de Saúde”, financiado pelos recursos do orçamento da seguridade social, da União, dos Estados, do Distrito Federal e os Municípios, (artigo 198). Na análise do direito à saúde, não se pode desconhecer que mesmo quem dispõe de recursos para custear um tratamento particular, em situação de emergência, pode se dirigir a um estabelecimento público.

2.2 Equilíbrio e eficiência do gasto público

A eficiência no setor público é um tema amplamente discutido, com foco em diversas áreas como saúde, educação e administração pública em geral. As metodologias mais comuns incluem análises de eficiência com o uso de métodos quantitativos, como a Análise Envoltória de Dados (DEA) e Índices de Eficiência. Os resultados variam, mas indicam que a eficiência no setor público é frequentemente prejudicada por fatores como a falta de recursos, burocracia e gestão ineficaz. Há uma crescente preocupação com a necessidade de melhorar a gestão e alocação de recursos públicos para aumentar a eficiência.

A eficiência é uma abordagem utilizada a fim de indicar que uma organização utiliza de forma produtiva ou econômica os seus recursos. Esse conceito está muito ligado aos meios que uma organização irá se utilizar para alcançar os seus resultados. Nesse caso, quanto mais eficiente é uma organização, maior será o grau de produtividade ou economia na utilização de recursos (MOUZAS, 2006; OZCAN, 2014).

A eficiência do gasto público busca o melhor uso dos recursos disponíveis, evitando desperdícios e alocando-os para áreas onde gerem o maior retorno social, isso pode incluir investimentos em infraestrutura, educação, saúde, segurança social e outros serviços públicos essenciais, além disso, é essencial para garantir que os recursos do governo sejam utilizados de forma produtiva, beneficiando a sociedade como um todo, e um equilíbrio adequado e um uso eficiente dos recursos públicos são essenciais para promover o crescimento econômico sustentável e melhorar o padrão de vida dos cidadãos.

De acordo com Salerno (2021), a eficiência da redução dos gastos governamentais em promover o crescimento econômico pode depender de vários fatores, incluindo a estrutura da economia, a eficiência do governo, o nível de gastos iniciais e a capacidade do setor privado de preencher a lacuna deixada pela redução dos gastos públicos.

O equilíbrio e a eficiência do gasto público em hospitais são essenciais para obter além da sustentabilidade, uma boa qualidade dos serviços de saúde. Através de uma boa gestão, uso adequado de tecnologias, capacitação contínua dos profissionais, é possível melhorar

significativamente os resultados obtidos com recursos disponíveis, dessa forma, contribuindo para um sistema saúde mais justo, acessível e eficaz para população.

Segundo Silva (2003), a crise no serviço público de saúde vem fomentando o debate político institucional em torno da questão de suficiência ou insuficiência de recursos para sustentar uma política eficaz de intervenção (Silva, 2003, p.). Nesta ótica, foi constatado que problemas graves enfrentados nas organizações de saúde têm sido “ a má alocação de recursos, a ineficiência, os custos crescentes e a desigualdade nas condições de acesso dos usuários (FADEL, 2009, p.)

Martino Júnior, Randolpho (2021), discute o papel das inovações tecnológicas e organizacionais na melhoria da eficiência dos gastos públicos em saúde, com isso a necessidade de um bom planejamento e de um sistema de controle desenvolvido para a gestão de saúde.

O equilíbrio e a eficiência do gasto público nos hospitais são fundamentais para garantir que os recursos sejam utilizados de maneira eficaz, proporcionando cuidados de saúde de qualidade à população, assim, dependem de uma gestão cuidadosa e estratégica, que faça uso de tecnologias modernas, gestão eficiente de recursos humanos e materiais, além de transparência e participação social.

É essencial que os hospitais públicos mantenham uma gestão financeira transparente e responsável, garantindo que os recursos sejam utilizados de acordo com as necessidades e prioridades estabelecidas. O controle de custos eficaz é essencial para garantir o equilíbrio financeiro dos hospitais públicos, pode envolver a implementação de medidas para reduzir desperdícios, otimizar processos e negociar preços mais vantajosos com fornecedores. A adoção de tecnologias inovadoras pode ajudar a melhorar a eficiência dos processos hospitalares, reduzir erros e desperdícios, e melhorar a qualidade do atendimento ao paciente, podendo incluir a implementação de sistemas de gestão hospitalar integrados, telemedicina e prontuários eletrônicos.

O sistema de revisão de gasto envolve um trabalho de coordenação na administração pública capaz de gerar ganhos de eficiência que sejam os mais benéficos para a sociedade, o objetivo é alocar recursos em programas com maiores benefícios sociais. É recomendável que a revisão de gastos seja adotada em conjunto com um plano fiscal de médio prazo, e é preciso ter clareza sobre o volume de despesas que se considera sustentável ao longo do tempo, e quais são os ajustes necessários para que esse montante possa ser fiscalmente viável a longo prazo. (AFONSO E RIBEIRO, 2020).

Existe algumas áreas que geralmente são consideradas importantes na revisão dos gastos públicos, a previdência social é uma das maiores despesas do governo no Brasil, uma revisão cuidadosa dos sistemas previdenciários pode ser necessária para garantir sua sustentabilidade a longo prazo, investimentos em saúde e educação também são fundamentais para o desenvolvimento humano e econômico do país. Também podemos citar que o governo brasileiro gasta uma parcela significativa de seus recursos em pensões e subsídios para diferentes setores da economia, a revisão desses gastos pode ser necessária para garantir que eles sejam direcionados de forma eficiente e equitativa.

Segundo Diniz (2011), políticas que promovam a eficiência financeira e a transparência nos gastos podem contribuir para um uso mais eficaz dos recursos públicos, resultando em melhores serviços para a população, pois há uma capacidade de melhoria na alocação e gestão dos recursos públicos pelos municípios brasileiros.

2.3 Qualidade dos serviços públicos de saúde

Ao pesquisar sobre as teorias que norteiam a qualidade em saúde encontra-se uma gama de conceitos e de perspectivas diferentes sobre o que é essa qualidade, as vezes divergentes e, em alguns casos, antagônicos (SOUZA JÚNIOR, 2002).

Para Donabedian (1980), uma definição para qualidade deveria se iniciar a partir de três dimensões: a estrutura, o processo e o resultado. A estrutura envolve os recursos físicos, humanos, materiais, equipamentos e financeiros necessários para a assistência médica. O processo, que se refere as atividades envolvendo os profissionais de saúde e usuários, inclui o diagnóstico, o tratamento, e, os aspectos éticos da relação médico, profissional equipe de saúde e paciente.

As etapas envolvidas na melhoria da qualidade incluem escolher um tópico, escolher ferramentas para medir o problema, usar plano, fazer, estudar, atuar ciclos para impulsionar a melhoria e depois redigir e compartilhar o projeto. Projetos de melhoria de qualidade podem alcançar múltiplos resultados, incluindo melhor experiência do paciente e economia de custos (WALSH; HELM; ABOSHADY, 2016; WALTON; MUNRO, 2015)

A qualidade dos serviços públicos de saúde é um aspecto crucial para garantir que a população tenha acesso a cuidados médicos eficazes e humanizados. Melhorar essa qualidade envolve diversos fatores, desde a infraestrutura até a capacitação dos profissionais.

Investir na formação e educação continuada dos profissionais de saúde, com sistema de avaliação de desempenho para assegurar que os profissionais atendam aos padrões exigidos. Equipar os hospitais de saúde com tecnologia de ponta, modernizar as instalações para garantir um ambiente seguro, acolhedor e equipamentos necessários para diagnósticos precisos e tratamentos eficazes.

O planejamento de saúde deve considerar os problemas específicos de cada região e a forma como as políticas públicas atuam para suprir as lacunas do SUS. De modo geral, esse planejamento deve equilibrar as necessidades das políticas de saúde com os recursos disponíveis para que possa integrar a assistência à saúde e a gestão dos entes públicos para atender e atingir a eficiência (BARBOSA et al., 2021)

Assegurar que os serviços de saúde estejam disponíveis para todos, independentemente de localização ou renda. Garantir que as unidades de saúde sejam facilmente acessíveis e que os custos associados aos cuidados sejam minimizados para a população.

Para Fernandes; Sousa (2020), cabe não apenas aos entes públicos a responsabilidade de realizar uma gestão de qualidade dos serviços públicos prestados, assim como os gestores, a população, conforme previsto em lei, tem a responsabilidade de cobrar essas entidades para que atendam às necessidades e o direito à saúde que cada cidadão possui, mas também, é atribuído às partes envolvidas, o exercício de conscientização.

É de grande importância as transformações conceituais e práticas de organização do trabalho em saúde, em virtude do crescimento populacional, a evolução tecnológica, atividades que envolve vários setores e ações, como prevenção, tratamento e promoção em saúde, em que envolve profissionais, sociedade, dirigentes políticos e segmentos empresariais. Assim esse contexto, seja público ou privado, exige controle e avaliação constantes, com a necessidade de diminuir os custos e assegurar a eficiência, eficácia e efetividade nos serviços prestados (SANTOS E BARCELLOS, 2009).

Um artigo publicado pela Revista de Saúde Pública (RSP), que buscava avaliar a satisfação dos usuários em relação aos serviços de atenção primária à saúde (APS) no Brasil, identificou fatores determinantes da satisfação e possíveis áreas de melhoria. O estudo utilizou dados coletados de uma amostra representativa de usuários dos serviços de APS em diversas regiões do Brasil. A satisfação dos usuários esteve fortemente associada à facilidade de acesso aos serviços de APS, aspectos como a proximidade das unidades de saúde e a atenção a demandas foram fatores críticos, também, foi um fator determinante para a satisfação dos

usuários a qualidade da infraestrutura das unidades de saúde, incluindo a disponibilidade de recursos e a adequação das instalações.

Gomes (2017) explora como os hospitais podem melhorar sua operação por meio do entendimento e da otimização dos fluxos de trabalho, utilizando ferramentas de gestão e técnicas de melhoria contínua, apontando a necessidade de priorizar a qualidade e a segurança do paciente, destacando a implementação de padrões e protocolos para minimizar os riscos. A integração da tecnologia da informação é outra área citada, ressaltando o papel dos sistemas de informação hospitalar na automação de processos, na gestão de dados clínicos e administrativos e no suporte a tomada de decisões.

A gestão hospitalar é o processo de administração de todas as atividades e recursos dentro de um hospital, para garantir um funcionamento eficiente, seguro e de alta qualidade. Envolve a coordenação de diferentes setores, sendo que a eficácia desta gestão é crucial para que os hospitais funcionem de maneira eficiente e que os pacientes recebam cuidados de alta qualidade.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta as estratégias metodológicas que foram utilizadas neste estudo, da mesma maneira as justificativas para tais escolhas.

3.1 Classificação da pesquisa

O presente estudo caracteriza-se como sendo uma pesquisa aplicada que utiliza o método indutivo, é descritiva e usa uma abordagem qualitativa baseada na análise de conteúdo de Bardin (2016).

A análise de conteúdo, é conceituada como um conjunto de instrumentos metodológicos aplicados aos mais variados tipos de comunicações, que pretende compreender os discursos para além dos seus significados imediatos, sendo uma hermenêutica controlada, e baseada em inferências. Na análise de conteúdo, a interpretação passeia entre o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade, buscando o implícito, o não dito, o não aparente da mensagem, ancorada por processos técnicos de validação. (BARDIN 2016).

A pesquisa qualitativa, de acordo com Triviños (1978), surgiu primeiramente na Antropologia. Os pesquisadores começaram a perceber que não havia uma forma de qualificar determinadas informações sobre a vida dos povos, uma vez que elas precisavam ser interpretadas de forma muito mais ampla.

Para se obter os objetivos propostos, foi feito um levantamento bibliográfico, realizado através de livros e artigos sobre temas como: Teoria das Finanças Públicas, Equilíbrio e eficiência do gasto público e Qualidade dos serviços públicos de saúde.

Para a realização do estudo, foi escolhido dois hospitais, com a quantidade de número de habitantes semelhantes, um hospital gerido pelo município, localizado em São Vicente do Sul/RS, com um número de habitantes de 8.097, área territorial de 1.174,822 km² e densidade demográfica de 6,89 hab/km², e o outro hospital gerido por uma empresa privada, localizado em Jaguari/RS, que possui um número de habitantes de 10.579, área territorial de 675,314 km² e densidade demográfica de 15,67hab/km². Já em relação ao número de leitos e número de funcionários de cada município, o hospital de Jaguari possui 52 e conta com 96 funcionários, e o hospital de São Vicente do Sul possui 19 leitos e 42 servidores.

No que se refere a coleta de dados, utilizou-se análise documental e observação dos valores informados, estes estão demonstrados através de gráfico, buscou-se identificar e comparar a situação financeira de cada gestão. Para obter as informações necessárias para o estudo, foram ouvidos a gerente administrativa do hospital gerido pela empresa privada e o setor contábil da prefeitura, no hospital gerido pelo município.

Desta forma, a análise e interpretação dos dados ocorreu pela compreensão dos depoimentos coletados frente aos documentos recebidos, entretanto, com a observação e envolvimento do pesquisador como facilitadores deste processo.

4. ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada a partir das informações e dos relatórios repassados, pela gerente administrativa, contratada pela empresa Irdesi (Instituto Riograndense de Desenvolvimento Social Integrado), responsável pela gestão do hospital de Jaguari, onde a mesma foi admitida em fevereiro de 2022, e começou a fazer o controle das receitas e despesas do hospital, por este motivo, o dados do hospital de São Vicente do Sul também foram analisados a partir de fevereiro de 2022.

O hospital de Jaguari, teve como custo estimado para o ano de 2022 um valor mensal de R\$ 550.664,35, deste valor, R\$ 281.800,00 foi repassado pela prefeitura, do estado o repasse foi de R\$ 80.000,00, e o restante do gasto a empresa responsável pela gestão era quem cobria. Já para 2023 a despesa prevista mensal foi de R\$ 607.626,18, sendo R\$ 311.893,99 repasse da prefeitura e R\$ 80.000,00 do estado. O contrato vigente para 2024 teve como custo mensal previsto de R\$ 678.737,50, deste valor R\$ 285.143,08 repasse da prefeitura, R\$ 333.594,42 do estado, e R\$ 60.000,00 do Irdesi.

Observou-se que no hospital de São Vicente do Sul o qual é gerido pelo município, teve como orçamento os valores de R\$ 5.655.767,90 para o ano de 2022, R\$ 5.921.803,68 em 2023 e R\$ 6.524.092,20 no ano de 2024, e tendo como despesa respectivamente R\$ 4.693.512,33 em 2022, R\$ R\$ 5.050.419,36 no ano de 2023 e o valor gasto de janeiro a abril de 2024 é de R\$ 1.520.686,21. O valor repassado pelo estado no período de 2022 a 2024 é de R\$ 28.048,40 mensal e federal nos mesmos períodos o valor do repasse é de R\$ 98.118,00 anual, no mês de janeiro de 2024 o valor repassado foi maior, de R\$ 56.441,00, que é referente a emenda parlamentar.

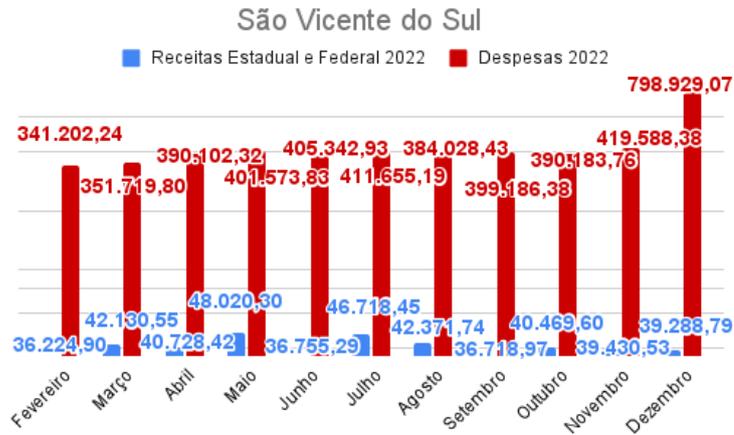
Após analisar as informações de receitas e despesas de cada hospital, foi verificado também, se os hospitais possuem financiamentos. O hospital de Jaguari possui 2 financiamentos, um no valor de R\$ 120.000,00 para aquisição de uma camionete, num total de 24 parcelas com valor de R\$ 6.382,18 cada, hoje, restam 7 parcelas, o outro financiamento foi realizado para custeio do início da gestão atual, pois não tinham capital de giro, o financiamento foi feito em 48 vezes com parcelas no valor de R\$ 3.155,23, hoje, faltam 32 parcelas a pagar, em relação ao hospital de São Vicente do Sul, o mesmo não possui financiamento.

Assim a partir das informações coletadas, podemos verificar também, que quanto mais número de leitos um hospital tiver maior vai ser o valor do repasse pelo governo, também, em alguns meses o valor do repasse é maior, pois recebem emendas parlamentares, assim o hospital também possui metas a cumprir, se essas não forem alcançadas o repasse será menor.

5. RESULTADOS

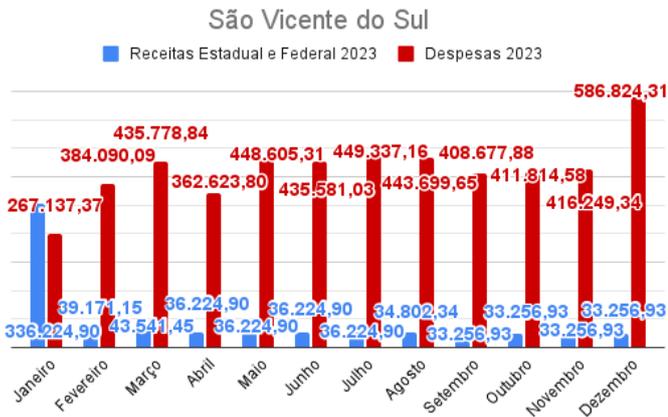
Abaixo estão os resultados demonstrados em gráficos:

Gráfico 1: Receitas Estadual e Federal e Despesas de 2022



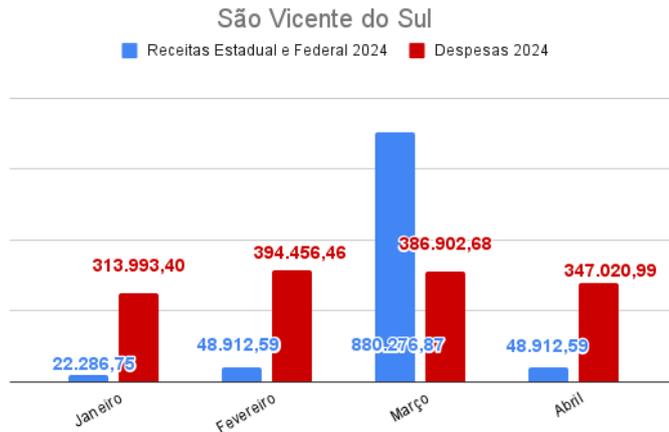
Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 2: Receitas Estadual e Federal e Despesas de 2023



Fonte: Elaborado pela autora

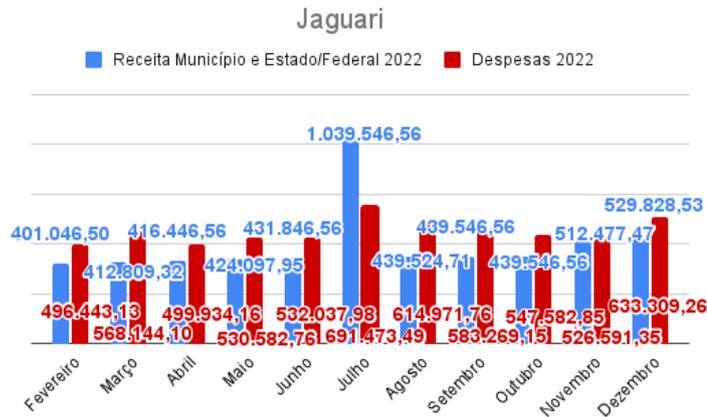
Gráfico 3: Receitas Estadual e Federal e Despesas de 2024



Fonte: Elaborado pela autora

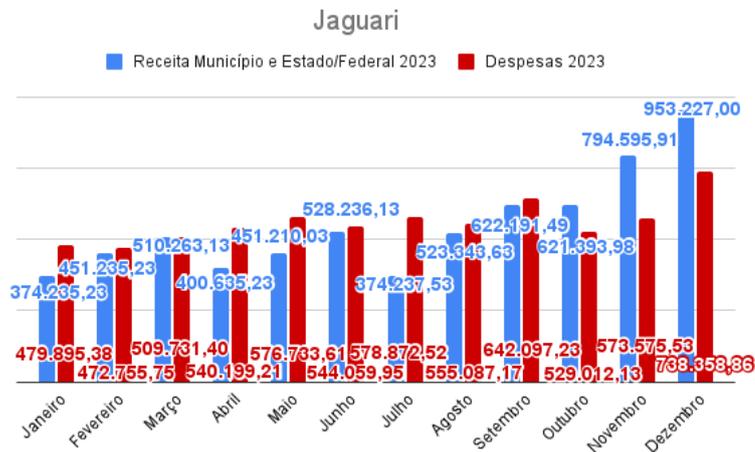
Os gráficos acima, demonstram uma comparação nos anos de 2022, 2023 e 2024, entre a receita recebida do governo estadual e federal com a despesa realizada em cada mês. Com isso observa-se que o município acaba custeando grande parte dos gastos.

Gráfico 4: Receitas Município e Estado/Federal e Despesas de 2022



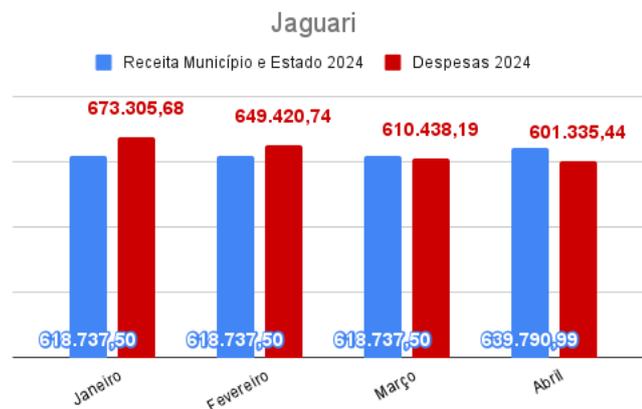
Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 5: Receitas Município e Estado/Federal e Despesas de 2023



Fonte: Elaborado pela autora

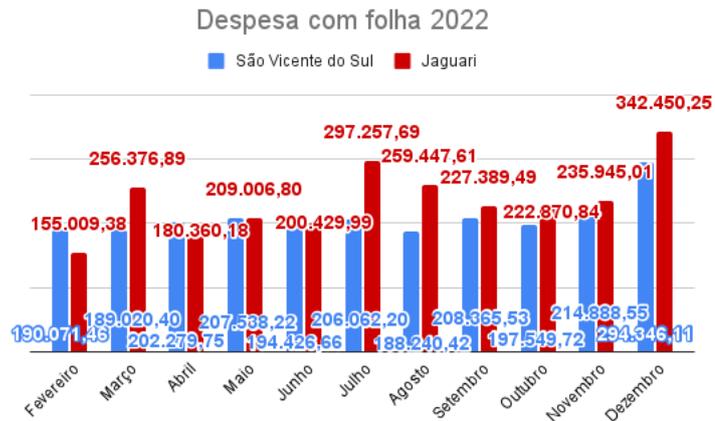
Gráfico 6: Receitas Município e Estado/Federal e Despesas de 2024



Fonte: Elaborado pela autora

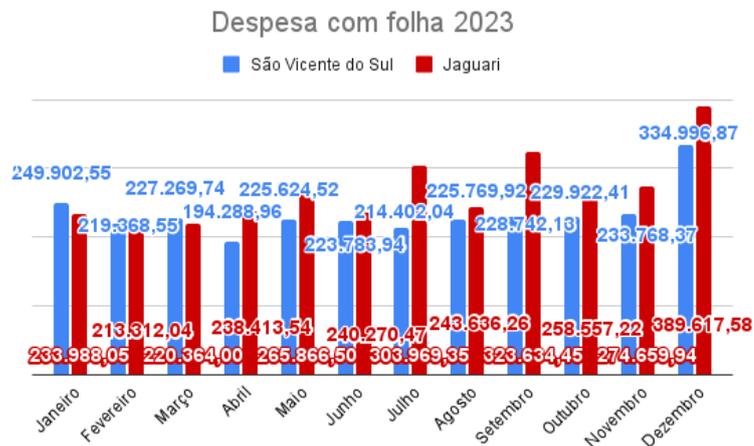
Nos gráficos 4, 5 e 6 está especificado nos anos de 2022, 2023 e 2024, o valor da receita recebida dos governos federal e estadual, com o gasto realizado em cada mês. Nota-se que a prefeitura de Jaguari não tem muita despesa com o hospital.

Gráfico 7: Despesas com folha 2022



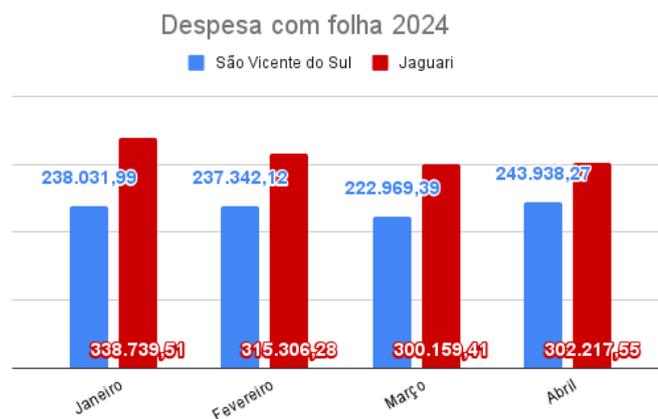
Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 8: Despesas com folha 2023



Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 9: Despesas com folha 2024



Fonte: Elaborado pela autora

Em relação aos gráficos acima, pode-se observar que o hospital de São Vicente do Sul, mesmo com número de funcionários menor, o gasto com a folha equipara-se com o hospital de Jaguari.

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados do estudo sobre a gestão hospitalar, comparando modelos de administração pública e privada, pode ser enriquecida ao integrar conceitos da teoria das finanças públicas. Este enfoque permite uma análise aprofundada das nuances financeiras e operacionais que diferenciam esses modelos de gestão.

Os princípios de equilíbrio e eficiência financeira são fundamentais para entender como cada modelo de gestão aloca recursos para maximizar a qualidade dos serviços. Rosen E Gayer (2015) argumentam que a gestão pública deve utilizar políticas fiscais para promover estabilidade econômica, crescimento e equidade. Este enfoque é essencial para garantir que os recursos públicos sejam utilizados de forma eficiente, visando o bem-estar social. Em contraste, a gestão privada, embora eficiente em termos de custos e operações, pode focar mais intensamente em metas de lucratividade, o que pode influenciar a alocação de recursos e a qualidade dos serviços de maneiras distintas.

A governança em hospitais públicos envolve uma maior exigência de transparência, como discutido por Marques (2015). Esta transparência não apenas fortalece a confiança da comunidade, mas também assegura uma maior responsabilização sobre o uso dos recursos. Em contrapartida, hospitais privados podem ter menos obrigações de transparência, permitindo uma maior proteção de informações estratégicas, mas possivelmente limitando o escrutínio público sobre a eficiência e a justiça na alocação de recursos.

Ferraz (1953) e Diniz (2011) destacam que a eficiência na gestão de recursos é diretamente proporcional à qualidade dos serviços de saúde oferecidos. A gestão pública, com seu enfoque em equidade e acessibilidade, enfrenta o desafio de manter a qualidade enquanto opera dentro de orçamentos muitas vezes restritos. Por outro lado, a gestão privada pode implementar inovações e tecnologias que elevam a qualidade do serviço, embora isso possa estar mais alinhado com a maximização de lucros do que com a acessibilidade.

A abordagem das finanças públicas também enfatiza a importância das políticas redistributivas para assegurar o acesso universal aos serviços de saúde. Giambiagi E Além (2016) sublinham que o setor público desempenha um papel crucial na correção de falhas de mercado e na promoção do acesso equitativo aos serviços de saúde. Hospitais privados, focados em eficiência e lucratividade, podem não priorizar serviços que são essenciais mas menos rentáveis.

A terceirização, como discutida por Di Pietro (2004) e Delgado (2003), apresenta tanto oportunidades quanto desafios. No setor público, a terceirização pode levar a uma maior eficiência operacional e redução de custos. No entanto, também pode resultar em perda de controle sobre a qualidade e a integridade dos serviços, uma preocupação menos evidente na gestão privada, onde a terceirização pode ser mais uma estratégia para flexibilização e inovação operacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo geral realizar uma comparação do desempenho financeiro entre um hospital gerido pelo município e outro por uma empresa privada, visando entender as diferenças na eficiência operacional, na alocação de recursos financeiros e no impacto na qualidade dos serviços prestados. Após analisar as informações e os relatórios obtidos, verificou-se que existe uma grande diferença entre uma gestão privada e uma pública. Foi possível identificar que no hospital gerido por uma empresa privada, a despesa realizada nos anos de 2022, 2023 e 2024 é de respectivamente R\$ 6.224.339,99, R\$ 6.740.378,74 e R\$

2.534.500,05. Comparando com a despesa prevista, para o ano de 2022 foi de R\$ 6.607.972,20, para 2023 R\$ 7.291.514,16 e para todo o ano de 2024 R\$ 8.144.850,00.

Com relação a despesa total do hospital de Jaguari no ano de 2022, a prefeitura desembolsou um valor de R\$ 2.467.074,64, que equivale a 39,63% do gasto total, já no ano de 2023 foi gasto o valor R\$3.515.272,05, equivalente a 52,15% do gasto total, e no ano de 2024 de janeiro a abril o valor gasto foi de R\$ 1.140.572,32, que equivale a 45% do total dos gastos.

Referente a despesa com folha no ano de 2022 foi de R\$ 2.586.544,13 que equivale a 41,56% em relação ao gasto total, em 2023 o gasto foi de R\$ 2.962.653,14, equivalente a 43,95%, já em 2024 de janeiro a abril o gasto de folha foi de R\$ 1.256.422,75, o que equivale a 49,57%.

Fazendo uma comparação da receita que o município de São Vicente do Sul recebe do governo federal e estadual para pagar as despesas do hospital, no ano de 2022 o valor total recebido foi de R\$ 448.857,54, fechando o percentual em 9,56% da despesa total, com isso o município pagou 90,44%. Já no ano de 2023 a receita recebida foi de R\$ 431.667,16, com um percentual de 44,48% sobre a despesa do ano, e a prefeitura pagou 85,52%. No ano de 2024 de janeiro a abril, o município recebeu de receita R\$ 1.000.388,80, deste valor, R\$ 831.364,28 foi para reforma na cobertura e instalação elétrica, danificada devido a um temporal, já o valor recebido da receita corresponde a um percentual de 65,79% sobre o gasto do período, e 34,21% despesa da prefeitura.

Referente a despesa com folha no ano de 2022, o valor foi de R\$ 2.292.789,02, este valor refere-se a 48,85% da despesa total, já no ano de 2023 o valor foi de R\$ 2.807.867,00, equivalente a 55,60% do gasto, e no ano período de janeiro a abril de 2024 o valor foi de R\$ 942.281,77, com percentual de 61,97%.

A terceirização na gestão privada ofereceu algumas vantagens em termos de redução de custos e eficiência operacional, corroborando com Di Pietro (2004) e Delgado (2003) sobre a potencial eficácia desta abordagem em contextos específicos. No entanto, a falta de transparência e a dificuldade em avaliar a qualidade dos serviços reforçam a necessidade de regulamentações mais rigorosas e mecanismos de fiscalização eficazes.

Conclui-se que quando a gestão do hospital é gerida pelo município, este, acaba custeando grande parte dos gastos, também pode-se observar, que mesmo com um número de funcionários menor o gasto com a folha equipara-se ao hospital de gestão privada.

Assim sugere-se que seja pesquisado outras formas que o município possui para reduzir os gastos e melhorar a qualidade dos serviços públicos no hospital. Também fica a sugestão para estudos futuros, que sejam realizados acerca da satisfação dos usuários dos hospitais e qualidade de vida dos funcionários terceirizados em relação ao salário.

Este estudo não apenas fornece *insights* importantes para a formulação de políticas de saúde mais eficazes, mas também destaca a necessidade de uma análise contínua e detalhada para garantir que os sistemas de saúde atendam efetivamente às necessidades da população de maneira sustentável e ética.

REFERÊNCIAS

AFONSO R., José Roberto; RIBEIRO Leonardo. **Revisão dos gastos públicos no Brasil**. Conjuntura Econômica- set. 2020.

BARBOSA, A. C. Q. et al. “Eficiência e Gestão Pública em Saúde na APS”. **APS Em Revista**, vol. 3, n. 2, 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016

CANTALINO JLR, SCHERER MDA, SORATTO J, SCHÄFER AA, ANJOS DSO. **Satisfação dos usuários em relação aos serviços de Atenção Primária à Saúde no Brasil.** *Rev Saude Publica.* 2021;55:22. <https://doi.org/10.11606/s1518-8787.2021055002533>.

CELESTINO, P. Nó de Normas. **Notícias Hospitalares. Gestão de Saúde em Debate**, vol.4, n. 39, out./nov. 2002.

CHERCHGLIA, Mariângela Leal – **Terceirização do Trabalho nos Serviços de Saúde: alguns aspectos conceituais, legais e pragmáticos** – texto para o curso de Especialização em Desenvolvimento de Recursos Humanos de Saúde - CADRHU. Natal, 1999. Disponível em: <www.opas.org.br/rh/publicacoes/textosapoio/pub0403t5> Acesso em: ago.2023

COMMONWEALTH SECRETARIAT. **Guidelines for Public Financial Management Reform.** Commonwealth Secretariat. London, p. 36. 2020.

DELGADO, G. N. **Terceirização: paradigma do fenômeno da despersonalização do empregador.** São Paulo: LTr, 2003.

DI PIETRO, M. S. Z. Serviço público e administração pública: considerações gerais. In: DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella (Org.). **Direito administrativo.** 21. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 65-102.

DICK, R.; AGNESS, R. **Hospital Capacity Management: Insights and Strategies.** 1. ed. Routledge, 2016. Disponível em: <https://www.routledge.com>. Acesso em: 10 jul. 2024.

DINIZ, Josediton A.; MACEDO, Marcelo A. da S.; CORRAR, Luiz J. **Mensuração da eficiência financeira municipal no Brasil e sua relação com os gastos nas funções de governo.** IN: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 18., 2011, Rio de Janeiro. *Anais eletrônicos.* Rio de Janeiro, 2011.

DONABEDIAN, A. **La calidad de la atención médica: definición y métodos de evaluación.** México: La Prensa Médica Mexicana, 1980.

FERNANDES, V. C.; SOUSA, C. L. “Aspectos históricos da saúde pública no Brasil: revisão integrativa da literatura”. **Journal of Management and Primary Health Care**, vol.12, n.1, 2020.

FERREIRA, Eduardo Paz, 1953- Ensaio de Finanças Públicas – 1.^a ed. (Fora de coleção)

FUNDO NACIONAL DE SAÚDE. Disponível em: <https://consultafns.saude.gov.br/#/consolidada> (Acesso em: 27 de maio de 2024).

FUNDO ESTADUAL DE SAÚDE. Disponível em: <https://secweb.procergs.com.br/ame3/public/portal-pagamento/> (Acesso em: 01 de junho de 2024).

GARR, D. Inside Out Sourcing: Despite the economic slowdown, outsourcing rocks on, *Fortune*, [S. l.], p. 85-89, June 2001.

GIAMBIAG, Fábio; Além, Ana. **Finanças Públicas: teoria e prática no Brasil.** 5. Ed. Rev, e atual - Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

GRIMMER-SOMERS, K. *et al.* Holistic community-based program using a care plan for frequent ED attendees: significant improvements in client health and decreased crisis emergency department and inpatient admissions. **Globalization and Health**, 2016. Disponível em: <https://globalizationandhealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12992-016-0156-1>. Acesso em: 10 jul. 2024.

GOMES, Alexandre Vizzoni. **GESTÃO HOSPITALAR: GERENCIANDO PROCESSOS**

DE TRABALHO EM SAÚDE. Rio de Janeiro, 2017.

LERIA, Jerônimo Souto – **Terceirização passo a passo: o caminho para a administração pública e privada** – Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 1993.

HARRIS, J. M.; INNIGER, M. C. **Healthcare Strategic Planning**. 5. ed. Chicago: Health Administration Press, 2024. 328 p.

HARRISON, J. P. **Essentials of Strategic Planning in Healthcare**. 3. ed. Chicago: Health Administration Press, 2021. 400 p.

IBGE. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA). **Cidades e estados**. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/>. (Acesso em 08 de julho de 2024).

MARQUES, Euvaldo. **Finanças Públicas**. – São Paulo: Saraiva, 2015. 410 p.

MARTINO, Júnior; Randolpho. **Gestão da Saúde e Eficiência dos Gastos Públicos: Uma abordagem à luz do princípio da máxima efetividade da norma constitucional**. Belo Horizonte: Editora Dialética, 2021.

MOUZAS, S. Efficiency versus effectiveness in business networks. **Journal of Business Research**, v.59, p. 1124-1132, 2006. <https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v59y2006i10-11p1124-1132.html>.

ONEFREI, M., & et al. (2020). **The implication of fiscal principles and rules on promoting sustainable, public finances in the EU countries**. *Sustainability*, 12(7). <https://doi.org/10.3390/su12072772>.

OZCAN, Y. A. **Health Care Benchmarking and Performance Evaluation: An Assessment Using Data Envelopment Analysis (DEA)**. 2ª ed. New York: Springer Science + Business Media, 2014. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4899-7472-3>.

RUS, M. I. (2020). **The impact of local public finances on a community**. *Fiat Iustitia*, 1, 181-188. <https://fiatiustitia.ro/ojs/index.php/fi/article/view/475>.

SALERNO, J. **Como uma redução nos gastos do governo gera crescimento econômico**. Instituto Mises Brasil, São Paulo, 2021. Disponível em: . Acesso em: 1 mar. 2022.

SANTANA, Zullene. **Os desafios na Gestão Hospitalar**. 2019

SANTOS, L. C.; BARCELLOS, F. V. **Auditoria em saúde: uma ferramenta de gestão. 2009. 9f. Monografia** (Especialização em Gestão e Auditoria em Saúde pelo programa de pós-graduação lato sensu) – Centro Universitário Unieuro, Brasília. Acesso em: 22 de outubro de 2020.

SILVA. *Revista de Saúde Pública: 30 anos de evolução*. *Revista de Saúde Pública*, São Paulo, v. 30, n. 6, p. 503-505, 2003.

SOUZA JUNIOR, J. J. L. **Qualidade: um enfoque por teoria da decisão**. 2002. 106f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2002.

SWEENEY, J. *et al.* Patient-centered management versus usual case management for patients with life-limiting diagnosis: a comparative cohort study. **Globalization and Health**, 2016. Disponível em: <https://globalizationandhealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12992-016-0156-1>. Acesso em: 10 jul. 2024.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em**

educação. São Paulo, SP: Atlas, 1987.

WALSH, K.; HELM, R.; ABOSHADY, O. A. Quality improvement in health care: how to do it. **British Journal of Hospital Medicine (London, England: 2005)**, v. 77, n. 9, p. 536–538, 2 set. 2016.

WALTON, H.; MUNRO, W. Improving the quality of handover by addressing handover culture and introducing a new, multi-disciplinary, team-based handover meeting. **BMJ Open Quality**, v. 4, n. 1, p. u206069.w2989, 1 jan. 2015.

ANEXOS

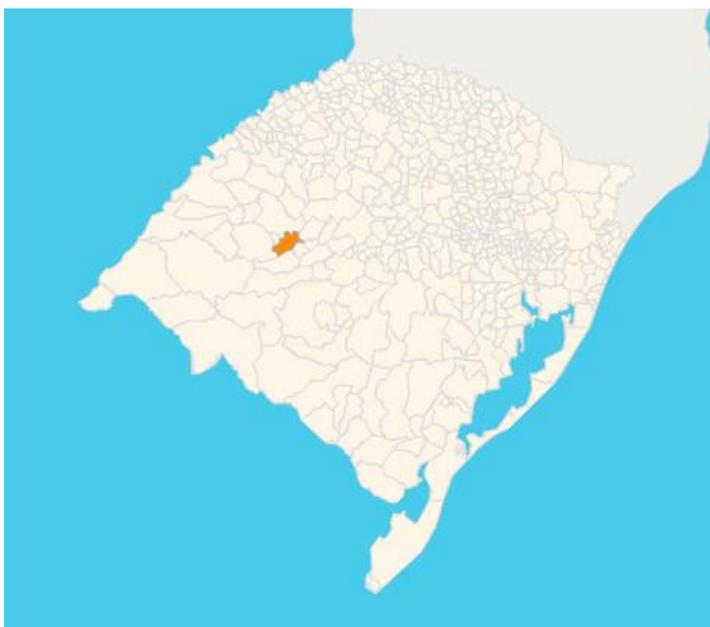


Figura 1: Mapa geográfico Jaguarí/RS

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

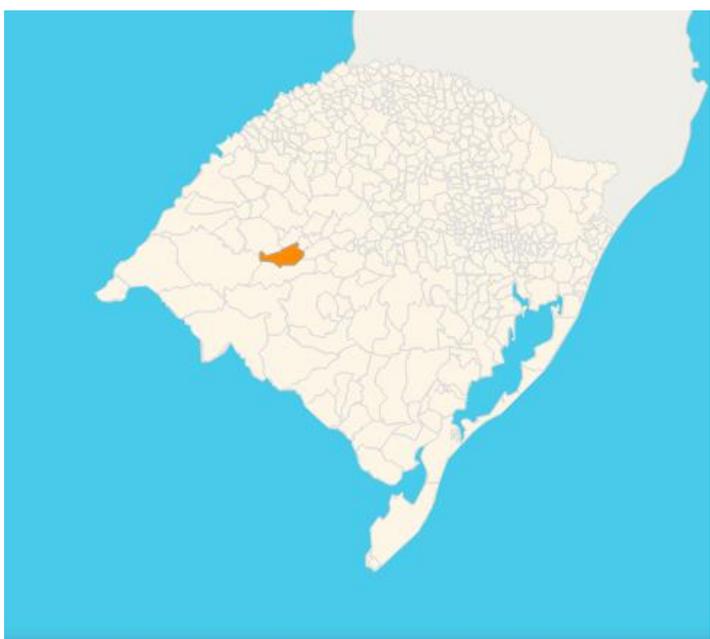


Figura 2: Mapa geográfico São Vicente do Sul/RS

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)