

## LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS

AHEG firma parceria para ajudar associado a se adequar a nova Lei

PÁG.

08

11

### GESTÃO HOSPITALAR

Erros e acertos na gestão de custos gerais e operacionais

13

### OPERADORAS DE SAÚDE

A necessidade de evoluir com novos modelos de remuneração



# Gerenciamento de redes sociais

*O marketing digital é uma ótima estratégia de comunicação, mas o primeiro passo a seguir é conhecer as normas do CFM (Conselho Federal de Medicina) / Resolução CFM nº 1.974/2011, o qual nos apresenta como se fazer uma comunicação responsável e segura. Há um tempo, a relutância ao marketing digital para área da saúde era muito grande; e a justificativa era justamente o código de ética. Sempre digo que “na comunicação o problema é a oportunidade”, então vamos seguir as normas e criar estratégias com produção de conteúdo de “caráter exclusivo de esclarecimento e educação da sociedade”.*

## Gerenciamento de Mídias Sociais

- Planejamento de estratégias de conteúdos
- Produção de conteúdo educativo
- Elaboração de estratégia
- Setup de conteúdo + schedule de publicações
- Análise da concorrência
- Produção de conteúdo e imagens
- Gerenciamento de perfis ou páginas de redes sociais

## Criação de Marca

- Logotipo
- Identidade visual da Marca
- Manual de Identidade visual e aplicações



## Blog

- Elaboração da estratégia de conteúdo para blogs
- Setup de conteúdo + schedule de publicações
- Produção de conteúdo (imagens e textos)
- SEO otimização da busca orgânica do conteúdo do blog
- Gerenciamento completo de blogs

## Website

- Criação do design e layout do projeto em WordPress
- Assessoria para orientação e organização visual de Websites
- Produção dos textos de apresentação
- Orientação para instalação de plugins



 @patriciogomestda

 +55 62 99978-7869 | 3087-7869



Av. 85, 1.940, Galeria Nacional,  
sala 103, Setor Marista - Goiânia-GO

## DIRETORIA

DIRETORIA AHEG - 2018/2021

### CONSELHO DIRETOR

Adelvânio Francisco Morato  
*Presidente*

Álvaro Soares de Melo  
*Vice-Presidente*

Humberto Carlos Borges  
*Secretário Geral*

Márcio de Oliveira Gomes  
*Secretário Adjunto*

Fernando Antônio Honorato da Silva e Souza  
*Tesoureiro Geral*

Leonardo Mariano Reis  
*Tesoureiro Adjunto*

### CONSELHO FISCAL

#### Membros Efetivos

1. Caio Teixeira de Paiva
2. João Batista de Souza
3. Yuri Vasconcelos Pinheiro

#### Membros Suplentes

1. Fernando Dorival Pires
2. Salomão Rodrigues Filho
3. Saulo de Tarso Mady Menezes

Endereço  
Alameda Botafogo, nº 101, Centro  
Goiânia - Goiás - 74030-020

Telefones  
(62) 3093-4307

## EDITORIA

Patrícia Gomes | *Editora*

Raphael César | *Diagramador*

Karla Rady | *Jornalista*

Wanja Borges | *Jornalista*

Jaqueline Nascimento | *Revisora*

Tiragem - 1.000 exemplares

Distribuição Gratuita

TDA Comunicação e Assessoria Ltda  
CNPJ: 11.839.908/0001-00  
tdacomunicacao@gmail.com  
(62) 3087 7869



## PALAVRA DO PRESIDENTE

### 2021, AÍ VAMOS NÓS!

Em meio a tudo que envolve a pandemia da Covid-19 – máscaras, isolamento, vacinas, perdas e danos –, sobrevivemos à 2020 e caminhamos, com esperanças, rumo a um novo ano. É preciso ter fé sempre! Reclamar do que passamos não nos fará mais fortes. Agradecer pelo que pudemos aprender, isso, sim, uma atitude que precisamos ter.

Tropeçamos e sofremos devido à crise instaurada na saúde e na economia do país, é verdade. Mas levantamos, nos reinventamos e seguimos adiante. Crer que temos um cenário mais promissor a nos esperar nos faz querer inovar, criar e investir no futuro. Aliás, precisamos nos preparar para isso. Temos novas leis, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que vem para organizar dados sensíveis e proteger informações pessoais dos cidadãos. Faz-se urgente nos adequarmos e, por isso, firmamos, junto com a Federação Brasileira de Hospitais (FBH), uma parceria com a P&B Compliance para que ninguém fique desassistido nesse momento. Esta edição da Revista da AHEG traz o que você, associado, precisa saber sobre isso.

Também aborda questões importantes para enfrentarmos qualquer crise melhor preparados, com textos que trazem a fala de especialistas renomados sobre Gestão de Custos Hospitalares e Operacionais. Dentre esses e outros assuntos, esperamos contribuir para a evolução do setor hospitalar goiano por meio de informação de qualidade e de uma atuação que já contabiliza mais de 50 anos de história em nosso Estado. Uma ótima leitura e, sobretudo, um Feliz 2021

**Dr. Adelvânio Francisco Morato**  
Presidente da AHEG

## Exames

- Audiometria
- Impedanciometria
- Emissões Otoacústicas (Teste da orelhinha)
- BERA
- Otoneurológico
- Videolaringoscopia
- Videolaringo-estroboscopia
- Nasofibrosocopia
- Vídeo-naso-faringo-laringoscopia
- Raios X
- Análise e Patologia Clínica
- Reabilitação Vestibular Labirintica

## Cirurgias e Procedimentos

- Adenoidectomia
- Adenoamigdalectomia
- Implante Coclear
- Frenetomia lingual
- Turbinectomia
- Timpanoplastia
- Timpanoplastia com Reconstrução da Cadeia Ossicular
- Timpanomastoidectomia
- Estapedectomia
- Mastoidectomia
- Timpanotomia para Tubo de Ventilação
- Septoplastia
- Sinusectomia
- Polipectomia
- Epistaxe
- Rinosseptoplastia
- Tumor intra-nasal
- Redução de Fratura nasal
- Laringoscopia com microscopia
- Retirada de Corpo estranho
- Injeção Intralaringea de toxina botulínica
- Uvulopalatofaringoplastia
- Laringectomia
- Abdomenoplastia - Plástica do Abdômen
- Lipoaspiração
- Blefaroplastia - Plástica de Pálpebra
- Otoplastia - Correção de Orelha em abano
- Prótese Mamária - Colocação e retirada de prótese
- Mastoplastia - Redução da Mama
- Rinoplastia - Correção do Nariz



**HOSPITAL OTORRINO DE GOIÂNIA**

Diretor Técnico: Dr. Victor Labres da Silva Castro - CRM-GO 12806 - Otorrinolaringologista  
Av. Paranaíba, 1473 - Centro - Goiânia, GO 74025-010 - Tel: 62 **3216-0000**

# O poder da informação

*Porque é tão difícil e ao mesmo tempo tão necessário evoluir com novos modelos de remuneração com as operadoras de saúde*

Mestre em Administração de Empresas, especialista em Controladoria, Finanças e Gestão de Serviços de Saúde, o diretor técnico da Planisa Marcelo Tadeu Carnielo participou no fim de novembro da webinar do Encontro de Gestores Hospitalares de Goiás, com o tema o Equilíbrio entre a Remuneração e os Custos Hospitalares. Na palestra promovida pela Associação dos Hospitais do Estado de Goiás - AHEG, ele abordou basicamente dois pontos: A dificuldade que a área hospitalar tem de evoluir com novos modelos de remuneração junto às operadoras de planos de saúde e o desafio que é constituir informação de qualidade que possibilite uma negociação segura e confiável. Nessa entrevista exclusiva para a Revista da AHEG,

ele explica o porquê isso acontece e como superar esses desafios.

**Atualmente, o principal modelo de remuneração das operadoras de saúde para os hospitais é o *fee for service*, modalidade conta aberta, que inclui tudo o que o paciente consumir no hospital e que é cobrado pelos estabelecimentos de saúde por meio de tabelas médicas. Esse modelo não funciona mais? Quais são os prós e os contras do *fee for service*/conta aberta?**

4 | REVISTA AHEG



*Um toque de carinho em sua nova vida.*

## Especialidades

- Clínica Geral
- Ginecologia
- Obstetrícia
- Cirurgia Geral
- Proctologia
- Gastroenterologia
- Urologia
- Endoscopia
- Angiologia
- Cardiologia
- Cirurgia plástica
- Pediatria
- Ortopedia
- Neurologia
- Endocrinologia
- Oftalmologia
- Mastologia

## Exames

- Endoscopia
- Videolaparoscopia
- Raio X
- Mamografia
- Densitometria
- Ultrassonografia
- Doppler Colorido
- Eletrocardiograma
- Teste Ergométrico
- Tomografia
- Laboratório
- Holter
- Mapa

AGENDAMENTO DE CONSULTAS

62 3946-4713 / 3946-4732

Responsável Técnico:  
Dr. Eduardo Eustáquio de Almeida Filho  
CRM 14292



Não diria que não funciona mais, mas a proposta é que a gente trabalhe com outros modelos. Existem situações ainda em que o *fee for service* nessa perspectiva de conta aberta é e será utilizado. Em um cenário da saúde público/privado, com dificuldades financeiras, é importante que a gente avance com modelos que prezem pela eficiência, produtividade e entrega de valor. Em relação aos prós, este é um modelo em que, em algumas circunstâncias, diminui os riscos por partes dos prestadores e não tem outro que o substitui, como por exemplo, em pacientes de longa permanência. Outros modelos aumentam o risco econômico para o prestador. Nessa perspectiva de risco e de desconfiança entre os *players* é que existe as principais dificuldades na mudança do *fee for service*.

**Quais seriam as melhores alternativas para substituir esse modelo?**

Existem outras alternativas para diminuir a participação deste modelo no contexto do faturamento hospitalar. Há, hoje, iniciativas de modelos empacotados, que também são um *fee for service* mas de conta fechada; existe a possibilidade de se trabalhar com *bundles*, que remu-



Marcelo Tadeu Carnielo é especialista em Controladoria, Finanças e Gestão de Serviços de Saúde



Clínica Oncológica

Tratamento digno contra o câncer.



**TOUCA INGLESA**  
é possível vencer o câncer  
sem perder o cabelo.

Responsável Técnica:  
Dra. Irene Noleto dos Santos  
CRM - 6038 - Oncologista



**Líder em qualidade e segurança, a Touca Inglesa Paxman reúne diferenciais que proporcionam benefícios para pacientes:**



**SILENCIOSA:** Extremamente silenciosa e dispensa o uso de proteção auricular.

**SEGURO:** Única tecnologia que não registrou queimaduras, segundo estudo da FDA

**CONFORTO:** Touca maleável, anatômica e permite que o paciente apoie costas, cabeça e durma.

**CONTROLE DE TEMPERATURA:** A tecnologia mantém a temperatura do couro cabeludo estabilizada mesmo quando o paciente vai ao banheiro.

**SUPERVISÃO MÍNIMA:** Processos rápidos e simples para a equipe de enfermagem.

**ESTUDOS:** Única no Brasil certificada pela FDA-USA.



nera por episódio de internação baseado em *DRG* (sigla americana para Grupos de Diagnósticos Relacionados), ou seja, ao invés de cobrar item a item o que o paciente consumiu, fecha-se um *bundle* relacionado ao episódio que gerou a internação do paciente, com um valor único para tudo que envolver aquele procedimento. Já existe, também, principalmente em empresas verticalizadas, o uso de *captation*, que é uma remuneração por usuário. Há possibilidades de se usar o *captation* exclusivamente em unidades de pronto atendimento. Há, ainda, a possibilidade de uma remuneração baseada na entrega do valor por desfecho, que é o que chamamos de remuneração baseada em valor, onde o resultado clínico do procedimento interfere diretamente na remuneração que irá se fazer ao prestador, que é algo que muito se discute hoje no mundo. Existe, também, a geração de um orçamento global, por meio do qual, com base em dados históricos, cria-se um orçamento para remunerar o estabelecimento mensalmente a fim de atender um conjunto ou o total de beneficiários de um determinado plano de saúde. Ou ainda o modelo *share saving*, o qual

há compartilhamento de resultados entre o prestador e a operadora. Enfim, são mais alternativas que se complementam do que se substituem, portanto caminhamos sem dúvida para um sistema de remuneração misto. Pode-se ter, por exemplo, uma remuneração baseada em *DRG* na internação agrupada por risco, o *captation* para pronto atendimento e o *fee for service* para pacientes de longa internação.

### Se o modelo atual vem sendo questionado há tanto tempo por que é tão difícil mudá-lo? Onde está a resistência?

Existe uma resistência histórica entre o prestador e a operadora, de modo geral, há muita desconfiança dos dois lados, o que gera dificuldades na evolução de novos modelos. Mas, não podemos esquecer que é muito frequente em cidades brasileiras o domínio de uma única operadora, que utiliza esse poder local para remunerar muito mal as instituições hospitalares. Essa queda de braço não ajuda na construção de modelos que sejam bons para ambos, como, por exemplo, o *share saving*.

#### Especialidades:

Ginecologia e Obstetria  
Clínica Médica  
Gastroenterologia  
Angiologia  
Cirurgia Geral  
Neurologia

#### Exames:

Tomografia computadorizada  
Ultrassonografia  
Laboratório de Análises Clínicas  
Radiologia  
Mamografia  
UTI



HOSPITAL  
São Domingos

Diretor Técnico: Dr. Alvaro Soares de Melo - Ginecologista

Além disso, os hospitais têm muita pouca informação estruturada. Claro, há exceções, mas a maioria tem insegurança quanto à mudança do modelo porque não tem informação que permita tomar a decisão. Se a operadora oferecer um valor para o hospital por determinado procedimento, ele não sabe se esse valor é bom ou ruim, porque não sabe quanto custa. Isso cria fragilidade na relação e insegurança. Cada um deles pensa que o outro quer levar vantagem e isso fragiliza a negociação.

### Como a informação pode contribuir para um melhor cenário na busca pelo equilíbrio destes custos?

Se os hospitais tivessem um conjunto de informações organizadas e estruturadas, inclusive de custos, poderiam entrar na negociação com as operadoras com maior nível de segurança para, inclusive, negociar o risco do procedimento. Mas, de um modo em geral, os hospitais não têm essas informações. E como não têm, não querem entrar em um oceano que não conhecem, logo nada ou muito pouca avança.

### Como fazer para constituir informações que levem à tomadas de decisões seguras e negociações confiáveis junto às operadoras de planos de saúde?

Os hospitais precisam investir porque informação de qualidade não é barata. Precisam investir em informação, em pessoas e em um departamento comercial capacitados; e ter a mentalidade mais aberta para as mudanças que o mercado brasileiro e o mundial já vêm oferecendo. Entender que a mudança do modelo pode gerar, sim, bons resultados. Mas para que se tenha segurança nisso, é preciso gerar informação. Quando tenho um gestor e um time capacitados mais informação de qualidade disponível, estou muito próximo de tomar boas decisões. Mas a área hospitalar, em geral, não se preocupa em gerar informações. Muitas empresas ainda são familiares e a gestão é feita com base na mentalidade do proprietário. Absolutamente nada contra isso, mas é necessário observar a importância de desaprender, pois o jeito como a organização dava certo no passado, não se dará mais do mesmo jeito hoje. Então, é necessário abrir-se pra novas possibilidades e oportunidades, trazer para equipe liderança e time forte e, sobretudo, informação que dê subsídio para tomada de decisões. O que vejo para um futuro próximo, na verdade já vejo como realidade, é que as operadoras não vão pagar mais pelo *fee for service* como elas vem pagando. A tendência é que este modelo diminua a sua participação no faturamento hospitalar.



HOSPITAL  
FIORI

**RECUPERANDO VIDAS,  
RESTAURANDO SONHOS!**

## Saúde Mental

ACOMPANHAMENTO MÉDICO PSIQUIÁTRICO

ACOMPANHAMENTO PSICOLÓGICO

FILOSOFIA MINNESOTA

12 PASSOS DE AA

AUTO CONHECIMENTO FREEMIND - AUGUSTO CURY

TERAPIA OCUPACIONAL

TERAPIA COGNITIVA COMPORTAMENTAL

ATIVIDADE FÍSICA

ATIVIDADE DE LAZER

Diretor Técnico:  
Dr. Ricardo Soares de Araújo  
CRM 17532 | RQE 11275 | RQE 13380

62 **3565-0141** / **3278-8123**  
**99700-3570** / **99293-8603**

  @hospitalfiori

[www.hospitalfiori.com.br](http://www.hospitalfiori.com.br)

# Consentimento para utilizar dados de Saúde

*A entrada em vigor da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) desencadeou uma corrida à sua adequação. Diante disso, a Associação dos Hospitais do Estado de Goiás (AHEG), juntamente com a Federação Brasileira de Hospitais (FBH), está buscando todos os mecanismos para auxiliar seus associados*

**Por Dr. Leonardo Rocha Machado – Assessor Jurídico da AHEG**

Os investimentos no mundo digital deixaram de ser complementares e passaram a ser de enorme importância nas relações sociais cotidianas e, no centro de cada uma dessas mudanças, está a capacidade de coleta, análise e armazenamento seguro de dados e informações, isso buscando a evolução do atendimento. A Associação dos Hospitais do Estado de Goiás (AHEG), com mais de cinquenta anos de atuação na representação dos seus associados, prima, incansavelmente, para fomentar as melhores práticas e auxiliar seus associados à se adequarem a Lei e à nova fase que o mundo enfrenta e que, por certo, desencadeará uma nova era.

Nesse momento, se faz necessário buscar o máximo de informação disponível e adotar um posicionamento proativo e preventivo, adotando melhores práticas e planejamento estratégico. Uma coisa é certa: nunca foi tão importante implementar proteção de dados pessoais considerando todo este contexto, o qual vem exigindo imensurável fluxo de informações sensíveis, especialmente relacionadas à saúde e aos pacientes em todo o mundo.

Diante da necessidade de cuidado com as informações e, principalmente com os dados de saúde, tendo em vista

que a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) é uma realidade, entendemos que a maneira como deve ser obtida a anuência do usuário/paciente, desde já esclarecendo que deve ser a mais clara possível, é de extrema importância, e a AHEG busca com este texto orientar os associados sobre como fazer um Termo de Consentimento adequado à nova Lei.



Amor que renasce a cada dia.

## SERVIÇOS

- Ultra-Sonografia
- Transvaginal
- Tireóide
- Mamaria
- Morfológica Fetal

## ESPECIALIDADES

- Ginecologia
- Obstetrícia
- Pediatria
- Fonoaudiologia
- Cirurgia Plástica
- Histeroscopia
- Videolaparoscopia
- Mastologia
- Angiologia

maternidade  
**modelo**  
Amor que renasce a cada dia

Fone: (62) 3218-5151 – Fax: 3218-6811  
Rua 83-C, 100, Setor Sul – Goiânia – GO

## Dados sensíveis

O consentimento para o tratamento de dados de saúde, classificados como dados sensíveis pela Lei Geral de Proteção de Dados, é a principal hipótese legal que permite o tratamento desse tipo de dado, sendo as demais bases legais exceções ao consentimento permitidas em situações específicas previstas pela lei. Nesse sentido, uma das principais dúvidas das empresas e profissionais de saúde é a forma como esse consentimento deve ser obtido dos pacientes (que são os titulares dos dados), principalmente porque ele pode ser obtido na maioria dos casos onde há o tratamento de dados da saúde. A preocupação com a forma é



importante, pois a lei busca proteger e dar garantia ao titular (consequência direta do princípio da autodeterminação informativa) para que ele tenha um mínimo de controle sobre se, como e quando seus dados serão utilizados, ainda mais por se tratar de dados críticos que podem ser usados tanto de forma positiva quanto abusiva.

## Requisitos para obtenção de consentimento

A LGPD define como deve ser obtido o consentimento para dados sensíveis e de saúde por meio de uma série de requisitos que devem ser postos em prática pelo responsável pelo tratamento: (i) informado; (ii) livre; (iii) finalidades determinadas; e (iv) específico. Esses termos não são meros sinônimos, possuem significados distintos, que afetam a qualidade do consentimento obtido. Desse modo, explicamos a seguir o significado de cada um:

**I. Informado:** Exige que o titular seja informado sobre uso e compartilhamento de seus dados pessoais de forma clara e de fácil entendimento;

**II. Livre:** Seria um ato do titular que não foi realizado por



**Consultoria e avaliação de imóveis.**

**Compra e venda de casas, lotes e condomínios fechados.**

**Seu sonho,  
minha missão!**

62 98156-4976 @valeriaimoveis

Avenida Deputado Jamel Cecílio, 2690 - Ed. Metropolitan Torre Tokyo - Sl. 1.804 - Jardim Goiás - Goiânia - GO

meio de coação física moral, psicológico ou artifício que o induza. Trata-se de uma efetiva escolha da sua parte, com a opção de simplesmente não consentir, mesmo que isso tenha um impacto na sua vida, o que deve ser previamente informado. O tratamento de dados de saúde de empregados por empregadores é um exemplo interessante sobre a dificuldade de se obter um consentimento livre, pois a relação de hipossuficiência entre o trabalhador e o empregador pode retirar a sua liberdade em optar ou não autorizar o tratamento dos seus dados, maculando o consentimento;

**III. Finalidades Determinadas:** Refere-se à necessidade de demonstração clara sobre quais serão as finalidades do tratamento dos dados, não sendo permitidas autorizações genéricas nem usos que fogem ao contexto do tratamento. Um exame médico, por exemplo, poderia ter a finalidade tanto de fornecer um diagnóstico para o paciente como para fins de uso das informações para desenvolvimento de novos medicamentos, entre inúmeros outros uso;

**IV. Específico:** Esta característica busca enfatizar a necessidade de uma confirmação assertiva da vontade do titular de autorizar o tratamento de seus dados, exigindo sua participação ativa, que confirme que ele entende que seu dado será tratado para uma finalidade específica. Este adjetivo, por exemplo, limita autorizações que englobem, de uma vez só, muitas finalidades, principalmente as que podem ter um impacto no indivíduo. Como a LGPD foi fortemente influenciada pela regulação da União Europeia é interessante observar como a ideia de “consentimento” adequado tem sido discutida pelos países do bloco. Atualmente, tem sido dada ênfase à ideia de “consentimento ativo”, que sugere a impossibilidade de obtenção do consentimento de forma implícita, pela mera inação do titular dos dados em não se opor ao tratamento, ou por seu uso reiterado de determinado serviço. Assim, um consentimento ativo busca incentivar o engajamento direto do titular, bem

como o fornecimento de informações claras que embasem a sua decisão. Desse modo, o uso exclusivo de longos contratos com linguagem jurídica e de difícil compreensão não seria recomendável. Também é obrigação do responsável pelo tratamento comprovar que obteve o consentimento de forma adequada, sob pena de o mesmo ser considerado inválido. Ademais, caso haja alteração das finalidades de tratamento, deve-se informar o titular previamente para que seja coletado um novo consentimento. E, por fim, deve ser garantido à pessoa, de forma facilitada, o direito de revogação de seu consentimento e de exclusão de seus dados pessoais, a não ser que o controlador consiga fundamentar a continuidade do tratamento por uma das outras hipóteses legais da LGPD, o que não significa que seria possível fundamentar o tratamento concomitantemente em mais de uma base legal.

## Questão de clareza

A LGPD busca clareza no trato das informações, portanto quanto mais específico for o Termo de Consentimento, melhor. Deve-se atentar as finalidades, que devem ser mais claras, específicas e determinadas. A fim de qualificar o consentimento como livre, recomenda-se atentar para o treinamento dos funcionários para evitar qualquer tipo de coação ou imposição, pois a simples exigência de assinatura sem as devidas explicações, sem a possibilidade de discordar do tratamento ou a ausência de esclarecimento de dúvidas, pode violar a livre manifestação de vontade. E, por fim, a obtenção de um consentimento específico pode ser alcançada com a assinatura do titular ou o seu “ok” de forma separada, após as qualificações acima terem sido devidamente atendidas, sendo importante registrar todo esse caminho por questões de *accountability* (responsabilidade com ética), uma vez que cabe ao controlador comprovar que obteve de forma adequada o consentimento.



## AHEG firma parceria para auxiliar associado com a implantação da LGPD

A AHEG, com o apoio da FBH, firmou parceria com a consultoria P&B Compliance, objetivando auxiliar nossos hospitais-membros e demais instituições de saúde com a implantação da LGPD. Os serviços prestados serão de assessoria a adequação à nova lei. Esta será realizada por meio de três pilares essenciais: (i) Jurídico; (ii) Tecnologia da Informação; e (iii) Segurança da Informação e os valores cobrados variam de 20 mil – 70 mil reais. A Assessoria Jurídica da AHEG estará à disposição para quaisquer dúvidas e encaminhamentos.

# Gestão de custos

*Uma valiosa ferramenta de gestão; imprescindível para quem quer ir além, fazendo mais com menos*

Os estabelecimentos de saúde são, sem dúvida, organismos complexos e que exigem um alto grau de eficiência para uma gestão financeira adequada. O Brasil, além de sua pesada carga tributária, impõe um cenário árduo aos gestores desse segmento. No país, somente na última década, o encolhimento do número de hospitais foi de 6%, passando de 6.420 a 6.040 unidades, a maioria destes de pequeno e médio portes, sendo estes os que mais vêm enfrentando os graves problemas. Entender toda a cadeia produtiva, relativa ao seu desempenho, é essencial para quem quer sobreviver; e é exatamente isso que a Gestão de Custos possibilita. "Um dos principais objetivos da gestão de custos é apresentar informações, de forma essencial para integração ao planejamento e sua avaliação, para o conhecimento de toda a sua cadeia produtiva", explica Marcelo Accetta, consultor sênior e especialista em custos e gestão na saúde.

Além dessa visão clara do cenário e de como o mercado vem se movimentando, a gestão de custos também tem grande importância ao instrumentalizar o gestor hospitalar, possibilitando uma reflexão sobre os custos do negócio



*Marcelo Accetta, economista da saúde e consultor sênior de custos em todo Brasil*



**IRG** Hospital  
Instituto do Rim



- Pronto Socorro 24hrs em Urologia
- Vasectomia
- Postectomia (fimose) e plástica de freio proprucial
- Litotripsia extracorpórea
- Cistoscopia
- Ureterolitotripsia
- Prostatectomia radical (tratamento do câncer de próstata)
- Nefrolitotripsia Percutânea
- Ressecção endoscópica da próstata
- Biópsia da próstata
- Cirurgias laparoscópica
- Correção de incontinência urinária da mulher
- Serviços ambulatoriais
- Medicina Laboratorial
- Urodinâmica
- Ultrassonografia
- Tomografia computadorizada multi slice
- Raio X Digital
- Ressonância Magnética

que administra e seus desdobramentos. “A partir dessas informações é possível avaliar em que nível está a sua gestão, propondo com base em dados concretos, com qualidade, e em tempo real. Quanto mais imparciais e precisas forem essas informações, mais segurança terá o gestor na tomada de decisão e nas negociações, uma vez apontadas e adotadas as medidas necessárias para maximizar resultados”, enfatiza Accetta.

## Benefícios

Esse processo indica direções importantes que possibilitam um ganho muito grande de resultados em termos de gestão qualificada, profissional e ética. “São ferramentas essenciais que ajudam no planejamento, fomentando o gestor com informações preciosas”, diz o especialista. Muitos são

os benefícios advindos dessa ferramenta de gestão. Dentre elas, o aumento da rentabilidade, a diminuição do desperdício, vantagem competitiva e permanência no mercado, melhor desempenho e trabalho produtivo.

“O que se faz é criar horizontes para que se possa estabelecer-se cada vez melhor, por meio da busca da eficiência e a competência de ser produtivo e de conseguir o melhor rendimento com o mínimo de erros. Em suma, buscamos fazer mais por menos”, avalia Accetta. Para ele, ser eficiente é fundamental e “eficiência passa pelo entendimento da relação entre os insumos consumidos de forma racional, a fim de realizar uma dada produção em um espaço de tempo”. “No caso do hospital, é fazer mais para o usuário; é usar o leito de forma mais criteriosa e com mais qualidade, com otimização dos custos”, explica.

## Fundamental para a sobrevivência

Os hospitais são vitais e necessários para seus usuários. Portanto, devem ser administrados para o benefício de todos, mas com total responsabilidade. “O objetivo é alocar os recursos que se tem da maneira mais racional possível”, aponta Accetta. Ter um profissional que possa demonstrar esse caminho com clareza é fundamental, pois ele é quem vai possibilitar ter uma melhor sustentabilidade do negócio e os instrumentos e técnicas gerenciais indispensáveis para gerir, promover e controlar serviços de qualidade a um custo mínimo, sem comprometer a qualidade assistencial. A ideia, à propósito, é melhorá-la cada vez mais.

São três os modelos de apuração de custos que se complementam:

- ✓ Custeio por absorção
- ✓ Custeio por atividades ou ABC
- ✓ Custeio fixo direto ou variável

“A partir dessas ferramentas é possível cruzar informações para uma visão macro, proporcionando o melhor e mais adequado equilíbrio, juntamente com a elaboração de uma boa reserva orçamentária para os setores, análise de viabilidade e volume mínimo de atividades neces-

sárias para uma alta performance em produtividade. Ou seja, custo menor e competitividade maior”, analisa. Mais uma vez, fica clara a relevância da gestão de custos para a tomada de decisões, de investimentos e de controle de operações dentro do sistema hospitalar.

Importante ressaltar que, além disso, os custos dos serviços são apurados de uma forma mais ajustada e adequada à realidade que o gestor vivência. “É extremamente importante apropriar-se de micros instrumentos – de apropriação de custo unitário, cálculo, análise, custo médio e indiretos dentre outros indicativos relativos às categorias micro, a fim de utilizá-los como subsídio para análise de natureza macro. “Tudo que se puder interpretar dos resultados será imprescindível para a decisão da alocação dos recursos da melhor forma, possibilitando frentes de informações e de resultados mais viáveis, melhor dizendo, os melhores possíveis”, diz.

Accetta finaliza: “A gente vê uma grande diferença da gestão hospitalar quando cruzada com a gestão financeira, orçamentária e de custos; estas, embasadas em técnicas capazes de responder sempre no âmbito da racionalidade, fazendo refletir e tomar decisões pautadas no resultado, por meio da informação que a gestão do custo gera. Indiscutivelmente, o gestor tem ferramentas que o possibilita encarar de forma responsável e profissional todos os desafios que tem pela frente”.

# Custos relacionados à operação

*Glauca Maria Ganne é mestra em Enfermagem, especialista em Gestão Hospitalar e de Sistema de Saúde (MBA Internacional/ FGV), sócia-fundadora da Medicine Serviços e Avaliadora ONA. Ela participou da edição do mês de novembro do Encontro de Gestores Hospitalares de Goiás e falou com exclusividade para os leitores da Revista da AHEG. Nesta entrevista, ela dá dicas para otimizar as operações oferecendo melhor qualidade a menores custos. Acompanhe.*

## **Quando falamos de operações hospitalares, quais são os maiores desafios e problemas encontrados?**

A produção dos serviços de saúde é muito técnica. A equipe busca desenvolver seu papel para alcançar a atividade-fim através de seus conhecimentos, empregando a melhor solução de saúde para cada cliente, com foco no cuidado. Neste ponto, entendo que temos o primeiro desafio, que se trata da ampliação da visão dos profissionais para além da técnica empregada. Isso envolve os gestores também. A especialização (a técnica) é muito importante e não pode ser diminuída. No entanto, o entendimento deve ser de que há outros fatores que envolvem a operação que não somente a técnica, pois o hospital é um sistema integrado onde as partes se correlacionam.

Outro desafio é a integração entre as áreas no hospital. Existe departamentalização de setores cuja compreensão do hospital enquanto negócio fica prejudicada. Os setores desconhecem os demais serviços na instituição, o que compromete a busca de objetivos e metas comuns, e isso impacta nas operações de forma direta. Um caso destes é o impacto entre Setor de Compras, o Financeiro e a Assistência quando da efetivação de pedidos de materiais que não são adequados à assistência que se pretende (material errado, por exemplo). Fato ligado à ausência de integração, de definição de processos e padronização e de comunicação.

A comunicação passa a ser outro fator desafiador. Para que haja resultados, toda a equipe precisa conhecer e estar informada sobre as atividades da sua área e das demais que compõem a instituição. A comunicação deve ser trabalhada sob vários aspectos, não somente no que tange à comunicação na equipe, o que não diminui seu valor. Deve-se comunicar decisões importantes da diretoria/superintendência, mudanças internas, conquistas, novidades dos setores e outros. A comunicação eficaz fomenta o desenvolvimento do conhecimento acerca do negócio e das áreas do hospital.



*Glauca Maria Ganne é mestra em Enfermagem e especialista em Gestão Hospitalar e de Sistema de Saúde*

A definição dos processos e padronizações citados anteriormente relacionam-se com a otimização deles, com redução dos custos e com a implementação da qualidade. Ainda há o desconhecimento das equipes e dos setores em relação às atividades relevantes para hospital (cadeia de valor) e para a produção de seus serviços. Esta desorganização e descompasso entre os setores e forma de produção influenciam diretamente nos custos dos serviços prestados e no resultado operacional do hospital, acarretando na necessidade contumaz da gestão de custos.

Em relação à operação hospitalar existem outros desafios como novas tecnologias e sua incorporação, engajamentos das equipes para processos de mudanças e para resultados e as pressões externas por menores custos por parte dos financiadores. Ainda assim, é necessário entender os desafios discutidos anteriormente para organizar internamente a empresa, desenvolver e fortalecer a equipe, compreender os custos para avançar na solução de outros desafios com a casa organizada, ter uma equipe forte e com conhecimento dos custos.

**Podemos deduzir que entender esses processos e suas padronizações são definitivos para alcançar os melhores serviços com os menores custos?**

O caminho passa pela Gestão de Processos e pela Gestão de Custos. Compreender a cadeia de valor, conhecer os processos (mapear), implementar melhorias, alinhar às estratégias da empresa, descrevê-los e documentá-los. Isso confere qualidade aos serviços e permite o desdobramento da estratégia de forma organizada, previamente definida, ao nível tático e operacional para que passe a ter um padrão de execução para a produção dos serviços. Quando se tem padrões, é possível estabelecer métricas mais facilmente e fazer o acompanhamento dos resultados estimulando o ciclo de melhoria contínua dos serviços.

A gestão de custos é importante, pois fornece os dados e as métricas que permitem o controle sobre estes gastos (relacionados não somente à operação). O hospital, ao fazer centros de custos, permite analisar os setores e sua contribuição frente aos resultados. Em conjunto, Gestão de Processos e Gestão de Custos ajudam a identificar falhas nos processos como desperdícios, retrabalhos, atividade desnecessárias, dentre outros gargalos que têm relação entre custos e a qualidade dos serviços. Com isso o gestor passa a ter subsídios para tomar a decisão mais assertiva baseada em indicadores e com foco no cliente, na qualidade e nos resultados.

**Quais são os principais erros do gestor no que tange as operações hospitalares?**

Considerando os níveis táticos e operacionais compreendendo que os principais erros são:

- Visão segmentada do hospital contrária a visão da empresa enquanto sistema.

- Desconhece ou desconsidera os gastos inerentes aos serviços que gerencia.
- Tem foco nos serviços enquanto deveria ter o foco no cliente.
- Entende pouco sobre processos e desta forma quase não os analisa e nem propõe melhorias.



*A desorganização e o descompasso entre os setores e a forma de produção influenciam diretamente nos custos dos serviços prestados e no resultado operacional do hospital*



Permito referenciar que parte destes erros é compartilhada com a gestão superior quando não se propõe uma comunicação efetiva na empresa, não se informa nem discute os resultados; quando as estratégias não são divulgadas nem desdobradas. Esse é o estado de inter-relação e interdependência entre os níveis hierárquicos, entre os setores, entre os colaboradores e que, por vezes, aloca pessoas em setores ou posições para os quais não possuem o perfil, nem o conhecimento necessário para o setor e a atividade; em que não há descrição clara da função e/ou que agrega funções sobrecarregando gestor.

Parte destes erros está vinculada ao próprio gestor, que deve buscar conhecimento sobre a sua área de atuação e sobre o mercado para melhorar seu desempenho enquanto profissional -- ter um plano de carreira e a partir deste buscar seu crescimento desenvolvendo, aprimorando competências e habilidades.

**Para quem quer entrar 2021 com a melhor performance em operações, quais os seus conselhos?**

A performance exige o acompanhamento do desempenho através de métricas para avaliar processos e pessoas no que tange os resultados. Acredito que a melhor performance em operações será alcançada sob dois aspectos já citados que é o da gestão de operações baseada em processos em conjunto com a gestão dos custos. Isso requer que as estratégias da empresa estejam definidas e que o desdobramento destas alcance a operação através do alinhamento destes propósitos, traduzido nos processos. O acompanhamento na forma de indicadores tem papel determinante na tomada de decisão para que melhorias aconteçam nos serviços e para que o custo seja otimizado sem diminuir a qualidade dos serviços que são ofertados.



Aproveite  
a quarentena  
e deixe o seu

**seguro em dia.**



## Faça seu seguro pela Corretora Unimed usando o celular.

Para isso, nossos canais de vendas estão funcionando pelo telefone e internet, para você contratar seu seguro Unimed sem precisar se deslocar. Fale com um de nossos vendedores e garanta a melhor proteção.

### Seguros

AUTOMÓVEL | VIDA e SERIT | RCP -  
RESPONSABILIDADE CIVIL PROFISSIONAL  
| RESIDENCIAL | EMPRESARIAL

Televendas

(62) 3216-8700 

CORRETORA  
DE SEGUROS

Unimed   
Goiânia



# A SICOOB UNICENTRO BRASILEIRA TEM TUDO PARA VOCÊ E SUA EMPRESA.



## Previdência

O melhor investimento no seu futuro.



## Sipag

A maquininha certa para o seu negócio.



## Seguros

Vida, auto, prestamista e residencial.



## Cota Plus

Um plus na sua conta capital.



## Crédito

Diversas linhas de crédito: Imobiliário, BNDS, FCO e muito mais.



## Cobrança Bancária

Aprimore sua gestão de cobrança.



## Poupança

Invista com segurança e praticidade.



## Financiamento Auto

As melhores taxas e condições.



## Sicoobcard

Compre do seu jeito.



## Consórcios

Imóveis, auto, serviços e mais.



## Energia Fotovoltaica

Consciência e economia para sua vida.



## APP's Sicoob

Internet Banking, Sicoobcard, Faça Parte e muito mais.



## Investimentos

Renda fixa: RDC e LCA.



## Câmbio

Produtos e serviços para sua viagem.

Procure uma agência da Sicoob UniCentro Brasileira e faça parte da 4ª maior cooperativa do sistema Sicoob.

Centrais de Relacionamento  
Centro-Oeste e Norte: (62) 3221-2000  
Sudeste: 0800 777 1136  
[sicoob.com.br/sicoobunicentrobrasileira](http://sicoob.com.br/sicoobunicentrobrasileira)

*segue lá*



 **SICOOB**  
UniCentro Brasileira