

TEMOS O PRAZER DE COMUNICAR QUE O SEU TRABALHO FOI SELECIONADO PARA INTEGRAR A 1ª EXPOGEST - MOSTRA NACIONAL DE VIVÊNCIAS INOVADORAS DE GESTÃO NO SUS.

Ires Lane da Silva Alves

Analista de Sistemas e Desenvolvedor Web
SE/DAD- Departamento de Apoio à Descentralização
Ministério da Saúde
ires.alves@saude.gov.br

CUSTOS-IOT POR SETOR, PROCEDIMENTO E PATOLOGIA **CUSTOS DECISORIAS DE INSTITUIÇÕES DE SAÚDE POR PROCESSOS** **PRÁTICA DE GESTÃO SISTÊMICA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DE CUSTOS DECISORIAS**

1-Introdução e Justificativa

Sabe-se que administrar saúde é uma boa forma de promover o desenvolvimento. Nessa linha, no âmbito do IOT (Instituto de Ortopedia e Traumatologia) “F.E.Godoy Moreira” do HCFMUSP (Hospital das Clínicas Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo), assumiu-se que a finalidade da administração é operacionalizar o IOT com qualidade, focando os indicadores de eficiência econômica – custos - e eficácia econômica – receitas - constante no seu projeto de viabilidade técnico-operacional e econômico-financeiro.

Evidentemente, ao longo do tempo, há que se internalizar novos conhecimentos e tecnologias, visando aumentos de desempenhos que assegurem a indispensável saúde econômico-financeira de perenidade. Nesse cenário, Custos-IOT são explicitações econômicas dos Processos-IOT implementados na execução de Procedimentos-IOT de Assistência, integrados com Ensino e Pesquisa. Para isso, foi necessário resgatar o projeto de viabilidade referenciado com a elaboração do Projeto IOT_{FASE-4}, (IOT com Recursos Otimizados no momento de qualidade máxima, com custos médios mínimos e remunerações dignas).

Além disso, foi necessário considerar os processos do círculo virtuoso da Administração: PRODUZIR, REGISTRAR, FATURAR, RECEBER e PAGAR. Este devem ser monitorados através de adequado Sistema Orçamentário.

2-Objetivos da Cultura de Custos Decisórias por Processos do IOT\HCFMUSP

Operacionalizar o IOT com a Cultura de Custos Decisórias por Setor, Procedimento e Patologia com leis-de-formação de custos totais e médios universais, adotando a unidade equivalente à uma consulta médica, ou seja, uma **unidade homogênea**. Assim, viabilizam-se os processos de: a) rateios dos recursos alocados nas unidades de apoio indireto, ensino e pesquisa, b) apropriações dos recursos alocados nas unidades de apoio direto. Isto permite disponibilizar os referenciais de preços de venda (SUS, AMS e Particular).

Ressalte-se que as unidades específicas (consulta, cirurgia, internação, m³ de oxigênio, kg de roupa lavada, m² de área limpa, entre outras) são unidades heterogêneas e, por isso, não permitem os processos de rateios e apropriações nas instituições de saúde. Quando utilizam-se nomenclaturizações para justificar artifícios, automaticamente, perde-se as interlocuções decisórias porque violam a integridade das informações e mutila-se as leis-de-formação de custos universais. Além disso, geram distorções nos custos médios e inviabilizam suas utilizações como referenciais de preços de venda.

Com esses processos obtêm-se: a-Diagnóstico-IOT com recursos desbalanceados, inadequados e desarticulados(RDID) – devidamente parametrizados; b-Prognóstico-IOT com recursos otimizados ou do momento de qualidade máxima com custos médios mínimos e remunerações dignas(RO) – devidamente parametrizados; c-Tratamentos ou ações transformadoras de RDID a RO. Tudo isso, em nível técnico, operacional, administrativo e econômico-financeiro.

3-Metodologia do Sistema de Custos Decisórias por Processos do IOT\HCFMUSP

As metodologias do Sistema de Custos Decisórias por Setor, Procedimento e Patologia do IOT do HCFMUSP contemplam arquiteturas de processamentos múltiplos e simultâneos das complexidades dinâmicas e de detalhes das

articulações de **Recursos-IOT com Programas-IOT e Custos-IOT com Programas-IOT** - mantendo a integridade das interatividades entre:

- FINALIDADE DA ADMINISTRAÇÃO,
- CÍRCULO VIRTUOSO DA ADMINISTRAÇÃO,
- MODELO OPERACIONAL APLICÁVEL,
- ATENÇÃO PROGRESSIVA POR TIPOS DE CUIDADOS ASSISTENCIAIS,
- CUSTOS COMO EXPRESSÃO ECONÔMICA DOS RECURSOS ALOCADOS,
- LEI-DE-FORMAÇÃO DOS CUSTOS, *NAVEGADOR ORÇAMENTÁRIO.

Para um visão holística e/ou sugestões dessas metodologias e suas articulações básicas, faça download nos sites: www.hcnet.usp.br/iot ou www.siatoeff.com.br.

Essas metodologias permitem analisar as dinâmicas do IOT como instituição de conhecimentos, realizadora de atividades de assistência com ensino e pesquisa, através de seus indicadores de eficiência econômica(custos) e eficácia econômica(receitas).

Os custos são processados até os níveis de receitas planejadas nos cenários de cada período e do IOT_{FASE-4} ou IOT de qualidade máxima com custos médios mínimos e remunerações dignas - benchmarking.

Assim, comparam-se custos totais e médios de cada período com o do cenário de benchmarking do IOT em nível de setor, procedimento e patologia – devidamente equalizados. Todos os cenários/período são contemplados com processamentos equalizados dos aspectos:

- **TÉCNICOS** (“O QUE”, “PARA QUEM”, “ONDE”, “COMO”) INTEGRADOS COM OS
- **OPERACIONAIS** (“COM QUEM” E “DEMAIS RECURSOS”) RESPECTIVOS.

Esta integração se faz por meio das **Ferramentas Administrativas** que, inclusive fazem as demonstrações **Econômico-Financeiras** (demandas, ofertas, recursos, custos, receitas e desempenhos).

Ressalte-se que os cenários de cada período disponibilizam os parâmetros de desbalanceamentos, inadequações e desarticulações dos Recursos-IOT em relação ao IOT_{FASE-4}, por isso, têm-se os indicadores para as ações de reversão.

4-Produtos

Fazendo parte do Plano de Ações para sustentação da Diretriz-IOT de **VIABILIZAR E SUSTENTAR ECONOMICAMENTE E FINANCEIRAMENTE** o IOTHCFMUSP, com anuência do HCFMUSP, por meio da Fundação Faculdade de Medicina (Fundação de Apoio do Hospital das Clínicas da FMUSP) , firmou contrato de parceria com a empresa TIMIS para internalizar conhecimento e tecnologias SIATOEUF no IOT – com duração de cinco anos. Os levantamentos, análises e sistematizações viabilizaram a disponibilização dos seguintes produtos:

- a. Operacionalização do aplicativo PRÁTICA DE GESTÃO SISTÊMICA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DE CUSTOS DECISÓRIOS POR SETOR, PROCEDIMENTO E PATOLOGIA;
- b. Curso de Requalificação na Cultura de Custos Decisórios por Setor, Procedimento e Patologia, disponibilizador de Facilitadores-IOT dessa cultura - em consolidação;
- c. Curso de Especialização na Cultura de Custos Decisórios por Setor, Procedimento e Patologia, disponibilizador de Consultores-IOT dessa cultura - em consolidação;
- d. Relatórios Setoriais compatibilizados com os aspectos Econômico-Financeiros respectivos;
- e. Relatórios de Custos Totais e Médios em nível de:
 - UNIVERSAL,
 - COM RATEIOS DOS RECURSOS ALOCADOS NAS UNIDADES DE APOIO INDIRETO,
 - COM APROPRIAÇÕES DOS RECURSOS ALOCADOS NAS UNIDADES DE APOIO DIRETO E
 - COM RATEIOS DOS RECURSOS ALOCADOS NAS UNIDADES DE ENSINO E PESQUISA;
- f. Relatórios de Referenciais de Preços de Venda (SUS, AMS, Particulares);
- g. Diagnóstico-IOT ou Missão – com os níveis de desbalanceamentos, inadequações e desarticulações dos recursos;
- h. Prognóstico-IOT ou Visão – com recursos otimizados ou momento de qualidade máxima com custos médios mínimos e remunerações dignas;
- i. Tratamentos-IOT ou Ações Transformadoras - com os níveis de atenuações dos desbalanceamentos, inadequações e desarticulações dos Recursos-IOT em relação ao IOT_{FASE-4} (benchmarking);

- j. Numerologia da Política de Recursos Humanos ou Política Salarial do IOT_{FASE-4} com o Horizonte de 35 anos de Vida Profissional – em nível de HCFMUSP, FFM e combinado;
- k. Articulações Organizacionais do IOT_{FASE-4} - complementares às posturas legais vigentes.
- l. Suporte Integrador: Técnico-Operacional com Econômico-Financeiro;
- m. Suporte de Analista de Sistemas.

5-Resultados Alcançados

A Administração Geral do IOT\HCFMUSP é permeada pelas melhores posturas pró-ativas e propositivas em todas as esferas de suas atividades de assistência com ensino e pesquisa.

- a. Domínio do Perfil-Operacional X Perfil Financeiro do IOT com RECURSOS DESBALANCEADOS, INADEQUADOS e DESARTICULADOS (IOT.RDID₂₀₀₄), com escala de 37.441 pacientes-dia ao ano e complexidade = 0,48. Em outras palavras, tipicamente de média complexidade em relação ao IOT.RO_{FASE-4} ou CENTRO DE EXCELÊNCIA-REFERÊNCIA DE ALTA COMPLEXIDADE.
- b. Domínio do Perfil-Operacional X Perfil Financeiro do IOT com RECURSOS OTIMIZADOS ou de QUALIDADE MÁXIMA COM CUSTOS MÉDIOS MÍNIMOS E REMUNERAÇÕES DIGNAS (IOT.RO_{FASE-4}), com escala de 78.185 pacientes-dia/ano e complexidade = 1,0. Em outras palavras, tipicamente de ALTA COMPLEXIDADE COMO CENTRO DE EXCELÊNCIA-REFERÊNCIA.

PERFIS-IOT.RDID₂₀₀₄ E IOT.RO_{FASE-4}: OPERACIONAL X FINANCEIRO

DISCRIMINAÇÃO	IOT.RDID ₂₀₀₄	IOT.RO _{FASE-4}
1-PACIENTES-DIA/ANO	37.441	78.185
2-PERFIL OPERACIONAL\DEMANDA	100,0%	100,0%
*S U S	92,84%	75,0%
*A M S	6,51%	22,0%
*PARTICULAR	0,65%	3,0%
3-PERFIL FINANCEIRO\RECEITAS	100,0%	100,0%
*SUS-UNIÃO	21,11%	17,47%
*SUS-ESTADO	68,26%	39,36%
*MUNICÍPIOS DA RM-SP	0%	5,82%
*A M S\CONVÊNIOS	9,61%	3,55%
*PARTICULARES	1,01%	5,79%

- c. Domínio do Perfil de Investimentos-IOT em 2004 com recursos desbalanceados, inadequados e desarticulados no montante, a preços de 2004, de R\$₀₄ 56,8 milhões, 99%\HCFMUSP e 1%\FFM e Outros. Esse perfil no IOT de RECURSOS OTIMIZADOS ou de QUALIDADE MÁXIMA COM CUSTOS MÉDIOS MÍNIMOS E REMUNERAÇÕES DIGNAS deverá situar-se em torno de R\$₀₄ 161 milhões, sendo: 56,5%\HCFMUSP e 43,5%\FFM e Outros;
- d. Conhecimentos das demandas em vidas, unidades equivalentes e custos respectivos, das ações integrais de saúde e das linhas de cuidados assistenciais de ortopedia e traumatologia (PS, Hospitais e IOT) em nível de São Paulo\Estado, Região Metropolitana de São Paulo e São Paulo\Capital;
- e. A não operacionalização do IOT como CENTRO DE EXCELÊNCIA-REFERÊNCIA DE ALTA COMPLEXIDADE, sinaliza que as demais atividades da economia incorrem num custo de cerca de R\$ 320 milhões/ano;
- f. Capacidade analítica dos impactos de decisões exógenas sobre o IOT, no tempo;
- g. Domínio dos níveis - numericamente - de desbalanceamentos, inadequações e desarticulações dos Recursos-IOT em nível de:
 - RECURSOS HUMANOS POR EQUIPE E CARGO-FUNÇÃO,
 - DESPESAS DIRETAS,
 - DESPESAS INDIRETAS,
 - CUSTO DE CAPITAL
com todas ações de reversões factíveis, para cada módulo de tempo, em curso;
- h. Disponibilização amigável dos Orçamentos de Custeio-IOT e de Investimento-IOT, com demonstrativos de Valor Agregado, no tempo;

- i. Disponibilização amigável de Projetos das Readequações de Unidades-IOT;
- j. Disponibilização de análises e/ou propostas de Preços-IOT (SUS, AMS e Particulares);
- k. Disponibilização de análises de Custos/Benefícios de Projetos Especiais;

6-Facilidades e Dificuldades\Aprendizado

Não há dúvidas de que todos os profissionais com cargos-funções de chefia e/ou técnicos que fazem custos, orçamentos e planejamentos devem, obrigatoriamente, ter as competências dos Facilitadores na Cultura de Custos Decisoriais por Setor, Procedimento e Patologia.

Parte desses profissionais devem ser contemplados com as competências de consultores.

7-Considerações Finais

É importante o entendimento de que as instituições de saúde são instituições de conhecimentos com aplicação em tempo real e sistêmicas, que processam cenários de complexidade dinâmicas e de detalhes.

Além disso, devem ser operacionalizadas com modelo operacional próprio. Este deve contemplar, simultaneamente:

- a. EXCELÊNCIA OPERACIONAL (áreas-meio com recursos necessários e suficientes, sinergicamente articuladas entre si e com os programas de procedimentos),
- b. EXCELÊNCIA NOS PROGRAMAS DE PROCEDIMENTOS (ofertas dimensionadas em conformidade com o perfil epidemiológico) e
- c. EXCELÊNCIA NOS CLIENTES (SUS, AMS e Particulares).

Disso infere-se que as instituições de saúde atuam em cenários complexos que exigem FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS aderentes com ADMINISTRAÇÃO PROFISSIONALIZADA focando o que deve ser feito, com clareza do que é GESTÃO em MERCADO DE FATORES e MERCADO DE SERVIÇOS.

1ª EXPOGEST-SUS\BRASÍLIA – DE 04 A 07-06.06

MOSTRA NACIONAL DE VIVÊNCIAS INOVADORAS DE GESTÃO NO SUS

Orlando Cândido dos Passos
Alfredo Manoel da Silva Fernandes
Johny Wercley Gomes Lima
Wagner Louzada

**INSTITUTO DE ORTOPEDIA E TRAUMATOLOGIA “F.E.GODOY MOREIRA” DO HCFMUSP
OPERACIONALIZADO COM A CULTURA DE CUSTOS DECISORIAS POR SETOR,
PROCEDIMENTO E PATOLOGIA – PROCESSOS.**