ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR NO TERCEIRO SETOR

Mario Sergio Santa Fé da Cruz[1]

RESUMO
A administração de hospitais que fazem parte do terceiro setor é um aspecto muito importante a ser considerado pelas pesquisas científicas, tendo em vista o número considerável dessas instituições que tem encerrado suas atividades ou ficado com sua capacidade de atendimento comprometida em virtude de dívidas e má gestão. O objetivo deste estudo foi discutir sobre os desafios da administração hospitalar em instituições do terceiro setor e como a prática administrativa eficiente contribui para a efetividade da manutenção dos serviços oferecidos por essas instituições. Trata-se de uma pesquisa descritiva de revisão bibliográfica. Os resultados indicam que os hospitais filantrópicos são responsáveis pelo oferecimento de 50% do número de leitos ofertados pelo SUS, os principais desafios da administração dessas instituições é a gestão de um número reduzido de recursos; além de criar uma articulação entre os interesses dos mantenedores, do corpo médico e da gestão administrativa efetivando ações que envolvem a melhor aplicação dos recursos financeiros. O estudo conclui que a falta de conhecimento técnico dos gestores administrativos tem sido uma das razões que comprometem o funcionamento dos hospitais filantrópicos.
Palavras-chave: Gestão Hospitalar. Terceiro Setor. Desafios.

ABSTRACT
The administration of hospitals that are part of the third sector is a very important aspect to be considered by the scientific research, in view of the considerable number of these institutions that have closed their activities or stayed with your ability to attendance compromised because of debts and mismanagement. The objective of this study was to discuss the challenges of hospital management in institutions of the third sector and as efficient administrative practice contributes to the effectiveness of the maintenance of the services offered by these institutions. It is a descriptive research of literature review. The results indicate that the charitable hospitals are responsible for providing 50% of the number of beds offered by SUS, the main challenges of the administration of these institutions is the management of a small number of resources; In addition to creating a link between the interests of the sponsors, the medical corps and effecting administration actions that involve the best application of financial resources. The study concludes that the lack of technical knowledge of administrative managers has been one of the reasons that compromise the functioning of charitable hospitals.
Keywords: Hospital Management. Third Sector. Challenges.

1 INTRODUÇÃO

O terceiro setor representa as entidades sem fins lucrativos que consistem em organizações cujos seus objetivos principais são sociais, em vez de econômicos. A essência do setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as

[1]INTEGRALIZE CORPORATION

(cc) BY-NC-SA

artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias.

O presente estudo desenvolve discussões a respeito da administração de instituições do terceiro setor, tendo como foco específico os hospitais filantrópicos. Ao realizar uma conceituação sobre as instituições do terceiro setor, Olak e Nascimento (2010) afirmam que são também chamadas de entidades filantrópicas e tratam-se daquelas sem fins lucrativos, que podem ser definidas como instituições privadas com propósitos específicos de provocar mudanças sociais.

Pode-se compreender que o terceiro setor é constituído por organizações que têm como objetivo gerar serviços de caráter público, ficando fora da classificação das chamadas organizações. As entidades se tornam responsáveis pela realização das diretrizes propostas pela organização ou pelo cumprimento da missão estabelecida por aqueles que destinam seus fundos, sem exceder seu orçamento (LIMA et al., 2004). Desta forma tais instituições são muito importantes para a complementação de serviços públicos, principalmente na área de saúde, tendo em vista a insuficiência das instituições públicas para atender a toda a demanda existente.

Nas instituições filantrópicas, o patrimônio é constituído, mantido e ampliado a partir de contribuições, doações e subvenções e que, de modo algum, se revertem para seus membros ou mantenedores. Desta forma, é necessário um processo administrativo específico para essas instituições, uma vez que seu foco principal é a contribuição social e não o lucro (OLIVEIRA; ROMÃO, 2011).

O objetivo deste estudo é discutir sobre os desafios da administração hospitalar em instituições do terceiro setor e como a prática administrativa eficiente contribui para a efetividade da manutenção dos serviços oferecidos por essas instituições.

A realização de estudos sobre o assunto é importante uma vez que aborda sobre o papel que os hospitais filantrópicos exercem para tornar a saúde mais acessível à população, complementando as políticas de saúde do Sistema Único de Saúde – SUS e como essa participação está diretamente relacionada a um processo administrativo eficiente destas instituições. É importante averiguar os desafios existentes no cenário dessas instituições e como aspectos administrativos estão relacionados com direcionamento adequado de recursos para a ampliação da assistência hospitalar à população. A pesquisa realizada classifica-se como descritiva, e usou a revisão bibliográfica como método de coleta de dados. O método

(cc) BY-NC-SA

consistiu em selecionar e comparar diversos estudos existentes sobre o assunto e aprofundar as discussões existentes a partir de comparação entre estes.

Discute-se ao longo do texto sobre a importância que os hospitais filantrópicos desenvolvem no cenário da saúde pública no Brasil e também sobre os desafios que se fazem presentes na administração eficientes destas instituições.

2 A IMPORTÂNCIA DOS HOSPITAIS FILANTRÓPICOS

A história dos hospitais filantrópicos no Brasil se confunde com a própria história da saúde no país, uma vez que a primeira instituição filantrópica foi fundada em 1543, na cidade de Santos, São Paulo, nos primórdios da colonização portuguesa no Brasil (BERNARDES et al., 2010).

Um hospital é credenciado como filantrópico quando recebe o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social, que é concedido pelo Conselho Nacional de Assistência Social, para atuação na área da saúde. Trata-se de um certificado importante para que a instituição obtenha um conjunto de isenções fiscais e tributárias que somente são oferecidas às instituições filantrópicas (LIMA et al., 2004).

No ano de 2010, contava-se com mais de 2.500 instituições filantrópicas da área da saúde espalhadas por todo o território nacional. Essas instituições oferecem 50% dos leitos disponibilizados pelo SUS, o que reflete num serviço de grande importância para o atendimento da população, principalmente tendo em vista que a saúde é considerada um direito de todos (BERNARDES et al., 2010).

O acesso à saúde sofreu intensas mudanças que se iniciaram com a 8ª Conferência Nacional de Saúde de 1986, em que foi aprovado o conceito de saúde como um direito do cidadão, e em 1988 a Constituição Brasileira reconheceu a saúde como um direito de todos e dever do Estado, fornecendo então legitimidade dos princípios estabelecidos na 8ª Conferência (PAIM, 2015).

Posteriormente, a partir da implementação do SUS com as leis nº 8.080/90 e nº 8.142/90 houve o surgimento dos princípios doutrinários da universalização, igualdade de acesso e atendimento integral (PAIM, 2015). Contudo, embora a lei fosse criando visando princípio altruísta no sistema de saúde, na prática, deparou-se com um sistema insuficiente para atender à demanda, desse modo, a Constituição de 1988 já prevê sobre a existência dos serviços de saúde suplementar (PINHEIRO FILHO, 2016).

(cc) BY-NC-SA

Embora seja desejável a construção de um serviço de saúde universalizado e eficiente, observa-se que existem diversos problemas como a superlotação dos hospitais, pouca formação dos recursos humanos, falta de infraestrutura das instituições de saúde e limitações no financiamento. Esses aspectos influenciam diretamente sobre os rumos da saúde pública no Brasil e a discussão sobre estes permite evidenciar alternativas para melhoria da gestão do SUS (PINHEIRO FILHO, 2016). Na tentativa de complementar esse serviço oferecido pelas instituições públicas de saúde, surgem os hospitais filantrópicos, ou seja, instituições provindas da iniciativa privada, que a partir de parcerias com o SUS, oferecem serviços gratuitos à população.

Assim sendo, pode-se dizer que os hospitais filantrópicos tem desempenhado um papel de grande relevância junto ao atendimento e garantia de acesso da população aos serviços de saúde. Pinheiro Filho (2016) ressalta sobre a carência de estudos que abordam a respeito da complexidade dos hospitais filantrópicos e também os desafios que remetem à sua gestão. Desta forma, ao longo do próximo tópico esses desafios que existem serão abordados.

2 ADMINISTRAÇÃO DE HOSPITAIS FILANTRÓPICOS

O terceiro setor é visto como derivado de comparações e finalidades do primeiro setor com a metodologia do segundo, ou seja, composto por organizações que visam a benefícios coletivos, embora não sejam integrantes do governo. São de natureza privada, embora seu objetivo não seja o lucro (OLIVEIRA; ROMÃO, 2011). Embora suas finalidades sejam diferentes em comparação ao setor privado, é preciso ressaltar que os princípios da administração que regem a gestão dessas instituições são basicamente os mesmos.

Pode-se perceber ao serem pesquisados os trabalhos sobre administração de hospitais filantrópicos, que existem poucas pesquisas sobre o assunto no cenário acadêmico-científico além do fato de que a presença de um administrador sempre é aliada à competitividade e lucratividade empresarial, aspectos que não fazem parte da missão de instituições filantrópicas. De acordo com discussões realizadas por Lima et al. (2004), em pesquisa realizada com 63 hospitais filantrópicos, destacou que a administração em 83% dessas instituições era ainda insipiente, ou seja, não existia um serviço estruturado de administração, principalmente com profissionais que tivessem formação na área de gestão.

Ainda de acordo com pesquisa realizada por Lima et al. (2004) a maioria das instituições hospitalares filantrópicas com administração incipiente são hospitais de pequeno

(cc) BY-NC-SA

porte e médio porte, que oferecem até 100 leitos. Os pesquisadores ainda constataram que, problemas referentes à gestão administrativa dos hospitais envolvem uma alta rotatividade e processo de avaliação precário.

Bernardes et al. (2010) ao tecerem discussões sobre a administração de hospitais filantrópicos, destacam que os processos administrativos são muito desafiadores no interior dessas instituições, tendo em vista a dificuldade de manter os serviços oferecidos a partir de doações, recursos recebidos e recursos próprios.

Ainda de acordo com Bernardes et al. (2010), as pesquisas sobre administração de hospitais filantrópicos têm demonstrado que um número considerável dessas instituições tem suas atividades comprometidas ou até mesmo encerram suas atividades devido às dívidas acumuladas ao longo do tempo.

Antonelli (2016) ressalta que, embora sejam instituições imprescindíveis para o funcionamento dos serviços de saúde, a dívida no setor de hospitais filantrópicos é de cerca de 21 bilhões de reais e isso ameaça diretamente o funcionamento dessas instituições.

O desafio principal da administração de um hospital filantrópico vem do fato de que, 60% de sua capacidade de atendimento deve ser vendida para o SUS, conforme o Decreto 2.536/98. Lima et al. (2004) complementam que em caso de o gestor local declarar a impossibilidade de contratação de 60% das internações para o SUS, a instituição hospitalar aplicará um percentual da receita bruta variando de 20 a 5% de forma gratuita nos atendimentos realizados pelo SUS.

Uma vez que esse convênio é feito por meio de um processo de tabelas estipuladas pelo SUS, que são muito inferiores ao valor do serviço oferecido de forma particular, é necessário contar com uma excelência na gestão de recursos, de modo que sejam reduzidos custos com processos administrativos e operacionais que estejam ultrapassados (ANTONELLI, 2016).

Ainda de acordo com a perspectiva apontada por Antonelli (2016) é preciso ressaltar que os valores pagos pelo SUS aos serviços de saúde comprados dos hospitais filantrópicos, não podem ser utilizados como justificativa para os problemas financeiros enfrentados por essas instituições. Há sim, a necessidade de desenvolvimento de uma gestão mais eficaz desses hospitais.

Lima et al. (2004) apontam que existe uma necessidade de desenvolvimento da administração dentro dos hospitais filantrópicos. Para esses autores, inúmeras estruturas

(cc) BY-NC-SA

gerenciais básicas estão ausentes nestes hospitais, como a gestão de pessoas que se trata de uma condição estratégica para o alcance de bons resultados financeiros.

Segundo Lisboa (2015), os estabelecimentos médicos necessitam de um modelo de gestão inovador. Urge que existam profissionais qualificados na gestão dessas instituições, a fim de compreender todas as variantes e possibilitar que a instituição preste os serviços de maneira mais eficaz possível.

Antonelli (2016) aponta que a gestão dos hospitais filantrópicos é caracterizada pela falta de profissionalização dos gestores. Isso faz com que haja uma situação de desperdícios com materiais e equipamentos não utilizados, equipamentos sem manutenção e tempo de trabalho dos colaboradores mal aproveitado. De acordo com levantamentos desse autor, cerca de 40% dos materiais de um hospital filantrópico são desperdiçados. Essa situação envolve a necessidade de aproximar a gestão do hospital filantrópico à gestão de empresas privadas.

> Dizer que os hospitais não devem ser administrados como uma empresa privada é uma visão equivocada. Talvez pela ideia antiga do viés filantrópico destas entidades, muitos acreditam que um hospital seria, no mínimo, complexo demais para serem gerenciados com as ferramentas administrativas e de gestão em uso. De fato, são organizações que apresentam uma série de particularidades que devem ser pormenorizadamente estudadas a fim de possibilitarem uma compreensão mais ampla. Contudo, alguns estudiosos já conseguiram sistematizar alguns princípios que permitem mapear todos os processos que envolvem uma organização desta natureza (LISBOA, 2015, p. 3).

Pinheiro Filho (2016) complementa que essa falta de profissionalização dos gestores conduz cada vez mais a uma dependência quase que exclusiva dos hospitais filantrópicos dos recursos do SUS, o que modifica o propósito e a função inicial dessas entidades. Esse aspecto faz com que um hospital filantrópico se comporte cada vez mais como uma instituição pública de saúde.

Neitzki et al. (2015) também aponta sobre o problema da falta de profissionalização na gestão de hospitais filantrópicos. Com essa falta de profissionalização há um aumento nos custos de manutenção hospitalar, além da não adoção de um sistema de controle de custos. A longo tempo, essa situação reflete num déficit que compromete a continuidade do funcionamento da instituição de saúde, o que é um prejuízo considerável para a sociedade.

Outro aspecto importante a ser considerado na gestão de hospitais filantrópicos é que, a carência de fiscalizações torna essas instituições propensas para o surgimento de fraudes administrativas. De acordo com Antonelli (2016) o exemplo mais evidente dessa má gestão é o da Santa Casa de Misericórdia de São Paulo, que acumula uma dívida de mais de 700 milhões, principalmente devido à má gestão e ocorrência de desvios de recursos.

(cc) BY-NC-SA

Neitzki et al. (2015) apontam que a apuração e controle de custos hospitalares são ferramentas essenciais para a administração de hospitais filantrópicos. Essas ferramentas possibilitam, na visão desses autores, uma gerência mais eficaz e acompanhamento dos serviços, bem como o desenvolvimento de medidas retificadoras que visem o desenvolvimento de uma performance para efetiva da administração.

Outro desafio importante no que se refere ao gestor de um hospital filantrópico é o fato de que ele trata-se de um ator que se coloca em meio a dois outros atores importantes na gestão. De um lado encontram-se os diretores eleitos destas organizações (mantenedores e presidente) e, de outro lado encontra-se o corpo clínico, formado pelos médicos (BERNARDES et al., 2010).

Diante disso, muitas decisões tomadas não passam pela decisão do gestor, mas envolvem ações para atender uma demanda médica ou até mesmo devido a pressões dos próprios mantenedores. O administrador hospitalar, dentro dessa realidade, não tem a autonomia suficiente para definir a respeito de todas as decisões referentes à aplicação de recursos.

O que se percebe na administração de instituições hospitalares filantrópicas é o fato de que o Presidente de uma instituição desse tipo é o principal político interno, responsável pela articulação da instituição com a comunidade em geral; os médicos compreendem sobre os procedimentos de saúde que devem ser feitos para atender à população; porém cabe a administrador o conhecimento técnico a respeito do gerenciamento de recursos. Desta forma, para que a administração seja eficaz e a instituição não venha a acumular dívidas, o gestor administrativo deve ser sempre consultado e sua opinião deve exercer forte influência mesmo sobre as decisões que estiverem aquém de sua responsabilidade (BERNARDES et al., 2010).

Outro ponto importante que merece discussão é fato de que ainda existe uma influência de que o administrador de um hospital deve ser um médico, porque este profissional tem conhecimentos mais específicos na área de saúde. Bernardes et al (2010) destacam que esse tipo de visão é distorcido, uma vez que nem sempre o profissional em medicina compreende os aspectos técnicos que envolvem o processo de administração, assim, o profissional da administração seria mais indicado para assumir esses cargos, uma vez que tem as habilidades necessárias para implementar e analisar as diversas ferramentas disponíveis na área de gestão a fim de obter resultados mais positivos. Lisboa (2015) completa sobre esse aspecto que:

(cc) BY-NC-SA

> O Administrador Hospitalar chega a ser imprescindível ao eficiente funcionamento de um sistema hospitalar, principalmente porque os profissionais da área de saúde não são preparados para lidar com atividades e tarefas, tais como: a) ferramentas de suporte e de gestão; b) gestão da qualidade nos hospitais; c) instrumentos utilizados na prática diária da gestão da qualidade; d) a administração dos bens patrimoniais do hospital; c) patrimônio operacional; e) gestão de logística e de suprimentos na administração hospitalar; f) finanças e custos, administração financeira;
> g) planejamento estratégico, entre outras. (LISBOA, 2015, p. 3).

A presença do administrador em instituições hospitalares é importante uma vez que este profissional utilizará seus conhecimentos no campo da Administração para que sejam cumpridos todos os quesitos necessários para que o hospital usufrua da imunidade tributária e a isenção de contribuições sociais que representam uma economia tributária significativa (MENDES, 2011).

Mendes (2011) dá continuidade às suas discussões que além de oferecer um serviço de qualidade ao paciente, os hospitais filantrópicos devem ter como missão a ampliação do serviço oferecido aliada à manutenção de um bom desempenho contábil num equilíbrio entre receitas e os custos de manutenção dos serviços. Embora seja com características bem específicas para o setor, o profissional que atua na gestão de hospitais filantrópicos devem sempre dominar princípios econômicos de controle do capital além de técnicas administrativas. Todo o processo prima pela manutenção da vida.

Pode-se dizer que a formação gerencial do administrador conduz este profissional e melhor identificar seus problemas e limites entendendo a estrutura e a dinâmica das instituições de saúde, cujo bom funcionamento está diretamente ligado à competência de seus operadores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As instituições filantrópicas são responsáveis pelo oferecimento de metade dos leitos hospitalares para a população que faz uso do SUS. Desta maneira, sua gestão eficaz é importante não somente por garantir a manutenção do serviço como sua ampliação.

Pode-se dizer, com base nas análises realizadas que os hospitais filantrópicos funcionam de forma eficiente a partir do momento em que há harmonia entre os poderes gerencial, político e médico que existem em seu interior. Esses três poderes devem trabalhar em conjunto para que a instituição atinja aos fins para os quais se destina na comunidade. A eficiência em gestão dentro de uma instituição filantrópica não diz respeito ao lucro, mas sim

(cc) BY-NC-SA

à manutenção da organização por longos anos, assegurando qualidade e até mesmo a ampliação dos serviços oferecidos à comunidade. Embora exista a máxima segundo a qual "a saúde não tem preço", mas a saúde tem custos. Desta forma, é preciso contar com profissionais com formação na área de administração a fim de definir estratégias para que os resultados obtidos sejam suficientes para atender aos custos do processo.

Entre os principais desafios encontrados na gestão de instituições filantrópicas está a ausência de profissionalização de seus gestores, o que gera desperdício de recursos existentes, além de uma dependência quase que exclusiva de recursos do SUS, o que faz com que essas instituições percam seu verdadeiro propósito e passem a se comportar como instituições públicas de saúde.

Embora o administrador não participe de forma direta dos serviços de saúde, ele deve ser informado de tudo o que acontece no interior do hospital e, a partir de seus conhecimentos sobre gestão de pessoas, gestão de materiais e finanças, atuar de forma a garantir a saúde financeira da instituição. O administrador, portanto, faz uso das diversas ferramentas da administração para avaliar os resultados obtidos e redirecionar ações visando maior retorno na aplicação de recursos.

Embora os estudos sobre o assunto ainda sejam escassos na literatura, acredita-se ser de fundamental importância que os cargos de gestão em hospitais filantrópicos sejam preenchidos por profissionais com formação em Administração de Empresas, a fim de, agregar máxima eficiência e eficácia à gestão dessas instituições para fazê-las cumprir seu papel.

REFERÊNCIAS

ANTONELLI, D. Hospitais filantrópicos precisam investir em gestão. **Gazeta do Povo.** 10 fev. 2016. Disponível em: https://www.gazetadopovo.com.br/vida-e-cidadania/hospitais-filantropicos-precisam-investir-em-gestao-diz-especialista-5gqbsa8x4k6tabbsasiwre6sw/. Acesso em 29 abr. 2019.

BERNARDES, J. G.; CASTILHOS, J. T.; DORION, E.; CAMARGO, M. E. Gerenciamento de hospitais filantrópicos: confronto entre a técnica médica, o poder político e a administração hospitalar. **VII SEGeT** – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/237_Gerenciamento%20de%20Hospitais%20Filantropicos%20-%20SEGET.pdf. Acesso em 29 abr. 2019.

(cc) BY-NC-SA

LIMA, S. M. L.; BARBOSA, P. R.; PORTELA, M. C.; UGÁ, M. A. D.; VASCONCELLOS, M. M.; GERSHMAN, S. Caracterização gerencial dos hospitais filantrópicos no Brasil. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 20(5):1249-1261, set-out, 2004.

LISBOA, J. **Os desafios da gestão hospitalar**. 2015. Disponível em: https://administradores.com. br/artigos/os-desafios-da-gestao-hospitalar. Acesso em 29 abr. 2016.

MENDES, K. G. L. **A Participação das Enfermeiras na Gestão de Custos em Organizações Hospitalares**. 2011. 150 f. Tese (Doutorado). Curso de Ciências, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

NEITSKE, A. C. A.; ZANIN, D. F.; GASPARELLO, G.; PACHECO, V. O desafio da gestão de custos hospitalares no terceiro setor: uma discussão a partir de uma associação hospitalar. **XXII Congresso Brasileiro de Custos** – Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 11 a 13 nov. 2015.

OLAK, P. Arnaldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (Terceiro Setor).** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 225 p.

OLIVEIRA, A.; ROMÃO, V. **Manual do terceiro setor e instituições religiosas:** trabalhista, previdenciária, contábil e fiscal. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011. 587 p.

PAIM, J. Silva. **O que é o SUS?** Rio de Janeiro: Fiocruz, 2015.

PINHEIRO FILHO, F. P. **Hospitais filantrópicos e sua relação com o sistema de saúde brasileiro**: dependência e limites para a rede pública de serviços de saúde. 2016. Disponível em: https://www.uniara.com.br/arquivos/file/eventos/2017/seppu/anais/pinheiro-filho.pdf. Acesso em 29 abr. 2019.

(cc) BY-NC-SA