



**FIPECAFI**  
Cultura Contábil, Atuarial e Financeira



# Custos no Setor Público: Desafios nos Hospitais Universitários Federais



IX CONGRESSO INTERNACIONAL  
DE CONTABILIDADE, CUSTOS  
E QUALIDADE DO GASTO  
NO SETOR PÚBLICO | 2019

Prof. Diogo Moreira Carneiro



# A FIPECAFI

A Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (FIPECAFI) é uma entidade privada sem fins lucrativos, vinculada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Além de publicar e divulgar livros e artigos, oferece cursos de graduação, pós graduação, mestrado profissional e outros cursos por meio de sua Faculdade.

A FIPECAFI também promove a aplicação prática dos conhecimentos de ponta desenvolvidos por seus pesquisadores em projetos contratados por entidades públicas, empresas privadas e organizações do terceiro setor.

# Questão...

## Como produzir informações úteis para gestão de custos?

# Administrar nunca é tarefa **fácil**





Enfrentamos tempos difíceis na **economia**



# O Brasil é campeão em **burocracia**



# Baixa Produtividade

4 trabalhadores no Brasil produzem o mesmo valor que 1 trabalhador nos EUA



**ENCERRAMOS  
NOSSAS  
ATIVIDADES**

**60%** das empresas fecham nos primeiros 5 anos

A close-up photograph of several people's hands gathered around a table, examining a document with various charts and graphs. One person is holding a pen, ready to write. The document features a bar chart with blue bars and a line graph with a blue line. The scene is brightly lit, suggesting an office or meeting environment.

O processo de gestão requer **informação**



O objetivo da contabilidade é fornecer informações de natureza econômica e financeira e patrimonial para tomada de decisões: **mensurar e informar para decisão**

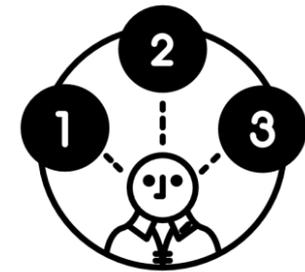
# A santíssima trindade...



Medir



Informar



Decisão

# Mas sob quais condições???

(no caso dos hospitais  
universitários federais...)

# Desenvolvimento do Sistema de Custos

## Desenvolvimento e implantação de **sistema de apuração de custos** em hospitais universitários federais

- Projeto da **EBSERH** – Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, órgão ligado ao MEC para gestão dos hospitais universitários
- Análise de dez hospitais (amostra), contemplando:
  - Complexidade
  - Distribuição Geográfica
  - Porte
- Desenvolvimento com equipe interna de TI

# Desenvolvimento do Sistema de Custos

## Principais Desafios

### Características organizacionais e de gestão

- Distinção entre a **estrutura organizacional formal e informal**, principalmente quando se trata da relação entre o hospital e a universidade: custos que não são gastos e vice versa
- Há também carência de uniformidade, **processos** definidos e disponibilidade de informações
- **Influência político-partidária** na administração, gerando incerteza e instabilidade
- Alta **rotatividade** e falta de formação do pessoal em ferramentas de gestão

# Desenvolvimento do Sistema de Custos

## Principais Desafios

### Questões legais e normativas pertinentes ao setor público

- Necessidade de **burocráticos** processos de licitação para compras e contratações
- Outros problemas decorrentes de estrutura excessivamente formal e **normatizada**

# Desenvolvimento do Sistema de Custos

## Principais Desafios

### Aspectos de gestão de custos

- Particularidades de processos realizados no segmento hospitalar, principalmente em hospitais universitários (são vários **modelos de negócio** ao mesmo tempo)
- Intensiva utilização de **mão de obra especializada**
- Instalações e **equipamentos** específicos e de alto custo
- **Processos complexos**, abrangentes e diversificados

# Desenvolvimento do Sistema de Custos

## Principais Desafios

### Características da tecnologia de informações

- Dificuldade em **integrar o sistema** de custos aos outros sistemas existentes
- Nem todas as unidades hospitalares utilizavam a mesma **plataforma** necessária ao sistema
- **Programação** realizada com pessoal interno e tecnologias disponíveis à instituição, o que consiste um fator limitante ao desenvolvimento do sistema

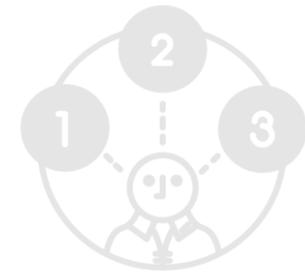
# O que tem sido feito (quando possível)...



Medir



Informar



Decisão



O resultado...

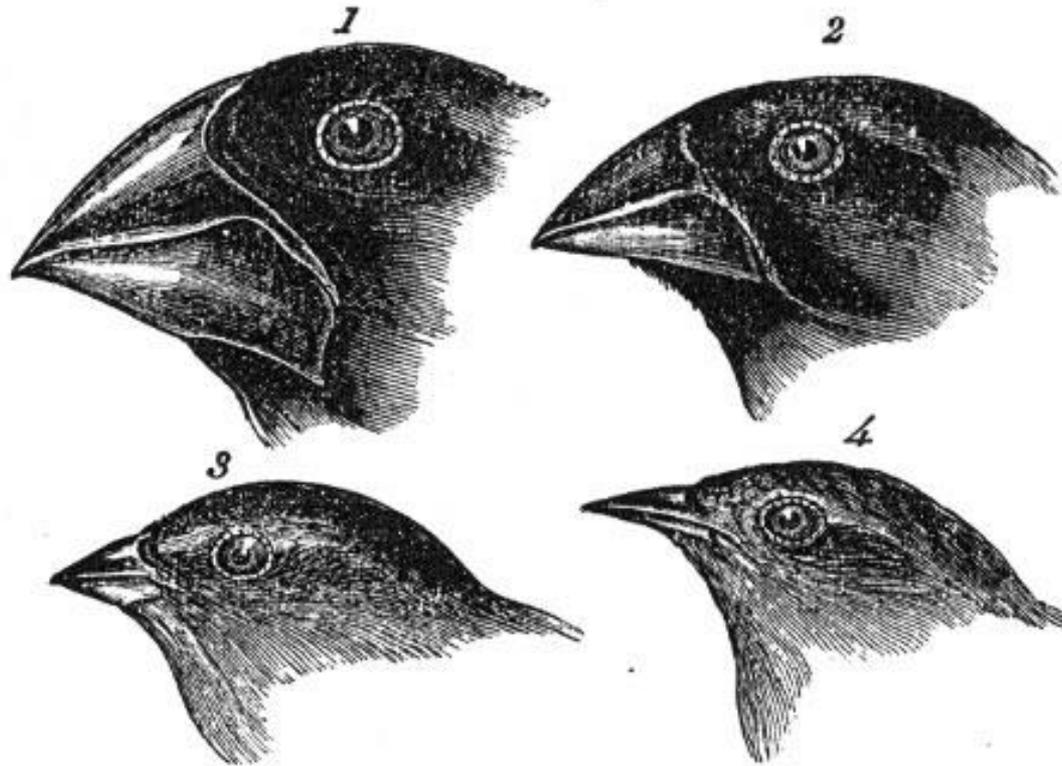


E então...

# A contabilidade está em constante **evolução**



# Evolução significa **Adaptação**



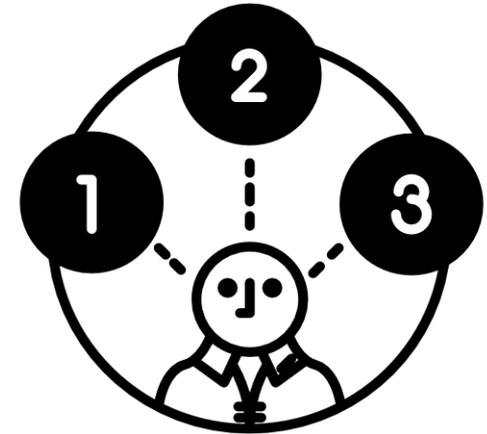
1. *Geospiza magnirostris*,  
3. *Geospiza parvula*.

2. *Geospiza fortis*,  
4. *Certhidea olivacea*.

# A Contabilidade é uma Ciência Social **Aplicada**



# É necessário ajustar o alvo...



Mensuração Informação **Decisão**

# Para que são as informações geradas...



Investidores  
Credores

**SIAFI**



Execução  
Orçamentária

Portal  
**Siape**  
net



Gestão de  
Pessoal



Receita Federal



Tributos  
(arrecadação)

# Por que um Sistema de Custos???

**EFICIÊNCIA**

- Recursos
- Atividades

**EFICÁCIA**

- Objetivos
- Resultados

**EFETIVIDADE**

- Impactos
- Fins

**Melhorar a Saúde da População!!!**

# E quem tem as respostas???



HU/UFMA/MA



**UnB**

HUB/UnB/DF



Hospital das Clínicas  
Universidade Federal de Minas Gerais

HC/UFMG/MG

**HUOL**

Hospital Universitário  
Onofre Lopes

HUOL/UFRN/RN



HC/UFTM/MG



HUSM/UFSM/RS



**HUGV**  
Hospital Universitário  
GETÚLIO VARGAS

HUGV/UFAM/AM



MEJC/UFRN/RN



**UFBA**

MCO/UFBA/BA



**UFMT**

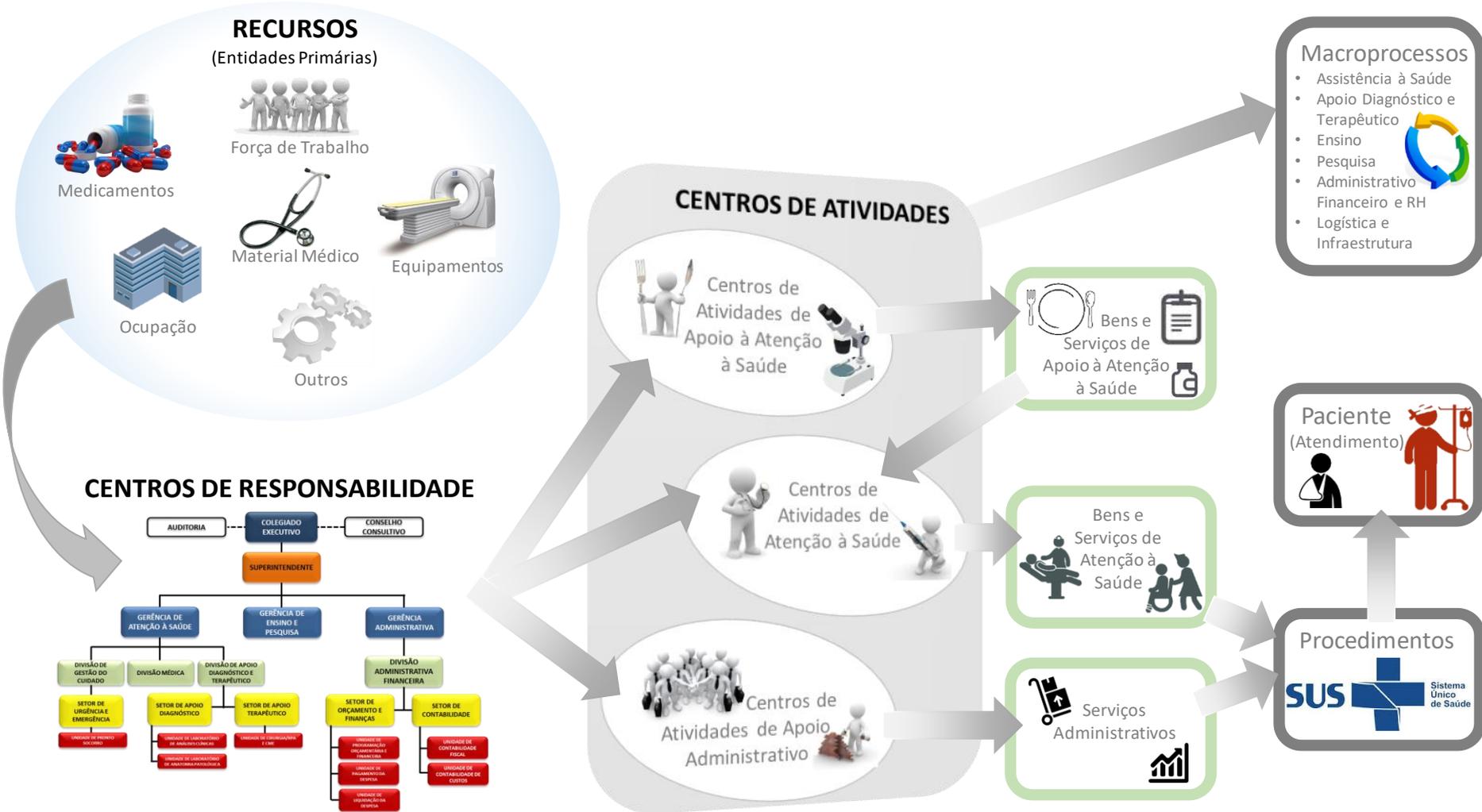
HUJM/UFMT/MT

# Modelo Conceitual – O que é importante?

1. Estrutura organizacional (Centros de Responsabilidade)
2. Atividades (Centros de Atividade)
3. Macroprocessos
4. Procedimentos
5. Pacientes

## Direcionadores de Custos

# Modelo Conceitual – Caso prático



# Implantação do Modelo – Caso Prático

## Alguns destaques...

- Projeto previsto para 12 meses, mas durou 36...
- Apesar do engajamento dos hospitais, o projeto avançou menos do que o esperado
- O desenvolvimento do sistema (programação) constituiu o principal entrave
- Os hospitais que já tinham algum sistema de informação de custos se beneficiaram com as melhorias do projeto, os outros nem tanto...



**FIPECAFI**  
Cultura Contábil, Atuarial e Financeira

# Muito obrigado



diogo.carneiro@usp.br  
diogo.carneiro@gmail.com



[linkedin.com/in/diogomoreiracarneiro](https://www.linkedin.com/in/diogomoreiracarneiro)