

CASO: IMPLANTAÇÃO DO SELO DE EXCELÊNCIA EM CUSTOS EM SERVIÇOS DE SAÚDE

Resumo

A Planisa e o Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo HCFMUSP desenvolveram **o selo de excelência em custos em serviços de saúde** com **objetivos ambiciosos e transformadores**.

O selo reflete a maturidade na gestão de custo, transformando mentalidades e focando na sustentabilidade.

Perspectivas de custo

Pessoal, material e medicamento, gerais, receitas, resultados, custo por procedimento médico, rateios, produção assistencial e gerenciamento.

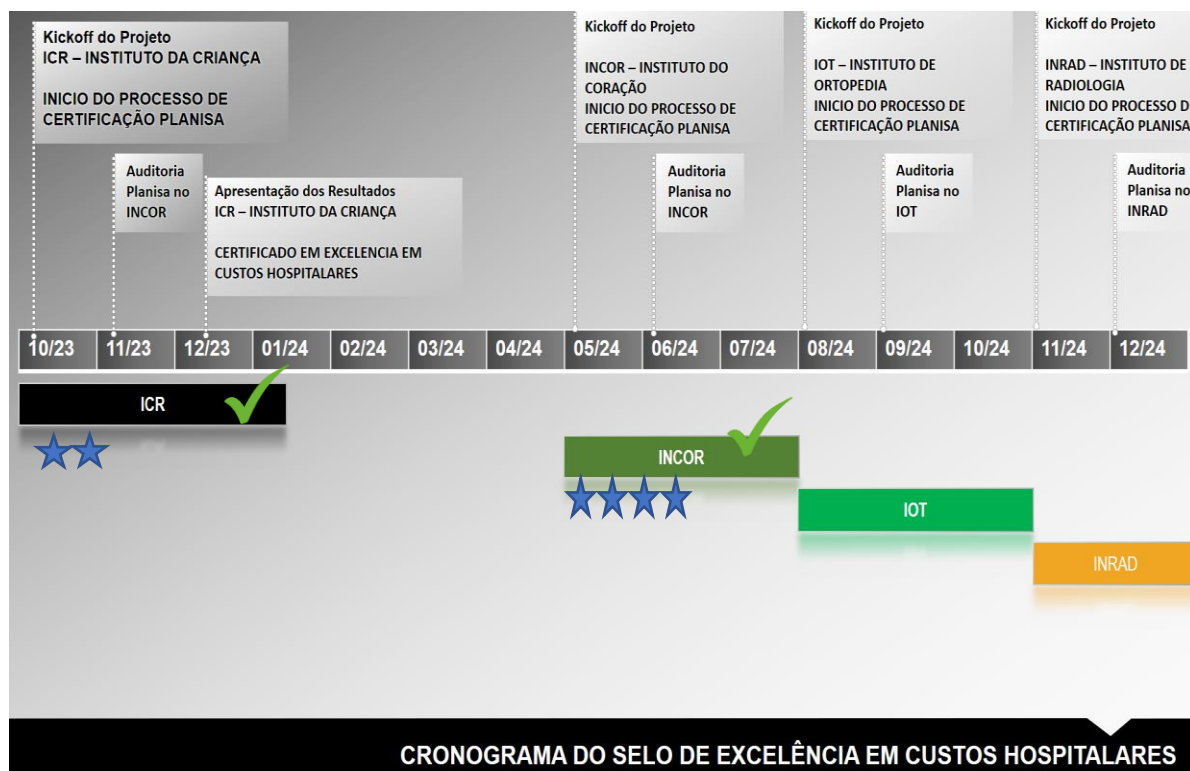
A Metodologia de avaliação inclui

48 itens

Resultando em um percentual que determina a intensidade do selo, variando de 1 (mínimo) a 5 (máximo).

Este projeto está em fase de implementação no Complexo HCFMUSP

Descrição da situação do Problema



- ❖ Dificuldade na padronização e nivelamento das informações dos custos nos Institutos que compõe o complexo
- ❖ Necessidade de disseminar a cultura da gestão de custos em todos os níveis de gestão
- ❖ Demanda na utilização das informações de custos para tomadas de decisões e aprimoramento de processos

Projeto de implementação: SELO DE EXCELÊNCIA EM CUSTOS EM SERVIÇOS DE SAÚDE



**Instituto da Criança
e do Adolescente**

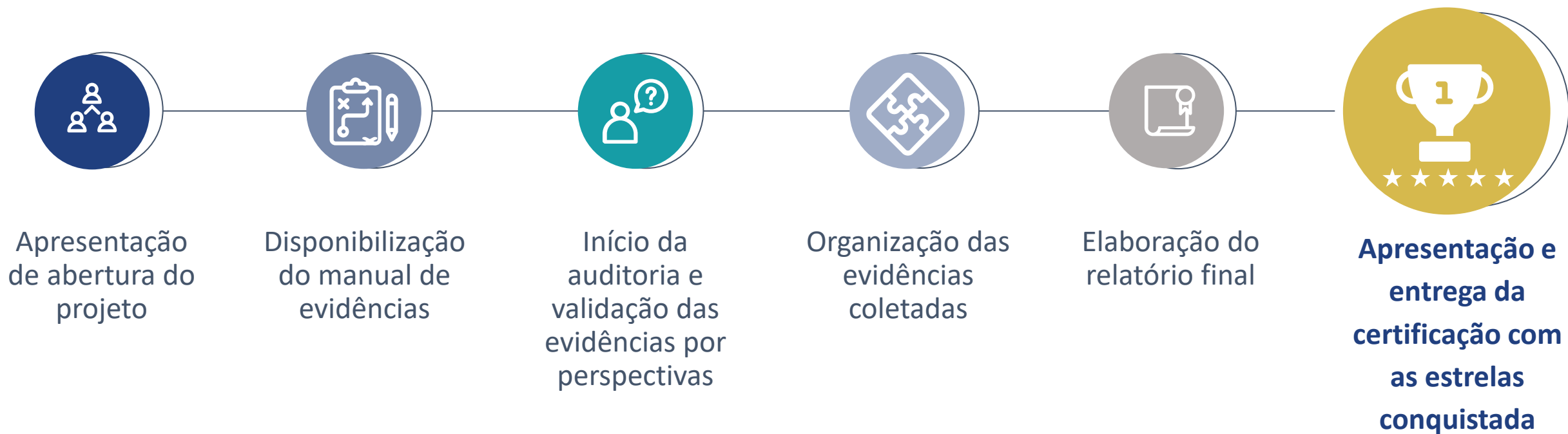
Hospital das Clínicas - FMUSP

**Hospital Especializado em Alta complexidade
- Assistência, Ensino, Pesquisa e Inovação
(Terciário e Quaternário)**

Autarquia Especial do Governo de São Paulo

- ❖ Localidade: Cidade de São Paulo - SP
- ❖ Público alvo: Medicina de Alta Complexidade especializada em crianças e adolescentes
- ❖ 1341 colaboradores
- ❖ Faturamento: SUS e Saúde Suplementar
- ❖ Mercado de atuação: Medicina de Alta Complexidade
- ❖ Leitos Instalados: 189

Operacionalização



Proposta de Solução

❖ Certificação do Selo de Excelência em Custos em Serviços de Saúde

❖ Utilizando dois auditores sendo:

- Um Auditor Líder: nível de gerência, com pelo menos 10 (dez) anos de experiência comprovada em gestão de custos hospitalares e devidamente capacitado ao processo de auditoria; e
- Um Auditor Observador: nível consultor técnico, com experiência e capacitação comprovada em gestão de custos hospitalares e ao processo de auditoria

❖ Duração estimada: 104 horas

❖ Período total: 2 (dois) meses.

Perspectivas e Subitens de Avaliação

	P1	PESSOAL	7 SUBITENS DE AVALIAÇÃO
	P2	MATERIAL E MEDICAMENTO	4 SUBITENS DE AVALIAÇÃO
	P3	GERAIS	13 SUBITENS DE AVALIAÇÃO
	P4	RECEITAS	3 SUBITENS DE AVALIAÇÃO
	P5	RESULTADOS	3 SUBITENS DE AVALIAÇÃO
	P6	CUSTO POR PROCEDIMENTO MÉDICO	4 SUBITENS DE AVALIAÇÃO
	P7	RATEIOS E PRODUÇÃO ASSISTENCIAL	7 SUBITENS DE AVALIAÇÃO
	P8	GERENCIAMENTO	7 SUBITENS DE AVALIAÇÃO

TOTAL = 48
SUBITENS

Check list de avaliação das dimensões

PERSPECTIVA 1 – PESSOAL

Trata de perspectiva de maior relevância na composição dos custos hospitalares, portanto, a avaliação minuciosa dos eventos que compõe a folha de pagamento, o provisionamento adequado dos encargos sociais e trabalhistas, o lançamento dos custos com benefícios da empresa, o lançamento dos honorários médicos (exclusivamente custo médico), a alocação correta do colaborador por cdc (centros de custos), tudo isso alinhado ao regime de competência, fazem destes componentes instrumentos valiosos para geração de acurácia no cálculo dos itens de produção hospitalar.

Itens de Avaliação	Item	Conceito	Subitem de avaliação	Nível de Atendimento ao Item de Avaliação			MÉTODO	REFERÊNCIA	Justificativa
				Conforme ☺	Não conforme (NC)	Não Se Aplica (NA)			
Gestão de Custos Hospitalares: custeio por absorção e variável.	Custos com Pessoal - CLT	O custo com pessoal é o componente mais relevante na composição dos custos de uma Unidade de Saúde. Portanto, a lotação correta dos colaboradores por centro de custos e o lançamento adequado dos custos relacionados aos eventos da folha de pagamento, benefícios, dos encargos sociais e trabalhistas e honorários médicos são fundamentais para o processo de apuração de custos hospitalares.	1.1 A lotação dos colaboradores por centro de custo é revisada mensalmente?				Entrevista, análise documental e observação direta ao sistema	Manual da Planisa	
			1.2 As variações de salários e benefícios mensais são justificadas?				Entrevista, análise documental.	Manual da Planisa	
			1.3 A composição das contas de salários e benefícios estão adequadas?				Entrevista, observação direta ao sistema e conferência de dados.	Manual da Planisa	
			1.4 Como é realizada a provisão dos encargos sociais e trabalhistas ?				Entrevista, observação direta ao sistema e conferência de dados.	Manual da Planisa	
	Honorário Médico	O custo com honorário médico possui características importantes que devem ser consideradas, tanto na alocação no regime de competência, quanto na segregação do seu comportamento: fixo ou variável. Via de regra, o custo fixo compõe o custo unitário de produção, enquanto o variável não compõe, principalmente na avaliação do resultado do procedimento ou paciente.	1.5 Como é o processo de alocação dos honorários médicos nos centros de custos?				Entrevista, análise documental e observação direta ao sistema	Manual da Planisa	
			1.6 Os lançamentos dos honorários médicos são alocados na competência?				Entrevista, análise documental e observação direta ao sistema	Manual da Planisa	
			1.7 Existe a segregação entre honorários médicos fixos e variáveis?				Entrevista, conferência de dados e observação direta.	Manual da Planisa	

Resultado da
avaliação

RESULTADO DE AVALIAÇÃO			
Pontuação das Perspectivas			
Perspectivas	Itens de Avaliação	Pontuação Máxima	Pontuação obtida
1. Pessoal	1.1 A lotação dos colaboradores por centro de custo é revisada mensalmente?	2	
	1.2 As variações de salários e benefícios mensais são justificadas?	2	
	1.3 A composição das contas de salários e benefícios estão adequadas?	2	
	1.4 Como é realizada a provisão dos encargos sociais e trabalhistas ?	2	
	1.5 Com		
	1.6 Os la		
	1.7 Exist		
8. Gerenciamento dos Custos Hospitalares	CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO		
	De 95,00% a 100%		*****
	De 80% a 94,99%		****
	De 70% a 79,99%		***
	De 50% a 69,99%		**
	Abaixo de 49,99%		*
	8.6 A gestão de custos hospitalares está alinhada ao planejamento estratégico?	2	
	8.7 É prática usual a utilização da gestão de custos para diminuição dos desperdícios e tomada de decisão?	6	
TOTAL		100	0
QUANTIDADE DE SUB-ITENS DE AVALIAÇÃO			48
AVALIAÇÃO FINAL EM %			0,0%



Resultados

PERSPECTIVA 1 – PESSOAL

Trata de perspectiva de maior relevância na composição dos custos hospitalares, portanto, a avaliação minuciosa dos eventos que compõem a folha de pagamento, o provisionamento adequado dos encargos sociais e trabalhistas, o lançamento dos custos com benefícios da empresa, o lançamento dos honorários médicos (exclusivamente custo médico), a alocação correta do colaborador por cdc (centros de custos), tudo isso alinhado ao regime de competência faz destes componentes instrumentos valiosos para geração de acurácia no cálculo dos itens de produção hospitalar.

Itens de Avaliação	Item	Conceito	Subitem de avaliação	Pontuação	Nível de Atendimento ao Item de Avaliação			MÉTODO	REFERÊNCIA	Evidências	Justificativa	Amostra
					Conforme ©	Não Conforme (NC)	Não Se Aplica (NA)					
Gestão de Custos Hospitalares: custeio por absorção e variável.	Custos com Pessoal - CLT	O custo com pessoal é o componente mais relevante na composição dos custos de uma unidade de saúde. Portanto, a lotação correta dos colaboradores por centro de custos e o lançamento adequado dos custos relacionados aos eventos da folha de pagamento, benefícios, dos encargos sociais e trabalhistas e honorários médicos são fundamentais para o processo de apuração de custos hospitalares.	1.1 A lotação dos colaboradores por centro de custo é revisada mensalmente?	2	X			Entrevista, análise documental e observação direta ao sistema.	Manual da Planisa	Documentos_Evidências_Auditoria\1. PERSPECTIVA – PESSOAL\1.1\Evidências 1.1.pptx	As evidências devem ser checadas no sistema CADCOLAB e a inserção de custos no sistema MV Custos e/ou PIH – Plataforma de Inteligência Hospitalar. Deve ser levantada uma amostra de 06 centros de custos aleatórios, podendo ser: produtivos, auxiliares e administrativos. Se toda a amostra estiver com alocação correta considerar “conforme”; caso contrário, “não conforme”.	Mínimo 5 centros de custos
			1.2 As variações de salários e benefícios mensais são justificadas?	2	X			Entrevista, análise documental.	Manual da Planisa	Documentos_Evidências_Auditoria\1. PERSPECTIVA – PESSOAL\1.2\Evidências 1.2.pptx	Evidenciar variações de salários através do relatório de composição e evolução de custos referentes ao último trimestre fechado de custos, olhar as grandes variações nas linhas de salários e benefícios e checar se existe justificativa em ata da Reunião Analítica de Custos (RAC), Sistema Estratégico MV (SE MV) e/ou em qualquer outro relatório. Se houver justificativas, está “conforme”; caso contrário, “não conforme”.	Mínimo 03 centros de custos
			1.3 A composição das contas de salários e benefícios está adequada?	2	X			Entrevista, observação direta ao sistema e conferência de dados.	Manual da Planisa	Documentos_Evidências_Auditoria\1. PERSPECTIVA – PESSOAL\1.3\Evidências 1.3.pptx	Evidenciar através do relatório de composição e evolução dos custos se as contas utilizadas estão segregadas em salários, encargos sociais e benefícios, separando os valores destas para os profissionais não médicos e médicos. Se estiver, considerar “conforme”; caso contrário, “não conforme”.	Composição de no mínimo último trimestre fechado.
			1.4 Como é realizada a provisão dos encargos sociais e trabalhistas ?	2	X			Entrevista, observação direta ao sistema e conferência de dados.	Manual da Planisa	Documentos_Evidências_Auditoria\1. PERSPECTIVA – PESSOAL\1.4\Evidências 1.4.pptx	A evidência deve ser através da apresentação do estudo realizado e/ou parametrização do percentual aplicado, no sistema MV Custos. Se a unidade estiver utilizando o estudo de encargos sociais proposto pela Planisa, considerar “conforme”; caso contrário, “não conforme”.	Verificar versão do estudo e vigência
	Honorário Médico	O custo com honorário médico possui características importantes que devem ser consideradas, tanto na alocação no regime de competência quanto na segregação do seu comportamento: fixo ou variável. Via de regra, o custo fixo compõe o custo unitário de produção, enquanto o variável não compõe, principalmente na avaliação do resultado do procedimento ou paciente.	1.5 Como é o processo de alocação dos honorários médicos nos centros de custos?	2	X			Entrevista, análise documental e observação direta ao sistema.	Manual da Planisa	Documentos_Evidências_Auditoria\1. PERSPECTIVA – PESSOAL\1.5\Evidências 1.5.pptx	evidenciar a alocação dos honorários médicos através do sistema de custos MV e/ou da PIH (Plataforma de Inteligência Hospitalar) e as notas fiscais de prestação de serviços médicos, se houver. Se a amostra estiver correta, considerar “conforme”; caso contrário, “não conforme”.	Mínimo 05 centros de custos produtivos
			1.6 Os lançamentos dos honorários médicos são alocados na competência?	0		X		Entrevista, análise documental e observação direta ao sistema.	Manual da Planisa	Documentos_Evidências_Auditoria\1. PERSPECTIVA – PESSOAL\1.6\Evidências 1.6.pptx	Evidenciar se há repasse de honorários médicos e se o valor lançado no sistema MV Custos e/ou PIH corresponde à prestação do serviço prestado no período analisado. Se a amostra estiver correta, considerar “conforme”; caso contrário, “não conforme”.	Mínimo 05 centros de custos produtivos
			1.7 Existe a segregação entre honorários médicos fixos e variáveis?	0		X		Entrevista, conferência de dados e observação direta.	Manual da Planisa	Documentos_Evidências_Auditoria\1. PERSPECTIVA – PESSOAL\1.7\Evidências 1.7.pptx	Evidenciar segregação das contas de honorários médicos em fixo e variável através do relatório de composição e evolução dos custos, que deverão ser extraídos do sistema MV Custos e/ou PIH – Plataforma de Inteligência Hospitalar. Em caso afirmativo, está conforme, caso contrário não conforme.	-

PERSPECTIVA 1 – PESSOAL (EXEMPLO)

Distribuição de colaboradores por centro de custo – Origem PIH

5031 - CENTRO ECONOMICO FINANCEIRO - CEF

				5031 - CENTRO ECONOMICO FINANCEIRO - CEF							
				2023							
Conselho	Empresa	Vínculo	Nome	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago
	FFM	CLT	Colaborador 1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
			Colaborador 2	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%
			Colaborador 3	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
			Colaborador 4	51%	51%	51%	51%	51%	51%	51%	51%
			Colaborador 5	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

A lotação dos colaboradores por centro de custo é revisada mensalmente?

Exemplo de solicitação de movimentação de colaborador entre centros de custos:

9/29/23, 11:38 AM E-mail de Hospital das Clínicas - [GLPI #0248788] Novo acompanhamento ALTERAÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO

[GLPI #0248788] Novo acompanhamento ALTERAÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO

NGP-SERVIÇOS <servicos.ngp@hc.fm.usp.br>
Responder a: noreply@hc.fm.usp.br
Para: marcelo.yanagida@hc.fm.usp.br

7 de agosto de 2023 às 11:01

ALTERAÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO		Número de acompanhamentos : 1
Requerentes :		
Data de abertura :	14-07-2023 10:16	
Data de fechamento :		
Origem da requisição :	Formcreator	
Item associado :	-	
Atribuído para técnicos :		
Status :	Processando (atribuído)	
Atribuído para grupos :	CGP : Engenharia de segurança do Trabalho > EST	
Urgência :	Média	
Impacto :	Médio	
Prioridade :	Média	
Categoria :	ALTERACAO DO LOCAL DE TRABALHO > MOVIMENTACAO DE PROFISSIONAIS > SEM ALTERACAO DA UA OU CG	
ALTERAÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO		
1) INSTITUTO : 2) CATEGORIA : MOVIMENTAÇÃO DE PROFISSIONAIS (CLT'S, CLF, NOMEADOS, COMISSIONADOS E DESIGNADOS) 3) SUBCATEGORIA : ALTERAÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO (SEM ALTERAÇÃO DA UA OU CG (VAGA) 4) NOME DO COLABORADOR : 5) NÚMERO DA MATRÍCULA : 701757 6) E-MAIL DO COLABORADOR : 7) E-MAIL GESTOR : 8) EMPRESA : FFM 9) ANEXO ATIVIDADE ATUAL : Documento anexado 10) DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE ATUAL :		
Descrição : Prestar Assistência Farmacêutica ao paciente internado mediante avaliação da prescrição; Promover o uso seguro e racional dos medicamentos por meio de ações de coordenação do controle logístico do abastecimento, armazenamento, distribuição, informação, orientação e acompanhamento do uso; Realizar ações de Farmacovigilância, gestão de pessoas, ensino e pesquisa. 11) LOCAL DE TRABALHO ATUAL (NOME DO CENTRO DE CUSTO) : 5026 Diretoria Farmácia 12) INSTITUTO PRETENDIDO : 13) LOCAL DE TRABALHO PRETENDIDO : 5029 Farmácia Unitarização 14) ANEXO ATIVIDADE PRETENDIDA : Documento anexado 15) DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE PRETENDIDA : Prestar Assistência Farmacêutica ao paciente internado mediante avaliação da prescrição; Promover o uso seguro e racional dos medicamentos por meio de ações de coordenação do controle logístico do abastecimento, armazenamento, distribuição, informação, orientação e acompanhamento do uso; Realizar ações de Farmacovigilância, gestão de pessoas, ensino e pesquisa. 16) OBSERVAÇÃO :		

<https://mail.google.com/mail/u/0/?ik=48e7eb417d5&view=pt&search=all&permmsgid=msg-f:1773579132766252866&siml=msg-f:1773579132766...> 1/2

9/29/23, 11:38 AM E-mail de Hospital das Clínicas - [GLPI #0248788] Novo acompanhamento ALTERAÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO

[GLPI #0248788] Novo acompanhamento ALTERAÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO

Data de solução :
Tipo da solução :
Solução :
Número de acompanhamentos : 1

Número de acompanhamentos : 1
[07-08-2023 11:00]

Privado : Não
Autor :
Descrição : Bom dia Prezadas,
Para que possamos elaborar o documento é necessário anexar à descrição de atividades atual e pretendida, conforme elaborado pelo NGP - Núcleo de Gestão de Pessoas.
Ficamos no aguardo
At,
Data de abertura : 07-08-2023 11:00
Origem da requisição :
Número de tarefas : 0

Administrador - Service Desk
Gerado automaticamente pelo GLPI

Resultado Consolidado – Perspectiva 1

Pontuação das Perspectivas			
Perspectivas	Itens de Avaliação	Pontuação Máxima	Pontuação obtida
1. Pessoal	1.1 A lotação dos colaboradores por centro de custo é revisada mensalmente?	2	2
	1.2 As variações de salários e benefícios mensais são justificadas?	2	2
	1.3 A composição das contas de salários e benefícios está adequada?	2	2
	1.4 Como é realizada a provisão dos encargos sociais e trabalhistas ?	2	2
	1.5 Como é o processo de alocação dos honorários médicos nos centros de custos?	2	2
	1.6 Os lançamentos dos honorários médicos são alocados na competência?	2	0
	1.7 Existe a segregação entre honorários médicos fixos e variáveis?	2	0

PONTUAÇÃO TOTAL **14**

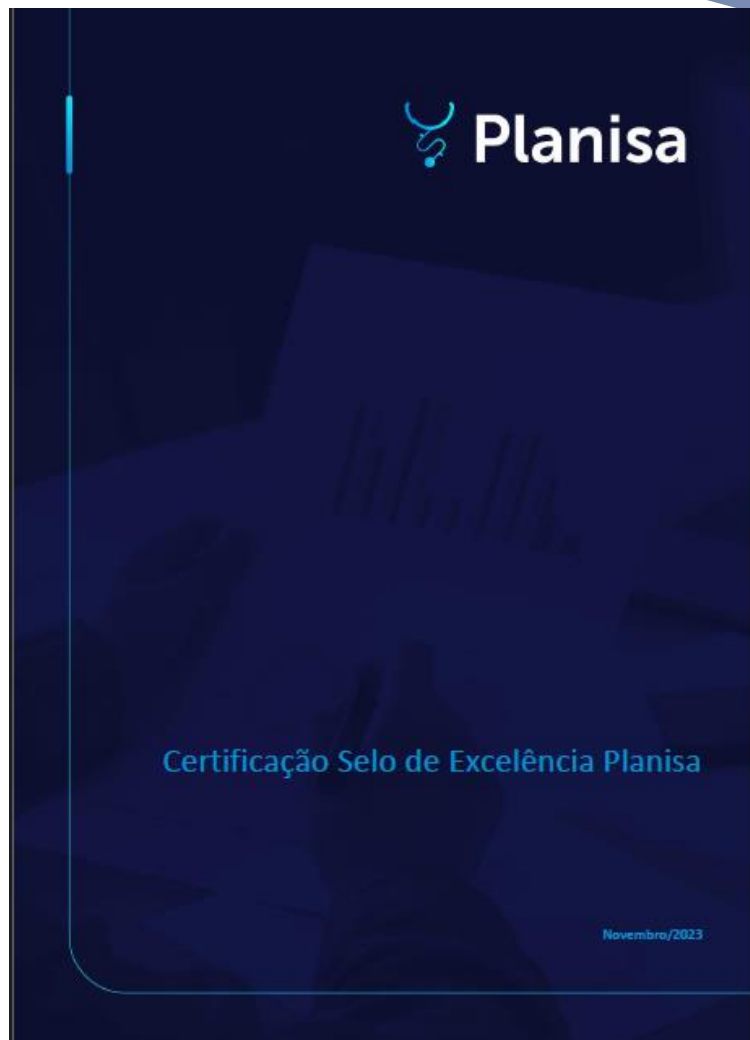
PONTUAÇÃO OBTIDA **10**

% OBTIDO - PERSPECTIVA 1 **71%**

Resultado da Avaliação Geral

CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO	
De 95,00% a 100%	*****
De 80% a 94,99%	****
De 70% a 79,99%	***
De 50% a 69,99%	**
Abaixo de 49,99%	*

Relatório Final



Planisa

Sumário

1. Introdução	2
2. Método de Avaliação	2
3. Item de Avaliação – Gestão de Custos Hospitalares: Custeio por Absorção e Variável	4
4. Resultado do processo de avaliação	5
4.1 Perspectiva 1 – Pessoal	5
4.2 Perspectiva 2 – Material e Medicamento	8
4.3 Perspectiva 3 – Gerais	10
4.4 Perspectiva 4 – Receitas	14
4.5 Perspectiva 5 – Resultados	16
4.6 Perspectiva 6 – Custo por Procedimento Médico-Hospitalar	18
4.7 Perspectiva 7 – Rateios e Produção Assistencial	21
4.8 Perspectiva 8 – Gerenciamento dos Custos Hospitalares	24
5. Considerações Finais	28
Anexos	30
Anexo 1 – Checklist	30
Anexo 2 – Perspectiva 1 – Pessoal	30
Anexo 3 – Perspectiva 2 – Material e Medicamento	30
Anexo 4 – Perspectiva 3 – Gerais	30
Anexo 5 – Perspectiva 4 – Receitas	30
Anexo 6 – Perspectiva 5 – Resultados	30
Anexo 7 – Perspectiva 6 – Custo por Procedimento Médico-Hospitalar	30
Anexo 8 – Perspectiva 7 – Rateios e Produção Assistencial	30
Anexo 9 – Perspectiva 8 – Gerenciamento dos Custos Hospitalares	30

1

Av. Paulista 509, 17º Andar CJ.1709-12 | Bairro Cerqueira Cesar | CEP 01311-010 | São Paulo – SP
+55 (11) 3171-2180 | www.planisa.com.br | [f](#) [@](#) [in](#)

Resultados alcançados e/ou previstos

- ❖ **Qualificar os dados de custos**, receitas e despesas registrados, assim como o envolvimento da Unidade hospitalar em gestão de custos hospitalares
- ❖ Gerar níveis saudáveis de **performance entre as Unidades** participantes, com geração contínua de melhoria das informações para tomada de decisão
- ❖ Estabelecer **nivelamento das informações** em gestão de custos hospitalares entre as Unidades
- ❖ Fortalecer as atividades das Unidades em **melhoria de processos** relacionados à gestão de custos hospitalares

Discussão

- ❖ Dificuldades de compreensão de algumas evidências durante o mapeamento
- ❖ Ausência de integração entre soluções informatizadas
- ❖ Fragilidade e dificuldades nas fontes de informações para as conciliações
- ❖ Execução e controle de processos de forma isolada entre os Institutos

Conclusão

- ❖ A Instituição adotou positivamente a implantação do Selo de Excelência em Custos em Serviços de Saúde
- ❖ Gerou estímulo e engajamento entre os participantes no processo de custos
- ❖ Revisões de Bases e Critérios de Rateios
- ❖ Aprimoramento e padronização nas análises de custos
- ❖ Amadurecimento entre as equipes multidisciplinares nas Reuniões de Análises Críticas (RAC) com maiores esclarecimentos nos custos diretos e critérios de rateio
- ❖ Engajamento na conferência das informações antes e depois da apuração dos custos na Instituição
- ❖ Disseminação na transparência das informações entre os gestores
- ❖ Criação de comitê interno para disseminação da experiência sobre o processo de certificação e apoio na preparação dos novos Institutos
- ❖ Compartilhamento de boas práticas entre os Institutos do Complexo HCFMUSP
- ❖ Agrega valor ao nome das empresas envolvidas: Planisa & HCFMUSP

Referências

- DISSANAYAKA, S. M.; KUMARASWAMY, M. M.; KARIM, K.; MAROSSZEKY, M. *Evaluating outcomes from ISO 9000-certified quality systems of Hong Kong constructors*. Total Quality Management, v. 12, n. 1, p. 29-40, 2001.
- MATOS, A. J.; CARNIELO, M.T. *Gestão de Custos Hospitalares: Técnicas, Análises e Tomada de Decisão*. 4. ed. São Paulo: Viva+, 2023.
- ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO (ONA). *Mapa de Acreditações*. 2020.

✉ alessandra.Haruko@planisa.com.br – Alessandra H. Koga

✉ bianca@planisa.com.br – Bianca Patrício

✉ raquel@planisa.com.br – Maria Raquel Damasceno

✉ antonio.pereira@hc.fm.usp.br – Antonio José Rodrigues Pereira

✉ cristiane.a@hc.fm.usp.br – Cristiane Carvalho Alves

✉ rosana.nsouza@hc.fm.usp.br – Rosana Nogueira de Souza