



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

CARLOS WILLIAN DA SILVA OLIVEIRA

**Proposta de Implementação do Mapeamento de Processos no Setor de Faturamento em
Hospital Privado no município de João Pessoa/PB**

**João Pessoa
2021**

CARLOS WILLIAN DA SILVA OLIVEIRA

Proposta de Implementação do Mapeamento de Processos no Setor de Faturamento em Hospital Privado no município de João Pessoa/PB



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): AGNES CAMPÊLLO ARAÚJO BRAZ

**JOÃO PESSOA
2021**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *campus* João Pessoa

O48p

Oliveira, Carlos Willian da Silva.

Proposta de implementação do mapeamento de processos
no setor de faturamento em hospital privado de João
Pessoa/PB / Carlos Willian da Silva Oliveira. – 2021.
51 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) –
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da
Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.
Orientador : Prof . Agnes Campêllo Araújo Braz

1. Gestão de processos. 2. Gestão hospitalar.. 3.
Faturamento hospitalar. 4. Organizações hospitalares. I.
Título.

CDU 005.83

Bibliotecária responsável Josinete Nóbrega de Araújo – CRB15/116



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA
COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

PARECER 3/2022 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 15 de fevereiro de 2022.

CARLOS WILLIAN DA SILVA OLIVEIRA

Matrícula: 20152460025

Impactos do Mapeamento de Processos no Setor de Faturamento em Hospital Privado no município de João Pessoa/PB

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **10 de fevereiro de 2022** ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 15 de fevereiro de 2022.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Agnes Campêllo Araújo Braz (IFPB)

Orientador(a)

Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Fernanda de Araújo Nóbrega (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Maria da Conceicao Monteiro Cavakanti, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 15/02/2022 17:22:58.
- Fernanda de Araujo Nobrega, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 15/02/2022 15:01:23.
- Agnes Campello Araujo Braz, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 15/02/2022 12:41:09.
- Ceres Grehs Beck, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 15/02/2022 12:21:56.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 15/02/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 263573

Código de Autenticação: cb04e9a92a



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

Dedico este trabalho especialmente a minha Mãe Selma, por ser a mulher mais incrível do mundo e por ter enfrentado todas as dificuldades possíveis para me criar e educar da melhor forma possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha família, em especial a minha mãe Selma, por sempre lutar por mim, por ser a minha companheira de vida, por nunca ter soltado a minha mão mesmo quando a vida se mostrou difícil e por sempre ser o alicerce que sustenta a minha família. Agradeço a minha avó Rita por ter sido a minha segunda mãe e pelo amor incondicional, e ao meu irmão Guilherme por toda ajuda prestada e por ter me aconselhado a fazer o curso e a todos os outros parentes que me ajudaram nessa jornada.

Agradeço ao amor da minha vida, a Mallu, por todo amor e carinho proporcionado, por me incentivar sempre a persistir e nunca desistir da minha carreira e por ter me tornado um homem melhor.

Agradeço aos meus amigos queridos, em especial a Tayanne, Savio e Relbert que me ajudaram emprestando livros sobre o tema, aos meus colegas Fabiano, Marcilene, Tarcio e Anderson pelo incentivo e motivação, a todos que já estudaram e trabalharam comigo e por fim aos demais colegas que não pude citar.

Agradeço ao IFPB pela oportunidade de ser estudante de uma das melhores faculdades do Brasil, por ter conhecido os colegas mais incríveis e por ter sido aluno de professores exemplares que muito contribuíram para a minha formação e aprendizado como ser humano e cidadão.

Agradeço a minha orientadora Agnes, por ter me ensinado muito nesses meses de orientação, sempre me auxiliando e me orientando de forma paciente, compreensiva e didática. Como também pelos ensinamentos compartilhados quando fui seu aluno na sua disciplina de práticas de pesquisa, sou muito grato por ter acertado nessa escolha, pois ela é uma professora incrível.

RESUMO

Esta monografia tem como tema principal o estudo da importância do mapeamento de processos no setor de faturamento em um hospital, tendo em vista o contexto econômico e social no que diz respeito a área de saúde atualmente, torna-se importante explorar esse aspecto sob o prisma da gestão de processos na administração hospitalar, especificamente no setor de faturamento. No entanto, existe uma escassa literatura sobre tal temática, logo, é essencial abordar a emergente tendência de inovação que as novas práticas, metodologias e tecnologias globais conduzem as organizações hospitalares para um novo patamar de gestão. A pesquisa objetivou propor a Implementação do Mapeamento de Processos no Setor de Faturamento em Hospital Privado no município de João Pessoa/PB. No que concerne a metodologia, quanto ao tipo de pesquisa, utilizou-se do método descritivo e exploratório, e quanto a forma de abordagem, definiu-se como uma pesquisa qualitativa e estudo de caso. Utilizou-se como procedimentos a observação in loco e a entrevista não estruturada para mapear os processos de faturamento, identificar gargalos e propor soluções e estratégias de melhoria a fim de otimizar os processos já existentes. Os resultados obtidos foram uma padronização de documentação e de processos, redução dos gaps e de tempo de processamento dessas atividades, treinamento para os futuros profissionais e os já existentes e por fim o aumento na eficiência e na qualidade do serviço.

Palavras-chave: Organizações Hospitalares; Faturamento Hospitalar; Gestão de Processos.

ABSTRACT

This monograph has as its main theme the study of the importance of process mapping in the billing sector in a hospital, bearing in mind the economic and social context concerning the health area today, it is important to explore this aspect from the perspective of management of processes in hospital administration, specifically in billing, since there is scarce literature on the subject, but it is also essential to address the emerging trend of innovation that new practices, methodologies, and global technologies lead hospital organizations to a new level of management. The research aimed to propose the Implementation of Process Mapping in the Billing Sector in a Private Hospital in the city of João Pessoa/PB. Regarding the methodology, regarding the type of research, the descriptive and exploratory method was used, and regarding the approach, it was defined as a qualitative research and case study. In loco observation and unstructured interviews were used as procedures to map the billing processes, identify bottlenecks and propose solutions and improvement strategies in order to optimize existing processes. The results obtained were a standardization of documentation and processes, reduction of gaps and processing time of these activities, training for future and existing professionals and, finally, an increase in efficiency and service quality.

Keywords: Hospital Organizations; Hospital Billing; Processes management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Exemplo de fluxograma.....	25
Figura 2: Fluxograma do processo Ambulatorial.....	27
Figura 3: Fluxograma do processo Central de Guias.	30
Figura 4: Fluxograma do processo Identificação do prontuário - Pré faturamento.	32
Figura 5: Fluxograma do processo Análise das faturas – Pré Faturamento.	33
Figura 6: Fluxograma do processo Conferência de Documentação – Pré Faturamento.	35
Figura 7: Fluxograma do processo Relatórios de pendências – Pré faturamento.	36
Figura 8: Fluxograma do processo Auditoria Interna.	38
Figura 9: Fluxograma do processo Ajuste de contas.....	39
Figura 10: Fluxograma do processo Discussão de contas.....	41
Figura 11: Fluxograma do processo Remessa.....	42
Figura 12: Fluxograma do processo Recurso de Glosa.....	44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANS:	Agência Nacional de Saúde Suplementar
OPME:	Órteses, Próteses e Materiais Especiais
SAME:	Serviço de arquivo médico e estatística
SUS:	Sistema Único de Saúde
CDI:	Centro de Diagnóstico por Imagem
SADT:	Serviço de Apoio Diagnóstico Terapêutico
BI:	Business Intelligence
PEP:	Prontuário Eletrônico do Paciente
TI:	Tecnologia da Informação
BPMN:	Business Processes Modeling Notation

SUMÁRIO

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 JUSTIFICATIVA	16
1.2 OBJETIVOS	16
2 METODOLOGIA.....	18
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	18
2.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA	19
2.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	19
2.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS	20
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
3.1 ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES.....	21
3.2 ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR.....	22
3.3 FATURAMENTO HOSPITALAR	22
3.4 GESTÃO DE PROCESSOS.....	23
3.5 FLUXOGRAMA	24
3.6 BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION (BPMN)	25
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
4.1 IDENTIFICAÇÃO E MAPEAMENTO DO PROCESSO DE FATURAMENTO	26
4.1.1 Setor Ambulatorial	27
4.1.2 Setor Central de Guias.....	28
4.1.2.1 Eletivo.....	28
4.1.2.2 Terapias	28
4.1.2.3 Prorrogações	28
4.1.2.4 Pós Eletivo.....	29
4.1.3 Setor Pré Faturamento	31
4.1.4 Setor Auditoria Interna.....	37
4.1.5 Setor Ajuste de Contas	38
4.1.6 Setor Discussão de Contas	40
4.1.7 Setor Remessa	41
4.1.8 Setor Recurso de Glosa	43
4.2 GAPS NO PROCESSO DE FATURAMENTO.....	45
4.3 MELHORIAS NO PROCESSO DE FATURAMENTO.....	46
4.3.1 Planejamento e Comunicação.....	47
4.3.2 Transparência dos gaps.....	47

4.3.3 Resoluções a curto prazo	47
4.3.4 Treinamento de Colaboradores.....	48
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51

1. INTRODUÇÃO

O Brasil vive um momento conturbado no que tange às áreas econômicas e sociais devido à crise sanitária ocasionada pela pandemia do Covid-19, além é claro dos efeitos refletidos pelo cenário dos últimos anos de crise econômica e política no Brasil, o qual provocou diversas transformações no ambiente corporativo e pessoal, em especial o ramo da saúde suplementar, do qual faz parte este objeto de estudo que são as organizações hospitalares, desafiando-os a se reinventarem em suas operações e processos para lidarem com o novo ambiente competitivo que os cercam.

Para se ter noção da dimensão desse mercado, conforme um levantamento da ANAHP (2020) as despesas com saúde no Brasil condizem a R\$ 692,88 Bilhões, o que corresponde a 9,30% do PIB do Brasil, desse valor, R\$ 388,47 bilhões diz respeito aos gastos com saúde privada, que por conseguinte, R\$ 216,97 bilhões tem a ver com a saúde suplementar e o restante diz respeito aos gastos de contas particulares. É nesse sentido que se pode refletir a respeito do papel das organizações hospitalares dentro do segmento da saúde suplementar brasileira.

Diante deste panorama, as organizações hospitalares possuem um papel essencial para a manutenção da sociedade, pois são um conjunto de instituições com fins lucrativos ou não, prestadores de serviços assistenciais, formado por equipes multidisciplinares com o objetivo prover diagnósticos e o tratamento essencial para o paciente. Conforme Malagón-Londoño (2018, p. 3), “O hospital, dentro do esquema moderno de funcionamento dos sistemas de saúde, é o centro de referência que recebe pacientes cujos problemas não foram resolvidos em outros setores.”, sendo assim, de maneira resumida, sua missão principal é receber o paciente doente e prover-lhe a cura ou tratamento necessário para a melhoria da qualidade de vida daquele indivíduo.

Para que uma organização hospitalar consiga êxito em seu fim, que é prover a cura e tratamento dos doentes, é necessário capital para financiar suas atividades e operações, é nesse sentido que na estrutura organizacional de uma prestadora de serviços em saúde existe um órgão denominado de faturamento, o qual é responsável pela confecção das contas hospitalares do paciente. Este setor é essencial para a sobrevivência de uma unidade hospitalar, pois é a partir desse órgão que são geradas e asseguradas as receitas provenientes dos serviços prestados das instituições hospitalares.

Em um contexto de crise, muitos hospitais tiveram suas receitas afetadas por esse cenário de retração econômica, o portal da FBH - Federação Brasileira de Hospitais (2020), fez um estudo que apurou que na rede de saúde privada houve uma “queda no faturamento dos hospitais, sobretudo de pequeno e médio portes, representando 70% de toda a rede do país, chegou a 40% neste período de pandemia.”. Levanta-se a hipótese de que “A principal explicação foi a suspensão dos procedimentos eletivos.” Portanto, é através dessa perspectiva que os gestores hospitalares buscam maneiras de gerar mais receitas e minimizar os impactos financeiros decorrentes da pandemia do Covid-19 no segmento da saúde privada.

Para contornar essa situação, uma das soluções encontradas por essas organizações é otimizar as suas atividades através da gestão por processos na saúde. Por se tratar de uma área que a atividade fim é lidar com a saúde do cliente, é essencial buscar maneiras de garantir a qualidade dos serviços prestados pois, trata-se de um segmento que não permite erros em seus processos, porque basta apenas um erro para pôr em risco a vida de alguém e conseqüentemente a imagem e o serviço daquela instituição. Muitos hospitais concentram-se nesse aspecto da qualidade assistencial, que realmente é essencial por lidar com vidas humanas. Entretanto, não possuem o mesmo zelo na qualidade da gestão dos processos administrativos, o qual tem a sua importância, principalmente a área de faturamento, setor que irá assegurar as receitas, e conseqüentemente fará as engrenagens dos serviços rodarem.

A área de faturamento não lida apenas com faturar uma conta e a remeter para os convênios, existe toda uma cadeia de processos complexa que envolve a saúde suplementar, que dificulta os serviços prestados do faturamento, conforme Salu (2015, p. 08), “o segmento de saúde no Brasil possui o mais insano conjunto de regras comerciais conhecido em toda a atividade econômica, em todo mundo.”, sendo assim, é necessário os profissionais faturistas se habilitem em diversas técnicas e filosofias que a temática da gestão da qualidade e a gestão por processos tem a oferecer, no sentido de amenizar todos os impactos resultantes da complexidade do mercado de saúde suplementar. Diante desse contexto, o presente estudo procura responder o seguinte questionamento: **Qual a importância da aplicação do mapeamento de processos no setor de faturamento em um hospital privado, considerando ser este setor um com alta demanda?**

1.1 JUSTIFICATIVA

Para a sociedade, esse estudo se justifica porque a saúde é uma preocupação real de todos, como também é um assunto tratado com prioridade e seriedade nas discussões das diferentes esferas e diferentes níveis de poder, principalmente agora em um cenário de crise sanitária. Por conseguinte, as instituições hospitalares necessitam possuir modelos de gestão de processos mais eficientes e eficazes para lidar com as altas demandas em um segmento tão complexo.

Na área acadêmica, este estudo busca contribuir para a relevância do estado da arte, visto que existem poucas referências a respeito da temática estudada pois não há na literatura nenhum trabalho relativo ao estudo de faturamento hospitalar que possa ser usado como modelo e respaldo para esta pesquisa, o que traz grande relevância para este trabalho, e no que concerne às organizações esse estudo busca servir de fonte para a melhoria dos processos de faturamento hospitalar, contribuindo para um mercado mais qualificado.

No âmbito do pesquisador, este estudo é preponderante porque irá auxiliar o seu aprendizado e desenvolvimento profissional, valorização de sua função, como também, para a melhoria de suas condições de trabalho através da contribuição resultante do estudo realizado, tendo em vista que este é o seu ambiente de trabalho atual.

Para a empresa, esse estudo pode servir como um norte na melhoria continua de seus processos, através da identificação dos gargalos existentes e das soluções propostas que podem propiciar um uma padronização de documentação e de processos, redução dos gaps e de tempo de processamento dessas atividades, treinamento para os futuros profissionais e os já existentes e por fim o aumento na eficiência e na qualidade do serviço ofertado pelos profissionais de faturamento hospitalar.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Propor Implementação do Mapeamento de Processos no Setor de Faturamento em Hospital Privado no município de João Pessoa/PB.

1.2.2 Específicos

- Mapear os principais processos existentes do setor de faturamento e um hospital privado em João Pessoa – PB;
- Identificar os gargalos/gaps no processo de faturamento em um hospital privado em João Pessoa/PB;
- Propor estratégias que minimizem os gaps no processo de faturamento em um hospital privado em João Pessoa/PB.

2 METODOLOGIA

A metodologia científica é uma ferramenta essencial no auxílio da escrita de um trabalho científico. Gil (2008, p.27), de maneira simples, a define como um “caminho para se chegar a um determinado fim.”, ou seja, é um conjunto de técnicas e processos que delimitam diretrizes para a formação de uma pesquisa acadêmica. Sendo assim, a presente pesquisa utiliza da metodologia como um norte a fim de alcançar seus objetivos.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa classifica-se, por sua natureza, como aplicada, pelo fato de ocasionar conhecimentos com o propósito de solucionar problemas. Por conseguinte, Trujillo Ferrari (1982, p. 171) explica que, “a finalidade prática da pesquisa, pode contribuir teoricamente com novos fatos para o planejamento de novas pesquisas ou mesmo para a compreensão teórica de certos setores do conhecimento”. Dessa forma, os resultados provenientes deste estudo podem agregar para outros hospitais o compartilhamento de novas formas de pensar o processo de faturamento.

Diante das informações colhidas, pode-se classificar a abordagem dessa pesquisa como qualitativa, porque faz uso do discurso subjetivo, analisando os elementos dos depoimentos coletados. Richardson (2012, p.79) explica que a pesquisa qualitativa “difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema.”. Essa análise subjetiva é adequada para a análise dos dados coletados da pesquisa.

Dessa forma, pode-se definir este estudo como de caráter exploratório pelo fato de ter como principal fim, de acordo com Gil (2019, p.26), “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses a serem testadas em estudos posteriores”. Portanto, explorando e compreendendo as variáveis que tornam o processo de confecção da conta do setor faturamento do hospital privado um exemplo em gestão de processos. No entanto, essa pesquisa pode ser definida como uma pesquisa descritiva, que de acordo com Prodanov (2013, p. 52) “Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.”, levando em consideração a identificação, a análise e as propostas de melhorias que são apresentadas.

2.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

Quanto à população (universo) da pesquisa, Gil (2008. p 90) conceitua esse termo como “um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características.” Sendo assim, de forma geral é referente a quantidade total de elementos em um espaço, neste caso, o universo da presente pesquisa se refere as atividades do setor de faturamento de um hospital privado. Por conseguinte, em relação a amostra, Richardson (2012. p 158), a define como “qualquer subconjunto do conjunto universal ou da população.” Portanto, diante desse conceito, a amostra desta pesquisa trata-se das principais atividades do setor de faturamento de um hospital privado, tendo em vista que foram observado um número considerável de falhas, o qual serviram como fontes de estudo acerca dos processos existentes.

2.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O trabalho no que se refere aos meios, pode-se definir seus procedimentos técnicos como **estudo de caso**, o qual, conforme Zanella (2013):

[...] é o estudo exaustivo de um ou poucos objetos de pesquisa, de maneira a permitir o aprofundamento do seu conhecimento. Os estudos de caso têm grande profundidade e pequena amplitude, pois procuram conhecer a realidade de um indivíduo, de um grupo de pessoas, de uma ou mais organizações em profundidade (ZANELLA, 2013, p.38).

Portanto, para a reunião das informações pertinentes dessa pesquisa foram utilizados os instrumentos de coleta de dados, tais quais, a entrevista informal e a observação in loco.

A **Entrevista informal**, conforme GIL (2019, p. 130), trata-se de uma “modalidade menos estruturada de entrevista, pois só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados.”, no caso da pesquisa a respeito do faturamento hospitalar, buscou-se entrevistar de maneira informal os colaboradores mais experientes dos setores Ambulatorial, Central de Guias, Auditoria Interna, Pré faturamento, Ajuste de conta, Auditoria Externa, Remessa e Recurso de Glosa. GIL (2019), complementa que essa modalidade menos estruturada de entrevista é adequada para estudos exploratórios e pesquisas qualitativas, dessa forma, a entrevista foi guiada de forma a buscar entender como é o fluxo de processos de cada setor e quais as dificuldades encontradas nas atividades subsequentes.

A **Observação**, conforme o entendimento de STAKE (2015, p.103), diz que “muitos pesquisadores qualitativos preferem usar dados de observação (informações que podem ser vistas, ouvidas ou sentidas diretamente pelo pesquisador) do que outros tipos.”, de uma maneira que de outra ótica dá para interpretar de várias maneiras distintas os dados coletados, ou visões que complementam ou vão além de dados que se limitam apenas ao ponto de vista do colaborador do faturamento, de modo que a soma da experiência empírica do autor da sua própria pesquisa mais o compartilhamento de informações com os outros colaboradores resultam em análises únicas.

2.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

O levantamento de dados foi feito entrevistando 1 colaborador considerado referência de cada um dos 8 setores que compõem o hospital privado em João Pessoa/PB, buscando informações a respeito do funcionamento dos setores de Central de Guias, Pré Faturamento, Auditoria Interna, Ambulatorial, Ajuste de contas, Auditoria externa, Remessa e Recurso de glosa e de ideias de melhorias e dificuldades no processo de Faturamento.

Os dados coletados no decorrer da pesquisa são expressos em fluxogramas, de acordo com a nomenclatura BPMN, por meio do software gratuito líder em automação denominado *Bizagi Modeler*. Como também haverá o levantamento de propostas de melhoria em cada dificuldade identificada.

Esta análise levará em consideração o método de análise qualitativa, de forma que os dados coletados através da entrevista informal e observação passaram pela interpretação empírica do autor, que irá examinar os aspectos essenciais dos relatos e buscará um diagnóstico crítico acerca dos resultados encontrados.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

A partir dos objetivos estabelecidos, que são alvos norteadores, este capítulo consolidará todas as atribuições e características necessárias para fundamentar a temática. Desta forma, existirá a integração dos subtemas voltados para as Organizações hospitalares, Administração hospitalar, Faturamento hospitalar, Gestão de processos, Fluxogramas e *Business Process Modeling Notation* (BPMN), já trazendo de forma preliminar o embasamento necessário para discutir o problema pré-determinado.

3.1 ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES

As organizações hospitalares, conforme Gonçalves (2002, p.40), aborda que em sua visão, as organizações hospitalares possuem características próprias que as distinguem de outras organizações ou instituições, que nesse sentido, pode-se explicar que “o hospital é uma organização humanitária sendo até certo ponto burocrática e autoritária, com extensa divisão de trabalho especializado, coordenado hierarquicamente segundo certos princípios e métodos.”, nesse sentido, tais características fazem parte do cotidiano do sistema organizacional de vários hospitais privados brasileiros.

Essas organizações possuem como característica um sistema complexo de prestação de serviços na área da saúde, assim sendo, conforme Valdir (2010, p. 32), “As organizações hospitalares são prestadores de serviços e diferem das produtoras de bens, caracterizando-se pela intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.”, dessa forma, é possível conceber que sua avaliação do serviço é apenas perceptíveis aos consumidores apenas na realização do ato, que há uma particularidade em sua forma de execução no que tange a multidisciplinaridade dos seus serviços que são inseparáveis e não estocáveis.

No sistema organizacional hospitalar brasileiro, é possível distinguir as organizações hospitalares através de sua gestão e de seu porte:

No que tange a sua gestão, as organizações hospitalares podem ser distinguidas entre uma entidade pública ou privado, e dependendo de seus fins financeiros, pode ser reconhecido como não lucrativo, filantrópico, beneficente, lucrativa e cooperadas. Quanto ao porte, a instituição pode ser denominada da seguinte forma: Pequeno: tem capacidade menor ou igual a 50 leitos; Médio: possui de 51 a 150 leitos; Grande: oferece de 151 até 500 leitos; e Porte especial ou extra: dispõe de quantidade superior a 500 leitos.

(GONÇAVELS, 1983 e CHERUBIN & SANTOS, 1997, Apud PORTAL EDUCAÇÃO, 2013)

Portanto, essas organizações demonstram um complexo sistema de gestão que demanda profissionais especializados e generalistas na área de administração da saúde, para lidar da melhor forma com as barreiras e obstáculos perenes ao setor.

3.2 ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR

Conforme Valdir (2010, p. 32), a administração hospitalar é um “conjunto de princípios e atividades que envolvem o planejamento, organização, direção e controle das ações praticadas por gestores de instituições de saúde das redes pública e privada.”. Em outras palavras, é uma atividade que coordena recursos materiais, processos e humanos a fim de obter êxito no seu objetivo da forma mais eficiente e eficaz possível.

A administração hospitalar é essencial para a manutenção da vida útil das organizações de saúde, porque de acordo com Malagón-Londoño (2018, p. 3), há processos importantes que discorrem “desde a entrada do paciente no hospital até sua alta, transcorrem uma série de etapas que exigem cuidadosa e correta intervenção daqueles que, nas etapas seguintes, devem assumir a responsabilidade por eles.”, assim é necessário que a organização hospitalar possua uma política de qualidade eficaz na administração da estadia do paciente pois o mesmo está vivenciando e avaliando os serviços em tempo real de uma forma que exige que esses profissionais multidisciplinares estejam alinhados com o planejamento, a visão e os valores da organização.

Na administração hospitalar, é vital que o gestor busque a maior eficiência de recursos devido à complexidade da área da saúde suplementar e que seja um generalista que possua conhecimento na área tecnológica, financeira e no mercado de saúde, tais atributos são necessários para oferecer um serviço seguro e de qualidade aos pacientes.

3.3 FATURAMENTO HOSPITALAR

A área de faturamento hospitalar é o departamento responsável por gerar as receitas brutas da organização hospitalar, este setor não lida apenas com a atividade de faturar uma conta e a ação de remete-la para os convênios, existe toda uma cadeia de processos complexa que envolve a saúde suplementar.

A respeito da área de faturamento, de acordo com Salu (2015, p.136), de um modo geral, “O faturamento hospitalar é uma atividade 'processual', no sentido de que deve obedecer às regras definidas pelo SUS ou da Saúde Suplementar, caso contrário o simples fato de não seguir o rito pode significar perda de receita.”, desse modo o autor expõe que

o processo de cobrança do faturamento hospitalar tem que estar alinhado aos contratos comerciais para que não venha a haver glosas hospitalares no processo final.

No entanto, a função vital desse departamento está na confecção de contas hospitalares como duplicatas, boletos e notas fiscais. Sendo assim, a Federação Brasileira de Hospitais complementa que:

As contas hospitalares integram a realização de diversos serviços a partir da chegada do paciente ao hospital. Começam a ser processadas desde a recepção até as assistências de enfermagem e médica, sendo necessário um ajuste fino na interação dos processos para evitar a perda de receita. Este alinhamento é fundamental para que seja evitada a ocorrência de erros, como, por exemplo, admissão equivocada de um paciente, distorções nos padrões de anotação e várias outras situações que podem gerar falhas no resultado final da receita. (FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE HOSPITAIS – FBH, 2020, p. 175)

Todo esse processo administrativo de faturamento gera a denominada “conta do paciente”, que nada mais é que a junção de toda a informação de gastos do paciente durante a sua estadia no ambiente hospitalar, juntamente com os documentos gerados como consequência desses consumos.

3.4 GESTÃO DE PROCESSOS

O faturamento hospitalar trata-se de um organismo complexo com inúmeros insumos, processos e etapas a se gerir. Tal complexidade requer um nível de controle e uma administração eficiente, que objetiva maximizar as receitas obtidas da forma mais eficaz com os recursos possíveis. Essa execução só é possível adotando a concepção da gestão de processos, o qual Paim et al. (2011, p. 26) aponta que a gestão de processos pode ser compreendida como “uma forma de reduzir o tempo entre a identificação de um problema de desempenho nos processos e a implementação das soluções necessárias.”, sendo a gestão de processos um aspecto importante na obtenção de resultados de forma contínua.

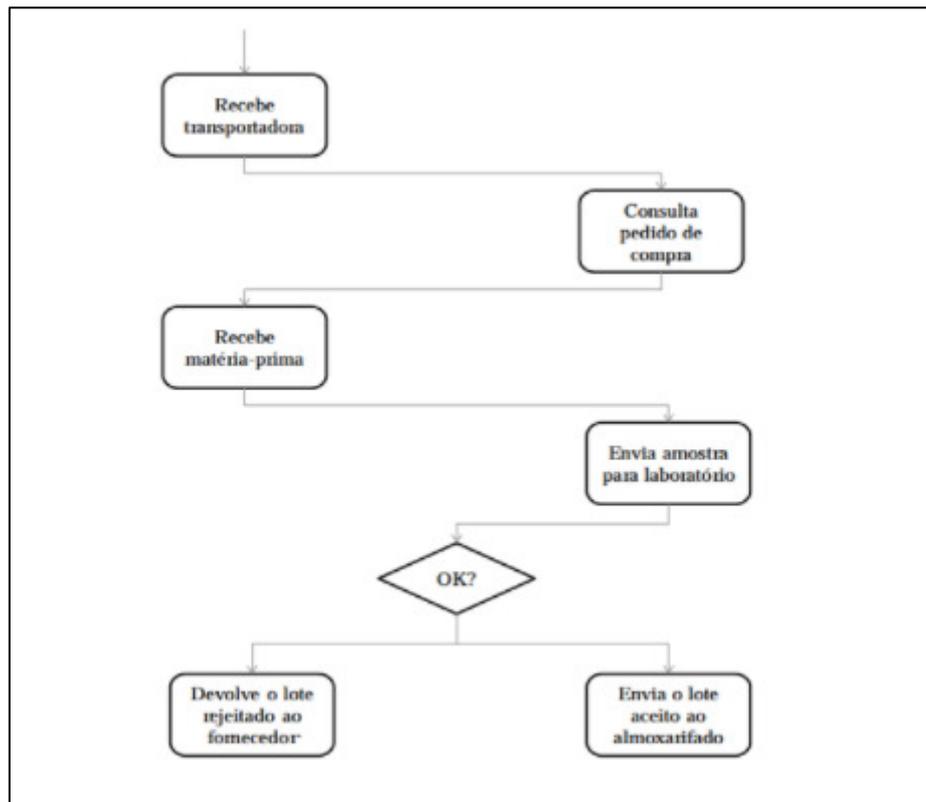
De acordo com Salu (2015, p. 27), a gestão de processos é um conceito. Ele expõe que a utilização desse conceito se dá usando “técnicas e ferramentas para analisar, modelar, publicar, otimizar e controlar processos envolvendo recursos humanos, aplicações, documentos e outras fontes de informação.”. Sendo assim, um exemplo das técnicas e ferramentas mais utilizadas pelas empresas para análise e resolução de problemas é o fluxograma, desenhado através do método BPMN.

3.5 FLUXOGRAMA

É uma técnica de representação gráfica, conforme Oliveira (2013, p. 264), “representa com racionalidade, lógica, clareza e síntese, as rotinas ou procedimentos em que estejam envolvidos documentos, informações recebidas, processadas e emitidas, bem como seus respectivos responsáveis e/ou unidades organizacionais.”. Dessa maneira, o fluxograma é umas das técnicas mais adequadas no que compõe as ações necessárias para se fazer um mapeamento de processos, sendo essencial para representar e identificar as nuances que fazem parte do processo de faturamento hospitalar.

Pode-se compreender que o fluxograma, por meio de símbolos convencionais, representa, de forma dinâmica, o fluxo ou a sequência normal de trabalho (OLIVEIRA, 2013). Portanto, através desses símbolos, o gestor pode descrever todas as atividades que compõem o processo de um ou vários setores relacionados.

Para representar esses processos, conforme Cruz (2013), existem 4 fluxogramas comuns no que diz respeito a sua aplicação pelas organizações, são elas: O Fluxograma Simples, Sintéticos, de Bloco e Vertical. Para este trabalho, o tipo de fluxograma selecionado foi o Sintético, que de acordo com Cruz (2013, p.122), é uma técnica útil para “representar genericamente um processo, um conjunto de atividades ou parte de um conjunto maior, de forma sintética, como, aliás, está definido em seu nome.”, como é demonstrado na Figura 1.

Figura 1:Exemplo de fluxograma.

Fonte: CRUZ (2013, p. 123).

Essa técnica de representação gráfica facilita a visualização das atividades chave dos setores, além de inspirar *insights* de melhoria contínua de processo e otimização dos recursos utilizados para a manutenção dessas atividades.

3.6 BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION (BPMN)

O BPMN é uma linguagem criada para padronizar e facilitar o desenvolvimento de modelagens de processo, de forma complementar, Cruz (2013, p. 228) explica que o objetivo do BPMN é o de “prover uma notação clara e eficiente para modelagem de processos a todos que de alguma forma venham a se envolver com o tema”, dessa forma, a notação BPMN permite aos gestores desenvolver, descrever e registrar processos de sua organização de forma simples e intuitiva.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (Gil, 2019, p. 187). A análise da pesquisa prática ligado com a teórica permite uma facilidade no entendimento do estudo em questão.

O Hospital Particular em questão, localizado na região de João Pessoa, se destaca como um dos maiores hospitais do Estado da Paraíba, além de ser prestigiado com o título de mais moderno, humanizado e completo hospital da cidade. O hospital contém 138 leitos com UTI, 501 colaboradores, entre funcionários na área de enfermagem, hotelaria, nutrição, psicologia, assistência social, limpeza e administrativo. Atualmente a equipe médica possui 115 profissionais que atuam em diferentes áreas. A conjuntura do caso foi analisada observando o setor de faturamento do hospital.

4.1 IDENTIFICAÇÃO E MAPEAMENTO DO PROCESSO DE FATURAMENTO

Buscando responder ao objetivo específico (a), que consiste em Mapear o processo de faturamento em um hospital privado em João Pessoa/PB. No que tange o mapeamento de processos realizado, foi possível verificar que ele é composto por vários setores que se relacionam entre si a fim de compor a formação ideal da conta médica para a cobrança aos convênios, são eles:

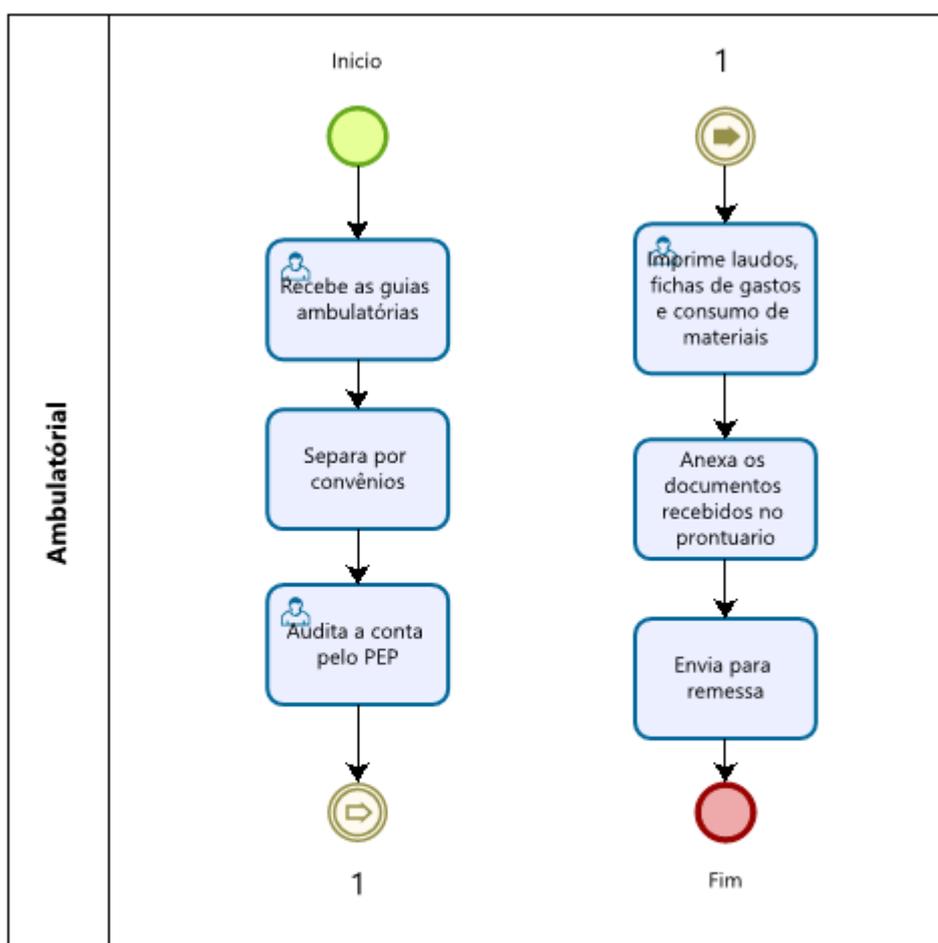
- Ambulatorial
- Central de Guias
- Pré Faturamento
- Auditoria Interna
- Ajuste de Contas
- Discussão de Conta
- Remessa
- Recurso de Glosa

Diante disso, através da visitação aos setores, foi possível desenhar um fluxograma de tarefas correspondente aos setores envolvidos como também compreender o funcionamento e a importância desses setores no processo.

4.1.1 Setor Ambulatorial

As contas ambulatoriais possuem como característica um alto volume de contas, porém com pequeno valor monetário, devido a sua natureza curta o qual o paciente busca o hospital para fazer procedimentos de baixa complexidade. (Figura 2).

Figura 2: Fluxograma do processo Ambulatorial.



Essa característica torna a formação de contas ambulatoriais independente da formação de contas de internação, pois não necessita de uma equipe numerosa para executar o processo, devido a pouca complexidade do processo. Entretanto, ela requer pessoas com uma visão holística do processo de faturamento, desde a análise das solicitações de autorização até a remessa final da conta.

4.1.2 Setor Central de Guias

O setor da central de guias funciona composta de 4 subsetores interdependentes que são o processo Eletivo, Terapias, Prorrogações e Pós Operatório.

4.1.2.1 Eletivo

É o setor que cuida das internações e procedimentos que são solicitadas de forma previa aos convênios, o qual o colaborador ficará responsável por acompanhar essas solicitações.

Subsetor Composto pelas áreas:

1. **Solicitações:** Responsável pelas solicitações cirúrgicas feitas no portal dos convênios
2. **acompanhamento de processos do centro cirúrgico:** Acompanham os processos de autorizações, após as solicitações. Sendo responsável por todas as pendências, preenchimento, contato com os médicos e conferências,
3. **Hemodinâmica:** Responsável pelas solicitações e acompanhamentos dos processos da hemodinâmica.

4.1.2.2 Terapias

Subsetor Responsável por todo o processo das terapias realizadas no hospital. Oncologia, hemodiálise, oxigenoterapia, imunoterapia. Recepcionando as guias, fazendo solicitações, acompanhando, autorizando e enviado para os setores envolvidos. Assim como ajuste de dosagens pós-terapias.

4.1.2.3 Prorrogações

A partir do momento que o paciente necessita prorrogar sua internação, esse subsetor é acionado, sendo responsável por todas as autorizações de diárias e altos custos usados e/ou utilizados pelos pacientes. Sendo assim ele acompanha, autoriza e preenche essas informações em sistema para, enfim, protocolar os documentos para o Pré faturamento.

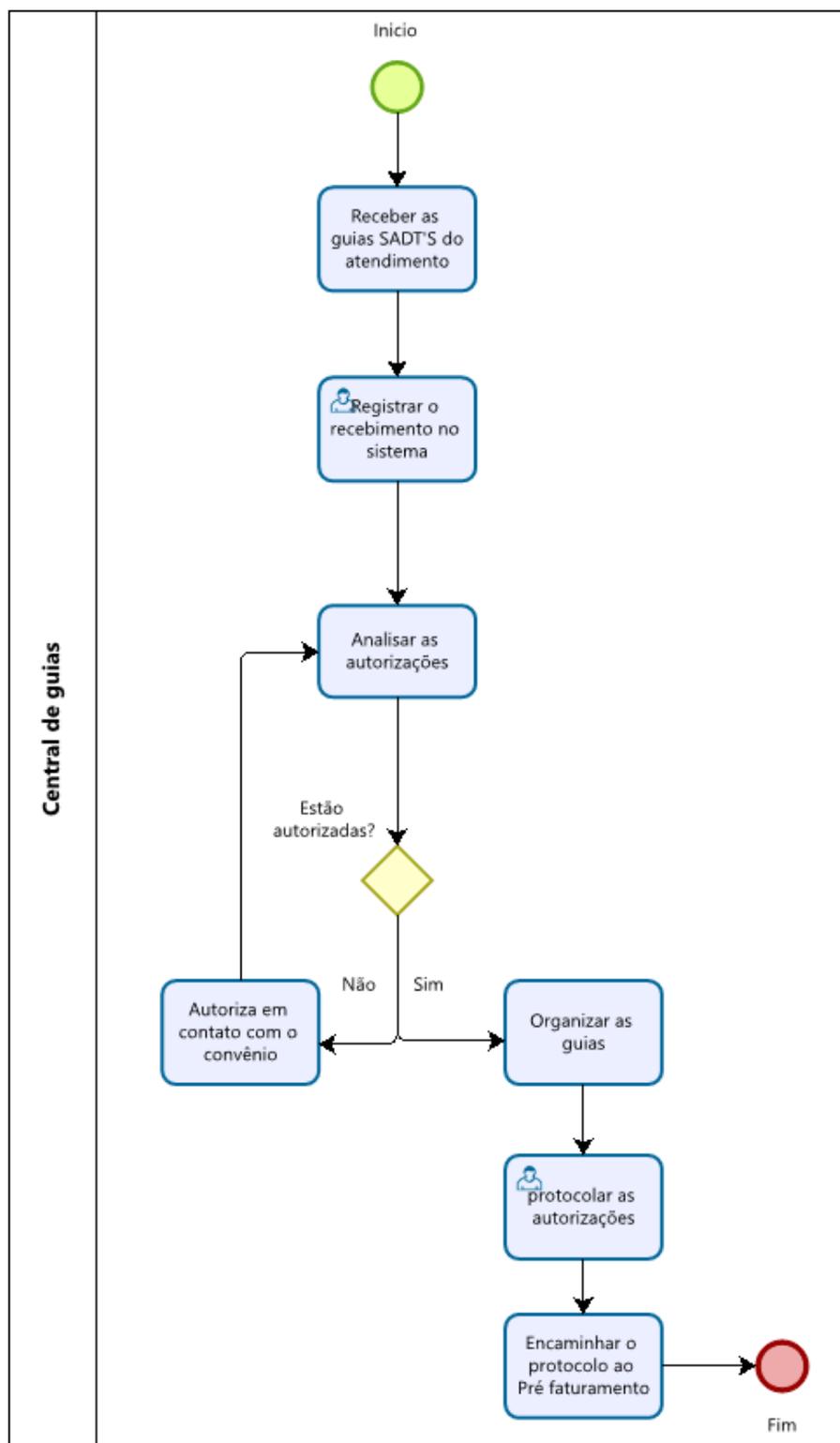
4.1.2.4 Pós Eletivo

Quando o paciente necessita prorrogar o seu período de internação, é necessário que os colaboradores acompanhem as solicitações que serão feitas para buscar a autorização necessária.

Subsetor composto por:

1. **Área de procedimentos:** responsável por todo processo de autorização de procedimentos dos pacientes internos (Solicitações, acompanhamentos, comunicação com médicos, preenchimentos, protocolo). Assim como as autorizações de pacientes que chegam para procedimentos de urgência.
2. **Área de OPME:** Responsável por todo o processo do OPME. Solicitação, acompanhamento, autorização, comunicação com fornecedores, preenchimento de sistemas e BI de OPME e protocolos e supervisão das autorizações dos OPMEs da hemodinâmica.
3. **Hemodinâmica:** Responsável pelas autorizações de processos de procedimentos e OPMEs da hemodinâmica.

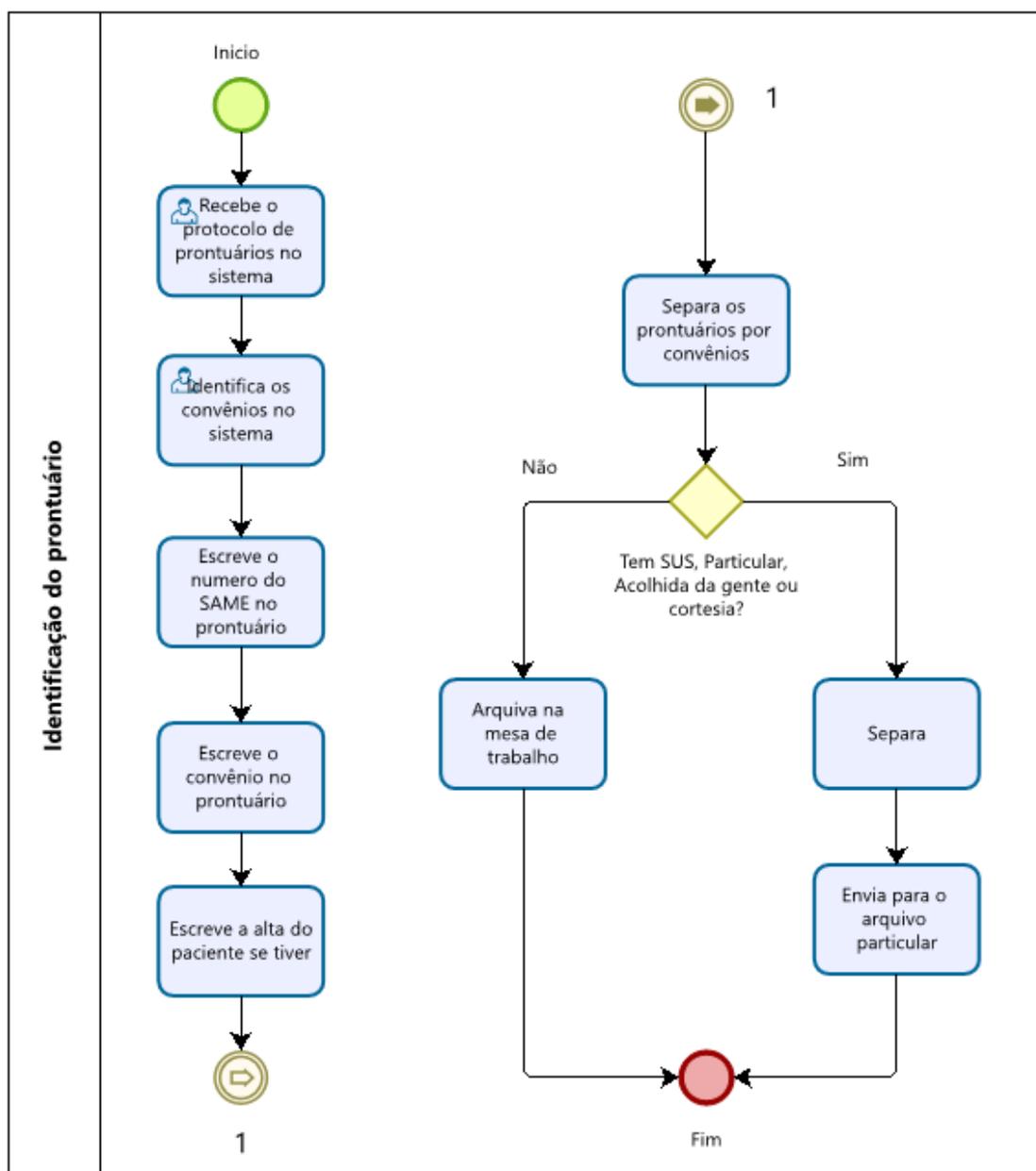
De forma macro, a atividade de autorização do setor Central de guias funciona de acordo com o fluxograma exposto na Figura 3.

Figura 3: Fluxograma do processo Central de Guias.

4.1.3 Setor Pré Faturamento

É o setor que centraliza, recolhe, analisa e organiza as documentações vinda dos outros setores, suas atividades principais são a Identificação de prontuários, Análise das Faturas, Conferência de documentos e geração de relatórios de pendencias. A primeira atividade é abordada na Figura 4.

Figura 4: Fluxograma do processo Identificação do prontuário - Pré faturamento.

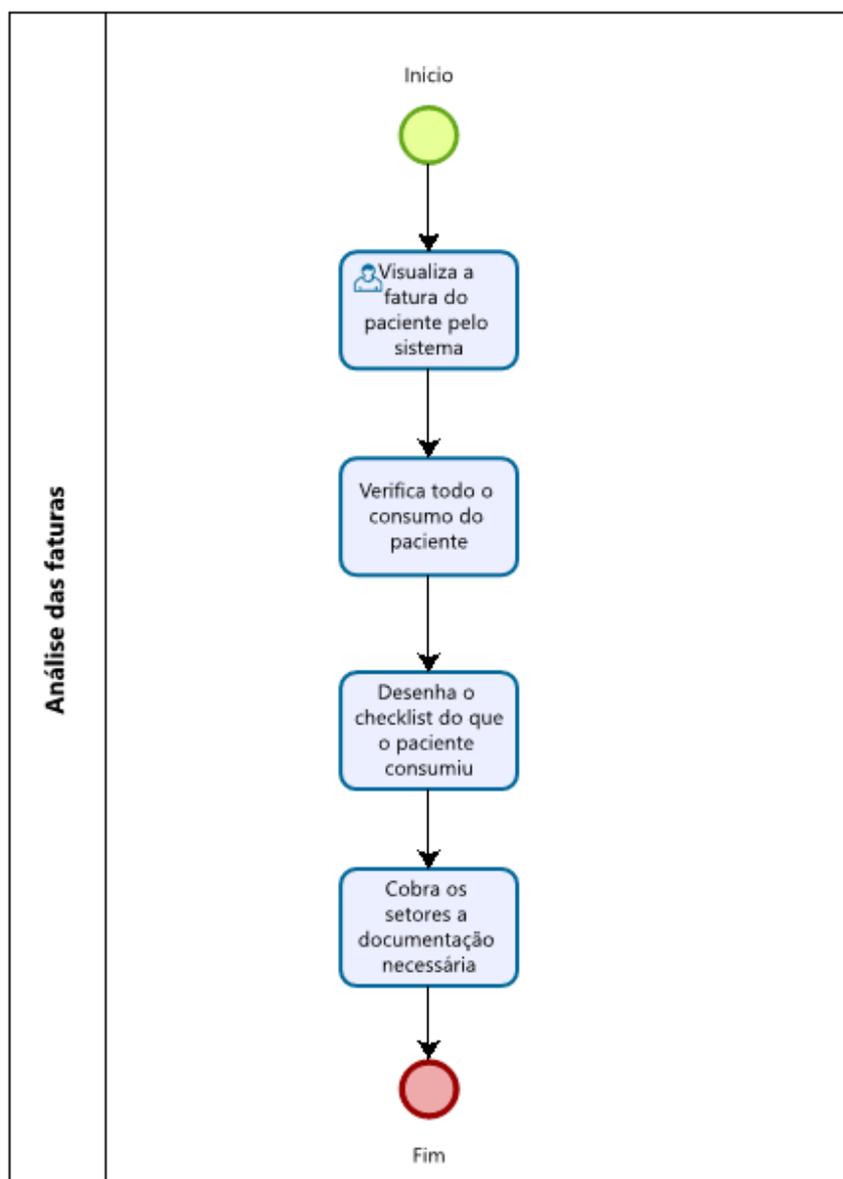


Fonte: Elaboração própria (2021).

Nesta tarefa, o setor recebe o prontuário físico do setor de atendimento, o qual é uma pasta composta pelos termos de despesas, documentos pessoais, carteirinha do paciente e assinaturas.

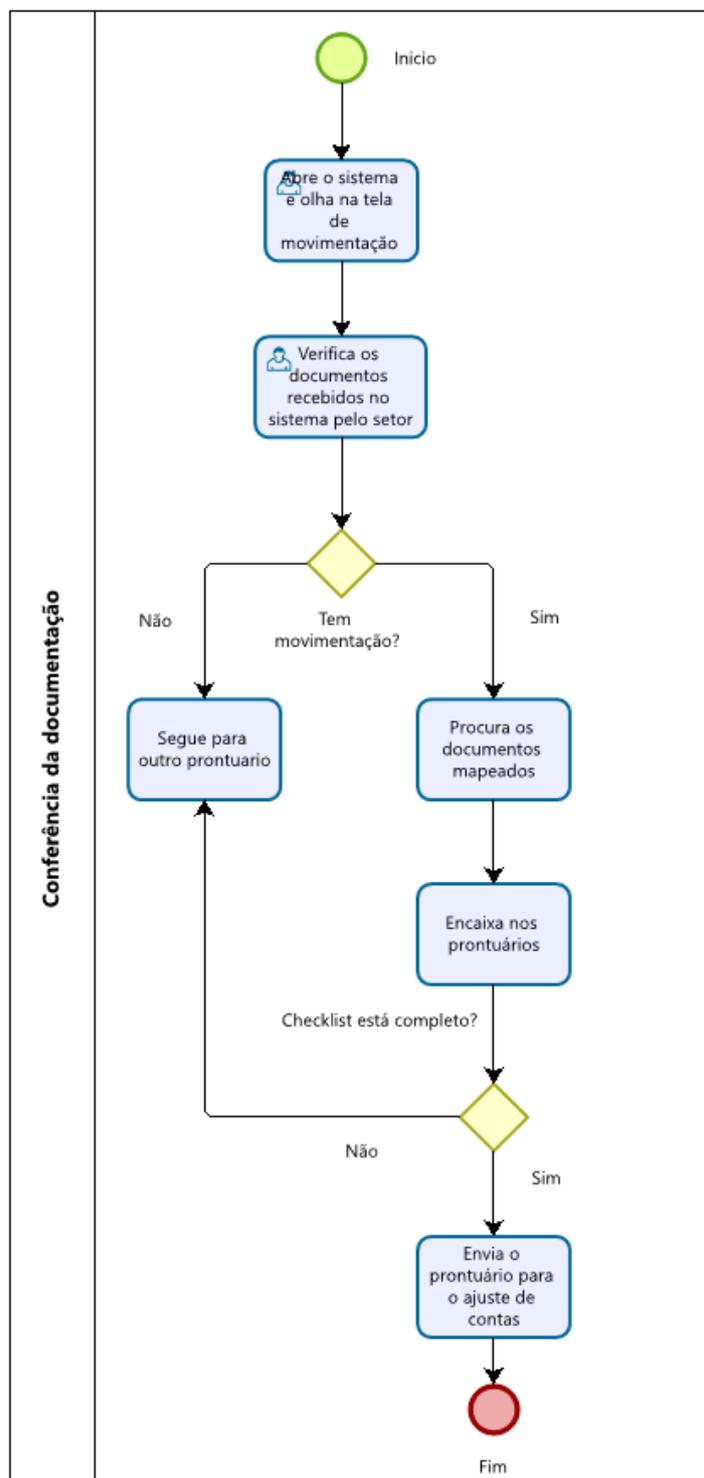
Esse é o processo inicial da equipe de Pré faturamento. Ele é essencial pois uma boa identificação inicial de cada prontuário evita que haja retrabalhos no final pois cada convênio tem suas particularidades de cobrança. A próxima etapa do processo é a Análise das faturas conforme o fluxograma representado na figura 5.

Figura 5: Fluxograma do processo Análise das faturas – Pré Faturamento.



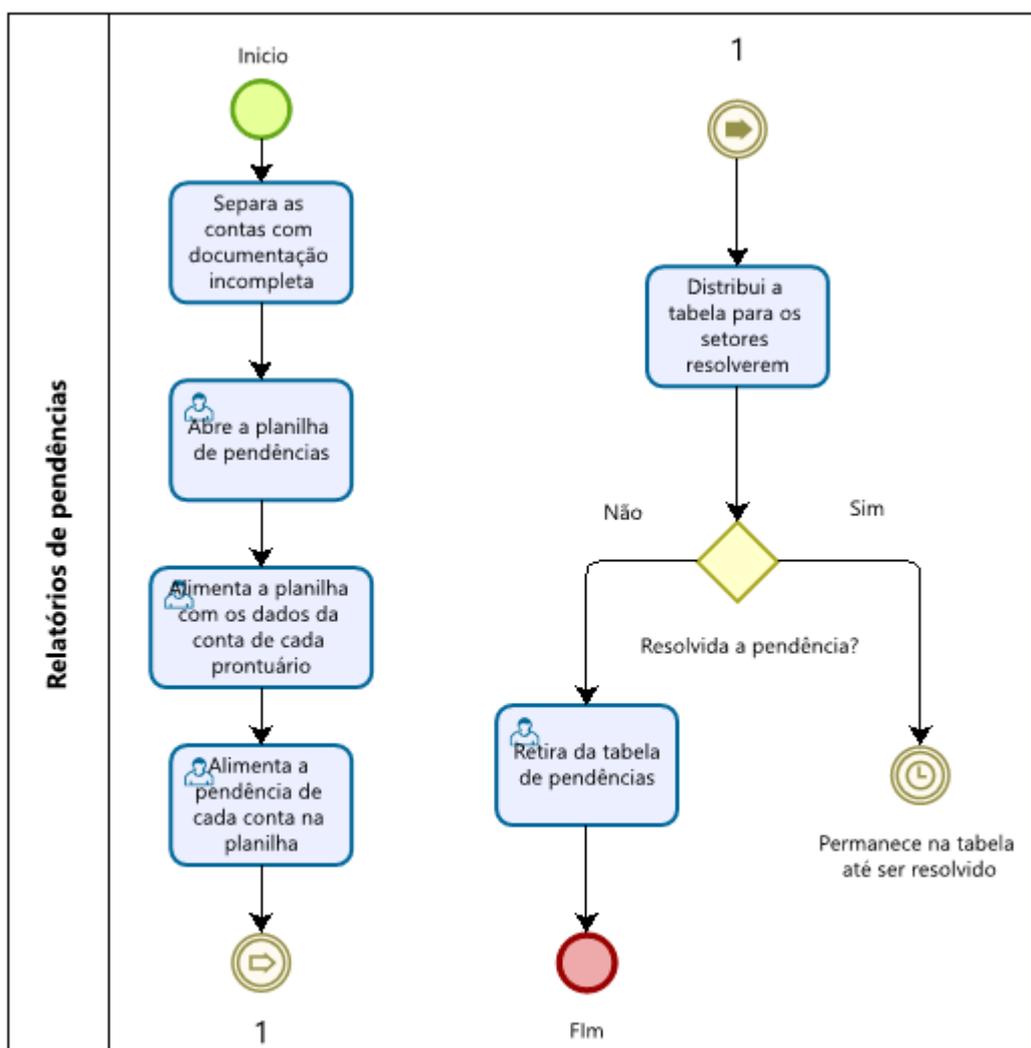
A partir do momento que o paciente tem alta, que é a certeza de que ele não consumirá mais nada, o sistema do hospital gera um número de conta, o qual é a partir dele que iremos consultar através da fatura da conta, gerado pelo sistema, os itens que o paciente consumiu e que são passíveis de cobrança frente aos convênios.

Feito o Checklist no prontuário, o próximo passo é conferir e encaixar as documentações necessárias para a cobrança aos convênios, conforme é explanado na Figura 6.

Figura 6: Fluxograma do processo Conferência de Documentação – Pré Faturamento.

Diariamente a gestão demanda do setor de Pré-faturamento um relatório diário de pendências, o qual possui o objetivo de auxiliar a gestão a ter um controle maior do desempenho dos setores e do fluxo das contas. O processo é representado na figura 7.

Figura 7: Fluxograma do processo Relatórios de pendências – Pré faturamento.



Fonte: Elaboração própria (2021).

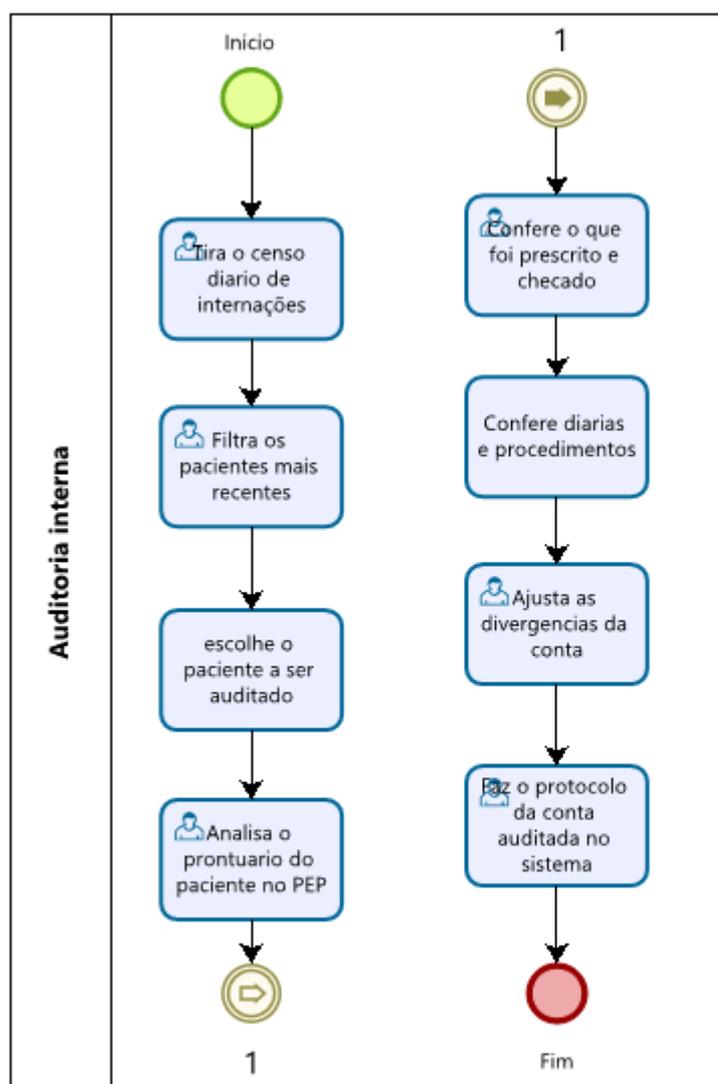
Nesta atividade, a planilha é alimentada com as pendências analisadas através da conferência da fatura com o suporte do checklist criado no prontuário da conta, unindo

essas atividades o setor de Pré faturamento é capaz de resolver as demandas mais rapidamente.

4.1.4 Setor Auditoria Interna

O setor é composto por enfermeiros(a) auditores, especialistas na área de faturamento e de enfermagem, possuem o *know-how* necessário para analisar as informações preenchidas no sistema e nos itens que constam nas faturas e fazer o ajuste na conta necessário para a cobrança correta aos convênios, conforme é mostrado na figura 8.

Figura 8: Fluxograma do processo Auditoria Interna.



Fonte: Elaboração própria (2021).

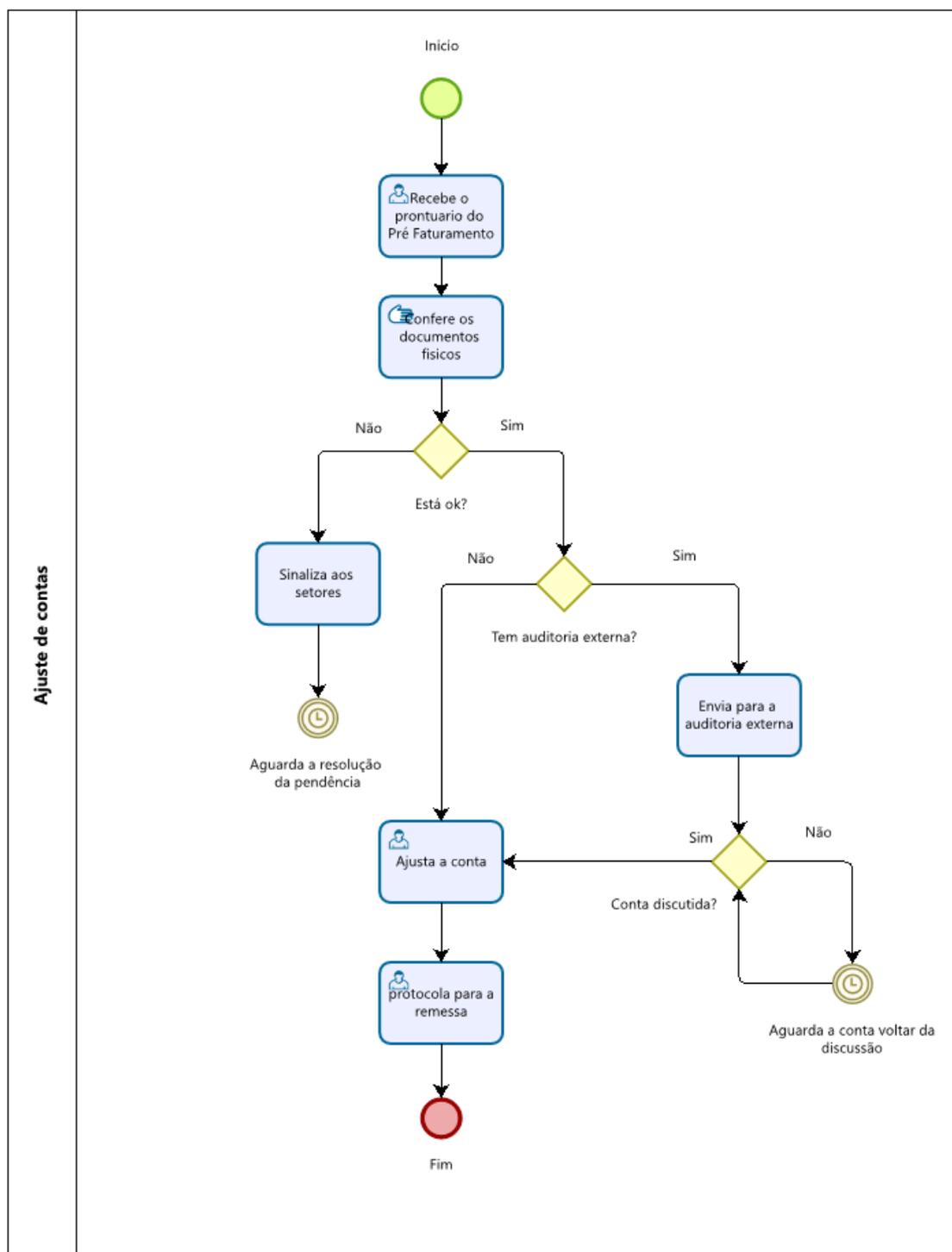
Esses profissionais são essenciais para a cobrança limpa da conta frente aos convênios, não permitindo que se faça cobranças inadequadas de qualquer item, tal atividade proporciona um aumento de qualidade no processo de faturamento de conta.

4.1.5 Setor Ajuste de Contas

Setor responsável pela análise e triagem dos prontuários recebidos do Pré Faturamento, como também possui a função de identificar erros na conta, entrar em

contato com os setores responsáveis pelos gaps e fazer a limpeza final da conta. Conforme mostrado na figura 9.

Figura 9: Fluxograma do processo Ajuste de contas.



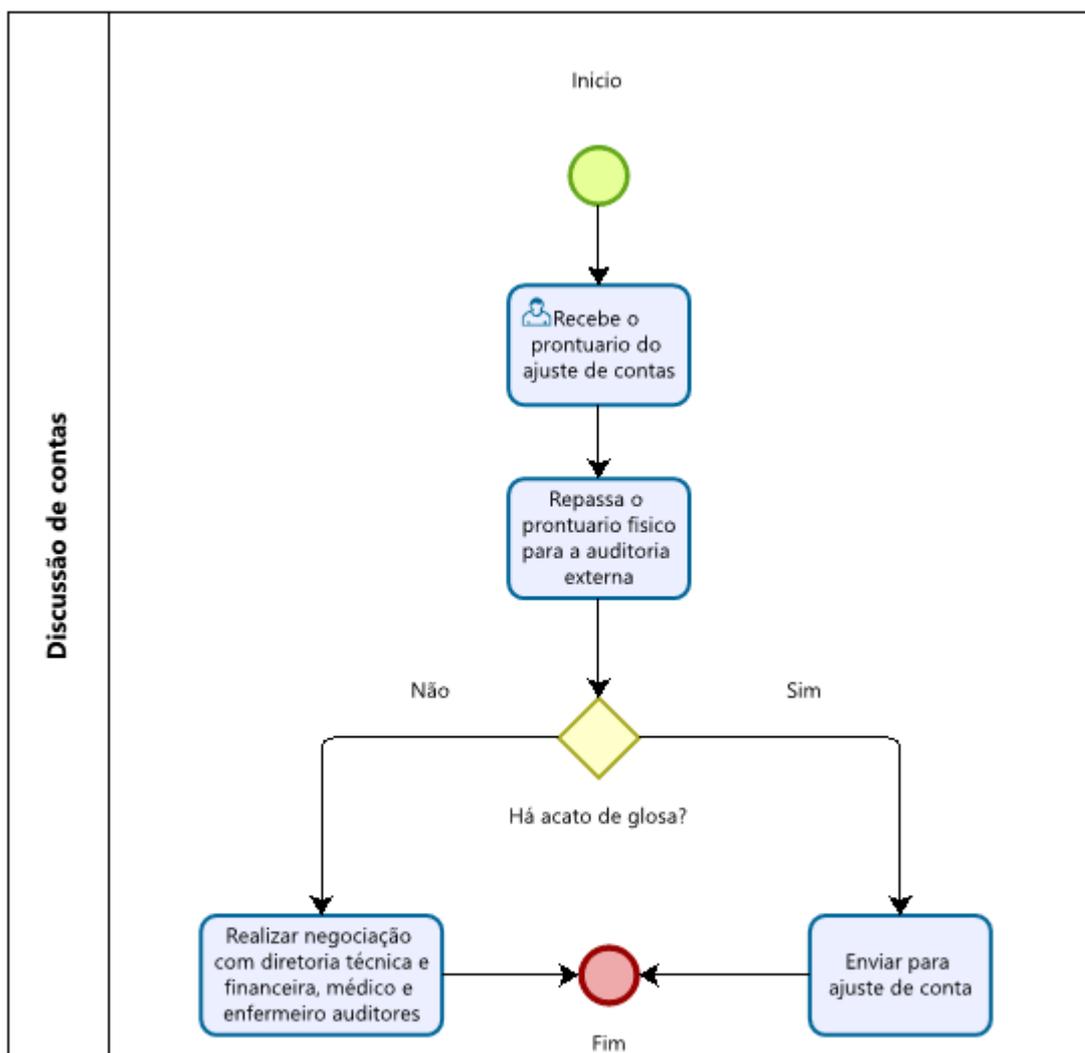
Fonte: Elaboração própria (2021).

Após a limpeza completa, a conta segue ou para discussão de conta, se o convenio exigir auditoria externa, ou diretamente para remessa para que seja enviada a conta para análise interna do convênio.

4.1.6 Setor Discussão de Contas

O setor é composto também por enfermeiros(a) auditores mais qualificados, o qual a sua função será discutir itens com auditores externos dos convênios a fim de evitar a glosa dos itens cobrados através do acato ou não acato desses itens de acordo com o que está acordado no contrato entre hospital e convênio. Conforme ilustrado na Figura 10.

Figura 10: Fluxograma do processo Discussão de contas.



Powered by
bizagi
Modeler

Fonte: Elaboração própria (2021).

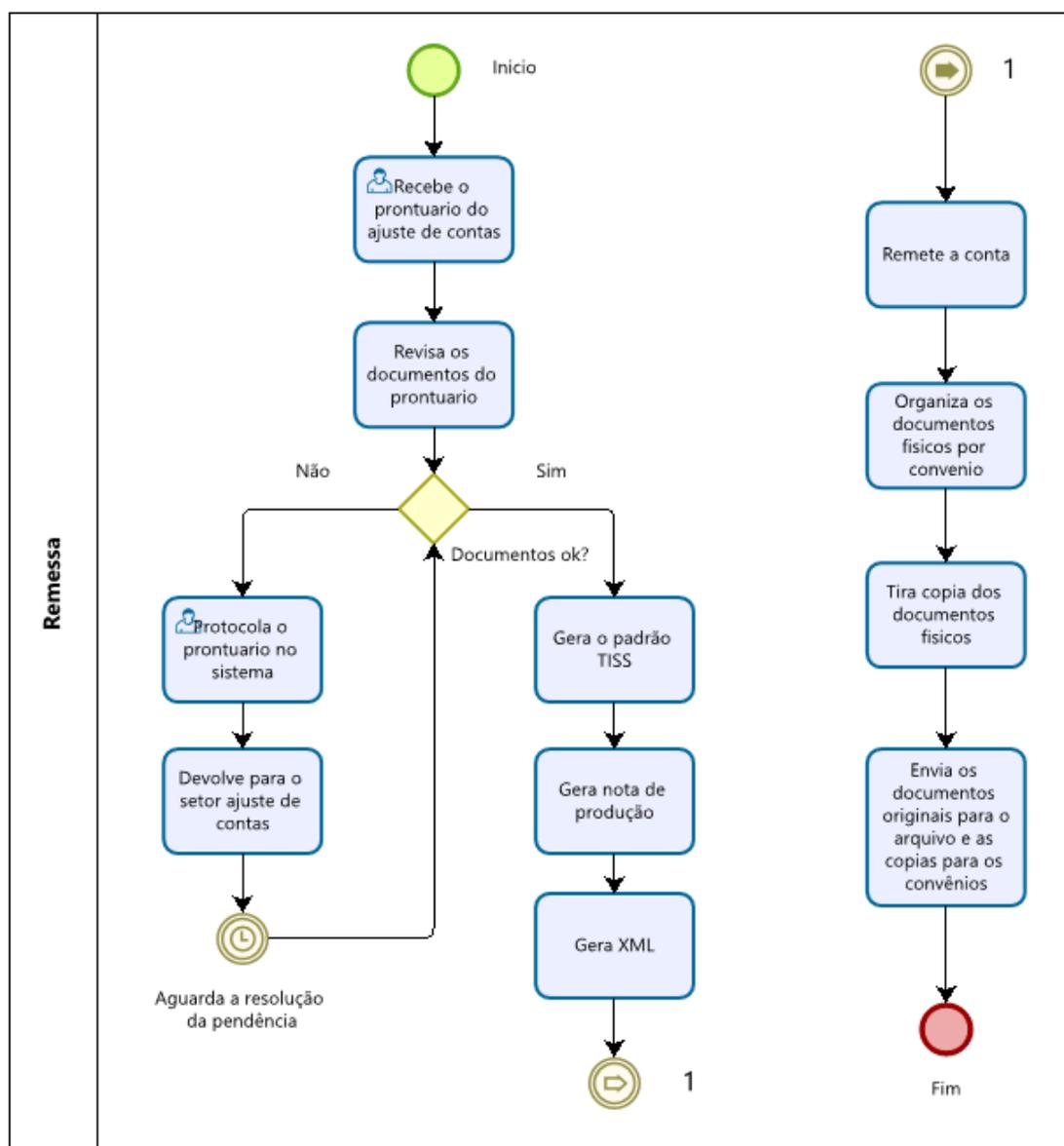
Essas contas são discutidas entre a auditoria interna do hospital e a auditoria externa pertencente aos convênios, após essa discussão, a conta está pronta para ser enviada diretamente para o setor Remessa.

4.1.7 Setor Remessa

Recebe o prontuário final do setor de ajuste de contas, faz a checagem das autorizações nos portais, gera o arquivo XML e a nota fiscal da conta e faz o envio da

remessa nos portais nos dias designados pelos convênios. Conforme exemplificado na Figura 11.

Figura 11: Fluxograma do processo Remessa.



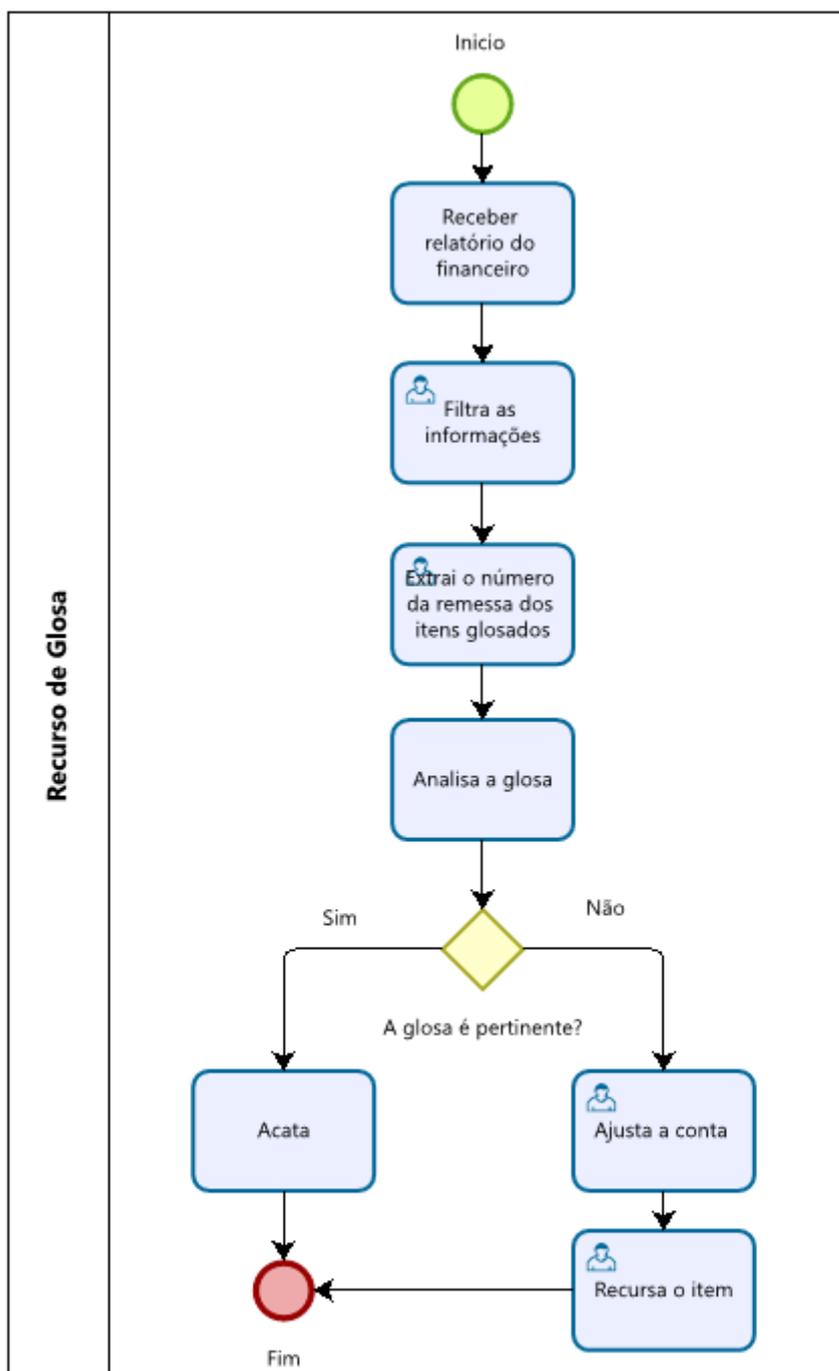
Fonte: Elaboração própria (2021).

Após o envio da remessa, o hospital fica na expectativa do quanto de receita o convênio irá sinalizar de pagamento ao financeiro, entretanto é comum acontecer

divergências de valores devido a itens cobrados inadequadamente que após a sinalização serão discutidos pelo setor Recurso de Glosa.

4.1.8 Setor Recurso de Glosa

O setor Recurso de Glosa é a etapa do processo de Faturamento que se encarregará de discutir a Glosa, que nada mais é do que itens que o convênio se nega a pagar devido a diversos motivos como falta de autorizações, itens cobrados incorretamente, itens que não constam acordados em contrato e entre outros. Nesse sentido, segue na Figura 12 o fluxo de atividades desse setor.

Figura 12: Fluxograma do processo Recurso de Glosa.

Portanto, é responsabilidade deste setor entrar em contato com os convênios com o objetivo de recuperar a receita glosada pelo convênio.

4.2 GAPS NO PROCESSO DE FATURAMENTO

Na visita aos setores que compõe o Faturamento, foi possível observar que os entrevistados possuem o entendimento de que possuem o conhecimento e técnicas necessárias para dar prosseguimento ao processo de faturamento do hospital, entretanto, afirmam que os setores que eles se relacionam é que produzem o gargalo que incide no seu próprio setor, quando dão prosseguimento ao processo de forma inadequada ou incompleta. Portanto, buscando responder ao segundo objetivo específico que se refere a “Identificar os gargalos/gaps no processo de faturamento em um hospital privado em João Pessoa/PB”, foi possível obter os seguintes resultados.

Documentação incompleta: Em várias etapas do processo de faturamento foi possível observar que se tornou comum o prosseguimento de alguma etapa do processo com alguma documentação em falta, seja por falta de atenção dos setores, novos fluxos ou por desconhecimento de como funciona o processo. Exemplos comuns desses *gap's* são falta de assinatura do paciente nos termos de internação, falta de alguma guia de autorização na central de guias, falta de invólucros de curativos da área assistência e falta de carimbo médico.

Ausência ou erro na carteirinha do paciente: Para que seja feito a remessa da conta do paciente, é necessário a informação do número da carteirinha do paciente, um gap que acontece é a do setor da recepção não verificar o vencimento da carteirinha do paciente ou não anexar no sistema os dados e tirar a xerox desse documento, ocasionando retrabalho nas etapas finais.

Ausência da assinatura do paciente: De forma similar ao gap anterior o setor da recepção não colhe a assinatura do paciente no ato do atendimento, e isso pode ocasionar uma perda de tempo considerável, como também pode ocasionar uma glosa na conta, tendo em vista que se torna necessário entrar em contato com o paciente novamente para fazer essa assinatura na documentação exigida pelo convênio.

Erros de Autorização: Acontece quando os setores responsáveis pelas autorizações pertinentes ao paciente não autorizam procedimentos que foram realizados

ou autorizam procedimentos que não eram necessários autorização, é comum os setores de análise verificarem a ausência de autorizações de alguma diária, procedimento, dieta, medicamentos, opme ou exame.

Alimentação ausente ou incompleta no sistema: Ocorre quando um setor não alimenta o sistema com as informações importantes para a análise e auditoria das contas hospitalares. Nesse sentido, os gaps encontrados se referem a erros de protocolo nas informações do sistema MVdoc, erro na alimentação do sistema PEP no que tange os laudos, prescrição médica, justificativas medicas, descrições cirúrgicas, solicitações de autorização e ausência de anexação de documentos no MV Soul.

Demora na resolução de pendências: Foi relatado pelos colaboradores que diante da identificação e sinalização dos gaps aos setores interessados há uma morosidade na resolução dessas pendências, o que atrasa o indicador de tempo médio de remessa de uma conta e causa mal estar entre os setores, criando um clima de insatisfação, falta de credibilidade e compromisso entre os colaboradores.

Erros/Ausência de comunicação: Foi verificado entre os colaboradores que existe um gargalo no que tange a comunicação de informações importantes a respeito de assuntos como mudanças de fluxos de processo, regras de contrato, calendário de convênios e comunicação profissional.

Perda de prazo de cobrança de conta: O convenio institui um prazo para que seja feita a cobrança da conta de um paciente, passando esse prazo de remessa da conta, o convenio não aceita a cobrança fora do prazo ocasionando uma perda financeira ao hospital. Foi relatado que houve contas que perderam prazos devido à demora para alguma autorização chegar, não foi auditada a tempo ou ficou fora do radar dos colaboradores.

4.3 MELHORIAS NO PROCESSO DE FATURAMENTO

Tendo em vista os gaps citados na seção anterior, e buscando responder ao 3º objetivo específico, que é (c) propor estratégias que minimizem os gaps no processo de faturamento em um hospital privado em João Pessoa/PB, foi possível traçar alguns pontos

de melhoria como no Planejamento e Comunicação, Transparência dos Gaps, Resoluções a Curto Prazo e Treinamento de colaboradores.

4.3.1 Planejamento e Comunicação

Pode-se explicar que a origem de alguns erros como a morosidade na resolução de pendências identificadas e a perda de prazo de envio de contas ao convênio estão relacionadas a um gargalo existente no processo de planejamento mensal dos objetivos e a uma falha de comunicação entre os gestores e os colaboradores. Há uma síndrome de bombeiro o qual é comum se envolver nas resoluções de problemas que poderiam ter sido resolvidos na fase de planejamento. Cabe aos gestores e aos especialistas de cada setor se planejarem e se reunirem mensalmente para discutir o calendário mensal de entregas, estabelecer estratégias semanais de produção e divulgar um painel com informações referentes à data de entrega de convênios aos colaboradores.

4.3.2 Transparência dos gaps

É necessário que haja transparência dos gaps que acontecem em todo o fluxo do faturamento, que os colaboradores possam municiar com dados, planilhas, e-mails ou qualquer prova que possa informar os gestores a respeito dos gargalos que ocorrem durante esse processo, para que em seguida, na etapa do planejamento, os gestores possam se reunir com os setores notificados da pendência a fim de discutir as estratégias de resolução de cada problema que atrase o processo de faturamento.

Além dessa proposta prática, de certa maneira, também é possível propor uma parceria com a área de dados para mapear, integrar e desenvolver um painel de pendências de conta através do software Microsoft Power BI que se atualiza em tempo real a fim de expor uma visualização rápida de um gargalo, contas com risco de perda de prazo e setor de pendência de cada um.

O setor de Recurso de Glosa, também pode ajudar nessa exposição, por se tratar de um setor com uma natureza analítica e técnica, possui os feedbacks de pendências direto da fonte que é os convênios no ato de recurso, este setor pode auxiliar alimentando os gestores do faturamento com uma lista mensal de todos os problemas que o convênio denuncia ao prestador.

4.3.3 Resoluções a curto prazo

Pode-se definir uma melhoria a implementação de uma mudança nas tarefas do colaborador mais experiente, tornando-o um facilitador e dando-lhe a responsabilidade de inspecionar a organização do fluxo de documentos antes da finalização do processo produtivo de seu setor, diminuindo assim a probabilidade de as etapas produtivas de cada setor seguirem sem erros administrativos.

4.3.4 Treinamento de Colaboradores

Foi observado alguns erros administrativos na visita aos setores como os erros de documentação no processo do atendimento, Central de Guias, Auditoria e Pré Faturamento. Diante disso, surge a necessidade de aprimorar e ampliar o programa já existente de educação continuada aos setores, definir uma programação de treinamentos mais práticos e frequentes a respeito de como funciona os setores a fim de trazer uma visão mais holística sobre os processos de faturamento. Voltar a utilizar os facilitadores para a ministração desses treinamentos, como também convidar profissionais da área da qualidade, gestão de pessoas ou coaches que possam trazer conteúdos a respeito de produtividade, ferramentas da qualidade, soft skills e etc.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa procurou compreender através do prisma de gestão de processos o impacto que o mapeamento de processos incidiria no Setor de Faturamento em um hospital privado, foi utilizado a metodologia descritiva e exploratória, utilizando o método de coleta de dados a observação in loco e a entrevista não estruturada.

Atualmente a empresa não dispõe de manuais e nem algum projeto que possa mapear e padronizar os elementos mais importantes que impactam em suas atividades diárias, as resoluções ocorrem de acordo a habilidade dos colaboradores em resolver problemas, sem utilização de métodos científicos para auxiliá-los nas tomadas de decisão. Portanto, espera-se que essa pesquisa promova resultados positivos, pelo fato de que esse estudo proporciona conhecimento dos processos de faturamento, identificação dos gargalos e estratégias de melhorias, de forma que a aplicação dessas estratégias propicie uma padronização de documentação e de processos, redução dos gaps e de tempo de processamento dessas atividades, treinamento para os futuros profissionais e os já existentes e por fim o aumento na eficiência e na qualidade do serviço ofertado pelos profissionais de faturamento hospitalar.

Em síntese, um ponto positivo acerca do que foi exposto, é que se pode destacar a inovação como uma peça chave para essa vantagem competitiva que o hospital em estudo possui em relação aos seus concorrentes. Seu processo de faturamento utiliza uma metodologia e uma gestão qualificada para obter resultados positivos em seus processos como o ganho de performance, qualidade, rapidez e controle em seus processos e indicadores.

Entretanto, ainda há vários pontos a se melhorar, como o amadurecimento na gestão dos processos, no planejamento das atividades e entregas, na comunicação intrasetorial, no foco e direcionamento dos talentos do setor, na valorização dos colaboradores e principalmente na utilização de mais tecnologias que possam facilitar no controle e na inovação dos processos.

Em um mundo cada vez mais globalizado, com um cenário marcado por constantes mudanças, modernização de processos e busca por tecnologias, a inovação torna-se o único meio viável para uma organização sobreviver no mercado atual. Dessa forma, essa pesquisa proporcionou a oportunidade de analisar na prática como o mapeamento de processos no setor hospitalar faz a diferença em empresas que buscam o sucesso.

No tocante ao objetivo, a principal motivação desse projeto é propor a Implementação do Mapeamento de Processos no Setor de Faturamento em Hospital Privado no município de João Pessoa/PB, isto posto, pode-se afirmar que foi atingido o objetivo geral, visto que a análise crítica gerada propiciou um modelo de melhoria capaz de criar uma estratégia que resulte em uma padronização de documentação e de processos, redução dos gaps e de tempo de processamento dessas atividades, treinamento para os futuros profissionais e os já existentes e por fim o aumento na eficiência e na qualidade do serviço. Dessa forma procurando chegar ao objetivo proposto, buscou-se utilizar caminhos para se chegar ao fim dessa pesquisa que foram os objetivos específicos que se referem a Mapear os principais processos existentes do setor de faturamento e um hospital privado em João Pessoa – PB, identificar os gargalos/gaps no processo de faturamento em um hospital privado em João Pessoa/PB e Propor estratégias que minimizem os gaps no processo de faturamento em um hospital privado em João Pessoa/PB.

A área de gestão em saúde necessita de mais estudos acerca de sua temática, principalmente a área de faturamento, que é um setor pouco explorado nas pesquisas e muito essencial nas organizações de saúde, é uma área complexa e interessante, com diversos pontos de pesquisas que podem ser explorados, fica como sugestão de estudos o uso de inteligência artificial na auditoria de contas, a utilização de *Business Intelligence* (BI) no setor de faturamento e a adoção de técnicas como o *Design Thinking*, *Scrum* e metodologias ágeis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GUSTAVO, M.; PONTÓN, L.G.; REYNALES, L.J. **Gestão Hospitalar, 4ª edição**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2018. 9788527734646. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788527734646/>. Acesso em: 24 Jun 2021.

IMPACTO financeiro gerado pela Covid-19 preocupa a gestão hospitalar. **Federação Brasileira de Hospitais**, 2021. Disponível em: <https://www.fbh.com.br/impacto-financeiro-gerado-pela-covid-19-preocupa-a-gestao-hospitalar/>. Acesso em: 24 jun.2021.

Gonçalves, E. L. **Gestão Hospitalar: Administrando o hospital moderno, 1ª Edição**. São Paulo: Editora Saraiva, 2002. 9788502088580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088580/>. Acesso em: 05 Jul 2021.

Valdir, R. B. Teresinha, C. L. **Teoria Geral de Administração Hospitalar: Estrutura e Evolução do Processo de Gestão Hospitalar**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2010.

CLASSIFICAÇÃO dos Hospitais e Características de seus Serviços. **Portal Educação**, 2021. Disponível em: <https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/turismo-e-hotelaria/classificacao-dos-hospitais-e-caracteristicas-de-seus-servicos/15665>. Acesso em: 25 jul.2021.

CASADO, Frank Leonardo et al. **Guia de Mapeamento de Processos**. In: Guia de Mapeamento de Processos. 1ª edição. [S. l.], 2017. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/344/2018/08/Guia-de-Mapeamento-de-Processos.pdf>. Acesso em: 15 jan set. 2022.

PAIM, Rafael.; CARDOSO, Vinicius.; CAULLIRAUX, Heitor.; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de Processos**. São Paulo: Grupo A, 2011. 9788577805327. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577805327/>. Acesso em: 24 nov. 2021.

REBOUCAS. **SISTEMAS, ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS: Uma Abordagem Gerencial**. São Paulo: Grupo GEN, 2013. 9788522482115. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522482115/>. Acesso em: 27 dez. 2021.

Cruz, Tadeu. **Sistemas, organização e métodos: estudo integrado orientado a processos de negócio sobre organizações e tecnologias da informação**, 4ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2013. 9788522478347. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478347/>. Acesso em: 05 dez. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013. Disponível em <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnlZHVjYWVhb2Vjb250YWJpbGlkYWVWRlGd4OjU5NjIxOWU5NTgwZDdlZjY> > Acesso em: 05/12/2021.

CARLOS, GIL, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2019. 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 25 dez. 2021.

TRUJILLO FERRARI, Alonso. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

ZANELLA, Liane. **Metodologia de pesquisa**. 2 ed. Santa Catarina. Departamento de Ciências da Administração/UFSC. 2013. Disponível em: <http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB_2014_2/Modulo_1/Metodologia/materi1didatico/Livro%20texto%20Metodologia%20da%20Pesquisa.pdf> Acesso: 09/05/2019

STAKE, Robert. E. **Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Grupo A, 2015. 9788563899330. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788563899330/>. Acesso em: 26 dez. 2021.

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Trabalho de Conclusão de Curso

Assunto: Trabalho de Conclusão de Curso
Assinado por: Carlos Oliveira
Tipo do Documento: Anexo
Situação: Finalizado
Nível de Acesso: Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência: Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Carlos Willian da Silva Oliveira, ALUNO (20152460025) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 22/02/2022 21:57:09.

Este documento foi armazenado no SUAP em 27/02/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 449390

Código de Autenticação: b428c47186

