

MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE FATURAMENTO: APLICAÇÃO HOSPITALAR

Objetivo do estudo

Esta pesquisa objetiva diagnosticar o procedimento padronizado dos processos de faturamento de contas hospitalares para minimizar as glosas administrativas no Hospital Alfa.

Relevância/originalidade

O estudo traz informações relevantes do papel das organizações hospitalares dentro do segmento da saúde suplementar, destacando o processo de gestão do faturamento hospitalar. Tais organizações carecem de procedimentos operacionais padronizados e requerem estudos in loco.

Metodologia/abordagem

Esta pesquisa tem natureza qualitativa e descritiva. A coleta de dados foi por meio da entrevista semiestruturada e técnica observação, empregando-se a pesquisa-ação e a análise de conteúdo de Bardin.

Principais resultados

Revelou-se que o diagnóstico dos procedimentos através da Gestão de Processos com utilização de fluxograma e Procedimento Operacional Padrão permitiu descrever as etapas do processo de faturamento e minimizar a glosa hospitalar. Detectou-se a necessidade de aplicação do mapeamento em Gestão do

Contribuições teóricas/metodológicas

A presente pesquisa contribui para os estudos da Gestão de Processos nos hospitais com ênfase na área de faturamento. A experiência dos entrevistados, profissionais do faturamento, permite a identificação das teorias existentes e evidenciam os desafios para minimizar as glosas.

Contribuições sociais/para a gestão

Esta pesquisa colaborará para que futuros profissionais, atuantes na área de faturamento hospitalar, possam compreender o quão importante é o mapeamento de processos para minimizar as glosas administrativas, além de ter um caso real que exemplifica a aplicação do mapeamento de processos.

Palavras-chave: Mapeamento de Processos, Faturamento Hospitalar, Fluxograma

BILLING PROCESS MAPPING: HOSPITAL APPLICATION

Study purpose

This research aims to diagnose the standardized procedure of hospital billing processes to minimize administrative glosses at Hospital Alfa.

Relevance / originality

The study provides relevant information on the role of hospital organizations within the supplementary health segment, highlighting the hospital billing management process. Such organizations lack standardized operating procedures and require on-site studies.

Methodology / approach

This research is qualitative and descriptive in nature. Data collection was through semi-structured interviews and observation techniques, using action research and Bardin's content analysis.

Main results

It was revealed that the diagnosis of procedures through Process Management using flowcharts and Standard Operating Procedures allowed the stages of the billing process to be described and hospital glosses to be minimized. The need to apply mapping in Knowledge Management was

Theoretical / methodological contributions

This research contributes to the studies of Process Management in hospitals with an emphasis on the billing area. The experience of the interviewees, billing professionals, allows the identification of existing theories and highlights the challenges to minimize glosses.

Social / management contributions

This research will help future professionals working in the area of hospital billing to understand how important process mapping is to minimize administrative glosses, in addition to having a real case that exemplifies the application of process mapping.

Keywords: Process Mapping, Hospital Billing, Flowchart

MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE FATURAMENTO: APLICAÇÃO HOSPITALAR

1 Introdução

Diante da crise sanitária do Covid-19, os cenários econômicos e financeiros sofreram com constantes mudanças. Essas geraram às empresas a necessidade de adequação de sua gestão, como por exemplo na qualidade dos serviços e processos para minimizar perdas financeiras. Nesse cenário existem diversos mercados, entre eles, cita-se o ramo da saúde suplementar, no qual estão inseridas as organizações hospitalares.

Justifica-se a relevância dessas instituições mediante os indicadores publicados pela Associação Nacional de Hospitais Privados (ANAH). O relatório de 2021 revelou que no Brasil as despesas com saúde condizem com R\$ 822,16 bilhões. Esse valor correspondeu a 9,47% do Produto Interno Bruto (PIB). Desse valor, R\$ 434,69 bilhões têm a ver com recursos privados. É nesse panorama que se pode pensar a respeito do papel das organizações hospitalares dentro do segmento da saúde suplementar brasileira (Ribeiro, 2021).

Para que uma organização hospitalar consiga êxito em sua finalidade, é necessário capital para custear suas atividades e operações. É com esse propósito que existe o setor de faturamento dentro da estrutura organizacional de uma prestadora de serviços de saúde. Todavia, a gestão das instituições de saúde passa por grandes gargalos nas etapas do processo de faturamento, resultando no não recebimento de materiais, medicamentos e procedimentos que foram prestados aos pacientes. Quando o hospital não recebe parte do valor faturado, essa perda é denominada como glosa hospitalar.

As glosas hospitalares consistem no cancelamento da remuneração da fatura após análise realizada pelas operadoras de saúde, que pode ocorrer pela cobrança gerada com falhas operacionais e pela falta de esclarecimento de dúvidas, suscitadas por normas e práticas da instituição, na realização do serviço (Rodrigues, 2018).

As glosas hospitalares ocorrem por diversos motivos, como por exemplo, o descumprimento de normas da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) para cobrança dos serviços prestados à operadora, a realização de cobranças divergentes com as regras estabelecidas em contrato com as operadoras e a ocorrência de erros em etapas que antecedem o faturamento. O setor em questão lida apenas com faturamento de contas e emissão de notas fiscais para convênios. Existe uma cadeia complexa de processos que dificulta os serviços prestados.

A partir da descrição desse cenário, elaborou-se o seguinte problema: “Quais são as etapas do processo de faturamento necessárias para minimizar as glosas administrativas no Hospital Alfa?” Esta pesquisa objetiva diagnosticar o procedimento padronizado dos processos de faturamento de contas hospitalares para minimizar as glosas administrativas no Hospital Alfa; sendo esse o campo de pesquisa.

Os principais resultados revelaram o diagnóstico dos procedimentos através da Gestão de Processos com utilização de fluxograma e Procedimento Operacional Padrão. Ele permitiu descrever as etapas do processo de faturamento e minimizar a glosa hospitalar. Detectou-se, também, a necessidade de aplicação do mapeamento em Gestão do Conhecimento.

2 Referencial Teórico

A fundamentação teórica perpassa pela abordagem da Gestão de Processos enfatizando a relevância do fluxograma. Em seguida menciona o campo do faturamento hospitalar com destaque para o procedimento operacional padrão (POP) na gestão dos hospitais.

2.1 Gestão de Processos

O estudo de processos sempre foi uma demanda das organizações. No início do século XX a focalização era a melhoria das operações, com as logísticas da Administração Científica de Taylor; um dos precursores da Engenharia de Produção. Segundo Paim, Cardoso, Caulliraux e Clemente (2009), há uma retomada do crescimento da demanda das organizações pelo conceito de gestão de processos. A assertiva é fundamentada da seguinte forma:

Qualquer organização produtiva, seja pública, privada ou terceiro setor, tem, sem exceção, que coordenar o trabalho. Os mecanismos de coordenação do trabalho estão intrinsecamente relacionados à forma como os recursos e as atividades estão projetados, ao modo como essas atividades são geridas no dia-a-dia e aos meios pelos quais a organização irá gerar o aprendizado e promover as melhorias nas operações e na forma de coordenação do trabalho em si (Paim et al., 2009, p. 25).

Nesse contexto, pode-se pontuar que gerir processos é útil para qualquer tipo de organização e que quanto maior a complexidade da coordenação do trabalho através de processos, mais se torna necessário desenvolver a capacidade de mapear, de ter controle dos processos, identificar gargalos e elaborar propostas de padronização dos processos.

À vista disso, Wildauer (2015) ressalta que, para melhorar a eficiência operacional da empresa, é imprescindível que todas as etapas da produção estejam claramente estabelecidas e alinhadas de forma documental, para que todos que fazem parte do processo saibam de suas responsabilidades.

Wildauer (2015, p. 23) define processos como “um conjunto finito, sequencial e ordenado de passos que devem ser executados para transformar um insumo (uma entrada) em algo útil (uma saída), válido, que atenda às especificações predefinidas (parâmetros, dimensões, prazos, etc.)”. Complementa que os processos são alinhados e devem ser definidos com os objetivos estratégicos da empresa, aprimorando a efetividade funcional da Instituição.

Paim et al. (2009) complementam o conceito de processos destacando a relação dos fluxos de objetos com os processos. Eles evidenciam que cada etapa do processo da organização deve ser vista de acordo com o fluxo dos seus objetos, ou seja, como um processo gerencial. Quando os resultados gerados são bens ou serviços é dito como processo finalístico e, quando prestam apoio aos demais, é dito como processo de suporte (Wildauer, 2015).

A gestão de processos é um aspecto muito importante na obtenção de resultados de forma constante (Oliveira, 2022). Argumenta que a gestão de processos é um conceito e que a utilização desse conteúdo se dá manuseando técnicas e ferramentas para analisar, modelar, publicar, aperfeiçoar e controlar processos envolvendo recursos humanos, aplicações, documentos e outras fontes de informação. Dessa forma, uma das técnicas mais utilizadas pelas instituições para análise, demonstração de processo e resolução de problemas é o fluxograma.

2.2 Desenho de Processos por Fluxograma: Procedimento Operacional Padrão (POP) no faturamento hospitalar

A sequência das etapas de um processo pode ser representada por meio de fluxogramas, que são formas de descrever o fluxo através de símbolos gráficos, facilitando a análise posteriormente. Segundo Vieira (2020) o mapeamento de processos retrata os numerosos passos ou eventos que ocorrem durante a execução de uma tarefa específica, ou durante uma série de ações. Os símbolos utilizados para fluxogramas de processos são representados na figura 1:

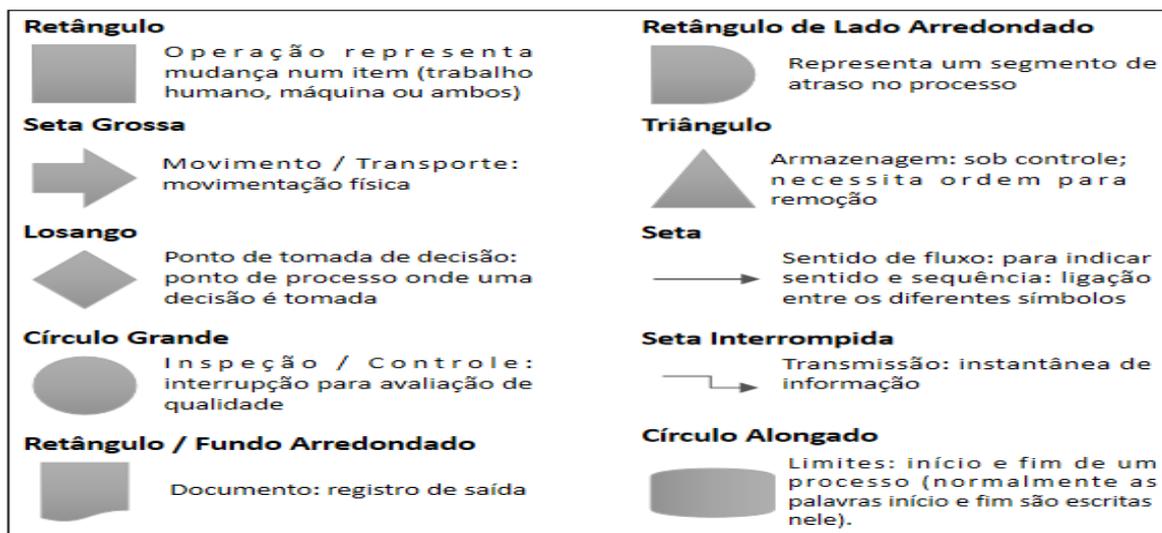


Figura 1: Simbologia dos Fluxogramas de Processo
 Fonte: Fluxograma de Processos (Adaptado de Guerreiro, 2012).

Mediante a simbologia apresentada recorreu-se e Vieira (2020) que menciona quatro perspectivas principais no desenvolvimento do mapeamento de processos. Nessa vertente menciona a eliminação de todo trabalho desnecessário, a combinação de operações ou elementos, a modificação das sequências das operações e a simplificação das operações essenciais.

Para Guerreiro (2012, p. 29), “o fluxograma é uma ferramenta que auxilia no desenho dos processos gerenciais”. Para tanto, é utilizada uma simbologia definida pela *American National Standards Institute* (ANSI), que propõe a padronização neste tipo de representação. A utilização desse recurso visual tem como objetivo analisar um processo e definir oportunidades de melhoria e treinar pessoas recém-contratadas, ou que deverão executar novos procedimentos organizacionais. Segundo Rodrigues (2019), os fluxogramas são a representação gráfica do trabalho realizado e constituem uma das técnicas mais antigas e mais utilizadas para representar a execução de tarefas. Possuem vários tipos e graus de complexibilidade.

De acordo com Oliveira (2022) a utilização dessa técnica de representação gráfica facilita a visualização dos processos chave dos setores, além de inspirar *insights* de melhoria contínua de processo e otimização dos recursos utilizados para a manutenção desses processos. Nesse sentido, cabe pontuar a importância dessa ferramenta já que permite uma análise mais detalhada dos inter-relacionamentos entre as atividades.

O faturamento é um importante setor dentro da organização hospitalar, pois é o responsável por gerar a renda bruta, não sendo apenas uma área que lida com a função de faturar uma conta e realizar a cobrança para as operadoras de saúde, mas ligada há uma grande cadeia de processos que o antecedem, desde a recepção até o momento da emissão da nota fiscal.

Segundo Oliveira (2022), o faturamento hospitalar, de um modo geral, é uma atividade ‘processual’ e que deve seguir padrões definidos pela ANS, caso contrário pode resultar em glosa, pelo simples fato de não seguir as normas. Sendo assim, o autor evidencia que a etapa de cobrança do faturamento hospitalar precisa estar alinhada aos contratos comerciais para que não venha a ter perda de receita no setor de contas a receber.

Vigna, Ruiz e Lima (2020) corroboram com sugestões referente a análise de glosas. Mencionam a necessidade do conhecimento verticalizado para a identificação de não conformidades e propostas de melhorias tendo como finalidade à qualidade da assistência ao

cliente, do faturamento organizacional e da sustentabilidade financeira das organizações de saúde. Como elemento para atingir essa meta essencial se torna a criação de padrões operacionais.

De acordo com Santos, Senha, Spiller e Vilar (2015), é evidente a falta de padronização nos processos de faturamento dos prestadores de serviço de saúde no Brasil, o que pode levar a perdas consideráveis às instituições. Sendo assim, é importante conhecer o processo como um todo a fim de reduzir perdas e controlar desperdícios.

Os principais problemas encontrados no processo de faturamento hospitalar, segundo Santos et al. (2015), são a falta de conhecimento do contrato negociado entre as operadoras e hospitais por parte do faturista, que pode gerar em glosas sem a possibilidade de “recurso”; o não cumprimento do cronograma estabelecido com a operadora de saúde; falta de controle dos processos internos, como o acúmulo de contas para faturamento no final do mês, ocasionando na perda de qualidade na cobrança das contas, bancos de horas excessivos e desnecessários, além de prejuízo financeiro; e falta de processos definidos dentro e fora do setor. Sendo assim, cabe pontuar que o mapeamento e a padronização de processos são cruciais para que esses problemas sejam minimizados.

Em uma organização, existem vários tipos de problemas, alguns deles provenientes do desvio de padrão dos processos, os quais deverão ser eliminados o mais rápido possível e as instituições prestadoras de saúde também estão dentro dessa situação. Dessa forma, torna-se essencial a padronização das tarefas através do procedimento operacional padrão (POP), que é uma ferramenta que busca minimizar os erros na rotina de trabalho e faz com que cada funcionário tenha condições de executar sua tarefa sozinho e com qualidade. Segundo Mendes (2016), o Procedimento Operacional Padrão é um documento onde se coloca a tarefa padrão do funcionário na maneira e sequência que deve ser executada, nele contém: tarefa, executante, objetivo da tarefa, processos, cuidados especiais, resultados esperados, ações corretivas e aprovação.

3 Metodologia

O método utilizado para realizar esta pesquisa é de natureza qualitativa e descritiva. Nesta pesquisa, buscou-se diagnosticar e descrever, através das técnicas de gestão de processos, quais são as etapas do processo de faturamento necessárias para minimizar as glosas administrativas no Hospital Alfa.

Coletou-se dados por meio da aplicação de entrevista semiestruturada e de observação, empregando-se a técnica de pesquisa-ação. A pesquisa-ação consiste em uma investigação que, baseada em processos empíricos, visa à resolução de um problema de uma comunidade em que os pesquisadores e os sujeitos de pesquisa estão envolvidos de maneira coletiva e cooperativa (Perovano, 2016). Sendo assim, esse tipo de pesquisa tem por objetivo diagnosticar um problema em uma situação específica a fim de se obter um resultado prático.

Perovano (2016, p. 191) complementa afirmando que além de descrever o fenômeno estudado, a pesquisa-ação tem a finalidade de “provocar transformações, que vão além do exame dos processos, tendo em vista melhorá-los de acordo com o envolvimento da comunidade”. Em consonância, afirma que o pesquisador se insere ou já se encontra inserido na comunidade de interesse. O conhecimento produzido é captado ao se valorizar o diálogo entre as pessoas e pela observação.

Para a análise dos dados, empregou-se a análise de conteúdo. Segundo Bardin (2016, p. 42), essa abordagem refere-se a “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem inferência de conhecimentos relativos”. Essa metodologia implica três fases: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

No início do percurso da pesquisa, os funcionários do Hospital Alfa foram intencionalmente escolhidos para as entrevistas. Estabeleceu-se os critérios de o funcionário ser do pré-faturamento, faturamento ou recurso de glosa e de ter disponibilidade para participar. Em seguida, elaborou-se um roteiro de entrevista, procurando-se abranger o maior número de aspectos possíveis para demonstrar relações entre os entrevistados, suas experiências dentro dos setores investigados e as dificuldades e falhas que são encontradas nas etapas de cada processo.

A entrevista foi composta por 11 questões, sendo quatro questões fechadas, de múltipla escolha, e oito abertas, ou seja, discursivas. As entrevistas foram realizadas entre o período de 1º de novembro de 2022 a 25 de novembro de 2022, de forma presencial, no Hospital Alfa. No total, foram dezenove respondentes.

As entrevistas realizadas abordaram as seguintes questões: a) Identificação dos sujeitos da pesquisa, b) Escolaridade dos respondentes; c) O tempo como funcionário do hospital; d) De qual setor faz parte; e) Descrição do passo a passo do processo de faturamento; f) Identificação de dificuldades no processo; g) Identificação de falhas no setor; h) Ações tomadas para correção do processo; i) Identificação de métodos para treinamento de novos funcionários. As questões foram apresentadas com foco nos objetivos da investigação em tela.

4 Análise dos resultados e Discussões

Para a análise dos resultados, os dados foram divididos com base nas categorias que serão apresentados sob a ótica do objetivo da pesquisa. Para compreensibilidade dos dados, os respondentes foram codificados: Pré-Faturamento (PFT), Faturamento (FT) e Recurso de Glosa (RG). As categorias foram identificadas após a realização das entrevistas, *a posteriori*, e serão apresentadas em tabelas. A Tabela 1 apresenta o perfil dos respondentes, que consistiu na identificação do nível escolar dos funcionários e em qual setor atuam no hospital Alfa.

Tabela 1 – Perfil dos Participantes

Idade	De 18 a 29 anos	De 30 a 45 anos	Mais de 46 anos	F(i) dos Respondentes
	14	4	1	
Escolaridade	Ensino Médio	Ensino Técnico	Ensino Superior	19
	5	4	10	
Tempo de Empresa	De 1 a 12 meses	De 1 a 5 anos	Mais de 5 anos	19
	5	8	6	
Setor	Pré-Faturamento	Faturamento	Recurso de Glosa	19
	5	10	4	

Fonte: Autoria própria.

As respondentes são todas do sexo feminino, com idade entre os intervalos de 18 a 29 anos (75%), de 30 a 45 anos (20%) e mais de 46 anos (5%), demonstrando que grande parte dos funcionários que atuam nos setores em questão são pessoas mais jovens. Quanto à escolaridade, mais de 50% dos correspondentes são graduados, sendo importante pontuar que obter o diploma do ensino médio é pré-requisito para trabalhar no hospital Alfa. Além disso, mais de 70% das respondentes possuem mais de um ano de experiência na área dos setores de pré-faturamento, faturamento e recurso de glosa e que mais de 50% fazem parte do setor de faturamento. As ocorrências das dificuldades no processo a partir das categorias de comunicação, pendências, contratos desatualizados e críticas aos convênios são apresentadas na tabela 2:

Tabela 2 – Dificuldades Enfrentadas

Setor	Nº de Respondentes	OCORRÊNCIA DAS DIFICULDADES			
		Comunicação	Pendências	Contratos Desatualizados	Críticas nos sites dos Convênios
PFT	5	3	4	0	1
FT	10	7	8	0	7
RG	4	3	3	3	0
F(i) das Dificuldades		13	15	3	8

Fonte: Autoria própria.

Pode-se observar que, nas entrevistas, há uma frequência maior referente às dificuldades com comunicação e pendências. No processo de faturamento, quando há pendências (defeitos de produção), os faturistas precisam devolver as contas para os setores nas etapas anteriores (pré-faturamento e recepções), e isso gera atraso no processamento das contas. Com esse resultado, os seguintes questionamentos foram delineados: “Se há problemas de comunicação entre os setores, como diminuir as pendências?” e “Trata-se de falta de controle?”. Tais quesitos vão ao encontro dos estudos Paim et al. (2009). Os autores afirmam que as organizações precisam coordenar o trabalho e entender como as atividades estão projetadas para gerar aprendizado e promover melhorias no processo.

A entrevistada FT1 declarou que “Falta de Comunicação e contas sendo entregues ao faturamento com várias pendências e ainda fora do prazo” são suas principais dificuldades. Essa situação gera transtorno no processo de faturamento pelo fato de as contas já chegarem ao setor com o prazo vencido. Santos et al. (2015) expõe isso em sua obra ao dizer que a falta de conhecimento dos contratos pelos participantes do processo pode gerar glosas e até mesmo sem a possibilidade de recurso.

A PFT3 alega que “A falta de local apropriado para a realização do processo e a inexistência de comunicação interna”, que também é confirmado pela PFT1 “a falta de espaço adequado para montagem do prontuário e de trabalho em equipe entre os setores” são as principais dificuldades que enfrentam. As entrevistadas RG1, RG2 e RG4 apontam a ocorrência de contratos desatualizados dentro da instituição e que isso dificulta na verificação das glosas de determinados convênios.

A RG4 relata que: “Quando realizamos a análise da glosa, ficamos confusos, pois as cobranças realizadas e as glosas aplicadas não batem com as informações trazidas no contrato e temos dificuldade para entrar em contato com os responsáveis pelas negociações, tanto do convênio quanto da própria instituição”.

Para FT2 as principais dificuldades são “os atendimentos que são enviados ao setor com prazo de faturamento do convênio vencido, autorizações incorretas e críticas no site do convênio”. Além das contas chegarem ao setor fora do prazo, estão com pendências e ainda precisam resolver as críticas apresentadas no site do convênio durante o processo. Isso comprova a declaração de Santos et al. (2015) e Paim et al. (2009), que evidencia que as dificuldades estão relacionadas com a falta de padronização dos processos de faturamento e que isso pode levar a perdas consideráveis para as instituições. Essas declarações demonstram como é importante conhecer o processo como um todo a fim de reduzir perdas e controlar desperdícios.

Diante das dificuldades que enfrentam no dia a dia, não é relatado por 80% das entrevistadas que documentos ou contratos são utilizados como ponto de referência para resolução dos problemas, mas sim outros funcionários. A FT1 afirmou que seus pontos de orientação são “colegas de trabalho, gestor e muitas vezes e-mails e ligações telefônicas”, enquanto FT2 assegurou que “o ponto de referência é a gestora”. A FT5 relata como suas

referências as “regras de lançamento no sistema e as colegas de trabalho”, em contrapartida, a FT8 diz respeito à utilização dos contratos: “Companheira de trabalho, Gestor e contrato acordado com os convênios”.

A FT4 relatou que “falta fluxo de entrega de contas, chegam acumuladas e com pendências, além dos problemas de envio no site e a falta de padronização dos processos internos com os prazos”, validando o argumento de Wildauer (2015) que para melhoria da eficiência operacional do Hospital Alfa é imprescindível que as etapas da produção estejam estabelecidas e alinhadas de forma documental.

Na sequência, analisou-se as ocorrências de falhas, sintetizadas na tabela 3, para o processo a partir das categorias: falta de treinamento, falta de conferência, atraso na emissão de nota fiscal e falta de prioridade para os processos. Ao analisar a tabela 3, verifica-se a existência de uma maior frequência para a categoria de falta de conferência, o que é exposto como uma das principais falhas dentro dos setores.

Tabela 3 – Falhas Frequentes

Setor	Nº de Respondentes	OCORRÊNCIA DAS FALHAS			
		Falta de Treinamento	Falta de Conferência	Atraso na Emissão de NF	Falta de Prioridade para os Processos
PFT	5	2	3	0	4
FT	10	4	7	1	1
RG	4	0	1	0	0
F(i) das Falhas		6	11	1	5

Fonte: Autoria própria.

A conferência é indispensável para o processo, pois é através dela que é apurado se os atendimentos estão sendo abertos corretamente e se todas as exigências estão sendo cumpridas para que não haja glosas futuras. As respondentes do setor de faturamento alegam que as maiores falhas são erros que antecedem o seu processo por falta de conferência. A FT2 explicita que ao realizar o seu processo, as falhas são decorrentes da “Falta de conferência em algum item do atendimento”, como também a FT8, “Erros e pendências nas contas vindas de outros setores” e, complementado pela FT10, “As contas chegam ao setor sem os laudos que algumas empresas exigem, e isso atrasa a emissão da nota fiscal e consequentemente o pagamento.”

A RG1 relata: “erros em processos anteriores, falta de ferramentas que poderiam facilitar o nosso processo e a falta de comunicação entre as áreas que estão relacionadas ao meu processo.” Ao proceder as análises das entrevistas, chegou-se num ponto de conflito, pois, nas três etapas analisadas do processo (Pré-Faturamento, Faturamento e Recurso de Glosas), é pontuado que as falhas são decorrentes da falta de conferência pelo setor que antecede o seu processo. A PFT 4 aponta: “Como uma das falhas frequentes, pode-se citar a liberação das contas com autorização negada”. Isso é grave, pois, com a autorização negada, o faturamento não consegue finalizar e torna-se necessário devolver a conta para o setor de pré-faturamento para poder corrigir a autorização, desperdiçando tempo útil e consequentemente acumulando contas paradas.

As pré-faturistas também apontam que as falhas decorrem da “falta de organização devido ao pouco espaço”, conforme dito pela PFT2 e “a falta de organização, às vezes algumas contas somem, devido ao pouco espaço”, declarado por PFT1. Essas declarações corroboram com o conceito de Santos et al. (2015) que o principal problema encontrado no processo de faturamento hospitalar é a falta de conhecimento do contrato negociado por parte de todos que

fazem parte do processo, podendo gerar em glosas; não cumprimento do cronograma estabelecido com convênio; falta de controle dos processos internos, como o acúmulo de contas para faturamento no final do mês, ocasionando perda de qualidade na cobrança das contas, bancos de horas excessivos e desnecessários, além de prejuízo financeiro; e falta de processos definidos dentro e fora do setor.

Em relação às ações tomadas para evitar novas ocorrências dessas falhas, a FT4 relata que “é informado ao setor do ocorrido, mostrando os impactos negativos dessa falha no processo”, enquanto FT10: “Me atento ao erro e anoto, para que não venha ocorrer novamente”. Por outro lado, a FT1 afirmou que “às vezes nos comunica a respeito do que será feito, às vezes não”, como também a FT5 diz que “infelizmente os erros se mantêm recorrentes e que o correto seria criar métodos, como reuniões, treinamentos e documentos informativos.” A PFT5 diz que “realiza anotações referentes às falhas”, enquanto a RG3 afirma que “criamos alertas e cronogramas para sempre que for necessário executar a função, tenhamos em mente os riscos, prazos e particularidades de cada convênio”.

No que se refere a como isso é informado para novos funcionários, a FT2, que tem mais de 10 anos no setor, apresenta que “Eles recebem as informações por meio do colega de trabalho que é designado para treiná-los”, porém a FT5, que tem menos de um ano no setor, contradiz alegando que “não é repassado para novos funcionários”.

A maioria das respondentes declara que os novos funcionários recebem essas informações através de diálogos, e-mail e “apenas por treinamento, quer dizer, quando tem”, conforme dito pela FT3. Esses relatos evidenciam a afirmação de Wildauer (2015) de que as etapas da produção necessitam ser estabelecidas e alinhadas de forma documental, pois na ausência de funcionários treinados e, e-mails perdidos, como serão repassadas para os novos funcionários as etapas do processo?

Vale ressaltar que uma das respondentes do setor de faturamento falou a respeito do atraso da emissão da nota fiscal como uma falha no processo. Essa evidência única foi categorizada pelo motivo de que o pesquisador, ao fazer parte dessa comunidade, observou que esse tipo de atraso, dentro do processo do hospital Alfa, gera um efeito cascata nos setores que atuam na finalização do processo, como no processamento de honorários médicos para gerar repasse aos profissionais, nas entradas e saídas de nota fiscal antes do fechamento contábil, fortalecendo o conceito de processos por Wildauer (2015), que se trata de um conjunto finito, sequencial e ordenado por etapas que devem atender as especificações predefinidas como, por exemplo, os prazos.

Para descrever o processo de faturamento utilizou-se da técnica de fluxograma. Para essa finalidade, apresenta-se a síntese com as opiniões das respondentes a respeito da introdução de fluxogramas como ferramenta para descrever as etapas essenciais dos processos de faturamento.

Entre as entrevistadas, a maioria atesta a importância do fluxograma como técnica de mapeamento de processos para formalizar as etapas do faturamento. A FT1 reforça que “o processo precisa ser desenhado desde a entrada do paciente, podendo assim minimizar as pendências e contas com prazos vencidos”. Ao mesmo tempo em que a FT2 explica que “as informações passadas de uma pessoa para outra podem se perder e com essa ferramenta, o processo estará desenhado e poderá ser acessado facilmente em caso de dúvidas”.

Em consonância FT5 afirma que o fluxograma “é um meio de informação mais acessível”. A FT8 diz que “os fluxogramas são desejáveis para a formalização do processo para que haja melhorias nas etapas”, como também é informado pela FT10 que “são necessários, pois ajuda no processo de aprendizagem”. A PFT1 acredita que “o fluxograma é melhor forma de deixar registrado o processo e para demonstrar quais passos devemos seguir”, enquanto PFT2 confessa que “a aplicação dos fluxogramas pode evitar possíveis erros e minimizar o

tempo do processo”. A RG2 declara que os fluxogramas “permitem que o processo seja revisitado, possibilitando uma análise crítica para identificação de falhas”.

Esses depoimentos comprovam a afirmação de Guerreiro (2012) que a utilização desse recurso visual possibilita a análise de um processo, definindo oportunidades de melhoria e utilizá-los no treinamento de pessoas recém-contratadas, ou que deverão executar novos procedimentos organizacionais. Oliveira (2022) corrobora que a utilização dessa técnica facilita a visualização dos processos, além de inspirar insights de melhoria contínua e otimização dos recursos utilizados para a sua manutenção. Como um dos resultados, a figura 2 descreve, por meio da técnica de fluxograma, o processo de faturamento do hospital, desde a entrada da conta no pré-faturamento, que passa pelo setor de faturamento até chegar ao Recurso de Glosa. O fluxograma foi preparado com base nas informações coletadas nas entrevistas e com base nas anotações das observações do pesquisador, seguindo os critérios estabelecidos em contrato com a operadora de saúde *Life Health*. O desenho do fluxograma segue abaixo:

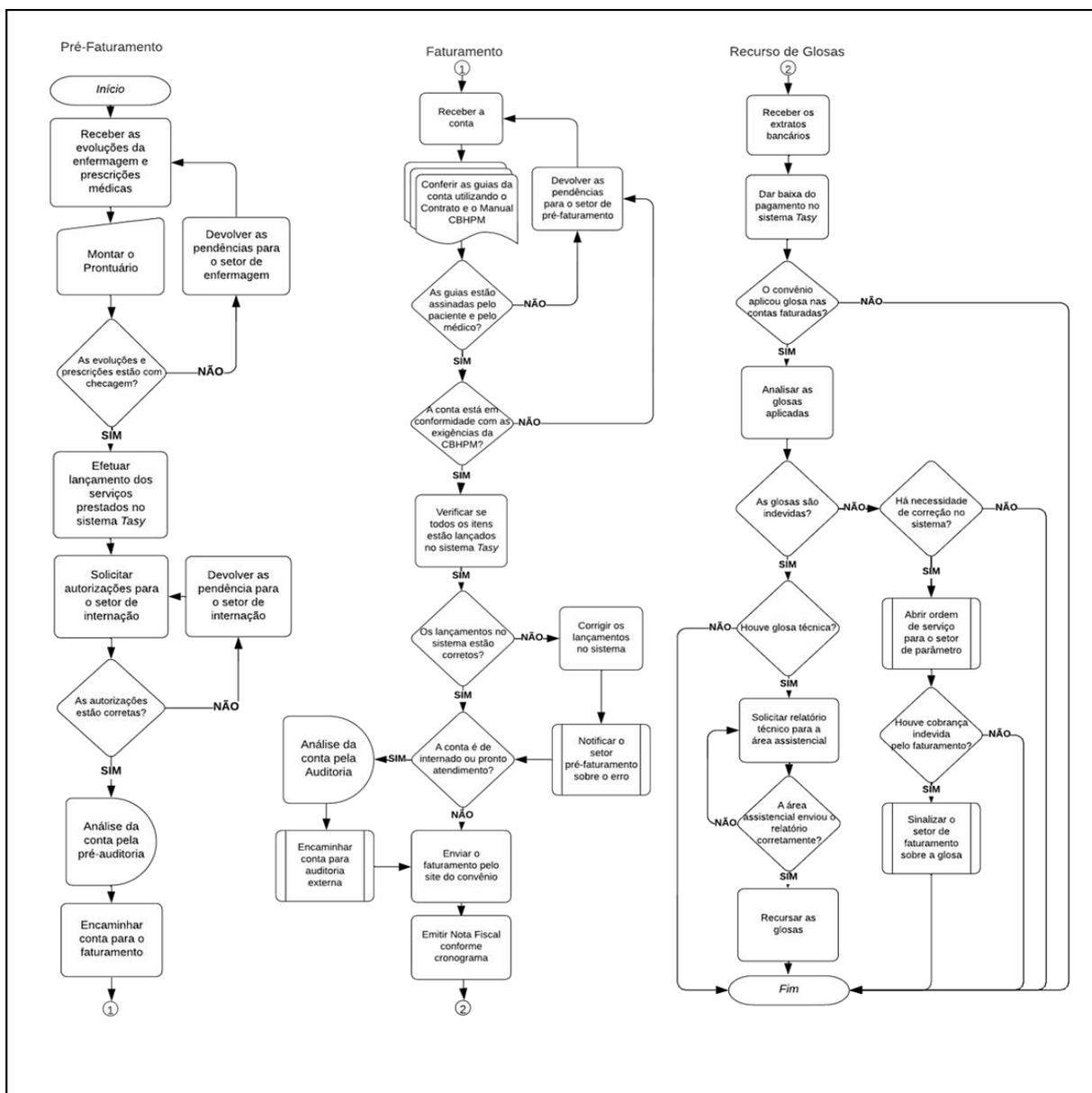


Figura 2: Fluxograma de Faturamento do Convênio *Life Health*
 Fonte: Autoria própria.

Em relação a normalização das etapas do processo de faturamento das contas hospitalares por Procedimento Operacional Padrão (POP), apresenta-se a síntese com as opiniões das respondentes a respeito da introdução de POP's como ferramenta para normalizar as etapas dos processos de faturamento.

Essa ferramenta, aos olhos dos respondentes, é necessária para descrever as etapas e formalizar os processos, evidenciando as teses dos autores que compõem o referencial teórico desta pesquisa. A FT3 afirma que a introdução dos POP's "ajudará a unificar o processo e dará suporte para novos funcionários", enquanto a FT9 declara que "o POP pode permitir uma melhor eficiência no faturamento das contas e que seja feito no mesmo padrão de qualidade, além de ordenar os prazos estabelecidas por cada convênio". A PFT3 diz que os POP's são desejáveis "porque o funcionário poderá ter um documento de referência caso haja alguma dúvida em uma etapa do processo", concordando com a fala da PFT5 que "no caso da falta de um funcionário para alguma dúvida, o POP's será um documento de apoio". A RG1 respondeu que "essas ferramentas deixam o processo mais organizado e evita determinados erros". Esses pronunciamentos evidenciam os discursos de Mendes (2016) e Medeiros (2010), a respeito do POP, pois através dessa ferramenta estará descrito, a tarefa operacional na maneira e sequência que deve ser executada.

Cabe pontuar o comentário realizado pela FT4 sobre como a introdução dos POP's ajudaria o setor "diante da rotatividade de funcionários, pois as informações se perdem e com o POP isso ficaria registrado e poderá ser utilizado de maneira correta nos momentos de dúvidas". A RG3, da mesma forma, discursa sobre a importância da utilização dessa ferramenta, porque "caso os novos funcionários sejam treinados com embasamento nos POP's de processos, a chance de erro poderá ser reduzida ao mínimo". Essas respostas concordam com o argumento de Medeiros (2010) de que quando há a troca de funcionário ou até mesmo a substituição, o POP facilita o aprendizado e a realização dos processos.

No Procedimento Operacional Padrão (POP), o Hospital possui POP's que descrevem o processo de faturamento de um modo geral, trazendo princípios básicos e desatualizados, sendo que os mais atuais foram preparados em 2014. Os contratos com as operadoras de saúde são renovados anualmente e os critérios passam por diversas mudanças. Sendo assim, o POP elaborado neste artigo foi preparado com base nas informações coletadas nas entrevistas e adaptado através das normas contidas no contrato vigente com o convênio *Life Health*.

5 Considerações finais

Esta pesquisa buscou compreender quais são as etapas do processo de faturamento de Contas Hospitalares necessárias para minimizar as glosas administrativas no Hospital Alfa. Para isso, foi necessário diagnosticar quais as dificuldades e falhas dentro dos processos dos setores, desenhar o procedimento por meio do fluxograma e formalizar por meio do POP.

A investigação empreendida conseguiu atender ao objetivo geral, bem como responder à problemática apresentada. Por meio desse estudo, constatou-se a necessidade da aplicação de técnicas da gestão de processos nas instituições de saúde para evitar as situações vivenciadas pelas respondentes, como por exemplo, a falta de controle do prazo, a falta de comunicação e de conhecimento do processo como um todo, pelos três setores analisados, e a necessidade de o processo estar alinhado de forma documental, através de fluxogramas e POP's para ser utilizado como referência. Conforme Weingärtner Reis e Romeiro (2024) as lideranças empresariais buscam efetivar a gestão de processos com a focalização nas pessoas, processos, sistemas e estratégia.

As considerações pautam na assertiva de que a gestão de processos é fundamental para o ganho de produtividade, a redução de custos operacionais e a redução do tempo entre encontrar um problema de desempenho nos processos e elaborar um plano de ação para

solucioná-lo. O Hospital Alfa já possui o processo normatizado por meio de POP's, porém, são muito antigos e, por esse motivo, não é mais utilizado pelos respondentes, o que evidencia a necessidade de atualização.

A aplicação do mapeamento de processo contribui e auxilia as organizações, não somente as instituições de saúde, porque elas passam a compreender as atividades que estão sendo executadas. O mapeamento garante, através de fluxogramas e manuais informativos, a padronização do processo e o direcionamento das ações dos funcionários do Hospital Alfa, contribuindo para a implementação da gestão do conhecimento, além de proporcionar uma comunicação mais ampla entre os setores da empresa.

Portanto, a presente pesquisa contribui para os estudos da Gestão de Processos nos hospitais com ênfase na área de faturamento. A experiência dos entrevistados, profissionais do faturamento, permitiu a identificação das teorias existentes e evidenciou os desafios para minimizar as glosas. Para futuros profissionais, atuantes na área de faturamento hospitalar, a pesquisa colabora para que possam compreender o quão importante é o mapeamento de processos para minimizar as glosas administrativas, além deles terem um caso real que exemplifica a aplicação do mapeamento de processos.

Por meio dessa pesquisa-ação, os processos foram mapeados e foram criados o POP e o fluxograma, o que facilitará na identificação de falhas e evitará possíveis erros, minimizando o tempo do processo. Os documentos elaborados servem de apoio para os funcionários do Hospital Alfa e poderão ser utilizados no treinamento de novos contratados.

A limitação deste estudo foi a obtenção de informações junto aos participantes, para responderem as entrevistas semiestruturadas e posterior elaboração da proposta de solução, aplicando as ferramentas de mapeamento de processos em um único hospital. Para novas investigações, sugere-se a utilização do mapeamento em Gestão do Conhecimento ou Gestão Estratégica da Informação para transferir e aplicar conhecimento no Hospital Alfa, visto que, identificou-se, no estudo, as altas taxas de rotatividade dos funcionários e ausência de documentação de gestão da informação no processo estudado.

Referências

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Guerreiro, K. M. S. (2012). *Qualidade e produtividade*. Paraná: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.

Medeiros, T. B. (2010). *POP-Procedimento operacional padrão: um exemplo prático*. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0911260985.pdf>>. Acesso em: 13 de jun. de 2024.

Mendes, V. A. & Carvalho, V. R. J. (2016). POPS–Procedimento Operacional Padrão em serviço de emergência. *Anais do Congresso de Pós-Graduação UNIS*. Disponível em: <<http://repositorio.unis.edu.br/handle/prefix/527>>. Acesso em: 14 de jun. de 2024.

Oliveira, C. W. S. (2022). *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). IFPB, Paraíba.

Paim, R., Cardoso, V., Caulliraux, H. & Clemente, R. (2009). *Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

- Perovano, D. G. (2016). *Manual de metodologia da pesquisa científica*. Curitiba: Intersaberes.
- Ribeiro, A. *Observatório ANAHP*. (2021). 13. ed. Brasília: Associação Nacional de Hospitais Privados (Anahp).
- Rodrigues, A. M. & Lourenço, J. T. V. (2019). *Modelagem de Processos*. (Trabalho de Conclusão de Pós-graduação Lato Sensu). Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro.
- Rodrigues, J.A.R.M., Cunha, I.C.K.O, Vannuchi, M.T.O. & Haddad, M.C.F.L. (2018). Glosas em contas hospitalares: um desafio à gestão. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 71.
- Santos, J. F., Senha, A. M., Spiller, E. S. & Vilar, J.M. (2015). *Gestão dos serviços em saúde*. Rio de Janeiro: FGV.
- Vieira, E. L. (2020). Proposta de melhoria no layout de um laboratório de análises clínicas utilizando o fluxograma de processo e o diagrama de spaghetti. *The Journal of Engineering and Exact Sciences*, 6 (1).
- Vigna, C. P., Ruiz, P. B. de O., & Lima, A. F. C. (2020). Disallowance analysis through the audit of accounts performed by nurses: an integrative review. *Revista Brasileira De Enfermagem*, 73, e20190826.
- Wildauer, E. & Wildauer, L. (2015). *Mapeamento de processos: conceitos, técnicas e ferramentas*. Curitiba: Intersaberes.
- Weingärtner Reis, Ingrid, & Romeiro, Artieres Estevão. (2024). Gestión del conocimiento aplicado: transformación digital y comunidades de prácticas. *Estudios de la Gestión*, (15), 9-27. <https://doi.org/10.32719/25506641.2024.15.1>