

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA**  
**MBA EM BPM – BUSINESS PROCESS MANAGEMENT**

**LARS D´ÁVILA OLSEN**

**UTILIZAÇÃO DE BPM PARA PROPOR MELHORIAS AO PROCESSO DE**  
**AUDITORIA DE CONTAS HOSPITALARES NA UNIMED JUIZ DE**  
**FORA/MG.**

**Porto Alegre**

**2016**

Lars D´Avila Olsen

UTILIZAÇÃO DE BPM PARA PROPOR MELHORIAS AO PROCESSO DE  
AUDITORIA DE CONTAS HOSPITALARES NA UNIMED JUIZ DE FORA/MG.

Artigo apresentado como requisito parcial para  
obtenção do título de Especialista em Gestão de  
Processos de Negócio, pelo MBA – BPM  
Business Process Management da Universidade  
do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Esp. Felipe José Nardi Gomes

Porto Alegre

2016

## RESUMO

O mercado de assistência a saúde tem apresentado uma grande demanda por seus serviços nos últimos anos e com isso as operadoras de saúde necessitam cada vez mais rever seus processos, instalações, tecnologia e gestão para atender este mercado. Somado a isso, as operadoras vem buscando frequentemente revisar e otimizar seus custos assistenciais e rever suas rotinas a fim de serem mais assertivos em seus processos de negócio. Este artigo apresenta como resultado uma análise suportada por BPM – *Business Process Management*, sobre o processo de auditoria de contas hospitalares na Unimed de Juiz de Fora/MG, e como tornar a auditoria de contas hospitalares mais eficiente e assertiva, para obter um controle maior de procedimentos, materiais utilizados e uma otimização do custo assistencial. Por meio de uma pesquisa qualitativa, foi realizado uma análise do processo e proposto um novo modelo ao processo de auditoria.

**Palavras-chave:** Auditoria de Contas Hospitalares, Gestão de processos, BPM – Business Process Management.

## ABSTRACT

The health care market has a great demand for its services in recent years and with it the health insurance companies increasingly need to review its processes, facilities, technology and management to serve this market. Added to this, operators often comes seeking review and optimize their assistenciais costs and review their routines in order to be more assertive in their business processes. This article presents results in an analysis supported by BPM - Business Process Management, about the process of auditing of hospital bills in Unimed de Fora / MG Judge, and how to make the audit of hospital bills more efficient and assertive, to get more control procedures, materials used and the optimization of care costs. Through a qualitative research was carried out an analysis of the process and proposed a new model to the audit process.

**Keywords:** Audit of Accounts Hospital, Process Management, BPM - Business Process Management.

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente para competir no mercado às empresas se deparam com a exigência de obter o melhor desempenho possível em seus processos organizacionais. Segundo Gonçalves (2000, pag. 7), “não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial”

Dentre os inúmeros processos de uma operadora de planos de saúde, o processo de auditoria de contas vem se destacando por ser um dos processos chave para redução de perdas e otimização da utilização do plano. Frente a este cenário, gestores hospitalares, fontes pagadoras de assistência (planos de saúde) e o Sistema Único de Saúde (SUS) têm por objeto de atenção o monitoramento constante de seus custos (GUERRER, COSTA LIMA E CASTILHO, 2015) e, para tanto investem em auditorias a fim de assegurar a correta remuneração por procedimentos e insumos utilizados, evitando assim cobranças efetuadas que não coincidem com o serviço acordado e a empresa contratante.

“As informações geradas por uma auditoria possibilitam o redirecionamento das políticas e objetivos e, conseqüentemente, das atividades e ações dos serviços de saúde. A auditoria é uma oportunidade permanente de negociação e, ao envolver aspectos organizacionais e políticos relacionados, reorienta o desenvolvimento do processo de trabalho em saúde”. (BARROS DE MELO e VAITSMAN, 2008 p. 160).

Segundo Mello (2005) a atividade de auditoria abrange as operações, processos, sistemas e responsabilidades gerenciais de uma determinada entidade, para que se possa verificar sua conformidade com objetivos, políticas, orçamentos, regras ou padrões. Deve-se ressaltar que embora a prática de auditoria em saúde seja importante e necessária como instrumento de avaliação do cumprimento de regras, normas e diretrizes, esse processo ainda é recente. Complementa-se a este texto, que em 1996 tendo como objetivo regulamentar o cumprimento das normas e disposições do Sistema Único de Saúde, construiu-se o primeiro Manual de Normas de Auditoria (Ministério da Saúde, 1998).

Para controlar o trabalho realizado pelas auditorias, é necessária a verificação do andamento das atividades e ações realizadas, comparando com o que foi planejado, com os objetivos, metas e orçamento estipulado. Quando se detecta algo que se comporta de modo inadequado ao planejado ou a resultados menos favoráveis, deve-se tomar as necessárias medidas para correção.

Desta forma, muito mais do que fórmulas mágicas para resolver problemas, as empresas necessitam de uma abordagem sistêmica, desenvolvendo e implantando metodologias adequadas nos diversos subsistemas do ambiente operacional, como na organização, no modelo de gestão, no sistema de informação e, fundamentalmente, estimular a competência das pessoas para atingirem os objetivos da empresa.

Este estudo de caso desenvolve-se na Unimed Juiz de Fora – MG, cooperativa médica de planos de saúde criada em 1972 que integra o sistema Unimed com representação nacional, o que assegura atendimento a mais de 125 mil beneficiários atendimentos em todo território nacional. A cooperativa médica é composta atualmente por 1.400 médicos cooperados de diversas especialidades para fornecer atendimento a seus clientes.

Atuando na área de assistência à saúde, na firmação de contratos de assistências médicas executadas por médicos cooperados, clínicas, hospitais, laboratórios e outros meios de atendimento, sejam eles próprios ou de terceiros. Os produtos oferecidos pela empresa são: Planos de saúde familiar e planos de saúde empresarial. Cabe salientar que a empresa é regulada pela Agência Nacional de Saúde – ANS e seus principais concorrentes nesta região são: Bradesco, Amil, Golden Coss e Plasc.

A necessidade já apresentada pelo mercado de se manter competitivo, reduzir perdas e otimizar seus recursos, também se apresenta na Unimed Juiz de Fora, que vêm reestruturando sua área de auditoria de contas hospitalares. Conforme seu planejamento estratégico, o conselho de administração tem priorizado ações de melhorias de processo em sua área *Core*, o provimento de saúde, e dentro deste setor existe o processo de auditoria onde passam as contas hospitalares, ou seja, o maior custo da empresa. Dentro desta reestruturação tem-se observado que este processo não está atendendo de acordo com as necessidades elencadas pela empresa e seus agentes externos.

O desenvolvimento deste estudo baseia-se no processo de auditoria de contas, desde a sua solicitação, iniciada por uma consulta médica até o seu pagamento ao médico e/ou prestador que realizou o atendimento. Este importante processo procura e avalia possíveis falhas ou desvios de regras estabelecidas entre contratado e contratante, mas além desta análise primária, há a necessidade de se aplicar uma gestão para que se possa mensurar que perdas ocorrem, quantas vezes ocorrem, onde estão os gargalos deste processo e como garantir através de indicadores, que o processo está funcionando corretamente e que consiga sinalizar possíveis desvios, sendo possível tomar ações preventivas em tempo hábil antes de uma perda financeira.

Será apresentada a análise sobre o processo de auditoria, bem como a proposição de melhorias de processo e controles, tendo como objetivo suprir as necessidades da operação e controlar a execução do processo de forma a ser mais assertivo. As contribuições de alguns dos principais autores dos assuntos relacionados seguem no quadro abaixo:

Quadro 1 - Contribuições dos autores

Gestão de Processos	BPM CBOK versão 3.0	BPM - abordagem desenvolvida para identificar, desenhar, executar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, alinhado a operação com os objetivos estratégicos da organização.
	Costa, Castilhos e Costa	Processos de negócio alinhados com a estratégia empresarial e sua importância para organização como peça chave para otimização operacional.
	Netto	Processos de negócio devem criar valor ao cliente e seus acionistas.
BPM – Business Process Management	Santis	BPM como ferramenta para mapeamento de processo, permitindo verificar os processos, de modo a analisá-los e encontrar gargalos que devem ser estancados.
	Iritani	Modelagem de processo como elemento gráfico para representação de um processo.
	Tolfo, Medeiros e Mombach	Importância da compreensão de modelos As-Is e To-Be para análise e melhorias de processo.
Auditoria	Rosa e Santos	Num processo de auditoria é necessário se aliar custos com qualidade nos serviços prestados.
	Fonseca	Auditorias devem ser realizadas em parceiros, fornecedores que afetam diretamente seu cliente.
	Siewert	Aplicação de boas práticas de assistência à saúde, na análise entre os envolvidos, como pacientes, médicos e prestadores, garantindo o pagamento correto

Fonte: Elaborado pelo autor.

## **1.1 Objetivos**

Apresenta-se a seguir o objetivo geral e objetivos específicos deste trabalho.

### **1.1.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral a que se propõe este trabalho é analisar e propor melhorias ao processo de auditoria de contas hospitalares da Unimed Juiz de fora.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos que foram originados do objetivo geral deste artigo são:

- a) Mapear o atual processo de auditoria de contas na empresa em questão;
- b) Avaliar o modelo utilizado atualmente;
- c) Identificar oportunidades de melhoria para o processo sugerindo ações para que o processo atenda às necessidades da empresa;
- d) Sugerir um plano de ação para realizar a implantação do modelo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão de processos**

“Processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados” (CBOK, p.45). A gestão por processos segundo CBOK 3.0 (2013) é fundamentada em um ciclo de contínuo de planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento/controle e refinamento. Contudo, independente das fases dos processos, este ciclo pode ser mapeado conforme o método de PDCA.

“O PDCA é o método de trabalho que leva as pessoas a assumir responsabilidades, a pensar, a desejar o desconhecido (novas metas) e, portanto, a ter vontade de aprender novos conhecimentos” (CAMPOS, 2004, p. 159).

A função desta gestão é alinhar a estratégia das empresas aos seus processos, de forma a garantir a entrega de valor proposta, agregando melhorias e inovações em suas ações.

Ainda de acordo com CBOK 3.0 (2013), gerencia-se por processo tendo uma ampla visão dos processos, identificando-os como chave para organização. Contudo, a visão funcional dos processos ainda permanece nas empresas, pois suas atividades são ligadas diretamente a produtividade. Na visão por processo, a geração de valor passar a ter uma gestão horizontal em uma visão de ponta a ponta, tornando as funções ou áreas de serviços claramente parte de uma entrega de valor ao cliente.

Segundo Costa, Castilhos e Costa (2010), discute-se muito atualmente a associação dos processos de negócio da organização às suas estratégias empresariais, com isso nos últimos anos cresceu a utilização de ferramentas com a gestão por processos, que busca traduzir de forma clara o alinhamento entre os objetivos estratégicos de uma empresa e seus processos. Determinar objetivos estratégicos considerando os processos não é uma tarefa banal, no entanto quando isso ocorre, geralmente o valor agregado é superior à gestão empresarial.

Atualmente a visão de negócio não pode ser mais departamental, mas sim por processo, pois dessa maneira é possível trazer retornos significativos a empresa assim como uma melhor gestão de seus recursos (SANCOVSCHI, 1999).

## **2.2 BPM – *Business Process Management***

Segundo CBOK 3.0 (2013, p.33), o BPM “representa uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais”. Pode-se afirmar que por meio do BPM é possível enxergar e compreender todo o trabalho executado até a entrega de valor no final do processo. Dentre muitos benefícios da utilização do BPM podemos destacar alguns para organização, cliente, gerência e ator de processo (CBOK 3.0, 2013, p.24),

- acompanhar o desempenho permite respostas ágeis;
- monitoramento melhora a conformidade;
- visibilidade, entendimento e prontidão para mudança aumentam a agilidade;
- a transformação dos processos impacta diretamente os clientes;
- colaboradores atendem melhor às expectativas das partes interessadas;
- confirmação que as atividades realizadas em um processo agregam valor;
- maior compreensão do todo;
- meios contribuição para os resultados da organização e, por consequência, maior possibilidade de visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza.

De acordo com Mooney (2008) gestão por processo e gestão estratégica devem estar alinhadas e para isto necessita-se de ferramentas de apoio para aumentar a eficácia desta união.

“O *business process management* – BPM aparece nesse cenário como uma nova forma de compreender alinhamento dos processos aos objetivos de negócios das empresas. Contudo ele por si só não apresenta meios que permitam a empresa mensurar o quanto os seus processos estão de fato alinhados com a importância de sua estratégia” (Costa, Castilhos e Costa, 2010, p. 2).

Dentre as nove áreas de conhecimento do manual do CBOK 3.0, destaca-se o mapeamento de processos. Segundo Santis et. al. (2012), o mapeamento de processo permite verificar os processos, de modo a analisá-los e encontrar gargalos que devem ser estancados. Para tanto, necessita-se de uma ferramenta que se possa compreender um fluxo e suas necessidades, ter fácil entendimento dos envolvidos e possibilite uma visão simples das atividades que ocorrem durante a execução do processo, para isto utiliza-se o BPMN (*Business Process Modeling Notation*). “A modelagem é feita por diagramas simples com um pequeno conjunto de elementos gráficos. Esta notação tem por objetivo prover instrumentos para o mapeamento do processo de maneira padronizada” (SANTIS et. al., 2014, p.4).

De acordo com Santos et. al. (2015), o mapeamento de processos apresenta de forma clara as principais decisões e passos da rotina de trabalho, controla também as ações, documentos e materiais que envolvem os processos. Da mesma forma, os mapas dos processos mostram a diversidade das partes envolvidas bem como suas responsabilidades e impactos ao longo de sua participação na execução dos processos.

O mesmo é destacado por Jorge e Miyake (2014) afirmando que a utilização das técnicas do mapeamento de processos pode fornecer a gestores contribuições significativas, como o planejamento de suas ações, análise do processo e controles quanto a execução das atividades.

Outra fase da metodologia BPM, é a modelagem de processos. Na modelagem de processos há a descrição e compreensão de como as tarefas ocorrem no processo. Durante a modelagem se desenvolve graficamente os processos, incluindo suas propriedades, eventos e os envolvidos; essa ação é essencial para as atividades seguintes do BPM, sendo esta sua principal entrega, a demonstração gráfica de um processo. (IRITANI et. al., 2015).

Segundo Tolfo, Medeiros e Mombach (2013) a modelagem em BPM é importante pois viabiliza um modelo de processos por meio de diagramas operacionais. Através destes diagramas é possível compreender o estágio atual dos processos de uma empresa (as-is), assim como idealizar e propor um novo modelo por meio de um novo processo (to-be).

De acordo com Falconi (2009 p. 72), “análise de processo é estabelecer uma relação entre o problema (y, variável dependente) e suas causas (x, variáveis independentes). Esta relação entre a variável dependente e as variáveis independentes pode ser estabelecida em vários níveis”.

Para Pedrinaci (2008), uma análise de processo consiste em apurar, identificar e aplicar melhorias incorporando metodologias para entender os processos atuais, focando em objetivos e

metas estratégicos estabelecidos no planejamento da empresa. Valle e Oliveira (2009), ainda acrescenta que analisar processos é entender sua representatividade no contexto estratégico, de forma a acompanhar/medir sua operacionalização.

### **2.3 Auditoria**

No atual panorama econômico, as empresas precisam unir suas atenções aos seus custos e consequentemente na qualidade de seus serviços. E este cenário não é diferente no setor de saúde. Essa tendência faz com que profissionais da saúde exijam ainda mais de seus processos visando a análise de seus custos. A auditoria em custos no setor saúde tem se destacado como uma importante ferramenta de gestão, sendo dividida em auditoria administrativa, auditoria médica e auditoria de enfermagem para diferentes tipos de análise de suas contas. (Rosa e Santos, 2013).

“Na área da saúde, a ação de auditar teve início em 1910, com o Relatório de Flexner, voltado à inspeção de qualidade dos serviços médicos, tendo como objeto os registros de atendimento aos pacientes. A auditoria era realizada somente por profissional médico. Com a edição desse relatório, ficou evidente a necessidade de avaliar também a qualidade dos hospitais e a prática realizada por eles e por outros profissionais. ” (Ayach, Moimaz, Garbin, 2013, p.5)

De acordo com o Decreto nº 1.651 (1995, p.1) que regulamenta o sistema nacional de auditoria do SUS, é de atividade desta: “ controle da execução, para verificar a sua conformidade com os padrões estabelecidos ou detectar situações que exijam maior aprofundamento; avaliação da estrutura, dos processos aplicados e dos resultados alcançados, para aferir sua adequação aos critérios e parâmetros exigidos de eficiência, eficácia e efetividade”.

Então, segundo Fonseca et. al. (2005) o serviço de auditoria deve ser realizado em clínicas, hospitais, laboratórios e assistência domiciliar. A auditoria nestes casos se dará após a alta do paciente, analisando seu prontuário com a cobrança realizada. Considera-se importante também que a auditoria possua uma relação estreita com setores administrativos para que haja mais segurança nos processos e o cumprimento de regras estabelecidas.

Siewert (2013), destaca que as operadoras de planos de saúde estão se reestruturando para se manterem competitivas frente ao mercado de assistência à saúde, área esta em que os custos crescem a cada dia. Diante disto, ressalta a importância da auditoria, tendo como objetivo realizar auditoria em operadoras de planos de saúde, apoiar a gestão para a construção de pacotes junto aos prestadores, emitir pareceres (taxas, diárias, insumos) e buscar o constante aperfeiçoamento do

processo; assim é possível viabilizar qualidade com assistência por um valor justo. Isto posto, é evidente o impacto positivo da realização deste processo em operadoras de planos de saúde, seja pela redução nos custos assim como o aumento na qualidade dos serviços prestados.

Em relação ao controle de perdas, Brito e Ferreira (2006), consideram imprescindível o levantamento e análise das perdas relacionadas aos procedimentos efetuados e que para isso exige-se conhecimento e engajamento da equipe para que se alcance um resultado positivo para instituição.

### **3. MÉTODO**

Partindo das observações do processo de auditoria de contas da Unimed Juiz de fora, assim como as entrevistas e apoio da bibliografia relacionada, o estudo utiliza-se da metodologia de processos BPM para mapear e descrever o processo atual, analisa-lo e propor um processo novo modelo baseado nas melhorias sugeridas.

Foram realizadas entrevistas com a equipe de auditoria de contas composta por 10 (dez) pessoas. A escolha destas pessoas para participarem da pesquisa foi baseada nos seguintes critérios:

- profundo conhecimento dos processos aos quais executam;
- tempo de experiência profissional – mais de 5 anos;
- tempo de empresa – mais de 1 ano.

Estas entrevistas possibilitaram maior entendimento dos processos de cada área, bem como dos pontos de vista dos envolvidos. Esta pesquisa é classificada, quanto à sua natureza de abordagem qualitativa exploratória com enfoque em um estudo de caso.

Segundo Roesch (2005, p.154) a pesquisa qualitativa é indicada para avaliação e “proposição de planos” não podendo ser utilizada para avaliar resultados de programas ou planos. “As pesquisas exploratórias têm como principal objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 2008, p.27).

Segundo Yin (2005, p.20), o estudo de caso é uma das maneiras de se realizar uma pesquisa, porém apresenta-se como a melhor estratégia para questões contemporâneas inseridas em um contexto da vida real. “O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida,

processos organizacionais e administrativos”. Essa estratégia para análise de dados apresenta técnicas relevantes para a pesquisa, como a observação direta dos acontecimentos e entrevista às pessoas envolvidas no processo.

Quadro 2 – Construção do questionário de pesquisa qualitativa.

<b>Constructo</b>	<b>Variável</b>	<b>Base Teórica</b>	<b>Pergunta de Pesquisa</b>
Processo de Auditoria de contas	Análise de processos	CBOK 3.0	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para você, quais são os principais motivos para demora do processo de auditoria de contas?</li> <li>2. Quais áreas são as maiores impactantes na demora da entrega?</li> <li>3. Quais suas propostas de melhorias para dar mais rapidez e efetividade ao processo?</li> <li>4. Em sua opinião, quais informações devem ser medidas e monitoradas?</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### **4. ANÁLISE DE RESULTADOS E MAPEAMENTO DE PROCESSOS**

De acordo com Netto (2009, apud Spanyi, 2003) o BPM apresenta do início ao fim, uma definição, aperfeiçoamento e administração de um processo nas empresas, este processo deve envolver vários setores internos assim como agentes externos à empresa, como parceiros, fornecedores e investidores. Assim, é possível alcançar pontos cruciais no desenvolvimento estratégico de uma empresa, como: clareza na direção estratégica, alinhamento sobre os recursos disponíveis e a aplicação de monitoramento das ações.

Ressalta-se que o propósito do BPM é “pensar”, pensar sobre o processo, sobre os envolvidos e claro, no cliente, pois o BPM se inicia sob a ótica dos clientes, mostrando uma visão de fora para dentro e fundamentalmente exercendo a empatia para melhoria dos processos.

Conforme apresentado no método, foi realizada pesquisa qualitativa com 10 (dez) colaboradores da Unimed Juiz de Fora, dos setores de produção, auditoria (médica, administrativa e enfermagem). Fundamentalmente questionou-se sobre os possíveis gargalos do processo assim como melhorias necessárias para sua otimização.

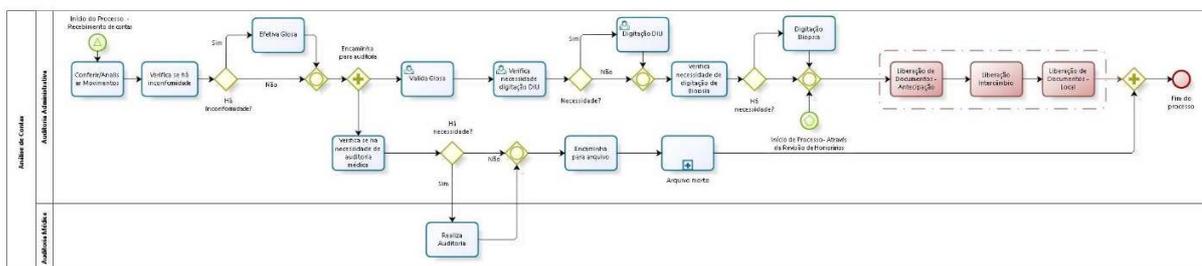
Quadro 3 – Retorno da pesquisa qualitativa compilado.

Todas as contas são analisadas por todos envolvidos no processo	45%
Acúmulo de contas para análise	25%
Não há acompanhamento do processo.	10%
Pouca interação entre as áreas	10%
Não há formalização de regras – Padronizar o serviço de auditoria	7%
Outros	3%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Desenvolveu-se o mapeamento do processo de auditoria de contas descrevendo as atividades desempenhadas no processo, assim como suas regras de negócio, sua representação está descrita no modelo as-is detalhado abaixo.

Ilustração 1 – Mapeamento do processo de implantação as-is.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 4 – Detalhamento do processo As Is

O QUE	QUEM	POR QUE	QUANDO	ONDE	COMO
Conferir Analisar Movimentos	Operador	Recebimento das contas de hospitais, clínicas para análise.	A cada instância do processo.	Sistema Totvs	Análise de documentação física e sistêmica (autorizações).
Verificar se há inconformidade	Operador	Se houver inconformidade deve ser realizado procedimento de glosa (descontar).	A cada conta que possuir inconformidade.	Sistema Totvs	Registra glosa no sistema.
Efetiva a glosa	Operador	Para incluir a glosa na conta.	A cada conta que possuir inconformidade.	Sistema Totvs	Aplica o registo da cobrança no sistema.
Verifica se há necessidade de auditoria médica	Operador	Para enviar as contas que necessitam de análise médica	A cada conta que precise de análise médica.	Documento físico	Encaminha documentos para análise técnica.

Realiza auditoria	Médico	Para realizar análise técnica sobre as contas hospitalares.	Quando houver necessidade de análise técnica.	Documento físico	Análise de procedimentos realizados x solicitado e aprovado.
Valida Glosa	Operador	Efetiva a inclusão de glosa, para que haja desconto na cobrança da conta.	Quando houver aplicação de glosa	Sistema Totvs	Confirmação e atualização no sistema.
Verifica necessidade de DIU	Operador	Para verificar se foi utilizado DIU no procedimento.	Quando houver necessidade.	Sistema Totvs	Verificado no sistema através de consulta às contas.
Digitação de DIU	Operador	Incluir material na conta após colocação.	Quando houver necessidade de utilização	Sistema Totvs	Inclusão do registro no sistema.
Verifica necessidade de Biópsia	Operador	Para verificar se teve necessidade do procedimento.	Quando houver necessidade de utilização	Sistema Totvs e Guia de solicitação	Consulta utilização na guia e sistema.
Digitação de Biópsia	Operador	Incluir material na conta após colocação.	Quando houver necessidade de utilização	Sistema Totvs	Inclusão do registro no sistema.
Liberação de documentos – Antecipação	Operador	Para liberar os documentos (contas) para faturamento.	A cada conta auditada	Sistema Totvs	Gera exportação de lotes no sistema.
Liberação Intercâmbio	Operador	Para liberar os documentos (contas) para faturamento de outras Unimed's.	A cada conta auditada	Sistema Totvs	Gera exportação de lotes no sistema.
Liberação de documentos - Local	Operador	Para liberar os documentos (contas) para faturamento de prestadores locais.	A cada conta auditada	Sistema Totvs	Gera exportação de lotes no sistema.
Encaminha para arquivo	Operador	Para arquivar as contas fisicamente.	A cada lote finalizado.	Local físico	Arquivamento.
Arquivo morto	Operador	Sub-processo criado para arquivar os documentos.	Todas as contas	Local físico	Arquivamento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Baseado no mapeamento realizado, com o aporte das pesquisas de Siewert (2013), Brito e Ferreira (2006), fez-se o estudo de proposições de melhoria para o processo, que seguem descritas abaixo:

**a)** Todas as contas são analisadas por todos envolvidos no processo:

Instituído o modelo de *malha fina* para selecionar e direcionar a auditoria das contas. A partir deste modelo, apenas as contas que se encaixam em alguma regra serão auditadas, e de acordo com a regra a auditoria será destinada ao perfil de auditoria responsável pela análise.

“O termo malha fina é uma abstração ao processo de verificação de inconsistências da declaração do imposto irpf e irpj, age como uma espécie de **"peneira"** para os processos..”  
([https://pt.wikipedia.org/wiki/Malha\\_fina](https://pt.wikipedia.org/wiki/Malha_fina))

As definições das regras da malha fina se dão a partir de análise contínua ao banco de dados com todas as cobranças históricas, identificando desvios e padrões de cobrança que possam representar perdas financeiras. Foi criada a atividade “verifica tipo de auditoria” que identifica a regra e direciona o tipo de auditoria que irá realizar a análise (administrativa, médica ou enfermagem).

**b)** Acúmulo de contas para análise:

Através do modelo de malha fina estabelecido passou-se a auditar em torno de 45% do total de cobranças, fazendo com que se tenha recursos o suficiente para atender no prazo a demanda do processo.

**c)** Não há o acompanhamento do processo:

Foram estabelecidos pontos de verificação no processo, que passou a ser controlado em tempo real. Agora sabe-se o número de processos em andamento e em qual etapa o processo (to-be). Da mesma forma, é possível medir o tempo médio de cada auditoria, a performance das equipes e regras de auditoria estabelecidas.

**d)** Pouca interação entre as áreas:

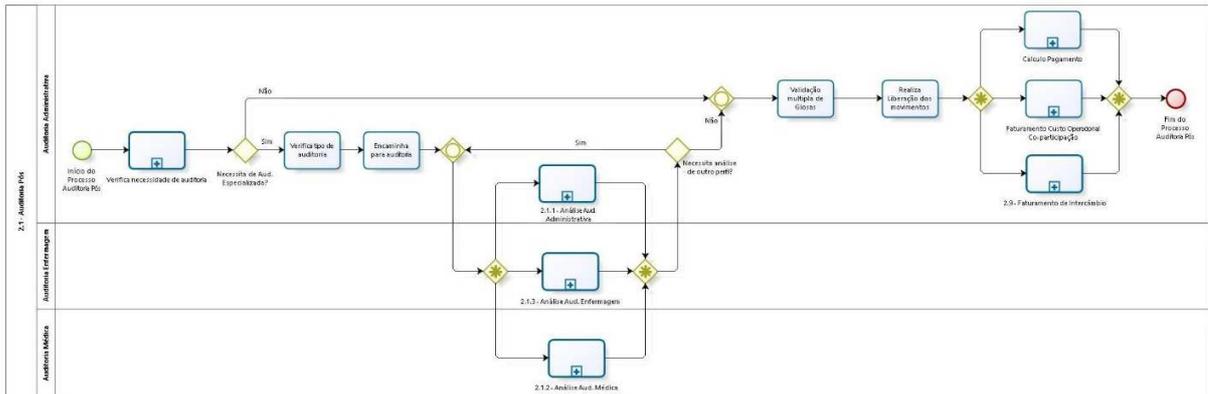
Implantada uma sistemática de gestão com reuniões periódicas de acompanhamento dos resultados, e através do método PDCA são discutidas e executadas melhorias no processo e rotina da área. Para garantir a execução e acompanhamento são criados planos de ação com responsáveis e prazos para as atividades.

**e)** Não há formalização de regras – padronizar o serviço de auditoria:

Definido e implantado um modelo padrão para estudo e formalização das regras de auditoria no qual constam os desvios identificados, representatividade de custo correspondente e conduta padrão da auditoria.

Segue apresentação do processo proposto, com as melhorias aplicadas, no modelo to-be, com o detalhamento:

Ilustração 2 – Mapeamento do processo de Implantação to-be.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 5 – Detalhamento do processo to-be.

O QUE	QUEM	POR QUE	QUANDO	ONDE	COMO
Verifica necessidade de auditoria	Operador	Para verificar se a conta necessita de auditoria.	A cada instância do processo.	Sistema Totvs e guia física	Análise de documentação física e sistêmica.
Verifica tipo de auditoria	Operador	Para direcionar as contas a auditoria necessária.	A cada instância do processo.	Sistema Totvs guia física	Análise de documentação física e sistêmica.
Encaminha para auditoria	Operador	Para que possa ser realizada auditoria nas contas.	A cada conta que possuir necessidade de análise.	Sistema Totvs	Encaminhando documentação física e realizando análise.
Auditoria Administrativa	Operador	Sub-processo criado para realizar análise sobre as regras entre prestadores,	A cada conta que possuir necessidade de análise.	Sistema Totvs guia física	Análise de documentação física e sistêmica.
Auditoria de Enfermagem	Enfermeiros	Sub-processo criado para realizar análise sobre procedimentos de enfermagem e materiais utilizados.	A cada conta que possuir necessidade de análise.	Sistema Totvs guia física	Análise de documentação física e sistêmica.
Auditoria Médica	Médico	Sub-processo criado para realizar análise sobre procedimentos médicos realizados.	A cada conta que possuir necessidade de análise.	Sistema Totvs guia física	Análise de documentação física e sistêmica.

Validação múltipla de Glosas	Operador	Processo realizado para validar várias glosas ao mesmo tempo com os mesmos parâmetros.	A cada conta finalizada.	Sistema Totvs	Análise de documentação física e sistêmica.
Realiza liberação dos movimentos	Operador	Para liberar as contas para cálculo e posteriormente faturamento (cobrança).	A cada conta finalizada.	Sistema Totvs	Gerando lotes de cobrança no sistema.
Cálculo pagamento	Operador	Sub-processo criado para preparar as contas antes do faturamento.	A cada conta finalizada.	Sistema Totvs	Gerando cálculos de impostos, taxas administrativas.
Faturamento Custo operacional	Operador	Sub-processo criado para gerar faturamento de contratos de “custo operacional”.	A cada conta finalizada.	Sistema Totvs	Incluindo os valores na conta do contratante.
Faturamento Intercâmbio	Operador	Sub-processo criado para gerar o faturamento (cobrança) para outras Unimed's.	A cada conta auditada	Sistema Totvs	Gerando faturamento de lotes de contas lançando no portal de cobranças.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo se propôs a realizar uma análise ao processo de auditoria de contas com base na literatura e em conjunto com a equipe de auditoria de contas da Unimed Juiz de Fora/MG que atua diretamente no processo. Para isso, utilizou-se um método para mapear o processo atual (as-is), identificar os principais problemas e por fim propor um novo modelo (to-be) ao serviço de auditoria.

O objetivo deste artigo foi de propor melhorias ao processo de auditoria de contas hospitalares e desta forma foi atendido, visto a aplicação da metodologia BPM para revisão dos processos, o levantamento das melhorias assim como sua aplicação por meio de um plano de ação, tornando-se um grande ativo a empresa. Segue abaixo a ilustração do plano de ação sugerido a empresa.

Espera-se que o desenvolvimento deste trabalho possa ter contribuído com a empresa a fim de otimizar seus processos, desenvolver sua equipe e conseqüentemente otimizar seus custos. O artigo serviu como oportunidade para o aluno aprofundar os conceitos estudados durante o curso de BPM e aplicá-los na prática, da mesma forma foi possível interagir com o ambiente empresarial convivendo com problemas reais de negócio.

O plano de ação abaixo foi desenvolvido em conjunto com a equipe de trabalho como um modelo claro para apresentar aos demais envolvidos suas responsabilidades e ações para a

implantação do novo processo. Conforme solicitado pela gestão, a supervisora de auditoria ficará como responsável pela condução do escopo das atividades do plano, podendo ainda ser alterado conforme sua aplicação.

Quadro 6 – Plano de Ação em formato 5W 1H

O QUE	QUEM	POR QUE	QUANDO	ONDE	COMO
Realizar estudos para mensurar as regras que devem ser aplicadas.	Equipe de auditoria	Indicar as regras que deverão ser parametrizadas no sistema.	set/16	Sistema Totvs	Mensurar a principais desvios e padrões de cobrança que podem apresentar prejuízo.
Realizar a parametrização das regras definidas (filtros).	Equipe de auditoria	Para que os problemas sejam contidos antes de gerar novo faturamento.	set/16	Sistema Totvs e Qlikview	Efetuar a aplicação das regras nos sistema.
Realizar um workshop com os envolvidos	Líder de auditoria	Para engajar e auxiliar na mudança cultural que o processo irá gerar.	set/16	Auditório	Realização de workshop.
Realizar treinamento da equipe, apresentando as novas regras	Líder de auditoria	Para que a equipe tenha o conhecimento do novo processo assim como as novas análises.	set/16	Auditório	Apresentação do novo modelo de auditoria.
Desenvolver painel para o acompanhamento dos pontos de verificação e controle do processo.	Equipe de auditoria e TI	Para que o processo seja acompanhado a todo momento.	out/16	Qlikview	Efetuar a programação no sistema com as regras de negócio do processo.
Ações de engajamento entre as áreas - Auditoria administrativa, médica e enfermagem.	Líder de auditoria	Para que haja interação entre as áreas envolvidas no processo.	out/16	Sala de Reuniões	Realizar reuniões periódicas com a equipe e áreas envolvidas. Discutir os principais problemas e aplicar a metodologia PDCA.
Documentação do processo de implantação e disponibilização aos envolvidos	Líder de auditoria	Evidenciar o processo, de modo que os envolvidos possam buscar informações sobre o processo	nov/16	Repositório de informações	Documentar e disponibilizar as informações pertinentes em repositório único.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como o objetivo deste artigo limitou-se a análise e proposição de melhorias deste processo, incentiva-se como pesquisa futura a aplicação deste novo modelo bem como seu monitoramento. Sugere-se então, que após o mapeamento realizado seja realizado a medição deste processo por meio de indicadores, desta forma será possível medir os impactos das melhorias aplicadas e conseqüentemente a identificação de novos gargalos.

## REFERÊNCIAS

- Association of business process management professionals. BPM CBOK 3.0 – Guia para o gerenciamento de processos de negócio Corpo comum de conhecimento, 2013.
- AYACH, Carlos; MOIMAZ, Suzely Adas Saliba; GARBIN, Cléa Adas Saliba. Auditoria no Sistema Único de Saúde: o papel do auditor no serviço odontológico. *Saúde Soc*, São Paulo, v.22, n.1, p. 237-248, 2013.
- BARROS DE MELO, Marilene; VAITSMAN, Jeni. Auditoria e avaliação no Sistema Único de Saúde. *Perspectiva*, São Paulo, v.22, n.1, p. 152-164, jan/jun. 2008.
- BRITO, Magnolia Fernandes; FERREIRA, Leonardo Nunes. A Importância da Auditoria Interna Hospitalar na Gestão Estratégica dos Custos Hospitalares. Brasília, p. 1-16, 2006.
- CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia. 8. Ed. Rio de Janeiro: Nova Lima, 2004.
- COSTA, Carlos A.; CASTILHOS, Jana; COSTA, Marilza Acordi. Alinhamento de Processos Organizacionais com a Estratégia Empresarial dentro da Abordagem de Gestão por Processos: uma Ferramenta para Avaliação. Caxias, p. 1-8, jun/2010.
- FALCONI, Vicente. O Verdadeiro Poder. Nova Lima INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.
- FONSECA et. al. Auditoria e o uso de indicadores assistenciais: uma relação mais que necessária para a gestão assistencial na atividade hospitalar. *O Mundo da Saúde*, São Paulo, v.29, n.2, p. 161-169, abr/jun. 2005.
- GIL, Antônio Calos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são Grandes coleções de Processos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.40, n.1, p. 6-19, jan/mar. 2000.
- GUERRER, Gabriela Favaro Faria; COSTA LIMA, Antônio Fernandes; CASTILHO, Valéria. Estudo de auditoria de contas em um hospital de ensina. *Revista Brasileira de Engermagem*, São Paulo, p. 14-20, mai/jun. 2015
- IRITANI et. al., Análise sobre os conceitos e práticas de gestão por processos: revisão sistemática e bibliometria. *Gestão e Produção*, São Carlos, v.22, n.1, p.164-180, 2015.
- JORGE, Gabriela Andre; MIYAKE, Dario Ilkuo. Estudo comparativo das ferramentas para mapeamento das atividades executadas pelos consumidores em processos de serviço. *Production*, São Paulo, p. 1-24, 2014.
- Manual de Normas de Auditoria / Diretora, Deildes de Oliveira Prado et. al. - Ministério da Saúde, 2. Ed. Brasília, 1998.
- MELLO, Agostinho de Oliveira. Instituto dos auditores internos do Brasil. Organização básica da auditoria interna. Biblioteca Técnica de Auditoria Interna, 2005.

MOONEY, Laura. Aligning strategy with business processes. Disponível em: [http://www.ebizq.net/topics/human\\_centric\\_bpm/features/10378.html?&pp=1](http://www.ebizq.net/topics/human_centric_bpm/features/10378.html?&pp=1) 2008.

NETTO, Francisco Sobreira. Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM segundo a Gestão Empresarial e a Tecnologia da Informação: uma revisão conceitual. São Paulo, p. 1-16, 2009.

PEDRINACI, Carlos et. al. Semantic business process management: Scaling up the management of business processes. Institute of Architecture of Application Systems. Stuttgart, 2008.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Decreto nº 1.651 de 28 de setembro de 1995. Regulamenta o Sistema Nacional de Auditoria no âmbito do Sistema Único de Saúde. ([http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1995/d1651.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1995/d1651.htm))

ROESCH, Sylvia Maria A. Projetos de estágio e de pesquisa em administração. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSA, Chennyfer Dobbins Paes; SANTOS, Marinaldo Pereira. Auditoria de contas hospitalares: análise dos principais motivos de glosas em uma instituição privada. Simpoi, São Paulo, p.1-14, 2013.

SANCOVSCHI, Moacir. Reengenharia de processos e controle interno: uma avaliação comparativa. Revista de administração de empresa. São Paulo, v.39, n.2, p. 64-77, 1999.

SANTIS et. al. A metodologia business process modeling (BPM) para implantação do sistema de gestão da qualidade. Revista Faculdade Eça de Queiros, São Paulo, n.7, p. 1-20, set/2012.

SANTIS et. al. Modelagem de processos para melhoria dos controles na gestão de Uma empresa de malharia de pequeno porte. Contextmod, São Paulo, p. 1-17, mai/2014.

SANTOS et. al. Mapeamento de processos: Um estudo no ramo de serviços. Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, Florianópolis, v.7, n.14, p. 108-128, 2015.

SIEWERT, Marcela Cardoso. Importância da redução de custos em operadoras privadas de plano de saúde por meio da auditoria médica prévia. Revista especialize on-line. Goiânia, v.1, n.6, p. 1-14, 2013.

TOLFO, Cristiano; MEDEIROS, Thiarles Soares; MOMBACH, Jaline Gonçalves. Modelagem de processos com bpmn em pequenas empresas: um estudo de caso. XXXIII Encontro nacional de engenharia de produção, Salvador, p. 1-16, 2013.

VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo Bárbara. Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação Bpmn. São Paulo: Atlas, 2009

Wikipédia: Malha Fina. Disponível em: ([https://pt.wikipedia.org/wiki/Malha\\_fina](https://pt.wikipedia.org/wiki/Malha_fina)). Acessado em 20 de agosto de 2016.

YIN, Robert K. Estudo de caso: Planejamento e métodos. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.