

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM
PROCESSOS GERENCIAIS

DAIANE ITÁLIA LIMA BARROS
JOÃO VICTOR SILVA SANTOS
ROSEMBERG CARDOSO SIMÃO JÚNIOR

**O IMPACTO DA TECNOLOGIA NOS PROCESSOS DE
FATURAMENTO HOSPITALAR**

RECIFE/2022

DAIANE ITÁLIA LIMA BARROS
JOÃO VICTOR SILVA SANTOS
ROSEMBERG CARDOSO SIMÃO JÚNIOR

A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO PARA A SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,
como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em
Processos Gerenciais.

Professora Orientadora: Ma. Wilka Mayra Ferreira Gomes
Monteiro.

RECIFE/2022

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 1745.

134 O impacto da tecnologia nos processos de faturamento hospitalar / João
Victor Silva Santos [et al]. Recife: O Autor, 2022.
33 p.

Orientador(A): Prof. Ma. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro.

Trabalho De Conclusão De Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – Unibra. Tecnólogo em Processos Gerenciais, 2022.

Inclui Referências.

1. Administração Hospitalar. 2. Faturamento Hospitalar. 3. Gestão de
Processos. I. Barros, Daiane Italia Lima. II. Simão Junior, Rosemberg
Cardoso. III. Centro Universitário Brasileiro - Unibra. IV. Título.

Cdu: 658

*Dedicamos esse trabalho a nossa
família.*

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus, a quem nos amam. e a nossa orientadora por não desistir de nós. Agradecemos também aos professores, que acompanharam a nossa jornada acadêmica de perto e nós deram apoio em sala de aula. Obrigado pela incansável dedicação e confiança.

*“No meio da dificuldade
encontra-se a oportunidade.”*

(Albert Einstein)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma do processo de faturamento.....	25
--	-----------

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fatores chaves para implantação de sistemas de informação.....	19
Quadro 2: Questões fundamentais para implementação de TI.....	20
Quadro 3: Etapas do planejamento contábil.....	22
Quadro 4: Objetivos do faturamento hospitalar.....	23

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIH – Autorização de Internação Hospitalar

ANS – Agencia Nacional de Saúde Suplementar

CID – Código Internacional de Doenças

CTI – Centro de Terapia Intensiva

DECS – Descritores em Ciências da Saúde

FAT – Faturamento

P.E. – Planejamento estratégico

PEP – Prontuário Eletrônico do Paciente

PESI – Planejamento estratégico de tecnologia da informação

SIGH – Sistema de Gestão de Gestão Hospitalar

SIH – Sistema de Informações Hospitalares

SAI - Sistema de Informações Ambulatoriais

SUS - Sistema Único de Saúde

T.I. – Tecnologia da informação

TISS – Troca de Informação de Saúde Suplementar

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	13
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO	14
3.1 Administração Hospitalar	14
3.2 Gestão de Processos	15
3.3 Planejamento	15
3.3.2 <i>Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação</i>	16
3.4 Tecnologia da Informação na saúde	17
3.5 Faturamento hospitalar	21
3.5.2 <i>Setores do faturamento hospitalar</i>	23
3.6 Coleta de dados: O processo de faturamento	24
3.7 Identificação dos gargalos	26
3.8 Análise dos processos	27
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	

O IMPACTO DA TECNOLOGIA NOS PROCESSOS DE FATURAMENTO HOSPITALAR

Rosemberg Cardoso Simão Júnior
Daiane Itália Lima Barros
João Victor Silva Santos
Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro¹

Resumo:

O ambiente geral do setor da saúde tornou-se altamente competitivo e concorrido a exemplo do que acontece no mundo corporativo. Neste contexto, é fundamental que os hospitais compreendam a importância da adoção de um sistema de informações hospitalares eficiente para que seus custos sejam reduzidos e tornem-se competitivos. Este artigo surgiu a partir da necessidade da gestão da análise do processo de faturamento. O objetivo é entender como a tecnologia impacta e otimiza o processo de faturamento hospitalar, além da identificação de gargalos existentes e pontos de melhorias. Foram utilizados de referências bibliográficas com autores em administração hospitalar e gestão de processos, além de uma pesquisa em um hospital de Recife.

Palavras-chave: Administração Hospitalar. Faturamento Hospitalar. Gestão de Processos.

ABSTRACT

The general environment of the health sector has become highly competitive and competitive, similar to what happens in the corporate world. In this context, it is essential that hospitals understand the importance of adopting an efficient hospital information system so that their costs are reduced and become competitive. This article arose from the need to manage the analysis of the billing process. The objective is to understand how technology impacts and optimizes the hospital billing process, in addition to identifying existing bottlenecks and points for improvement. Bibliographic references with authors in hospital administration and process management were used, in addition to a survey in a hospital in Recife

Keywords: Hospital Administration. Hospital Billing. Process Management

1 INTRODUÇÃO

Um hospital não pode ser considerado uma empresa qualquer, seja pela sua complexidade de processos, seja por sua rotina única. Pode – se dizer que é uma instituição formada por várias outras micro empresas. Clínica de saúde, clínica de

¹ Professora Ma. Wilka Monteiro Mestre em Gestão Pública pelo programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste MGP da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Possui graduação em Administração pela Faculdade Integrada de Pernambuco (2009). Servidora pública federal, atuando na Coordenação de Acompanhamento e Monitoramento de Egressos (CAME) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Atualmente exerce a docência no Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração pública. Email para contato: prof.wilkamonteiro@gmail.com

diagnóstico por imagem, laboratório de patologia, hotel, lavanderia, restaurante, limpeza, farmácia, arquivo entre outros são exemplos deste conjunto.

A assistência à saúde é o fator pelo qual um hospital trabalha, porém, para isto são necessários fatores pré-internação como estrutura hoteleira e corpo clínico formado em perfeito funcionamento. Além de quesitos pós-internação como faturamento, lavanderia e arquivo também estejam em ordem. A Constituição Federal de 1988, estabeleceu que a saúde é um direito de todos e dever do estado. E a partir disto, em 1990 foi criado o Sistema Único de Saúde o SUS, que é um dos maiores e mais complexos sistemas de saúde do mundo, que abrange desde simples atendimento para aferição da pressão arterial até transplante de órgãos, proporcionando acesso integral, universal e gratuito para toda a população do país.

Quando um paciente adentra ao hospital, procurando assistência médica, junto com ele inicia-se uma conta hospitalar. Cada procedimento, evolução médica, prescrição de medicamentos, entra para a conta/paciente de cada cliente. Para se cobrar esta fatura, precisa-se dos dados do paciente, junto com o prontuário médico, comprovando todas as propedêuticas utilizadas. E esta cobrança é feita pelo setor de Faturamento.

Para um hospital, a assistência ao paciente é a sua principal tarefa. Porém, o faturamento hospitalar é uma das funções mais importantes na gestão financeira, sendo ele público ou privado. Um faturamento correto é imprescindível para manter o hospital em funcionamento e por isso justifica – se a escolha da temática .

Compete ao Faturamento apresentar ao Sistema Único de Saúde (SUS), informações relacionadas a atendimento e procedimentos realizados no âmbito da internação Hospitalar e ambulatorial, utilizando-se do sistema de Informações Hospitalares (SIH) e o Sistema de Informações ambulatoriais (SAI) do Sistema Único de Saúde para gerenciar tais informações, como também outras atividades (MAURIZ, 2019, pg.38-44).

Quando há gargalos no processo de faturamento, além de moroso, também demanda pessoas, tornando-o lento e caro. É muito importante o uso da tecnologia para a melhoria do processo de faturamento diminuindo as perdas financeiras, otimizando prazos e melhorando processos. Excesso de burocracias, evoluções médicas incompletas, como falta de assinatura e/ou dados, e delonga na entrega do prontuário do setor de faturamento, é uma das possíveis causas que geram atraso ou glosas. Cobaito (2016,) define as glosas hospitalares como o não pagamento por

parte das operadoras de plano de saúde do valor da Fatura/Remessa apresentada pelo Prestador/Hospital, e esse não pagamento, ou glosa, pode ser total ou parcial.

Desta forma o objetivo geral desse trabalho é entender como a tecnologia impacta e otimiza o processo de faturamento hospitalar, além da identificação de gargalos existentes otimizar o processo de faturamento, para torná-lo eficiente e eficaz.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

De acordo com Gil (2002) o método é o caminho que norteará o pesquisador para conduzir a sua pesquisa científica, sendo ele o procedimento, a técnica, ou seja, o meio que o pesquisador utilizará para fazer a sua pesquisa. Vergara (2016) diz que o método é a definição da técnica que o pesquisador utilizará para prosseguir no caminho da sua pesquisa, sendo fundamental defini-lo previamente.

Por meio da pesquisa bibliográfica busca-se demonstrar conceitos, definindo conforme o entendimento de outros autores que versam sobre a mesma temática e que fundamentam a sua pesquisa, contribuindo assim para com os resultados da mesma (VERGARA, 2016).

A metodologia utilizada para realização da pesquisa foi a revisão bibliográfica, que se baseia em informações extraídas de materiais já elaborados, como livros, revistas e artigos científicos. Como destaca Severino:

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, tese etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos. (SEVERINO, 2007, p. 122).

O presente estudo é ainda, uma pesquisa qualitativa com observação participante das práticas voltadas para a análise de processos. A pesquisa em questão é de natureza aplicada, tendo fins práticos e em busca de melhorias das rotinas administrativas ligadas ao faturamento, partindo do fato de analisar e entender os possíveis gargalos nos processos de trabalho de um Hospital em Recife.

A pesquisa exploratória tem por finalidade, especialmente quando se trata de pesquisa bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado

assunto; facilitar a delimitação de uma temática de estudo; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou, ainda, descobrir um novo enfoque para o estudo que se pretende realizar. Pode-se dizer que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. (ITPAC, 2013, p.6).

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo discorre sobre os objetivos do estudo, separando-os em tópicos e contextualizando-os de forma objetiva e fundamentada, apontando todo o conteúdo selecionado de forma a alcançar os resultados e refletir sobre os mesmos, através da concepção de autores sobre o referido tema, bem como de dados estatísticos que apontem relevância para fundamentar tal pesquisa.

A referência bibliográfica, versa sobre os temas: administração hospitalar, gestão de processos, planejamento, planejamento estratégico de tecnologia da informação, tecnologia da informação na saúde, faturamento hospitalar, setores do faturamento hospitalar, coleta de dados: o processo de faturamento, identificação dos gargalos e análise dos processos.

3.1 Administração Hospitalar

Instituições de saúde são complexas e sua administração é muito heterogênea de todas as outras empresas. Hospitais são empresas que contêm miniempresas dentro dela, como: lavanderia, restaurante, hotel, entre outras. Diante disso, tornou-se necessário denominar a forma de gestão de empresas de saúde. Segundo Fontinele (2020), assim como qualquer outro tipo de administração, visa, em regra geral, coordenar e normalizar seu meio laboral e institucional; porém, considerando que uma instituição de assistência à saúde contém os mais diversos setores, como os mais diversos profissionais e com os mais diversos serviços, haveremos constatado que tal administração apresenta-se como incomparável entre as demais.

E a área de saúde, com todas as suas complexidades, dependem e muito, de pessoas. As pessoas na gestão hospitalar são o maior patrimônio e ferramenta do hospital. Para chegarem às metas, se os gestores não focarem nos seus colaboradores, nunca chegarão aonde querem. Segundo Chiavenato (2014), gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Bosi (1996) define como sendo o conjunto de técnicas e instrumentos que permitem às organizações atrair, manter e desenvolver os talentos humanos.

Diante da globalização, as empresas têm que buscar a maior qualidade de serviço possível. Algumas ferramentas para esse sucesso já estão espalhadas pelo mundo como a internet, a tecnologia da informação e a gestão de processos.

3.2 Gestão de Processos

As organizações estão em busca constante de melhorias para a sobrevivência dos seus negócios e isto não é diferente nas unidades hospitalares. Isso tem levado segundo Maranhão e Macieira (2019) as organizações a analisarem suas atividades não em termos de funções, áreas ou produtos, mas de processos de trabalho. Segundo Davenport (2014) um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas, destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado.

Segundo Oliveira, Motta e Oliveir (2012) a gestão de processos permite que a organização tenha foco no atendimento ao cliente e possa conduzir seus recursos e esforços para a melhoria contínua deste atendimento. Paim et al. (2019) acrescentam outros benefícios como, a construção de uma visão homogênea do negócio, a padronização dos processos em função do referencial de conformidade, a melhoria do fluxo de informações, dentre outros. Para uma gestão de processos com qualidade, planejamento e organização são imprescindíveis.

3.3 Planejamento

Conforme Freitas (2015), o planejamento é o processo de decisão que objetiva uma combinação ótima de atividades e uma área específica que tende a assumir um ponto de vista estático, mesmo quando objetiva o longo prazo. Toni (2021) argumenta que os métodos mais tradicionais de planejamento são extremamente normativos, impessoais e se dizem neutros, pois são amparados na boa técnica de planejamento. Segundo Huertas (2016), “o planejamento tradicional restringe-se ao econômico, com projeções limitadas para o social”.

O planejamento tradicional atua em âmbito restrito, limitando-se apenas ao socioeconômico. A realidade é explicada por meio da realização de um diagnóstico que é feito por um único ator e validado por todos. A pessoa responsável por realizar o diagnóstico deve ser objetiva, científica e rigorosa, devendo descobrir a verdade e, a partir dela, construir o plano para mudá-la. Ainda para (HUERTAS, 2016). O

planejamento tradicional ignora que o outro existe (atores do processo), ignora os adversários e ignora os atores sociais. É o planejamento de um só ator e de muitos agentes. É um plano deficiente que consiste na sua incapacidade de lidar com as incertezas e com as surpresas e o diálogo entre o técnico e o político é superficial. Não é oferecido, nessa metodologia, um suporte efetivo para tomada de decisões nem sua oferta é requerida pelo diretor.

3.3.1 Planejamento estratégico

É o método que a empresa planeja o seu futuro em pequeno, médio e longo prazo em busca de atingir suas metas, objetivos e missão da empresa. O Planejamento Estratégico (P.E.) busca responder perguntas como: por que a empresa existe? O que e como ela faz? E aonde ela quer chegar? Segundo Kotler e Keller (2019), planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.

Atualmente o pensamento estratégico, diagnóstico estratégico, mudanças estratégicas e visão sistêmica transforma o P.E. em uma forte ferramenta de gestão empresarial. Para se ter um P.E. de qualidade e aplicável é importante que estratégias sejam definidas e um plano de ação adotado. Analisar o ambiente interno e externo, definir metas e objetivos também são essenciais para a eficácia dessa ferramenta.

3.3.2 Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação.

Conforme Lederer e Sethi (2016) é o pensar estrategicamente com as ferramentas que da tecnologia da informação. O planejamento estratégico de sistemas de informação é o processo de identificação de um portfolio computadorizado de aplicações para dar suporte ao plano de negócios da organização e auxiliar na concretização dos objetivos organizacionais.

Hoje, o planejamento estratégico da tecnologia da informação (PESI) tem se tornado uma atividade crítica da empresa. Com o mundo moderno, as pressões dentro das empresas, riscos, competências e da relação preço/produto tem servido para modificar os papéis e as funções da T.I., incluindo a sua utilização na obtenção de vantagens competitivas e na transformação de processos, estrutura, relacionamentos do negócio O modelo de PESI mais utilizado é o modelo de King

(2018) e ele tem suas etapas bem parecidas com a do P.E.: diagnóstico, planejamento e execução. Porém focado na entrada e saída das informações da empresa.

Segundo Brodbeck (2018), o uso da T.I. pela empresa e a avaliação de seu impacto sobre a estrutura corporativa devem estar focados nos resultados esperados em relação às estratégias definidas no plano de negócio. A importância do processo de planejamento encontra-se justamente no alcance dos objetivos fixados para o futuro na alocação e sincronização dos recursos e na obtenção de vantagens competitivas.

3.4 Tecnologia da Informação na saúde.

A T.I. vêm sendo cada vez mais utilizada na área de saúde. Sistemas de atendimento e faturamento permitem as instituições médico-hospitalares a acessar em tempos reais dados sobre atendimentos, exame, cirurgias realizadas e a serem realizadas, agendas, entre outros, com rapidez e segurança. Isto gera uma melhor gestão da área da saúde, beneficiando pacientes e funcionários do setor, gerando uma melhor qualidade de vida e de atendimento.

Essa ferramenta privilegia também as operadoras de saúde, gerando o uso inteligente das informações eletrônicas. Os dados disponibilizados de forma segura é uma ferramenta estratégica para que as operadoras possam gerenciar de forma inteligente os riscos epidemias, prevenindo e otimizando os processos de produtividade do negócio. Redução de custos com a diminuição do uso de papel também é benefício dessa ferramenta(GOMES, SANTOS e COSTA 2021).

Ainda para esses autores, atualmente, a maioria das operadoras tem seu faturamento online, gerando um acesso mais rápido e com mais qualidade de gestão. A Troca de Informação em Saúde Suplementar (TISS) é a ferramenta mais utilizada pela área de saúde com dados de informações entre hospitais e operadoras de saúde, toda essa troca de informação foi estabelecida pela Agencia Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

Segundo Dixon (2018), o modelo padrão para avaliação do impacto da TI nas organizações e na sociedade é ainda baseado na visão desta tecnologia como uma ferramenta. Porém, o autor sugere que uma estrutura sócio-técnica é mais adequada para verificação destes impactos. Ward e Peppard (2020) confirmam esta visão ao

preconizarem que as vantagens competitivas somente podem ser alcançadas com investimentos em TI se a sua aplicação contiver conhecimento abrangente sobre o setor da indústria ou negócio, seus méritos relativos e, especialmente, como o cliente fará uso desta tecnologia e como obterá valor com a sua utilização.

Assim, é preciso que os gestores sejam profundos conhecedores de seus produtos, serviços e mercado para transferir toda a informação relevante e fazendo com que novos sistemas de informação estejam alinhados com o planejamento estratégico da organização. Um crescente número de estudos oferece argumentos para uma visão holística das organizações que reconhece a interação entre fatores técnicos e sociais. E para produzir integração interna efetiva é preciso que a organização supere barreiras tradicionais como o compartilhamento da informação e a reorganização de tarefas. O termo sócio-técnico descreve um método para analisar organizações que enfatiza as inter-relações entre os subsistemas sociais e tecnológicos e a relação das organizações com o ambiente geral no qual operam (GOMES, SANTOS e COSTA 2021).

Esta visão defende que as organizações são compostas por pessoas que produzem bens e serviços utilizando alguma tecnologia que, por sua vez, afeta as atividades e as pessoas que a utilizam (CHIAVENATO, 2021). A integração organizacional é o maior desafio para as empresas modernas. A teoria da contingência prescreve que o grau de integração de uma empresa é uma função de incerteza do ambiente e complexidade. A visão baseada em recursos sugere que o grau de integração organizacional depende dos custos associados com integração e disponibilidade de recursos. A teoria sócio-técnica estuda os impactos de tecnologias nas organizações e seus efeitos nos processos organizacionais, cultura e o trabalho necessário para a implementação de tecnologias (DAVENPORT, 2014).

A importância da teoria sócio-técnica para este estudo reside no fato de que todo sistema de informação gerencial ou ferramenta de TI possui uma eficácia potencial que depende diretamente da infraestrutura física da organização, dos equipamentos disponíveis, da tecnologia utilizada e das especificidades das tarefas nas quais se pretende aplicá-las. Esta eficácia potencial, contudo, só pode tornar-se em eficácia real se estiver devidamente alinhada com as pessoas, suas relações na organização, habilidades, competências, necessidades e aspirações tanto individuais como dos diferentes grupos que compõe o hospital. Para explorar a eficácia potencial na sua totalidade, ou próximo disso, é preciso entender como os subsistemas citados

se relacionam para que a ferramenta tecnológica possa trazer os resultados esperados para a organização e para os colaboradores que dela farão uso.

Segundo Cunha (2019), embora a tecnologia progrida ao longo do tempo, a competência e habilidade organizacional para alavancar investimentos em tecnologia irá perdurar e se tornará cada vez mais crítica. O futuro exigirá competências gerenciais em usar o investimento em TI para melhorar o desempenho. Adquirir competência e habilidade leva tempo e exige experiências na vida real. Os impactos da TI para a organização abrangem aspectos que vão muito além do padrão tecnológico adotado. São também relevantes os aspectos sociais e humanos envolvidos na implementação das tecnologias. Aspectos que muitas vezes passam despercebidos e não são gerenciados ou mensurados pela organização ao realizar investimentos na área podem incorrer em custos não previstos e em fracasso parcial ou total dos projetos de TI.

A experiência do tomador de decisão também é muito importante e não se pode negar que a intuição e bons pressentimentos afetam fortemente em algumas decisões. Os sistemas de informação raramente satisfazem esta necessidade de informação e, por isto, não promovem os resultados esperados pela alta gerência das organizações. Desta forma, muitos sistemas de informação são considerados ineficientes porque ocorre esta falha na obtenção de informação externa, fazendo com que os sistemas tenham sua abrangência restrita por dados incompletos e falhas na sua contextualização.

Para Carvalho (2017) a adoção da TI modifica gradativa e potencialmente os cargos, funções e tarefas e as práticas de recursos humanos. Sistemas de informação requerem conhecimento e não apenas informação. Em sua pesquisa, Ward e Peppard (2020) identificaram alguns fatores-chave para o sucesso na implantação de sistemas de informação, descritos no Quadro 1:

Quadro 1: Fatores chaves para implantação de sistemas de informação

<p><u>Foco externo e não interno</u></p>	<p>Voltado para clientes, concorrentes, fornecedores e outras empresas envolvidas no negócio e para similaridades com empresas de mercados internacionais;</p> <p>O objetivo de todo sistema de informação deve ser fazer melhor e</p>
--	--

<u>Adicionar valor e não simplesmente cortar custos</u>	não o corte de pessoal e/ou a simplificação do processo que impactem negativamente na percepção do cliente final. Isto é consistente com as premissas de empresas que desejam se diferenciar dos concorrentes através de melhores produtos e serviços por meio de sistemas que trazem a redução de custos como consequência do aumento da eficiência e da eficácia do sistema;
<u>Repartir os benefícios</u>	Na organização, com os fornecedores, clientes, usuários e até mesmo com concorrentes em alguns casos;
<u>O negócio deve ser movido pela inovação e não pela tecnologia</u>	Entender os clientes: como estes obtém valor dos sistemas de informação e detectar os problemas encontrados neste processo;
<u>Desenvolvimento incremental</u>	Um novo processo baseado em uma nova tecnologia é a receita para o fracasso. Muitos dos fracassos no uso da TI ocorrem porque se baseiam em uma tecnologia muito melhor e em uma péssima visão do negócio. Sucesso advém de uma tecnologia boa o bastante e de um entendimento claro do mercado e das necessidades dos clientes;
<u>Utilizar a informação obtida pelos sistemas de informação para desenvolver o negócio.</u>	Sistemas de informação não atingem a sua plenitude em um único passo. Muitos necessitam desenvolvimento através da experimentação. Outros deixam de progredir quando os resultados esperados são atingidos sem considerar que novos avanços são possíveis e, certamente, necessários num futuro próximo;

Fonte: Elaboração própria baseada em Ward e Peppard (2020)

É possível observar no quadro 1 que estes fatores, em geral, implicam em diferentes atitudes para o uso da TI em relação às tradicionais. Provocam a necessidade de novas maneiras de pensar sobre investimentos em sistemas de informação para que as oportunidades possam ser aproveitadas e que estas novas abordagens no gerenciamento destas aplicações garantam o sucesso.

Bauzan (2020) , salienta que as organizações devem levar em considerações uma série de questões fundamentais para evitar que a adoção de sistemas de TI fracasse, entre os quais os destaques podem ser observados no quadro 2:

Quadro 2: Questões fundamentais para implementação de TI

Os riscos envolvidos devem ser profundamente entendidos e	Os sistemas devem adaptar-se e prevenir implicações oriundas de detalhes contratuais
---	--

<p>gerenciáveis.</p> <p>Colocar as pessoas certas nas funções certas para conferir segurança e continuidade ao longo da implantação do sistema.</p> <p>Assegurar que todo o pessoal envolvido e os usuários finais percebam e conheçam os benefícios de todo novo sistema de TI.</p> <p>Identificar se é essencial um projeto em larga escala ou se uma série de pequenos projetos é suficiente.</p>	<p>insuficientes e das influências dos fatores políticos e legais que regem a atividade;</p> <p>Com especialistas nas áreas de saúde, gestão clínica e administração;</p> <p>A organização deve estar preparada para adaptar seu planejamento caso a resistência do staff seja evidente;</p> <p>Vários estudos sugerem que o desenvolvimento de sistemas de TI é um processo de aprendizado contínuo e devem ser construídos de forma evolutiva e testados antes da implementação final.</p>
--	--

Fonte: Elaboração própria baseada em Balzan (2020).

Pode-se assim perceber no Quadro 2 que ao tomar as devidas precauções para a implementação efetiva do TI, ocorrerá a aceleração do processo, redução da probabilidade de eventos adversos e a diminuição do uso de recursos desnecessários.

3.5 Faturamento hospitalar

Prestadoras de serviços de saúde, como os hospitais, por exemplo, são compostos de estruturas e processos organizacionais altamente complexos e compartilhados por todos. Assim sendo, existe um interesse crescente em interfaces de comunicação e informação entre os vários profissionais de saúde envolvidos, para que as organizações tornem-se eficientes, ofereçam serviços de alta qualidade e segurança aos seus pacientes, com custos altamente competitivos (BERTI, 2020).

Segundo Balzan (2020), o setor de faturamento é muito complexo e abrange, direta ou indiretamente, todos os setores do hospital. Faturamento é o setor responsável pelo apontamento, para cobrança financeira, de todas as despesas realizadas pelos pacientes, dos diversos compradores de serviços. Discrimina diária e taxas hospitalares, materiais e medicamentos utilizados. Especifica suas quantidades e

as valoriza monetariamente, conforme diversas tabelas acordadas, honorários médico utilização de hemoderivados, órteses, próteses, serviços de diagnóstico por imagem, patologia clínica e anatomia patológica.

O setor de faturamento é basicamente o órgão responsável pela confecção das contas hospitalares dos pacientes. O faturamento também emite duplicatas; boletos e notas fiscais, além de analisar a cobrança correta de clientes conforme o contrato e seu prontuário, Balzan (2020).

1.5.1 Como a contabilidade hospitalar influencia o faturamento

A contabilidade hospitalar diminui custos e garante a sustentabilidade das instituições. Para que isso aconteça, é preciso investir na gestão em saúde especializada, que direcione corretamente recursos e esforços. Segundo a Federação Brasileira de Hospitais, na última década, 1.797 hospitais encerraram suas atividades por falta de gestão financeira adequada. Isso demonstra que o gerenciamento de custos ainda é um grande desafio.

A falta de planejamento contábil ocasiona desperdício de insumos e prejuízos financeiros consideráveis. Para que isso seja evitado é preciso investir em sistemas que integrem as entradas e saídas do caixa. Assim é possível identificar gargalos e gastos desnecessários. Desta forma, é possível perceber que é o setor da contabilidade que gere o abastecimento dos itens necessários à assistência. Por isso é preciso conhecer a fundo a demanda e realizar compras inteligentes (HALLES, et.al. 2019)

Ainda segundo (HALLES, SOKOLOWSKI, HILGEMBERG 2019), entram na conta os registros de custos de produção médica, despesas administrativas, comerciais, tributárias e financeiras. Os resultados são comparados com padrões de custos para identificar pontos de melhorias. Ou seja, a contabilidade hospitalar é essencial para a organização e controle do faturamento. Sendo também responsável por oferecer serviços com o menor custo possível e o máximo de qualidade.

Não se trata apenas de reduzir custos, mas também de oferecer destaque à instituição dentro de um mercado competitivo. Todas as ações devem ser planejadas, supervisionadas e bem executadas, por isso segundo Halles, Sokolowski, Hilgemberg (2019) é preciso seguir as etapas segundo o Quadro 3 :

Quadro 3: Etapas do planejamento contábil.

Organizar as contas	<ul style="list-style-type: none"> • registrar tudo em uma estrutura pré-definida; • resolver carências pela modificação de processos; • aplicar soluções para melhorar o gerenciamento de receitas; • criar condições para analisar entradas financeiras; • identificar possíveis pontos de economia com impostos.
Identificar gargalos	
Usar a tecnologia	
Otimizar o faturamento	
Conhecer os encargos tributários	

Fonte: Elaboração própria com base em Halles, et.al. (2019)

Conforme quadro 3 observa-se que a gestão contábil oferece uma visão mais clara do faturamento hospitalar, possibilitando a diminuição de custos e consequente aumento das receitas. Ao conhecer de forma adequada as suas contas, é possível criar um equilíbrio e elencar prioridades.

3.5.2 Setores do faturamento hospitalar

Segundo Soares (2019) os setores do faturamento hospitalar são: farmácia; serviço auxiliar diagnóstico e terapia (SADT); unidades pronto atendimento / pronto-socorro; ambulatório CO/CC; serviço de nutrição e dietética (SND); contabilidade e custos; administração; convênios; estatística. Desta forma, é possível perceber que devida as suas importâncias, os objetivos do faturamento hospitalar devem existir de forma a garantir o perfeito funcionamento destes setores conforme ilustra quadro 4:

Quadro 4: Objetivos do faturamento hospitalar.

⇒ Expedir as faturas de cobrança dos serviços prestados (guias às operadoras);	⇒ Analisar os relatórios de faturas recebidas;
⇒ Emitir relatórios de controle das faturas emitidas e pendentes;	⇒ Verificar as ocorrências de glosas e identificar suas causas;
⇒ Manter um sistema de controle que emita informações que permitam	⇒ Providenciar as correções das glosas e localizar documentos comprobatórios;
	⇒ Preparar os recursos de glosas às operadoras para correção e pagamento das mesmas;
	⇒ Manter atualizados e organizados, pelo

<p>obter os dados necessários ao processamento dos relatórios de faturamento;</p>	<p>período de no mínimo cinco anos, os comprovantes dos serviços prestados, para atender às auditorias.</p>
---	---

Fonte: Elaboração própria baseada em Soares (2019)

3.6 Coleta de dados: O processo de faturamento

O ambiente onde foi desenvolvida a pesquisa é um hospital de grande porte localizado em Recife. Hospital de referência que dispõe de 850 leitos ativos, Realiza no total cerca de 15 mil atendimentos de emergência, 2.500 internamentos e mais 1.500 cirurgias eletivas. A pesquisa foi feita durante, aproximadamente, 3 meses com atuação direta dos autores que trabalham no hospital como colaboradores.

O faturamento do Sistema Único de Saúde (SUS), é considerado simplificado, pois são por “pacotes”. Estes pacotes são chamados de – Autorização de Internação Hospitalar (AIH). Consultas, medicamentos, alguns exames e procedimentos já estão inclusos neste pacote, não sendo necessário o faturamento de cada item. Porém, há itens que são cobrados a parte, como diárias em CTI, alguns exames como tomografia, alguns medicamentos, procedimentos, etc. É uma vasta lista de itens. Segundo as regras de faturamento do SUS, o faturamento é autorizado por AIH e cada uma deve ser faturada em até quatro meses da data de início.

Pode-se solicitar nova AIH em casos de nova cirurgia, a cada trinta dias de CTI ou longa permanência, internado por noventa e nove dias. A partir da entrada do paciente ao Hospital, começa-se o faturamento no Hospital. Cada atendimento e procedimento devem ser relatados no prontuário do paciente. O prontuário é eletrônico, porém exige-se a impressão das evoluções, com assinatura e carimbo do responsável. Por isto, os profissionais que prestam assistência são os responsáveis pela construção do prontuário.

As secretárias de andar são responsáveis pela montagem e checagem de todas as evoluções, com assinaturas do responsável, e encaminhamento ao setor de faturamento. Segundo o Procedimento Operacional Padrão 12/2018FAT, as secretárias, por regra, tem um prazo de 5 dias pós-alta para o envio do prontuário para o faturamento e, caso o paciente fique internado por um longo período de tempo, a cada 30 dias de internação, e em caso de longa permanência, 30 dias. Porém, quando há alta demanda e principalmente na época da pandemia por covid 19, este

prazo de 5 dias não é respeitado.

Nos andares há uma complexidade de gargalos. Devido ao grande fluxo de pacientes e de evoluções que cada médico deve realizar, falhas nas impressões, falta de material de escritório, internet instável, ocorre, às vezes, de os médicos deixarem de imprimir ou preencher as evoluções diárias e/ou não assinam. Os prontuários, enquanto o paciente estiver internado, fica sob a tutela da equipe de enfermagem. Durante a internação, ocorre a perda de algumas evoluções, devido ao alto volume de dados de todos os pacientes. As secretárias alegam também que não são responsáveis somente pelo prontuário, são responsáveis por solicitação e controle de materiais de escritório e materiais necessários à internação, como fraldas, colchões, etc.

O filtro é o coração do setor de faturamento, também é o serviço mais cansativo e com falhas. Tem poucas pessoas responsáveis pela leitura de todo o prontuário e por “filtrar” todos os procedimentos que são cobrados a parte. Na alta demanda. Elas se utilizam de marca texto e post-it para a marcação ficar de fácil acesso aos auditores. Por ser muito cansativo e as pessoas terem treinamento incorreto em alguns pontos, alguns procedimentos podem deixar de ser marcados e conseqüentemente, cobrados.

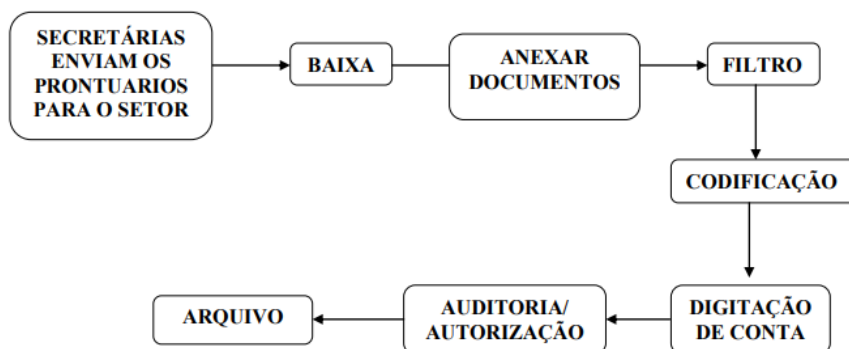
Após o filtro, o prontuário é encaminhado para a codificação. Responsabilidade de 5 médicos auditores internos. Eles também leem o prontuário e utilizam de códigos de procedimento e de CID para a cobrança correta do prontuário. Também são os responsáveis em solicitar Novas AIHS. Os problemas encontrados aqui são códigos que não condizem com o procedimento e/ou a escolha de um código mais simples que realmente condiz com a realidade do paciente.

Com todos os documentos necessários prontos, novas AIHS autorizadas, o prontuário é encaminhado para o setor de digitação, que é o setor responsável por digitar os códigos e procedimentos extras no sistema do SUS para o efetivo faturamento. Erros de digitação ou deixar de digitar algum procedimento que está listado no prontuário são erros recorrentes. Após a digitação, é devolvido para os médicos auditores assinarem as contas e após isto, é encaminhado para os médicos auditores externos da Secretaria Municipal de Saúde, responsáveis pela autorização de pagamento de cada conta hospitalar.

Caso os procedimentos não sejam visualizados pelos auditores externos, eles não autorizam o pagamento. Em caso de autorização, o prontuário é encaminhado

para o setor de arquivo e, em caso de glosa , a não autorização , o prontuário volta ao núcleo que houve o erro para o conserto e tramita novamente em todas as areas conforme demosntrado na Figura 1.

Figura 1: Fluxograma do processo de faturamento



Fonte: Elaboração própria baseada na pesquisa de campo

3.7 Identificação dos gargalos

Segundo Goldratt e Cox (2006), um gargalo é um recurso que possui capacidade menor ou igual à demanda atribuída a este recurso. Enquanto que uma restrição é um fator ou obstáculo que limita um melhor desempenho do sistema em relação às metas estabelecidas. Uma restrição quando não tratada pode criar novos pontos de estrangulamento, transferindo o gargalo para outro local no sistema produtivo. O gargalo determina a limitação da produção através de sua taxa de vazão, ou seja, a produção do sistema está condicionada a capacidade do gargalo. Isto implica que todo gargalo possui uma restrição associada a ele.

No Hospital pode –se observar que o processo de faturamento é complexo, longo e com vários atores participantes. A estrutura física do Hospital, pode não colaborar com a TI que pode ser marcada como um dos fatores que mais influencia, diretamente e indiretamente, todo o processo de faturamento. Logo, se o processo possui falhas, pode-se dizer que um dos responsáveis é a falta de melhoria na estrutura de informação.

De acordo com Bessant, Caffyn e Gallagher (2000), a melhoria contínua pode ser definida como um processo de inovação incremental, focada e contínua, envolvendo toda a organização. Seus pequenos passos, alta frequência e pequenos ciclos de mudança vistos separadamente têm pequenos impactos, mas somados podem trazer uma contribuição significativa para o desempenho da empresa.

A falha de treinamento contínuo, é um fator que afeta diretamente o

faturamento. É notório que se as pessoas fossem melhor capacitadas para permanecer no setor de faturamento em questão e, eventualmente, as melhorias das aptidões fossem o foco dos treinamentos em toda a equipe, poderia ser repassado atualizações nos processos de faturamento e até mesmo, cada um, expor suas dificuldades. Além, de cada colaborador, poder ajudar na melhoria das rotinas.

Além disso, maioria dos médicos trabalha uma ou duas vezes por semana e, conseqüentemente, demorando no mínimo uma semana para regularização de pendências. As vezes as evoluções dos profissionais veem com poucos dados ou mal descritos, e muitas vezes sem assinatura fazendo então, ser passíveis de glosas.

No setor de faturamento há poucos funcionários e cada um trabalha com uma quantidade imensa de prontuários, tornando a rotina pesada e mecânica.

Shiba et al. (2017), argumentam que a melhoria contínua é um método sistemático de resolução de problemas e distingue três níveis. O primeiro deles, de controle, visa apenas à manutenção dos níveis operacionais; o segundo, reativo, visa o restabelecimento do estado atual; e o terceiro, denominado de proativo, tem por objetivo o aumento de desempenho.

3.8 Análise dos processos

De maneira geral, com a ajuda da tecnologia e comparado a outras instituições do mesmo ramo, o processo de faturamento neste hospital ocorre de maneira a minimizar o retrabalho das áreas financeiras, mesmo com os problemas encontrados, é possível perceber que a cerca de 10 anos era bem pior, pois os registros fiscais de despesas que eram feitos pela contabilidade após o processo de compras e de contas a pagar, passaram a ser lançados diretamente na ocorrência destes eventos.

O investimentos tecnológicos para o setor de faturamento são algo essencial pois, possíveis erros passam a ser encontrados e corrigidos nos processos de origem e cada setor passa a se responsabilizar pelo lançamento adequado das informações. Para um processo de faturamento eficiente, os processos tem que ser padronizados e parametrizados no sistema, o que altera a forma de trabalho das equipes. Ou seja, passa a haver maior preocupação com a entrada de dados.(SHIBA *et al.* 2017).

Outro ponto a ser ressaltado e que demonstra o impacto de um sistema de faturamento adequado é que antes os relatórios de fluxo de caixa eram preparados em planilhas, com coleta de informações de forma manual entre os sistemas e processos que mantinham alguma interligação com finanças. Com a padronização e

a parametrização de todos os processos de entrada de dados, os relatórios e as principais informações gerenciais podem ser disponibilizadas automaticamente pelo sistema e atualizadas em tempo real.

Segundo Goldratt e Cox (2006) as conciliações bancárias, entre cheques emitidos e lançamentos em contas-correntes, realizadas manualmente, passa a ser automatizado. O mesmo ocorre com as compras realizadas em um determinado período, que precisam ser lançadas no sistema financeiro que passa a importar os dados dos processos de compras de forma transparente. Eliminando-se uma etapa manual, garante-se maior confiabilidade e agilidade de informações. Assim, os principais impactos observados são administrativo-financeiros quanto ao controle de custos, ao faturamento, aos recebimentos, ao controle de convênios e ao controle de materiais, conferindo maior ênfase gerencial aos processos de análises e aos sistemas de informações executivas.

O impacto nos processos de faturamento estão relacionado a um melhor controle das informações dos clientes. Há ganhos em redução de glosas e de inadimplência que, por conseguinte, causa mudanças também no processo de controle de convênios. O controle de materiais passa a ser integrado desde a compra incluindo o lançamento nas contas hospitalares até o pagamento pelo convênio. O processo de controle de custos é afetado integralmente já que há reestruturação dos centros de custo e dos critérios de rateio.

As análises financeiras que antes eram realizadas por meio de planilhas eletrônicas, alimentadas manualmente. Hoje podem construir relatórios gerenciais apropriados aos seus processos de análise. Com o uso de processos inovadores para o faturamento as informações executivas passam a ser disponibilizadas em tempo real possibilitando que estas cheguem de forma mais rápida para a tomada de decisões estratégicas.

3.9 Como otimizar o faturamento hospitalar

Para Drucker (2021) o trabalho é um processo, e todo o processo tem de ser controlado. Para tornar o trabalho produtivo, portanto, requer-se a construção dos controles adequados para o processo de trabalho. A melhoria da qualidade produtiva, a redução dos tempos operacionais, a diminuição criteriosa dos custos, dentre outros aspectos, são alguns exemplos de ações que oferecem vantagens competitivas para a própria empresa.

Os altos custos nos serviços de saúde têm trazido aos gestores e profissionais de área, a necessidade de obter mais conhecimento sobre estes problemas. A busca por medidas para equilibrá-los com os recursos financeiros, a competência na reserva destes e o aumento de resultados no faturamento hospitalar fazem parte das vantagens obtidas.

Segundo Drucker (2021) Sozinha, a tecnologia, não resolve os problemas enfrentados pelos funcionários. Além disso, possuir um sistema de controle financeiro tecnológico, e a criação de uma infraestrutura digital pode ser fundamental. Possuir um software que atenda as necessidades de sua instituição e que integre todos os setores digitalmente melhora significativamente a comunicação entre eles.

Uma das principais formas de otimizar o faturamento hospitalar é padronizar os lançamentos do que deve ser cobrado e, por mais difícil que seja, cobrar de alguém. Abandonando notas de débito e usando checklists para verificar o que foi feito. O checklist deve ser automatizado, de forma a estabelecer um padrão a partir do que foi feito e definir o que será cobrado. Dessa forma, acabam as variações de lançamento nas contas. Seguindo um padrão, o processo de discussão entre auditores internos e externos acontecerá com menor nível de stress (MAURIZ, 2019).

Se o procedimento está baseado em protocolo (no caso de procedimentos médicos) ou em procedimentos de outros profissionais assistenciais (POP), o que foi utilizado deve ser cobrado, a não ser que os registros estejam incorretos.

Além disso, pode-se citar: a reestruturação de rotinas (internação e gerenciamento de leitos);o treinamento de pessoal; a informatização; a negociação e integração com convênios; pacotes; reanálise de glosas;tabelas e outros segundo (MAURIZ, 2019). Quando os pequenos gastos não são devidamente administrados, podem resultar em perdas significativas para as instituições. Para o controle do faturamento hospitalar, é necessário uma atenção diária, e de fato, neste caso a tecnologia faz toda a diferença.

4.CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que observando-se os impactos em processos descritos, evidenciaram-se ganhos importantes nas categorias administrativo-financeiras e sistemas de apoio à decisão através do uso da tecnologia no faturamento. Diminuiu-se o retrabalho em tarefas interligadas das áreas financeiras e possíveis erros passam a ser encontrados e corrigidos prematuramente. Esta pesquisa surgiu a

partir da detecção de gargalos no processo de faturamento hospitalar no Hospital. Foi feita uma análise do processo de faturamento, desde a entrada do paciente, passando pelas evoluções médicas e multidisciplinares, rotinas de secretárias de andar e mapeamento de cada profissional do setor de faturamento.

Foi possível entender que por promover padronização e automação a inovação proporciona melhoria de processos no faturamento. Pois consegue maior preocupação das pessoas com a entrada de dados nos sistemas. Os relatórios e as principais informações gerenciais podem ser disponibilizados automaticamente pelo sistema e atualizados em tempo real.

Os principais processos administrativo-financeiros impactados são o controle de custos, faturamento, recebimentos, controle de convênios, controle de materiais, análises gerenciais e sistemas de informações executivas. Ressalta-se a melhoria da capacidade de análise de informações e a rapidez de decisões, incluindo a capacidade de antecipação de posições financeiras. Desta forma a geração de valor para o cliente, pode ser observada de forma indireta e com menor relevância, pois está atribuída à maior facilidade de cruzamento de informações e maior agilidade nos processos de cobrança. Sugerem-se melhorias setoriais, como:

Reuniões periódicas com todos os núcleos do setor de faturamento: Reuniões trimestrais com o objetivo de alinhar todos os colaboradores aos objetivos da empresa, levantando o que está dando certo e errado, trocando informações sobre a função de cada um e das diretrizes da empresa, implantação de melhorias e socialização entre os colaboradores, entre outros.

Treinamentos contínuos dentro do setor: sugere-se treinamentos a cada 3 meses para a melhoria do processo e para repassar as mudanças no processo. Além de, repassar as melhorias propostas nas reuniões periódicas. Os Treinamentos são de suma importância para o desenvolvimento do colaborador, de suas capacidades e habilidades, investindo em capacitações voltadas para o aumento da produtividade, tornando-os mais proativos, organizando melhor a rotina.

Aumento do número de funcionários: Autorização para contratação de novos colaboradores, diminuindo o índice de erros humanos por distração ou cansaço e tornando a rotina menos cansativa, e com a equipe completa, há uma grande possibilidade de melhor dimensionamento de funcionários, tornando o colaborador mais valorizado, satisfeito e mais engajado com o seu ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

- BALZAN, Márcio Vinicius. **O perfil dos recursos humanos' do setor de faturamento e seu desempenho na auditoria de contas de serviços médico-hospitalares**. São Paulo: EAESP/FGV, 2020. 93p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de PósGraduação da EAESP/FGV, Área de concentração: Hospitais e Sistemas de Saúde).
- BERTI, Anélio. **Custos: Uma estratégia de Gestão**. São Paulo: Ícone, 2020.
- BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GALLAGHER, M. Um modelo evolutivo de comportamento de melhoria contínua. **Technovation**, v. 21, p. 67-77, 2000. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00023-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00023-7) acesso em 24 de set de 2022.
- BOSI, Gelisa de Lara Couto. **Administração de recursos Humanos em pequenas empresas**. São Paulo: Atlas,1996.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Sistema Único de Saúde**, 2018. Disponível em <http://portalms.saude.gov.br/sistema-unico-de-saude>. Acesso 15/09/2022.
- BRODBECK, A. F. **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para a implementação**. Porto Alegre, 2018. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- CARVALHO L.F. **Serviço de arquivo médico e estatística de um hospital**. 12. ed., São Paulo: LTr Ed. /MEC, 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**, 4 ed. Rio de Janeiro, Elsevier 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração - Edição Compacta**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- COBAITO, Francisco. Faturamento hospitalar sob a lente da qualidade total. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, Vol. 5, N. 1. Janeiro/Junho. 2016 E-ISSN: 2316-3712. Disponível em < <http://www.revistargss.org.br/ojs/index.php/rgss>>. Acesso em 19 de setembro de 2022.
- CUNHA, Francisco Jose Aragão Pedroza. **A gestão da informática nos hospitais: a importância do prontuário eletrônico na integração de sistemas de informação em saúde**. Salvador. Universidade Federal da Bahia, 2019.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

DIXON, T. O impacto da tecnologia da informação e comunicação em imóveis comerciais na nova economia. **Rev. Propriedade , investimento e finanças**, 2018.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O Melhor de Peter Drucker: a administração, O–Exame**. NBL Editora, 2021.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE HOSPITAIS. **Indicadores de saúde**. Brasília 2018. Disponível em: <https://www.fbh.com.br/> Acessado em 20 de set. 2022.

FONTINELE , Júnior, Klinger. **Administração hospitalar**. Goiânia: AB Editora, 2020.

FREITAS, Luiz Carlos de. **Crítica da organização do trabalho pedagógico e da didática**. Campinas: Papirus, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDRATT, E. M.; COX, J.; **A Meta: Um processo de Melhoria Contínua**; 2. Ed.; Editora Nobel; São Paulo; 2003 Reimpressão 2006.

GOMES, Jadson Rodrigues. SANTOS, Adélia Teles dos. COSTA, Silvânia Gouveia Alves. **O uso das ferramentas contábeis como apoio gerencial para o pequeno produtor rural**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 04, Vol. 04, pp. 170-183. Abril de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/contabeis-como-apoio>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/contabeis-como-apoio

HALLES, Claudia Regina; SOKOLOWSKI, Rivelto; HILGEMBERG, Emerson Martins. **O planejamento financeiro como instrumento de qualidade de vida**. Artigo. Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), Escola de Governo do Paraná, Curitiba. 2019.

HUERTAS, F. **O método PES – Entrevista com Matus**. São Paulo. Editora. FUNDAP, 2016.

ITPAC. A Pesquisa. **O Modelo de Projeto de Pesquisa**. Disponível em: <<https://assets.itpac.br/arquivos/coppex2/Modelo%20Projeto%20Pesquisa.pdf>. 312 >Acesso em 11 de outubro de 2022.

KING, W. R. **Quão eficaz é o seu planejamento de SI?** Planejamento de Longo Prazo. v. 21, n. 5, p. 103-112, Out. 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2019.

LEDERER, A. L.; SETHI, V. Prescrições-chave para o planejamento estratégico de

SI. **Revista de Sistemas de Informação Gerencial**, v. 13, n. 1, p. 35-62, Summer 2016.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M.E.B. **O processo nosso de cada dia: Modelagem de Processos de Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2019.

MAURIZ, Clarice et al. **Faturamento Hospitalar: um passo a mais**. Revista Inovação. Teresina, v. 1, n. 1, art. 4, p. 38-44, jan./jun. 2019 ISSN Impresso: 1809-6514 ISSN Eletrônico: 2357-9501. Disponível em <<http://www4.fsanet.com.br/revista/index.php/inovaacao/article/view/479/pdf>>. Acesso em 19 de setembro de 2022.

OLIVEIRA, S. B. de; MOTTA, R. A. S.M. da; OLIVEIRA, A. S. de; **Gestão de Processos e Tecnologia de Informação: Em busca da agilidade em serviço** **REVISTA GESTÃO.Org** – Vol. 10, No. 1 p. 172 - 194, jan./abr. 2012

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2019.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. **TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2017.

SOARES, Fernando. Tudo que você precisa saber sobre faturamento hospitalar. **Rev. Cm tecnologia. 2019**. Disponível em: <https://blog.cmtecnologia.com.br/faturamento-hospitalar/> acesso em 10 de out de 2022.

TONI, J. de. **O Planejamento Estratégico e Situacional – PES**. In: BROSE, M. (Org.). **Metodologia participativo: uma introdução a 29 instrumentos**. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo, Atlas, 2016.

WARD, J.; PEPPARD, J. **Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação**. Cranfield (UK): Wiley, 2020.