



**FACULDADE VIASAPIENS – FVS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**VANESSA DE SOUSA CAVALCANTE**

**A GESTÃO HOSPITALAR E OS DESAFIOS SOBRE O CONTROLE DE  
FATURAMENTO INTERNO**

**TIANGUÁ – CE**

**2024**

**VANESSA DE SOUSA CAVALCANTE**

**A GESTÃO HOSPITALAR E OS DESAFIOS SOBRE O CONTROLE DE  
FATURAMENTO INTERNO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora da Faculdade Via Sapiens, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientador:** Prof<sup>o</sup> Francisco Alves de Souza Neto, Me.

**TIANGUÁ**

**2024**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da Faculdade ViaSapiens  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

d467g de Sousa Cavalcante, Vanessa.  
A gestão hospitalar e os desafios sobre o controle de faturamento  
interno : / Vanessa de Sousa Cavalcante - 2024.  
28 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Faculdade ViaSapiens,  
Bacharelado em Administração, Tianguá. 2024

Orientação: Me. Francisco Alves de Souza Neto

1. Controle Interno. 2. Gestão. 3. Faturamento Hospitalar. I. Título.

CDD 342.81



VANESSA DE SOUSA CAVALCANTE

A GESTÃO HOSPITALAR E OS DESAFIOS SOBRE O CONTROLE DE FATURAMENTO  
INTERNO

Artigo apresentado à Faculdade ViaSapiens, como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 04 / 12 / 2024.

BANCA EXAMINADORA:

Francisco Alves de Souza Neto

Orientador: Prof<sup>o</sup> Me. Francisco Alves de Souza Neto

Kássio Karol de Aguiar Alves

Membro: Prof<sup>o</sup>. Esp. Kássio Karol de Aguiar Alves

Francisco Wilas V. de Araújo

Membro: Prof<sup>o</sup>. Esp. Francisco Wilas Vieira de Araújo

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus porque dele e por ele e para ele são todas as coisas. Ao meu esposo Eber, meu maior suporte emocional, agradeço pelo amor incondicional, pela compreensão e pela força que sempre me deu, especialmente nos momentos mais difíceis em toda minha jornada acadêmica. À toda minha família, mãe, pai e irmãs.

Também aos meus amigos que de alguma forma me ajudaram e me apoiaram, em especial as minhas amigas do coração Rosa Maria, Sandra Goes, Mariane Fontenele. A equipe que participaram da entrevista abordada na minha pesquisa, em especial minha amiga Ana Márcia que não mediu esforços para me ajudar.

Gratidão ao meu professor orientador: Prof. Francisco Alves de Souza Neto, por esta comigo durante todos esses meses, sempre me auxiliando e me orientando de forma paciente, compreensiva e didático. Como também pelos ensinamentos compartilhados quando fui sua aluna em outras disciplinas durante a trajetória de ensino da faculdade.

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo principal analisar estratégias usadas por a gestão de uma unidade hospitalar para a redução de falhas e erros no faturamento interno do ambiente, as quais resultam em perdas financeiras, bem como apresentar pontos de melhoria que possam ser aplicados na redução das falhas. Para tanto, realizou-se uma entrevista, nas quais foram empregados instrumentos de coleta de dados aplicado de maneira formal aos colaboradores da unidade hospitalar vinculados ao tema proposto, “A Gestão Hospitalar e os Desafios sobre o Controle de Faturamento Interno”, com a finalidade de entender o nível de conhecimento nas áreas de gestão administrativa e financeira. Dentre os resultados da pesquisa voltada para a gestão, notou-se que parte dos colaboradores entrevistados precisam de treinamentos organizacional, e que enfrentam desafios relacionadas a escassez de recursos financeiros, o que afeta a qualidade dos serviços prestados e a segurança que é transmitido aos usuários. Sobre a análise do faturamento hospitalar, observou-se que existem inconsistências nas informações registradas, sendo necessário a correção de forma unanime para serem solucionado todas as falhas, afim de evitar perdas financeiras. Em relação ao planejamento estratégico que é utilizada por a gestão como ferramenta organizacional, foi identificado a falta de conhecimento sobre o assunto por parte de alguns colaboradores, por ser empregada de forma não aprofundada, o qual compromete toda a sistematização do ambiente por ser um processo de suma importância nas organizações, se corretamente formulado e aplicado. Portanto, conclui-se que os funcionários da unidade hospitalar, exercem as respectivas funções de maneira nata, não sendo capacitadas o suficiente para o cargo exercido, porém atuam nos segmentos com suas habilidades e experiências obtidas em todo os anos de atuação do cargo.

**Palavras-chaves:** Controle Interno. Gestão. Faturamento Hospitalar.

## ABSTRACT

The main objective of this study is to analyze strategies used by the management of a hospital unit to reduce failures and errors in the environment's internal billing, which result in financial losses, as well as present points of improvement that can be applied to reduce failures. To this end, an interview was carried out, in which data collection instruments were used and formally applied to employees of the hospital unit linked to the proposed theme, "Hospital Management and the Challenges on Internal Billing Control", with the purpose to understand the level of knowledge in the areas of administrative and financial management. Among the results of the research focused on management, it was noted that some of the interviewed employees need organizational training, and that they face challenges related to the scarcity of financial resources, which affects the quality of services provided and the security that is transmitted to users. Regarding the analysis of hospital billing, it was observed that there are inconsistencies in the information recorded, requiring unanimous correction to resolve all errors, in order to avoid financial losses. In relation to strategic planning that is used by management as an organizational tool, a lack of knowledge on the subject on the part of some employees was identified, as it is used in an in-depth manner, which compromises the entire systematization of the environment as it is a process of paramount importance in organizations, if correctly formulated and applied. Therefore, it is concluded that the employees of the hospital unit perform their respective functions in an innate manner, not being sufficiently qualified for the position held, but they work in the segments with their skills and experiences obtained throughout the years of their position.

**Keywords:** Internal Control. Management. Hospital Billing.

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1- Identificação de gênero.....	16
GRÁFICO 2- Média de idade dos entrevistados.....	17
GRÁFICO 3- Habilitações acadêmicas.....	17

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1- Segmento na empresa.....	18
TABELA 2- Tempo de função exercida na unidade.....	18

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 O planejamento estratégico nas organizações do ambiente hospitalar.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Faturamento interno hospitalar e a implantação do sistema de gerenciamento de pacientes – (sgp) .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Auditoria interna hospitalar.....</b>	<b>13</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>14</b>
<b>3.1 Procedimento de coleta de dados.....</b>	<b>15</b>
<b>3.2 Procedimento de análise de dados.....</b>	<b>15</b>
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>16</b>
<b>4.1 Perfil dos entrevistados.....</b>	<b>16</b>
<b>4.1.1 Gênero dos entrevistados.....</b>	<b>16</b>
<b>4.1.2 Idade dos entrevistados.....</b>	<b>17</b>
<b>4.1.3 Habilitações acadêmicas.....</b>	<b>17</b>
<b>4.1.4 Segmentação na empresa.....</b>	<b>18</b>
<b>4.2 Nível de conhecimento sobre gestão.....</b>	<b>18</b>
<b>4.3 Nível de conhecimento sobre faturamento interno hospitalar.....</b>	<b>19</b>
<b>4.4 Nível de conhecimento sobre planejamento estratégico hospitalar.....</b>	<b>20</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>211</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>23</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>25</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Gestão pode ser contextualizada como as práticas aplicadas por um profissional que realiza ações de planejamentos e organizações em um ambiente, seja ele, público ou privado. Segundo Barbará, et al (2008), o processo de gestão é identificado como um grupo de tarefas ordenadas, tendo como finalidade controlar e dirigir uma equipe e implantar processos com responsabilidade, autoridade e relações determinadas.

Quando se trata de gestão hospitalar, existe um ramo de desafios e uma diversidade de atribuições, exigindo assim, que os gestores sejam altamente capacitados para tal função. Por isso, a qualidade da performance de uma empresa, seja positiva ou negativa, está diretamente relacionada à eficiência das atividades de gestão da organização, que direcionam o tipo e a quantidade de esforço investido em cada setor operacional a ser aprimorado, Andrade; Sicheski, (2017). Na gestão financeira hospitalar, a receita é um procedimento essencial que possibilita aos administradores avaliarem a lucratividade dos serviços de saúde e controlarem seus custos, padrões de qualidade e ganhos. Através dela, a prestação de serviços e o uso de materiais e medicamentos resultarão no faturamento do hospital e se converterão em dinheiro.

Em termos de análise financeira, numa organização, consiste num processo que visa recolher informações necessárias à tomada de decisões. Vernimmen et al. (2005) define a análise financeira como um método cujo objetivo é auxiliar a descrição de uma organização por meio de alguns elementos essenciais, proporcionando, de modo global, uma avaliação da situação financeira de uma empresa. Avaliam-se suas competências e limitações, sendo possível fazer uma previsão sobre o futuro da mesma (SILVA, 2010).

A instituição hospitalar onde será aplicada a pesquisa conta com cinco pessoas nos setores responsáveis por a gestão administrativa e o faturamento interno da unidade, onde não são todos capacitados para exercer tal função, mas, porém, atuam nos segmentos a qual estão, assim sendo direcionados por um profissional que possui maior experiência e especialização na área, pois possuem habilidades das quais os ajudam no momento de atuação no setor.

Dessa forma, tem-se a questão norteadora deste estudo: Quais estratégias podem ser implementadas por gestores hospitalares para minimizar perdas financeiras?

Para responder à pergunta a metodologia adotada classifica-se, por sua natureza, como aplicada por fazer uso de conhecimentos que já foram sistematizados com o intuito de solucionar problemas. Sobre o ponto de vista de seus objetivos pode-se classificar a abordagem dessa pesquisa como qualitativa, porque utiliza o enfoque indutivo na análise de dados, explorando as informações dos depoimentos coletados. Com isso, os resultados oriundos deste

estudo podem contribuir positivamente para diferentes hospitais a partilha de inovações nas formas de pensar o processo de faturamento.

A pesquisa tem como objetivo analisar estratégias, desafios e dificuldades, usadas e enfrentadas por a gestão de uma unidade hospitalar para a otimização de falhas e erros no faturamento interno do ambiente, as quais resultam em perdas financeiras, bem como apresentar os pontos de melhorias que podem ser utilizados para a redução das falhas existentes e sugerir mudanças a fim de evitar perdas financeiras em um hospital de pequeno porte a partir do uso de ferramentas para o planejamento estratégico.

Para tanto, a pesquisa justifica-se com base na importância de conhecimentos dos gestores hospitalares sobre liderança e sobre planejamento estratégico onde são traçados objetivos, metas e resultados que pretendem alcançar, para dessa forma evitar o descontrole de falhas e erros. Kotler (1992), define-se o planejamento estratégico como um processo gerencial com papel de desenvolver e permanecer numa adequação razoável entre recursos da empresa, mudanças, oportunidades de mercado e objetivos. Com isso o uso dessa ferramenta é importantíssimo para a condução de uma boa gestão, como também um grande desafio para o gerenciamento hospitalar.

Contudo, a gestão hospitalar eficiente e o controle rígido do faturamento interno são essenciais para a sustentabilidade financeira e a qualidade dos serviços prestados pelas instituições de saúde. Seixas e Melo (2004) completam afirmando a principal função do Gestor Hospitalar é fornecer liderança para promover a criação e o crescimento de comportamentos voltados para alcançar os objetivos adequados. Fundamentando o que foi mencionado por os autores acima, Soto (2002) ressalta que ser um simples gerente, impondo regras e diretrizes para a realização das atividades, não é o suficiente. É preciso possuir habilidades de liderança, saber motivar e agir de forma adequada com a equipe diante de diferentes contextos, a fim de alcançar os objetivos estabelecidos.

Embora existam desafios significativos, a adoção de estratégias adequadas e o uso de tecnologia podem ajudar a superar esses obstáculos, garantindo que os hospitais operem de maneira eficaz e sustentável.

Existe uma quantidade expressiva de pesquisas que abordam esse tema, facilitando assim, os meios de estudos. A literatura acadêmica e os estudos de caso fornecem uma base sólida para entender os desafios e desenvolver estratégias eficazes para a sustentabilidade financeira e gestão de instituições hospitalares. Portanto a presente pesquisa busca apresentar estratégias e métodos que podem ser traçados na gestão financeira hospitalar, afim de impedir perdas financeiras nas organizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O planejamento estratégico nas organizações do ambiente hospitalar

O ambiente hospitalar é caracterizado por uma ampla complexibilidade nas suas organizações. Borba e Neto, (2008, apud Gonçalves, 1983) definem hospital como: “[...] uma instituição abrangente. Ela engloba o contínuo avanço do saber, das habilidades, da tecnologia médica e dos componentes finais dessa tecnologia refletidos nas instalações e aparelhos” e Daft (1999) descreve o hospital como uma entidade completa e intrincada, dedicada a fornecer serviços de saúde. Atualmente, a estrutura hospitalar é caracterizada como uma provedora de cuidados médicos (Cherubin; Santos, 1997).

Para que os serviços prestados sejam realizados de forma satisfatória, de modo que atenda as perspectivas e as funções designadas é fundamental que as organizações possuam pessoas capacitadas e especializadas em todos os setores. No entanto, muitas vezes é possível notar que em algumas empresas, a gestão é conduzida por indivíduos que não detêm formação em Administração, e por essa razão desconhecem o que é necessário para a elaboração de um planejamento eficaz. É importante que haja constantemente qualificações para os profissionais envolvidos dentro da própria instituição, visto que é a parte mais crucial dentre as que integram a organização, devido aos serviços oferecidos, os quais lidam diretamente com o paciente e a atenção necessária não admite falhas, Bittar (apud Santos; Teixeira, 2002).

Na estrutura das instituições de saúde, o gestor desempenha um papel crucial, visto que é o “ator com conhecimento do problema e capacidade de raciocínio estratégico com certeza enfrentará melhor um problema do que alguém com baixo conhecimento da realidade e apenas conhecimento de método, por melhor que este seja” Matus (apud Rivera; Artmann, 1999, p. 364).

Nesse sentido, ninguém é mais adequado do que esse especialista para implementar e liderar a estratégia organizacional nas instituições de saúde. Pode-se afirmar, portanto, que a administração estratégica engloba o conjunto de metas que podem direcionar e orientar a longo prazo as organizações. Para isso, é imprescindível ter um profundo conhecimento da organização, a fim de embasar as ações futuras, levando em consideração que as práticas no setor de saúde enfatizam tanto os aspectos de gestão quanto os de cuidado aos pacientes.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) falam que o planejamento estratégico “é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”. Posto isto, compreende-se

que o planejamento estratégico é um método que envolve uma variedade de elementos desde a formulação até a avaliação de estratégias.

Com a colaboração ativa da equipe no planejamento estratégico, a reunião de elaboração será conduzida de maneira mais transparente e direta, uma vez que os indivíduos encarregados do processo serão os mesmos que participarão da formulação de novas estratégias para impulsionar o crescimento da empresa.

Outro aspecto não menos importante é a forma como é realizado a gestão dos recursos financeiros, que é tido como um grande desafio em hospitais públicos. Na maioria existe uma grande demanda, para os baixos valores de repasses financeiros, o que pode levar as organizações hospitalares a cometerem falhas nos resultados. Estes elementos levam as empresas a enfrentarem desafios de falta de recursos, dificuldade em avaliar resultados, limitações na estrutura da empresa para atribuir responsabilidades a um único indivíduo ou delegar tarefas a pessoas sem as habilidades necessárias, e diversidade nas equipes de trabalho, Baumgartner, (2000). Contudo, essas organizações evidenciam um complexo sistema de gestão que demandam profissionais especializados na área de administração da saúde, para lidar da melhor forma com as barreiras e obstáculos perenes ao setor.

Portanto para que sejam realizadas com qualidade todos os serviços do ambiente hospitalar é necessário firmar pilares entre todos os setores, afim de manter o alinhamento com eficiência e eficácia na resolutividade dos serviços prestados e a minimização de erros nos processos, dentro das organizações. Campos (2007, p.11) refere que “a questão da eficiência e da eficácia, é mais do que uma questão meramente orçamental, ou até apenas econômica, torna-se uma questão ética”. O mesmo autor refere, ainda, que a equidade e qualidade na saúde dependem da eficácia e eficiência, logo, é necessário desenvolver um sistema mais focado no cidadão e que seja mais eficiente. Assim, a entidade hospitalar necessita de idealização e estruturação, para que seja executado todos os procedimentos com eficácia.

## **2.2 Faturamento interno hospitalar e a implantação do sistema de gerenciamento de paciente- (SGP)**

O faturamento hospitalar é um processo essencial e complexo que garante a sustentabilidade financeira das instituições de saúde. É uma das colocações de máxima importância na Administração Financeira de um hospital, seja ele, público ou privado. É a área responsável por conceber todos os lucros da repartição.

A respeito da área de faturamento, de acordo com Salu (2015, p.136), de um modo geral, “O faturamento hospitalar é uma atividade 'processual', no sentido de que deve obedecer às regras definidas pelo SUS ou da Saúde Suplementar, caso contrário o simples fato de não seguir o rito pode significar perda de receita”, ou seja, é preciso que exista a conexão entre os processos de todas as contas, afim de evitar as glosas hospitalares no processo final.

Para que ocorra, o processo do faturamento deve iniciar-se com a internação do paciente, que gera atendimento, com isso ocasiona os custos geradores da receita, de acordo com o setor clínico e do diagnóstico que é dado na realização da autorização de Internação Hospitalar (AIH). Tudo isto é descrito no prontuário dos pacientes, onde ficam registrados todos as etapas da internação hospitalar.

Desse modo, a Federação Brasileira de Hospitais complementa que:

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

Ou seja, o faturamento hospitalar se dá através da junção de todo o tempo que o paciente passa na unidade e dos gastos que se tem com os procedimentos que são realizados nas condutas tomadas, juntamente com as informações suscitadas em decorrência desses consumos, tendo início na recepção, sendo finalizado com o pagamento correto das contas enviadas. A receita corresponde à cobrança pelos serviços executados, feita por meio de um documento oficialmente reconhecido, devidamente preenchido e assinado pelo cliente, que é o usuário dos serviços, e pelo fornecedor, que é o prestador dos serviços, Padilha (1990).

A atividade de Cobrança Médico-Hospitalar tem como objetivo realizar o processamento das faturas médicas e hospitalares dos pacientes tratados em diferentes setores do hospital, a fim de assegurar o devido pagamento pelos serviços prestados com base em valores acordados previamente, Castilhos (2002).

Todas as informações referentes aos procedimentos realizados com os pacientes são registradas em prontuários seja eles utilizados de maneira física ou eletrônica. A cada atendimento promovido em uma organização de saúde que não dispõe de um sistema eletrônico

para o gerenciamento de prontuários é criado um documento físico, o qual pode se tornar um problema, pôr a imensa quantidade de informações, em concordância com o estudo de Lima, (2011).

Contudo a utilização do SGP, é de grande relevância nas organizações hospitalares, visto que traz mais exatidão nos dados, além da facilidade no acesso às informações, a maior segurança e sigilo, bem como a redução do tempo de atendimento em todos os processos.

### **2.3 Auditoria interna hospitalar**

“A palavra auditoria deriva do latim ‘audire’, e significa ouvir, da língua inglesa a palavra deriva do verbo ‘to audit’ e significa examinar, ajustar, corrigir e/ou certificar”, Ferreira, (2013, p.33). Ou seja, consiste no método de avaliação das atividades desenvolvidas dentro do ambiente, afim de evitar erros e indicar oportunidades de melhorias nos processos. Sendo assim, auxilia na administração hospitalar ao estimular a obtenção de resultados para a gestão, Souza, et al. (2010).

Segundo o Tribunal de Contas (1999, p. 23), a *International Federation of Accountants* (IFAC) define auditoria como “uma verificação ou exame feito por um auditor dos documentos de prestação de contas com o objetivo de o habilitar a expressar uma opinião sobre os referidos documentos de modo a dar aos mesmos a maior credibilidade”.

Em conformidade com o que foi mencionado acima é aceitado conceituar auditoria como uma tarefa desempenhada por profissionais que analisa, averigua e reputa as ações e os processos de uma organização, com o objetivo de apresentar um parecer sobre as documentações examinados de maneira independente e isenta.

Para Silva (2000, p.32), “prevenir erros, omissões e abusos é uma das grandes finalidades da auditoria”. Contudo deve ser realizada de forma precisa e contínua, pois são analisados os documentos para o alinhamento e a detecção de pendências dos prontuários para dessa forma, não gerar glosas, que causam as perdas financeiras. No entanto, as auditorias hospitalares estão cada vez mais desempenhando um papel de grande importância nas unidades, garantindo a eficiência nos processos, com transparência nas práticas desenvolvidas.

É importante que sempre seja utilizado métodos cuidadosos no processo de auditoria para evitar falhas e diminuir as perdas financeiras.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa possui fontes bibliográficas, baseadas em artigos científicos, sendo observadas e analisadas as práticas voltadas para a gestão e faturamento interno de hospitais. A pesquisa bibliográfica, segundo Forte (2006), tem como objetivo fornecer informações provenientes da análise da bibliografia existente sobre o tópico abordado na questão em questão problema.

A metodologia científica é um instrumento de suma importância no auxílio da escrita de um trabalho científico. Gil (2008, p.27), de modo compreensível, a define como um “caminho para se chegar a um determinado fim”, ou seja, está ligado a métodos e processos que definem diretrizes para o desenvolvimento de uma pesquisa acadêmica.

É fundamental que toda investigação comece com a definição de um questionamento, que muitas vezes surge a partir da vivência anterior do pesquisador, e que seja embasado por uma revisão bibliográfica que tem como objetivo, possivelmente, acrescentar algo ao universo do saber, Gabriel (2014).

A pesquisa conduzida, classifica-se, por sua natureza, como aplicada por fazer uso de conhecimentos que já foram sistematizados com o intuito de solucionar problemas. Trujillo Ferrari (1982, p. 171) explica que, “a finalidade prática da pesquisa, pode contribuir teoricamente com novos fatos para o planejamento de novas pesquisas ou mesmo para a compreensão teórica de certos setores de conhecimento”. Com isso, os resultados oriundos deste estudo podem contribuir positivamente para diferentes hospitais a partilha de inovações nas formas de pensar o processo de faturamento.

Sobre o ponto de vista de seus objetivos pode-se classificar a abordagem dessa pesquisa como qualitativa, porque utiliza o enfoque indutivo na análise de dados, explorando as informações dos depoimentos coletados. Richardson (2012, p.79) esclarece que a pesquisa qualitativa “difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema.”

A pesquisa é considerada de natureza exploratória. De acordo com Gil (2019, p.26), “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses a serem testadas em estudos posteriores”. Diante disso, quando é abordado temas mais complexos em determinar alcances coerentes, como os desafios enfrentados por gestores na administração e no controle de faturamento interno hospitalar, é preciso ter dados coletados para alcançar os resultados almejados.

### **3.1 Procedimento de Coleta dos dados**

A coleta de dados ocorreu após a escolha e delimitação do assunto, revisão bibliográfica e definição dos objetivos. Para reunião das informações pertinentes dessa pesquisa foi realizado uma entrevista semiestruturada para os colaboradores da unidade hospitalar (Hospital Municipal Francisca Belarmino da Costa), que estão vinculados ao tema principal desta pesquisa em suas relações profissionais.

Na elaboração das perguntas da entrevista optou-se por questões de respostas abertas de modo a facilitar a análise de informação, o pesquisador se fez presente e os entrevistados responderam de forma não sistematizada às questões durante a entrevista semiestruturada e orientada para o objetivo proposto.

Conforme Andrade (2010) a técnica de entrevista com um guia de perguntas, onde o entrevistador fornece um roteiro com questões pré-estabelecidas para aprofundar as respostas, contribui para o progresso da investigação de maneira fluida e compreensível.

Para Piana (2009) a entrevista semiestruturada proporciona uma conversa leve com o entrevistado, com o objetivo de coletar dados importantes para uma análise qualitativa futura. Posteriormente, foi realizada a análise dos dados extraídos da recolha de informação com base nas questões efetuadas.

### **3.2 Procedimento de Análise dos Dados**

O levantamento dos dados foi realizado após a aplicação da entrevista aos colaboradores pertinentes, buscando informações a respeito do funcionamento de cada setor e das práticas que são utilizadas por a gestão afim de evitar falhas financeiras no ambiente hospitalar.

Furlanetto (2007) ao examinar informações / elementos tidos como cruciais para o estudo, lidamos com uma perspectiva subjetiva, exploratória e qualitativa. O autor descreve que a revisão teórica da literatura serve como sustentação para o desenvolvimento da pesquisa. E que na fase exploratória identificam-se os pressupostos mais influentes na situação-problema o que torna possível a comparação dos resultados das entrevistas com os apontados na literatura, sobre esses fatores considerados estratégicos.

Os dados coletados na pesquisa serão apresentados através de gráficos, tabelas e uma análise descritiva, havendo o levantamento de propostas de melhoria em cada dificuldade e desafio identificados. Os resultados serão aplicados de forma comparativa com o que está

sendo estudado, afim de estudar os aspectos eficazes dos relatos, buscando um diagnóstico crítico acerca dos resultados achados.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

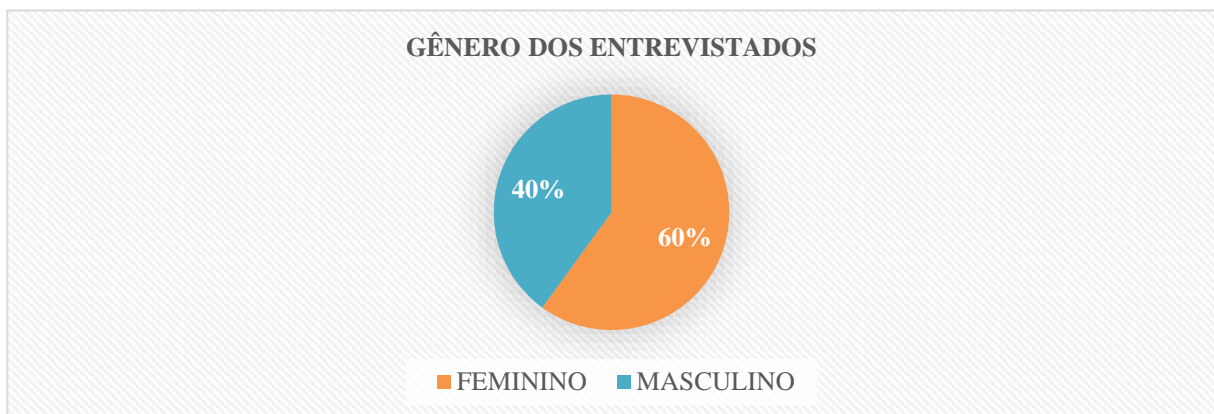
As informações a seguir apresentam dados coletados a partir de uma entrevista aplicada a colaboradores de um hospital, detalhando a distribuição de gênero, idade e habilitações acadêmica entre os participantes da pesquisa abordada.

### 4.1 Perfil dos entrevistados:

#### 4.1.1 Gênero dos entrevistados:

De acordo com os dados levantados do questionário, o gênero de maior participação foram o feminino, sendo três mulheres ao qual totalizam 64% dos colaboradores do hospital onde foi aplicado a entrevista, e dois homens que é referente a 25% do gênero masculino. Como mostra o gráfico 1 abaixo.

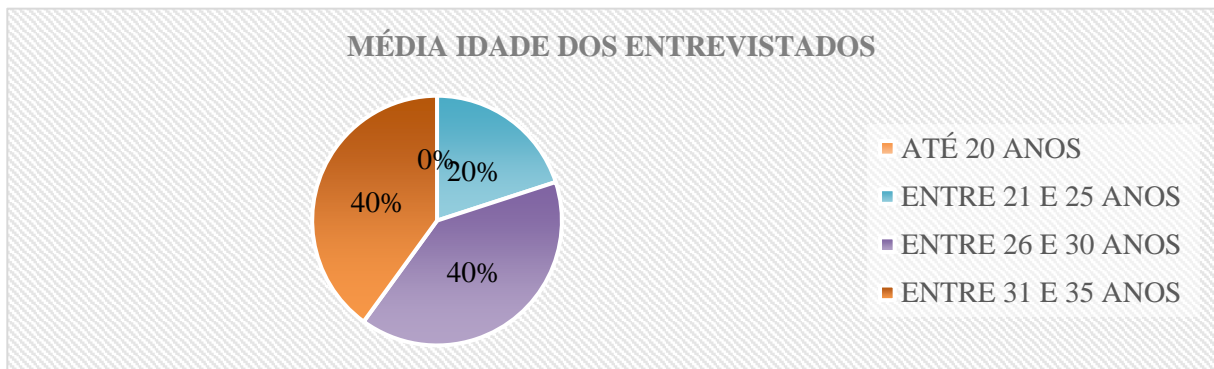
Gráfico 1. Identificação de Gênero



Fonte: Autoria própria

#### 4.1.2 Idade dos entrevistados:

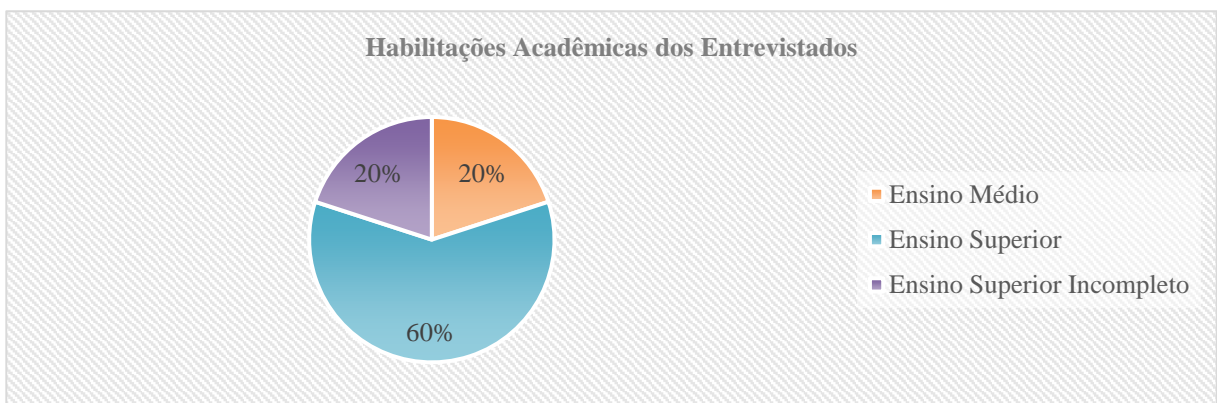
Em relação à média de idade dos entrevistados, observou-se que todos possuem uma idade entre 21 e 35 anos. Como mostra o gráfico 2, 24% dos colaboradores estão entre 21 e 25 anos o qual corresponde a uma pessoa entrevistada, 48% entre 26 e 30 anos, que se refere a dois colaboradores e 28% estão entre 31 e 35 anos que equivale a dois entrevistados e nenhum dos servidores possuem a idade de até 20 anos.

**Gráfico 2.** Média idade dos entrevistados

**Fonte:** Autoria própria

#### 4.1.3 *Habilitações acadêmicas:*

Mediante os critérios de verificação utilizados para definir a escolaridade dos entrevistados construiu-se o gráfico 3, que evidencia os resultados obtidos pelo grupo que faz parte da gestão e faturamento da unidade, certificando os níveis de escolaridade que foram apresentados do ensino médio ao ensino superior. Mostraram-se comprometidos com o desenvolvimento do estudo 60% que fazem parte do nível do ensino superior, equivalente a três colaboradores entrevistados, 20% do ensino médio, correspondente a um servidor e 20% com ensino superior incompleto que se refere a um entrevistado os quais ainda buscam aprendizados e orientações para o futuro e relações com as partes interessadas.

**Gráfico 3.** Habilitações Acadêmicas

**Fonte:** Autoria própria

A seguir serão apresentadas tabelas as quais descreveram a composição dos profissionais entrevistados em um hospital, detalhando suas funções e segmentos de atuação de cada um.

#### 4.1.4 Segmentação na empresa:

Conforme os dados obtidos em relação aos segmentos dos profissionais entrevistados, mostrados abaixo na tabela 1, verifica-se que dentre os cinco entrevistados um deles possui o segmento na parte da gestão financeira, a qual é uma função crucial para a saúde financeira do hospital e para a sustentabilidade dos serviços prestados, dois deles são dos segmentos da gestão hospitalar que estão à frente da administração, recursos humanos e logísticas da unidade e dois dos entrevistados fazem parte do bloco de auxiliares do faturamento hospitalar que são os responsáveis pela cobrança dos serviços prestados.

**Tabela 1.** Segmento na Empresa

Gestão Financeira	Gestão Hospitalar	Auxiliar do Faturamento Hospitalar
1	2	2

**Fonte:** Autoria própria

#### 4.1.4 Tempo de função:

Sobre o tempo de função exercida na instituição foram apresentados por período anual, entre 5 a 3 anos, como pode se observar na tabela 2. Identificou-se que um colaborador possui 5 anos de função exercida, dois deles possuem 4 anos, e uma pessoa possui 3 anos de vivencia no cargo exercido dentro da unidade hospitalar.

**Tabela 2.** Tempo de função exercida na unidade

TEMPO DE FUNÇÃO	QUANTIDADE DE PESSOAS
5 ANOS	1 Pessoa
4 ANOS	2 Pessoas
3 ANOS	1 Pessoa

**Fonte:** Autoria própria

#### 4.2 Nível de conhecimento sobre gestão:

Nesse ponto foram realizadas três perguntas relacionados aos conhecimentos e experiências de cada colaborador sobre gestão. Quando questionado os entrevistados sobre a participação de cursos específicos ou treinamentos, observou-se que nenhum dos colaboradores possuem treinamentos, porém os entrevistados B e E responderam que nunca

participaram de cursos, mais que possuem uma grande bagagem de conhecimentos voltados para os anos de experiências vivenciadas na área.

Em relação aos principais desafios enfrentados por um gestor hospitalar, observou-se a unanimidade nas respostas relacionadas a escassez de recursos financeiros e a gestão eficiente das equipes, visto que existe colaboradores dos mais variados perfis.

Sobre os impactos que a gestão pode causar na excelência do atendimento do paciente verificou-se que todos os entrevistados consideraram a qualidade dos serviços prestados e a segurança que é transmitido para os usuários. Como mencionado por o entrevistado A “uma boa gestão hospitalar garante que os pacientes recebam atendimento rápido e eficaz, além de melhorar a comunicação entre as equipes e minimizar erros operacionais.”

Contudo segundo Gilmore e Novaes (1997), os serviços de saúde e a Organização Mundial da Saúde definem qualidade do atendimento médico-hospitalar em função de um conjunto de elementos: alto nível de excelência profissional, uso eficiente dos recursos, assim com um alto grau de satisfação dos pacientes e um impacto final na saúde.

Portanto, a qualidade no atendimento depende de uma combinação de fatores interligados que juntos garantem um serviço eficaz, seguro e centrado no paciente, bem como, de uma boa gestão que está à frente de toda a equipe.

Segundo Chiavenato (1999, n.p), “gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações”. Ou seja, a influência da cultura organizacional na gestão de pessoas, impacta diretamente nas práticas adotadas.

#### **4.3 Nível de conhecimento sobre faturamento interno hospitalar:**

Nesse ponto feitos três questionamentos sobre o nível de conhecimento frente ao faturamento interno da unidade hospitalar. Com base na pergunta 1, que foi sobre os desafios enfrentados no alinhamento das pendências encontradas nos prontuários faturados, observou-se que todos os entrevistados mencionaram os erros nos dados registrados. Foi destacado por o entrevistado A “as inconsistências nas informações registradas e a dificuldade em identificar falhas no tempo para evitar atrasos no faturamento.”

No que se refere as correções das falhas pela auditoria interna, houve uma divergência entre as respostas, notou-se que dois dos entrevistados A e C, afirmaram que é solucionado, corrigido e os procedimentos corretivos são implementados para evitar que se repita no futuro, já os demais entrevistados mencionaram de uma forma unanime que é tentado

solucionar as falhas, porém nem sempre conseguem, pois existe resistência por parte de alguns profissionais (médicos), e não existe punição para ser melhorado essa questão, com isso a unidade acaba perdendo.

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. Segundo MAURIZ, 2012, compete ao Faturamento apresentar ao Sistema Único de Saúde, informações relacionadas a atendimento e procedimentos realizados no âmbito da internação Hospitalar, utilizando-se do sistema para gerenciar tais informações, como também outras atividades.

Entretanto a otimização do processo de faturamento é crucial para reduzir as perdas financeiras, agilizando prazos e aperfeiçoando os procedimentos. A presença excessiva de burocracias, registros médicos incompletos, como ausência de assinaturas e/ou informações, são algumas das possíveis razões que podem levar a demoras ou glosas.

Cobaito (2016, p.3) cita Rodrigues, Perroca e Jericó (2004, on-line) que definem as glosas hospitalares como o não pagamento por parte das operadoras de planos de saúde do valor da Fatura/Remessa apresentada pelo Prestador/Hospital, e esse não pagamento, ou glosa, pode ser total ou parcial.

Sobre o conhecimento de todas as etapas do processo de faturamento, apenas um entrevistado possui conhecimento sobre todos os pontos. Foi citado por o entrevistado A “que as principais etapas incluem o registro dos atendimentos, solicitação dos procedimentos, auditoria interna, envio das guias para operadoras e acompanhamento do retorno. ”

#### **4.4 Nível de conhecimento sobre planejamento estratégico hospitalar:**

Nesse ponto abordou-se perguntas sobre a utilização de ferramentas (sistemas) que monitoram as perdas financeiras que surgem na unidade, diante as respostas notaram-se que todo o trabalho é realizado de forma manual, o que dificulta bastante o processo e por esse motivo nem sempre é impedido que as causas das perdas financeiras sejam sanadas, pôr na maioria das vezes passarem despercebidas.

Em relação as ações específicas necessárias para implementar o planejamento estratégico percebeu-se que todos os entrevistados focaram na definição de metas claras, em objetivos de curto, médio, longo prazo e na noção das necessidades de toda a unidade hospitalar.

Sobre os indicadores de desempenho que são utilizados, observou-se que apenas um dos entrevistados D, possui conhecimento sobre o assunto, “monitoramos indicadores como o índice de satisfação dos pacientes, taxa de ocupação dos leitos e o custo benefício das operações.” Os demais entrevistados demonstraram desconhecer sobre tal assunto.

Por fim, notou-se que na unidade, aplica-se apenas o planejamento estratégico como ferramenta de organização, mais não de forma aprofundada, apenas dois dos entrevistados B e D possuem conhecimento sobre esse método, os demais desconhecem essas ferramentas.

Diante dessa falta de conhecimento, existem consequências que podem comprometer a eficácia e a eficiência do hospital, afetando tanto a qualidade do atendimento quanto a saúde da comunidade atendida, visto que o planejamento estratégico é um processo preliminar dentro das organizações, onde é estabelecido.

Kotler (2000, p.86) cita que: “o objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem o lucro e o crescimento almejados.” Ou seja, atua como norteador de melhoria, garantindo o sucesso na missão, objetivos e estratégias traçadas, alinhando os recursos as finalidades dentro das organizações.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo tem como objetivo geral analisar estratégias usadas por a gestão de uma unidade hospitalar para a otimização de falhas e erros no faturamento interno do ambiente, as quais resultam em perdas financeiras, bem como apresentar os pontos de melhorias que podem ser utilizados para a redução das falhas existentes. Foi realizado uma entrevista, para reunião das informações pertinentes aplicado de maneira formal aos colaboradores da unidade vinculados ao tema proposto, “A Gestão Hospitalar e os Desafios sobre o Controle de Faturamento Interno”.

Diante dos resultados obtidos na entrevista, observou-se que os colaboradores que fazem parte da gestão administrativa e do setor do faturamento interno da unidade hospitalar, não possuem cursos, formação específica na área em que atuam e nem treinamentos frequentes, o que pode acarretar uma série de implicações negativas, tanto para a eficiência operacional quanto para a conformidade normativa da instituição, comprometendo toda a qualidade dos processos e serviços prestados, bem como o atendimento em geral aos usuários.

Contudo a pesquisa realizada demonstra o quanto são importante o conhecimento, a capacitação técnica e a qualificação contínua dos profissionais nas áreas de gestão administrativa e financeira. O que podem ser ajustadas através de treinamentos contínuos,

reuniões mensais onde os profissionais possam ter a oportunidade de compartilhar novas práticas, desafios enfrentados e expor também os pontos fortes discutindo o que precisa ser melhorado, através do sistema de feedback construtivo que é uma ferramenta importante para o desenvolvimento contínuo.

A implementação de um planejamento estratégico aprofundado e bem estruturado, o que garante a definição de objetivos de curto e longo prazo, metas claras e bem definidas, com isso a gestão consegue enxergar e priorizar as ações mais importantes para o crescimento e sustentabilidade da instituição hospitalar proporcionando um direcionamento claro para todas as áreas da organização.

O uso de sistemas tecnológicos para detectar e corrigir erros com mais exatidão, diminuindo a margem de erro humano e o impacto desses erros, afim de reduzir perdas financeiras que impacta diretamente na saúde financeira da unidade.

Portanto, concluindo a pesquisa, os funcionários da unidade hospitalar exercem as respectivas funções de maneira nata, não sendo capacitadas o suficiente para o cargo exercido, porém atuam nos segmentos com suas habilidades e experiências obtidas em todo os anos de atuação do cargo.

## REFERÊNCIAS

ASSI, Marcos. **Controles internos e cultura organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2020.

BORBA, V. R. **Do planejamento ao controle de gestão hospitalar: instrumento para o desenvolvimento empresarial e técnico**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BURMESTER, Haino. **Manual de gestão hospitalar**. Editora FGV, 2014.  
CAVALCANTE, Thatiane Roccasecca; ESTENDER, Antônio Carlos; VANZO, Geni. **Planejamento Estratégico com foco na Gestão hospitalar**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, v. 11, p. 1-11, 2014.

CURSO planejamento estratégico para organizações públicas: **Introdução ao planejamento estratégico**. In: CERQUEIRA, Luís Aires Maranhão. Curso planejamento estratégico para organizações públicas: **Introdução ao planejamento estratégico**. Brasília: Enap Escola Nacional de Administração Pública, 2019. E-book (23 p.).

DA SILVA, Christian Luiz; ASSIS, Luana. **Aplicabilidade do planejamento estratégico em Hospitais Universitários Federais**. Revista de Gestão em Sistemas de Saúde, v. 5, n. 2, p. 39-56, 2016.

DE OLIVEIRA, Viviane Ferraz et al. **Faturamento Hospitalar: Identificação dos pontos de melhoria para a otimização dos processos**. 2019.

ESTRATÉGIA EM GESTÃO, EDUCAÇÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO. 2012. p. 615-631.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERNANDES. C.F. **Impacto da falta de anotações da enfermagem no processo de auditoria**. Dissertação (Especialização em MBA em Saúde- Gestão Hospitalar) – Atualiza Associação Cultural, Salvador- BA, 2014.

FERREIRA, Maraísa Angélica; et al. **A Importância do Planejamento Estratégico para o crescimento das empresas**. Maringá Management: Revista de Ciências e Empresariais. Maringá, v. 2, n. 1, p. 34-39, jan-jun, 2005. Disponível em: (Acessado em 10.set.2020)

FORTE, S. H. A. C. - **Manual de elaboração de tese, dissertação e monografia**. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2006.

MARQUES, M. (1997). Auditoria e Gestão (1ª Edição) Lisboa: Editorial Presença.  
KLINGER, Fontenele Junior. **Administração hospitalar**. Goiânia: AB Editora, 2004.  
CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. O capital Humano das Organizações. 8ª ed. São Paulo, Atlas, 2008.

MATOS, Francisco Gomes de; CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

NUNES, Ana Carla; PECCININI, Alejandro Alvarado. **O planejamento estratégico na gestão dos serviços hospitalares no Brasil**. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE

PORTER, M. E. & ELIZABETH OLMSTED TEISBERG. **Repensando a Saúde. Estratégias para melhorar a qualidade e reduzir os custos**. São Paulo: Bookman, 2007.

PORTO, Cláudio. **Uma Introdução ao Planejamento Estratégico**. Boletim Técnico do SENAC. Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p. 22-33, maio-agosto 1998. Disponível em: <http://macroplanconsultoria.com.br/Documentos/ArtigoMacroplan2009101914195.pdf>

SEIXAS, Maria Auxiliadora Sousa; MELO, Hermes Teixeira de. **Desafios do Administrador Hospitalar. Gestão e Planejamento**, Salvador, ano 5, n. 9. Jan. / jun.2004.

TEIXEIRA, A. A. **planejamento estratégico – impacto na qualidade e desenvolvimento da organização**, Rio de Janeiro, 2012. Apresentação de monografia à AVM Faculdade Integrada como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Gestão Empresarial, Rio de Janeiro, 2012, 45 páginas.

## **APÊNDICE**

### **ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO**

Nome da Instituição:

### **PERFIL DO ENTREVISTADO**

1. Gênero:
2. Idade:
3. Habilitações Acadêmicas:
4. Qual o segmento da empresa?
5. Há quanto tempo exerce funções nesta instituição?

### **NÍVEL DE CONHECIMENTO SOBRE GESTÃO**

1. Você já participou de algum curso específico ou treinamento sobre gestão hospitalar?
2. Quais são os principais desafios que um gestor hospitalar enfrenta?
3. Como a gestão hospitalar pode impactar a qualidade do atendimento ao paciente?

### **NÍVEL DE CONHECIMENTO SOBRE FATURAMENTO INTERNO HOSPITALAR**

1. Quais os principais desafios enfrentados no alinhamento das pendências encontradas nos prontuários?
2. Sempre que é detectada uma falha pela auditoria interna, a mesma é retificada e implementada medida corretiva?
3. Quais as principais etapas do processo de faturamento hospitalar? Possui conhecimento de todas.

### **NÍVEL DE CONHECIMENTO SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO HOSPITALAR**

1. Na unidade hospitalar são utilizadas ferramentas (sistemas) que monitoram as perdas financeiras existentes e que avaliam a eficácia das estratégias utilizadas?
2. Quais ações específicas são necessárias para implementar o planejamento estratégico?

3. Quais indicadores de desempenho são utilizados para monitorar o progresso do plano?
4. Quais as ferramentas de planejamento e de gestão financeira são utilizadas na unidade hospitalar?