

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JOSIMARA VERONEZE ROCHA

**ESTUDO DOS INDICADORES SETORIAIS DE UMA OPERADORA DE PLANO DE
SAÚDE**

**DOURADOS/MS
2018**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JOSIMARA VERONEZE ROCHA

**ESTUDO DOS INDICADORES SETORIAIS DE UMA OPERADORA DE PLANO DE
SAÚDE**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dra. Jane Corrêa Alves
Mendonça

Banca Examinadora:

Prof. Me. Fábio Mascarenhas Dutra

Prof. Dr. Régio Marcio Toesca Gimenes

ESTUDO DOS INDICADORES SETORIAIS DE UMA OPERADORA DE PLANO DE
SAÚDE

JOSIMARA VERONEZE ROCHA

Este trabalho de graduação foi julgado adequado para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Dra. Jane Corrêa Alves Mendonça

Prof. Me. Fábio Mascarenhas Dutra

Prof. Dr. Régio Marcio Toesca Gimenes

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que, por sua graça divina, permitiu-me alcançar com persistência, o caminho até aqui percorrido. Aos meus pais, as pessoas mais importantes da minha vida, que sempre me incentivaram.

À minha orientadora, Prof. Dra. Jane C. A. Mendonça, por ser minha guia de conhecimento, dando todo suporte, atenção, mantendo-se sempre disponível as minhas dúvidas e aflições, e pelo voto de confiança depositado.

A todo Corpo Docente da UFGD, técnicos, companheiros de classe e amigos, que fizeram parte de minha vida acadêmica e, por último, mas não menos importante, a empresa que forneceu os dados da pesquisa.

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo apresentar e analisar os indicadores de desempenho de uma Operadora de Plano de Saúde da cidade de Dourados do Estado do Mato Grosso do Sul e as principais mudanças que ocorreram após o início da utilização dessa ferramenta. Através dos dados já utilizados pelos sistemas internos na organização, bem como do nível de detalhamento das atividades e tipo de dado produzido foi possível, por meio dessas informações, através da ferramenta de indicadores de desempenho, efetuar uma análise do andamento dos processos das atividades executadas. Feita a análise dos três indicadores de cada setor escolhido constatou-se que alguns desses indicadores não apresentaram informações suficientes para uma análise eficaz, como falta de funcionários, conseqüentemente tempo, devido ao acúmulo de funções e também devido a uma administração fechada, em que somente a diretoria possui acesso às principais informações do setor de faturamento para as tomadas de decisão. Já outros indicadores tiveram sucesso em sua análise, fazendo com que houvesse mudanças e melhorias em seus processos. Como principais resultados da pesquisa, podem-se observar a importância da utilização dos indicadores de desempenho, uma vez que com os indicadores apurados é possível compreender a respeito da real situação dos processos de cada setor e, assim, buscar melhorias em cada processo.

Palavras-chave: Processos; Indicadores; Saúde Suplementar.

ABSTRACT

This study aimed to present and analyze the performance indicators of a Health Plan company from Dourados city, Mato Grosso do Sul state, as well as the main changes that happened after their implementation. We analyzed the progress of the activities executed by the company through data used by the intern systems, as well as through the level of activities' detailing and type of data. After the analysis of three indicators from each sector, we verified that some of them did not present enough information for an efficient analysis, for example, the lack of employees, consequently of time due to the accumulation of functions; also due to a very close administration in which only directors had access to main information, especially from the billing department with respect to decision makings. Other indicators succeeded the analysis, bringing in changes and improvement to their processes. Main results of this research pointed to the importance of the use of development indicators, once when they are raised, it is possible to understand the real situation of the processes from each sector, thus, contributing to the improvement in every process.

Keywords: Processes; Indicators; Supplementary Health.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 Objetivo Geral	8
1.2.2 Objetivos Específicos	8
1.3 JUSTIFICATIVA	8
2 REVISÃO TEÓRICA	9
2.1 HISTÓRICO DA SAÚDE SUPLEMENTAR.....	9
2.2 GESTÃO POR PROCESSOS	10
2.2.1 Conceito de Processos.....	11
2.2.2 Controle de Processos.....	12
2.3 O PDCA COMO METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	13
2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO	14
2.5 GESTÃO POR INDICADORES DE DESEMPENHO	15
2.5.1 Elementos e Informações Sobre Indicadores	15
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
3.1 TIPO DA PESQUISA	18
3.2 TÉCNICA DA PESQUISA	18
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	18
3.4 CRITÉRIOS DE ANÁLISE DE DADOS	19
4 COLETA E VERIFICAÇÃO DOS DADOS.....	20
4.1 DELIMITAÇÃO DO FOCO DE ESTUDO.....	20
4.2 DETERMINAÇÃO DAS TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	20
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	21
5.1 FINANCEIRO.....	21
5.1.1 Adimplência da Carteira Pessoa Física	21
5.1.2 Índice de Recebimentos 1ª Quinzena Pessoa Física e Pessoa Jurídica Pré - Pagamento	23
5.1.3 Adimplência da Carteira Pessoa Jurídica Pré - Pagamento.....	25
5.2 CONTAS MÉDICAS INTERCÂMBIO	26
5.2.1 Percentual de Glosas Realizadas à Operadora de Dourados, Pelas Singulares e Federações Nacional.....	27
5.2.2 Percentual de Glosas Realizadas à Operadora de Dourados, Pelas Singulares Estadual.....	29
5.2.3 Percentual de Glosas Realizadas pela Operadora de Dourados, Pelas Singulares e Federações Nacional	30
5.3 CONTAS MÉDICAS	31
5.3.1 Percentual da Variação Valor Pago Beneficiário Dourados	31
5.3.2 Percentual da Variação Valor de Consulta Entre Competências Utilização em Dourados... ..	32
5.3.3 Percentual da Variação Valor de Honorário Medico Entre Competências Utilização em Dourados	34
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35

1 INTRODUÇÃO

Para Porter (1989), ao longo do tempo, a concorrência entre empresas ficou mais acirrada e, com isso, é importante que seus processos sejam cada vez mais eficazes, já que reduzem custos, melhoram o atendimento, qualidade e satisfação dos envolvidos.

A melhoria na forma como as organizações executam seus processos contribui para a redução dos custos e do tempo de resposta ao cliente, aumento no nível de qualidade com que as operações são executadas e, em última instância, para o nível de satisfação dos clientes e nos resultados financeiros (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006).

Com o uso de indicadores, é possível obter respostas se determinada atividade está sendo executada de modo a atingir o objetivo que a organização deseja alcançar, se não há desperdícios de tempo e também custos desnecessários, ferramenta essa que fornece informações sobre uma parte crítica do processo que se deseja avaliar (GUEVARA GRATERON, 1999).

Para Oliveira (2004), os indicadores são a representação de características de serviços, produtos e processos, quantificáveis, que são bases de avaliação de eficiência e eficácia dos processos de uma empresa, assim, são direcionados para as tomadas de decisões gerenciais, voltadas para as soluções dos problemas encontrados, servindo para revisar metas estabelecidas, porém, os indicadores não podem agregar mais trabalho no dia-a-dia, nem exceder o tempo de trabalho para serem coletados. Devem ser significativos para os processos das atividades, levando às melhorias e forma prática, rápida e objetiva.

Os indicadores são classificados como: indicadores de eficiência, eficácia, capacidade, produtividade, qualidade, lucratividade, rentabilidade, competitividade, efetividade e valor (OLIVEIRA, 2004). Este estudo terá como foco os indicadores de desempenho e de eficiência, de como uma tarefa está sendo executada, a fim de aperfeiçoar e controlar tempo e custos de uma operadora de Plano de Saúde.

Tendo em vista a importância do desempenho e qualidade nos processos das atividades, a pesquisa buscou responder à seguinte pergunta: como os indicadores setoriais interferem na gestão de uma Operadora de Plano de Saúde?

1.2 OBJETIVOS

O cenário atual requer das empresas melhoria contínua dos processos e resultados como forma de manter sua existência no mercado. Nesse contexto, o trabalho mensurou os resultados obtidos no setor financeiro, contas médicas e contas médicas intercâmbio através da utilização dos indicadores setoriais de uma Operadora de Plano de Saúde do interior do Estado do Mato Grosso do Sul. Tais indicadores setoriais foram escolhidos devido ao grande fluxo de informações e interdependência.

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar como os indicadores interferem nos setores: financeiro, contas médicas intercambio e contas médicas de uma Operadora de Plano de Saúde.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ü Analisar os indicadores setoriais após sua implantação em uma Operadora de Plano de Saúde;
- ü Verificar as principais mudanças que ocorreram no início do processo de utilização dos indicadores;
- ü Averiguar o nível de aproveitamento dos indicadores setoriais como forma de tomada de decisão.

1.3 JUSTIFICATIVA

A necessidade de aperfeiçoar as atividades, estudar as possíveis alterações dos processos e averiguar a aplicação dos indicadores setoriais em uma Operadora de Plano de Saúde foram os fatores que justificaram a aplicação do estudo.

O trabalho proporcionou formas de aprendizado tanto para o acadêmico quanto para a empresa, pois a busca das melhorias dos processos fez com que ambos buscassem e aplicassem seus conhecimentos, e colocassem em prática a arte de administrar o andamento dos processos ao analisarem se estão no caminho correto, já que a Operadora se encontra em fase de implantação da gestão da qualidade, incluindo os indicadores setoriais.

2 REVISÃO TEÓRICA

Com o propósito de descrever os aspectos essenciais e relevantes a respeito dos indicadores setoriais, este estudo busca dados e teorias que possam embasar as principais consequências do uso de indicadores como forma de avaliação de desempenho.

2.1 HISTÓRICO DA SAÚDE SUPLEMENTAR

Pereira Filho (1999) afirma que os planos de assistência de saúde surgiram no final da década de 60 no Brasil, inicialmente para atender os trabalhadores do ABC Paulista, já que muitas indústrias multinacionais se instalaram ali e com a precariedade da saúde pública se preocuparam em buscar meios para atendimento médico de qualidade para seus funcionários.

Assim estimularam médicos a criar empresas de medicina em grupo, com vários tipos de planos de saúde, e o conceito evoluiu e já em 1997 atingia cerca de 17 milhões de beneficiários (PEREIRA FILHO, 1999). A prestação de saúde nesses sistemas era relacionada às classes trabalhadoras, que concediam certos valores mensais, em troca de rede de atendimento disponível.

Ainda na década de 60, surgiram as primeiras cooperativas médicas, baseadas no reconhecimento do serviço de seu cooperado. As cooperativas médicas incluíram um novo conceito com a administração dos “planos de saúde”, e em alguns casos até mesmo hospitais próprios vinculados à pessoa jurídica da cooperativa. Estas se estruturaram em redes, distribuindo-se pelo país, que atualmente ocupam 74% do território nacional, sendo a UNIMED a rede mais conhecida, inclusive é a maior cooperativa médica do mundo (SANTOS BECK, 2016).

O sistema suplementar foi ganhando espaço no território nacional, já que não impede ao poder público manter suas atividades de alta complexidade, porém os serviços públicos ainda não eram o suficiente para alcançar as prestações da saúde suplementar. Assim, constatada esta diferença do sistema estatal, todos os que tinham mais condições financeiras passaram a socorrer-se da assistência privada de saúde (ESMERALDI; LOPES, 2011).

Atualmente o sistema de saúde suplementar possui diferentes tipos de planos privados de saúde e de apólices de seguro, além de subsídios fiscais. Os componentes público e privado do sistema são distintos, mas estão interconectados, e as pessoas podem utilizar tanto os serviços públicos ou privados, dependendo da facilidade de acesso ou de sua capacidade de pagamento (PAIM; TRAVASSOS; ALMEIDA; BAHIA; MACINKO, 2011).

2.2 GESTÃO POR PROCESSOS

Segundo Martins (1998), a gestão por processos é um conjunto de técnicas utilizadas para monitorar e melhorar continuamente as técnicas-chave contribuindo significativamente para o desempenho organizacional.

Para Carvalho e Paladini (2012) é uma sistematização para uma análise contínua, avaliação e melhoria do funcionamento dos procedimentos que geram mais impacto na satisfação dos clientes e dos acionistas (principais processos). Existe um grande envolvimento de todos os participantes da organização, o que conseqüentemente há uma maior satisfação no trabalho, uma apresentação mais clara das atividades, um melhor progresso de habilidades e um crescimento da autoridade e autonomia individual.

Carvalho e Paladini (2012) ainda citam que a prática desses processos prevê duas fases operacionais distintas, a primeira para identificação, avaliação e seleção dos processamentos prioritários e a segunda, a gestão e o aperfeiçoamento dos processos escolhidos.

De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2017), para uma organização a nível internacional, uma gestão de excelência é imprescindível, ou seja, não basta trabalhar somente a Gestão de Processos, que possui uma visão mais individual de cada processo, mas também exercitar a Gestão por processos que busca enxergar a organização de forma mais ampla, de modo a perceber se as tarefas se interagem. - Em resumo, na gestão de processos, esses são tratados separadamente e já na gestão por processos os mesmos são tratados em conjunto.

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2017) ainda afirma que a empresa onde prevalece a Gestão de Processos é chamada de Organização Funcional, ao passo que na Gestão por Processo que possui visão mais ampla, esta é apontada como Organização Orientada a Processo, de acordo com a Tabela 1.

ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL	ORGANIZAÇÃO ORIENTADA A PROCESSO
Não entende como uma visão interfuncional de processos pode trazer benefícios à organização	Entende a importância dos processos para atingir objetivos estratégicos e rompe a visão interfuncional
Foco primário e no gerenciamento do departamento	Foco primário e no gerenciamento do processo
Apoia iniciativas isoladas de <i>Business Process Management</i> (BPM)	Envolve BPM na estratégia
Entende que processo é importante pelos problemas que causa	Alta administração possui foco em processos
Pode possuir alguns processos modelados	Possui clara visão de seus processos e há donos de processos designados
Estrutura da organização reflete departamentos	Estrutura da organização reflete processos
Mentalidade de punição	Mentalidade de melhorar o processo e treinar pessoas
Funcionalidades não cruzam departamentos	Dono de processo com responsabilidade interfuncional
Recompensas com base em metas departamentais	Recompensas com base em metas de processos

Tabela 1: As principais diferenças de gestão de processos

Fonte: FNQ (2017)

A Tabela 1 demonstra com clareza a diferença entre uma Organização Funcional e a Organização Orientada a Processo; enquanto a primeira coluna retrata uma empresa mais tradicional, a segunda coluna mostra uma organização mais atual, inovadora e mais disposta a mudanças.

2.2.1 Conceito de Processos

Carvalho e Paladini (2012, p. 215) afirmam que processos tratam-se de uma sequência de atividades organizadas e repetitivas ou uma série de atividades que transformam um conjunto de entradas dos fornecedores em saídas mensuráveis para os clientes, com valor agregado, o qual a empresa tem a necessidade de gerenciar e medir sua execução. É um conjunto de causas que geram um ou mais efeitos.

Segundo FNQ (2017), os processos possuem requisitos, que são: os prazos de entrega, tempo de garantia, especificações técnicas do produto ou serviço, tempo de atendimento, qualificação de pessoal e condições de pagamento, quando for o caso. Os processos principais e os processos de apoio precisam trabalhar sincronicamente para que as expectativas dos clientes e das demais pessoas envolvidas sejam totalmente atendidas e até mesmo superadas. E por esse motivo é necessário estabelecer pelo menos um indicador de desempenho para cada um dos requisitos a serem cumpridos pelos processos.

O indicador de desempenho mede as entradas (recursos ou insumos), o processamento e as saídas (produtos ou serviços) dos processos, monitorando cada etapa durante a execução e após a conclusão do mesmo, proporcionando o atendimento dos requisitos do processo e conseqüentemente das necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas (FQN, 2008).

2.2.2 Controle de Processos

O controle de processo é a ferramenta pela qual as organizações elaboram de forma organizada e sistemática as etapas que compõem o desenvolvimento de um trabalho ou tarefa, contendo o seu fluxo, insumos, atividades realizadas e produtos gerados, assim, ao obter dados sistematizados e captar pontos críticos, tornam-se possível as oportunidades de melhoria (JUNIOR; CIERCO; ROCHA; MOTA; LEUSIN, 2010).

O gerenciamento de processos trata-se da utilização de ações que vão proporcionar a realização dos requisitos, e, conseqüentemente, o cumprimento dos resultados esperados. Porém conforme a FNQ (2008) duas condições precisam ser realizadas: a realidade de um padrão de trabalho do processo, em que se definem as responsabilidades do trabalho que está sendo executado e sua frequência, bem como os indicadores de desempenho que vão permitir monitorar o atendimento dos requisitos e a maneira correta de executá-los; e um mecanismo de controle que permite acompanhar a execução, assegurando que seu padrão de trabalho esteja sendo cumprido completamente.

Segundo Rummler e Brache (1994), a criação de medidas não é o bastante para que o sistema da organização seja efetivamente controlado. Faz-se necessário medidas concretas que segurem que as coisas certas estão sendo monitoradas por meio de um sistema de medição total, não uma coleção de medidas não relacionadas e potencialmente prejudiciais e, ainda, um processo de gerenciamento do desempenho que transforme os dados fornecidos pelo sistema de medição em ação inteligente.

Os indicadores de desempenho precisam estar presentes nas fases de análise de processos e inserção de melhorias. São pontos de partida que possibilitam verificar metas, monitorar os processos e analisar resultados obtidos, permitindo o *feedback*. Este deve ser dado pelo cliente do processo, pois é para ele que as melhorias se destinam (JOSÉ MULLER, 2003).

2.3 O PDCA COMO METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A sigla PDCA representa a primeira letra de cada palavra em inglês que nomeiam cada etapa do ciclo: “Plan”, planejar; “Do”, fazer ou executar; “Check”, checar ou verificar; e “Action”, ação, ou seja, agir de forma corretiva. Para Falconi (2009) o PDCA é aplicado para controlar e melhorar processos e é vantajoso para solucionar problemas, pois faz com que a empresa se transforme em uma escola, uma vez que a busca por resultados é relacionada à busca do conhecimento.

De acordo com o SEBRAE (2010), o ciclo PDCA é um instrumento da qualidade que facilita a tomada de decisões, garantindo o alcance das metas necessárias à sobrevivência das empresas. Apesar de simples, representa um progresso para o planejamento eficaz e seu ciclo é composto por quatro fases.

A primeira fase do ciclo PDCA é o planejamento, começa pela análise do processo, estabelecem-se os objetivos e processos necessários para entregar resultados de acordo com as condições pré-determinadas e as metas a serem alcançadas e como fazer para alcançá-las. Assim, são feitos: o levantamento de dados e fatos, a elaboração do fluxo de processos, a identificação dos itens de controle, a análise de causa e efeito, a colocação dos dados sobre itens de controle, a análise dos dados e o estabelecimento dos objetivos. Elencando essas atividades, inicia-se a elaboração dos procedimentos que assegurarão o andamento dos processos de forma eficiente e eficaz.

A Segunda fase é efetuar as ações necessárias, que envolve executar as tarefas da forma como foram previstas no planejamento e coletar dados que serão úteis na próxima etapa de verificação do processo. Nesta etapa são importantes a educação e o treinamento no trabalho e os colaboradores envolvidos precisam ser competentes para o alcance do sucesso.

A próxima etapa fase é averiguar, fiscalizar e medir os processos ou produtos e relatar os resultados, verificar se o realizado está de acordo com o planejado e detectar os desvios. A verificação deve ser contínua, tanto através de sua observação, quanto do monitoramento dos índices de qualidade e produtividade. Auditorias internas também podem ser consideradas como forma de verificação.

A quarta e última fase do ciclo é a correção, ou seja, realizar ações para proporcionar melhorias no processo. Durante a verificação, caso identificados os desvios, é necessário definir e efetuar soluções que eliminem as suas causas raiz. Também é possível realizar a prevenção, identificando os desvios capazes de ocorrer no futuro, suas causas e soluções, evitando, assim, futuras complicações.

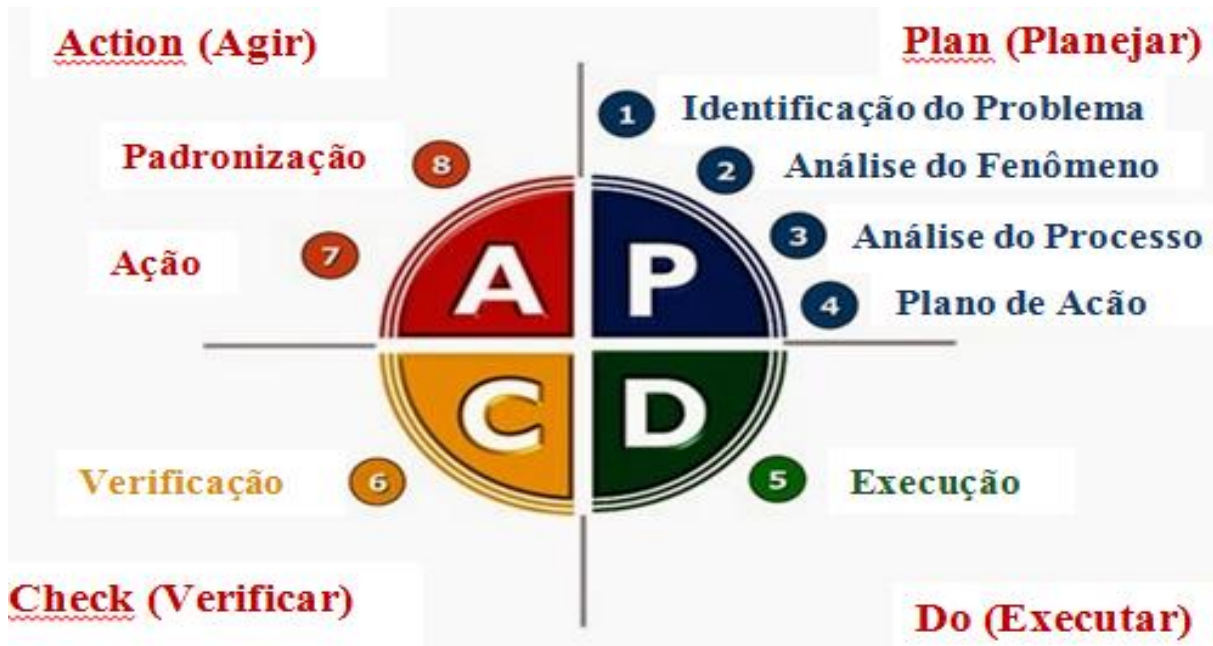


Figura 1 – Ciclo PDCA.
Fonte: Peters (1998)

2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO

Quando a organização começa a crescer, é natural que o número de monitorações expanda o banco de dados e, conseqüentemente, o número de indicadores. É indispensável o amplo conhecimento das etapas e processos para identificar o caminho correto a seguir. Ittner e Larker (2003, p. 90) afirmam: “quando as empresas não sabem o que medir, elas geralmente passam a medir demais”.

Para Muller (2003, p. 115) “muitas empresas cometem o erro de querer medir tudo ou ter muitas medidas. O bom uso de poucos indicadores traz mais resultado que o excesso”. Para a FNQ (2017), um bom sistema de indicadores de desempenho proporciona para a organização um diagnóstico mais profundo e completo sobre a realidade da gestão e de seus resultados, acompanhando seu faturamento ou se o número de clientes está crescendo. Também, a medição regularizada, idealizada e estabilizada dos resultados por meio de indicadores de desempenho proporcionando às organizações realizarem os procedimentos necessários com o apoio em informações certas e confiáveis, à medida em que ocorrem as variações entre o planejado e o realizado.

Os indicadores são fundamentais ao planejamento e controle dos procedimentos empresariais, pois verificam a realização das metas e objetivos e apontam a direção que a empresa está seguindo. Assim, eles simplificam a ação da gerência, proporcionando maior suporte na tomada de decisão (ROBERTO FERNANDES, 2004).

2.5 GESTÃO POR INDICADORES DE DESEMPENHO

Um grupo de proporções ou indicadores cria um sistema de medição de desempenho para mensurar a eficiência ou a eficácia de um procedimento. Essas medidas podem ser classificadas de várias maneiras, conforme as necessidades de informação da empresa e a sua condição de organização e decisão (COSTA, 2003; SINK e TUTTLE, 1993; NEELY, 2004).

Essa ferramenta melhora a visão da empresa de como pode integrar os indicadores ao gerenciamento de seus processos. A diferença entre um indicador de resultado e de processo é feita com base nos diferentes processos executados a serem avaliados (LANTELME et al., 2001).

Para Razzolini (2000), a medição do desempenho visa produzir e assegurar os resultados esperados da estrutura logística adotada. Também procura identificar eventuais necessidades de treinamentos das pessoas envolvidas, bem como identificar os melhores colaboradores para premiá-los, além de mensurar os custos e os benefícios do desempenho atingido. Para Bond (2002, p. 7), “o objetivo principal da medição de desempenho é apontar se as empresas estão no caminho correto para atingir as metas estrategicamente estabelecidas”.

Além de incentivar a cultura para a excelência, medir os resultados regularmente e de forma estruturada são indispensáveis para a gestão de uma organização, uma vez que possibilitam a comparação de informações anteriores, possuindo um histórico dos registros (FQN, 2017).

Assim, os indicadores são medidores de uma atividade, expõem em números aquilo que pode ser medido, comparado e administrado, como prescrevem Globerson e Frampton, apud Camargo (2000, p.51), ao confirmarem: “você não pode administrar o que não pode medir”.

2.5.1 Elementos e informações sobre indicadores

Para Valle (2004, apud Valle; Oliveira, 2009) para se conseguir indicadores reais que colaborem no processo decisivo e surtam efeitos positivos é necessário fazer um modelo *up-down* (de cima para baixo) – partindo da alta administração, concordando com o modelo de avaliação a ideia de melhorar seus processos tanto internos quanto externos.

Todo indicador precisa ser acompanhado de seu objetivo-fim, bem como seu ciclo de vida, eficiência ou eficácia e *feedback*, para saber qual o processo que o indicador acompanha,

tipo (qualidade, produtividade ou capacidade), nome, sigla, objetivo, periodicidade de coleta, cálculo e análise, fórmula da obtenção do resultado do indicador, metodologia de medida, valores históricos e anuais, metas, comparativos, a quem repassar esses indicadores, responsável pela obtenção e controle do indicador e tipo de apresentação ou gráfico. Para isso, a Tabela 2 detalha as informações que foram citadas anteriormente:

CHECK LIST DE INDICADORES	DETALHES
Medida (nome)	Título claro e específico da métrica
Propósito	A razão de existência do indicador
Refere-se a	Relação entre a medida e objetivos estratégicos da organização
Meta	Padrão ou nível de desempenho desejado, através de padrões históricos.
Fórmula	Cálculo para saber como o desempenho será medido
Frequência	Periodicidade do registro e relato da medida de desempenho
Quem mede	O responsável da coleta e da medida
Fontes dos dados	Especificações das fontes
Quem age	O(s) responsável (eis) por tomar ações em vista das informações e dados obtidos
Quais ações possíveis	Gerenciamento do controle do ciclo produtivo, baseado em delineamento do processo no qual se tem análise da medida de desempenho.
Notas e Comentários	Observações que porventura precisem ser analisadas

Tabela 2: referência para definição de medidas de desempenho.

Fonte: Neely (1997; apud Corrêa; Corrêa, 2006; adaptado).

Segundo Oliveira (2009) o indicador de desempenho possui uma relação matemática entre duas ou mais medidas dos efeitos de um processo, efeito este que pode pertencer à qualidade e produtividade do mesmo. Para Corrêa; Corrêa (2006) as fórmulas de indicadores podem ser apresentadas conforme Quadro 1:

Indicadores de desempenho e suas fórmulas					
De não-qualidade =	De qualidade =	De eficácia =	De produtividade =	De eficiência =	De capacidade =
Total de erros/ total de saídas (x 100%)	Total saídas certas/ total de saídas (x 100%)	índice obtido/ índice desejado (x 100%)	Recursos usados ou disponíveis/ total produzido	Índice obtido/ índice previsto	Quantidade/ tempo

Quadro 1: Fórmulas de indicadores de desempenho.

Fonte: Adaptado de Corrêa, Corrêa (2006).

Para Fernandes (2004), a informação, para ser bem aplicada pela empresa, exige ser traduzida em uma linguagem comum e apropriada para a investigação e tomada de decisão. Assim manifesta-se o indicador, que é responsável por esclarecer os dados, popularizando o acesso às informações por todos os envolvidos, de maneira única e universal.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada pelo método descritivo-documental, com intuito de verificar as variações dos indicadores e sua importância na tomada de decisões a nível gerencial. Para Netto (2006, p. 10), “o processo descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo”.

Segundo Fonseca (2002), a pesquisa documental são fontes mais variadas sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão etc. É muito utilizada em pesquisas teóricas e naquelas cujo foco principal é o estudo de caso, pois aquelas com esse tipo de delineamento exigem, na maioria dos casos, a coleta de documentos para análise (MARCONI; LAKATOS, 1996).

3.2 TÉCNICA DA PESQUISA

Houve o estudo e comparação dos indicadores como meio de obtenção dos resultados dos setores financeiro, contas médicas e contas médicas intercâmbio. Os dados para elaboração dos indicadores foram retirados do sistema chamado Infomed, sistema esse já utilizado pela empresa que fornece os relatórios necessários para a elaboração dos indicadores, relatórios estes que migraram para o sistema que está em fase de implantação, chamado Sigquali, Software de Gestão de Qualidade no Setor de Saúde, pois é através do Software da Qualidade que é realizada a elaboração dos indicadores.

Através dos mesmos serão lançados os dados obtidos pelo sistema anterior que a empresa já utiliza, para conseguir as informações e cálculos dos indicadores, considerado por Severino (2013, p. 121) como sendo um “representativo de um conjunto de casos idênticos, por ele significativamente representativo. A coleta de dados e sua análise se dão na mesma forma que nas pesquisas de campo, em geral”.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada a partir de relatórios via sistema Infomed que a empresa utiliza e o sistema Sigquali, software esse que foi implantado recentemente pela

Operadora de Plano de Saúde.

Para o setor de contas médicas intercâmbio, foi utilizada a ferramenta chamada Ajius, ferramenta esta que é da Operadora Matriz do Brasil e de uso obrigatório para todas as operadoras, pois através desse sistema que se obtêm informações de outras operadoras para realizar o trabalho do setor.

Assim, com os dados fornecidos pelo sistema Infomed e Ajius, migrado para o sistema Sigquali, foi possível realizar medição de desempenho nos três setores escolhidos, para que fossem feitas as devidas análises, comparações dos processos e mudanças necessárias para cada processo.

3.4 CRITÉRIOS DE ANÁLISE DE DADOS

Apesar de existirem vários setores na empresa pesquisada, o presente trabalho buscou analisar três setores: contas médicas, financeiro e contas médicas intercâmbio. Esses setores foram escolhidos por terem uma ligação no qual um fornece dado para o outro.

Os envolvidos foram os coordenadores dos setores e a analista do escritório da qualidade, colaboradores responsáveis por alimentar os indicadores mensalmente. Foi analisado o desempenho das atividades exercidas nesses setores com o uso de planilhas, gráficos e sistema interno que a empresa pesquisada já vem utilizando para salvar e deixar no histórico esses indicadores.

4. COLETA E VERIFICAÇÃO DOS DADOS

O estudo foi realizado em uma Operadora de Plano de Saúde situada na cidade de Dourados, Mato Grosso do Sul; a empresa solicitou que seu nome não fosse identificado.

A Operadora fomenta através da prestação de serviços médicos as demandas relativas a consultas, exames, cirurgias e oferece serviços exclusivos para os beneficiários, que, juntamente com médicos, clínicas, hospitais, laboratórios e fisioterapias promovem e fortalecem a saúde e o bem estar; a equipe é composta por 129 funcionários, mais de 400 médicos associados, além de convênio com 29 hospitais, 37 laboratórios, 21 clínicas de fisioterapia e 30 clínicas médicas e, com mais de 30.000 beneficiários, a empresa atua há quase 39 anos na cidade de Dourados.

O caso em estudo mostra a compilação de resultados dos indicadores dos setores: financeiro, contas médicas e contas médicas intercâmbio, cujo comparativo mensal mostra seu desempenho e verifica os pontos positivos e negativos de cada indicador, analisando onde está o problema para, a partir daí, trabalhar as atividades com deficiência, mudando seu processo se necessário.

4.1 DELIMITAÇÃO DO FOCO DE ESTUDO

O foco do estudo baseia-se, principalmente, nas melhorias das execuções das atividades proporcionadas pela implantação de gestão da qualidade e na cadeia de informações e produtividade, e sua implicação no processo como um todo. Contudo, ainda ligado a este tópico de estudo, é inevitável que se tragam questões como o monitoramento e controle.

4.2 DETERMINAÇÃO DAS TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A técnica de coleta de dados foi realizada através dos coordenadores de cada setor, não houve entrevistas, porém por meio deles é que foi possível o acesso às informações do presente estudo.

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

5.1 FINANCEIRO

O setor financeiro da empresa é responsável pelo item ‘contas a pagar’, ‘contas a receber’, ‘captação’ e ‘investimentos de recursos’. A coordenadora do setor também realiza operações bancárias a fim de maiores rendimentos como, por exemplo, aplicação tipo CDB (certificado de depósito bancário) pré ou pós – fixadas, geradas pela atividade econômica desenvolvida pela mesma.

5.1.1 Adimplência da Carteira Pessoa Física

O indicador de Adimplência da Carteira Pessoa Física tem o objetivo de monitorar a efetividade de pagamentos em dia dos clientes. Na maioria dos meses a meta não vem sendo alcançada e isso se dá por uma série de motivos elencados a seguir.

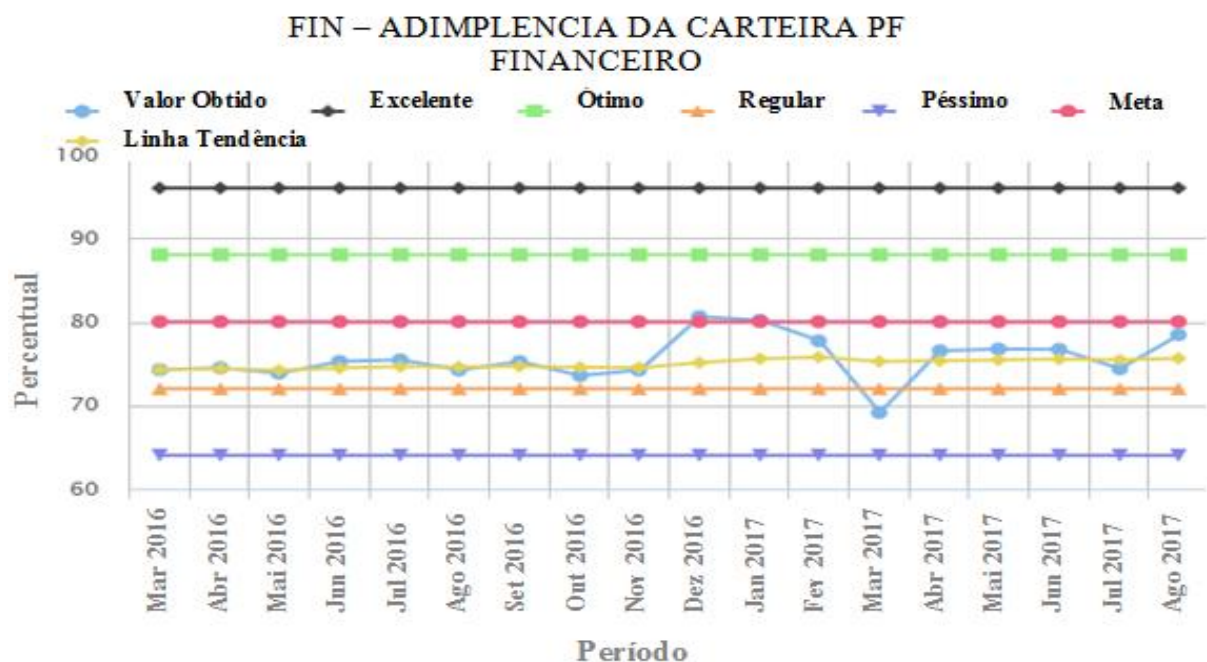


Gráfico 1: Adimplência da Carteira PF
Fonte: Sigquali, (2017).

Sendo que o mesmo é obtido através da fórmula:

$$\frac{\text{Numerador: Valor total recebido no período}}{\text{Denominador: Valor total a receber projetado (previsto para o período)}}$$

Cálculo: Dividir numerador pelo denominador e multiplicar por 100

Com o indicador acima foi possível elencar as causas e as possíveis soluções encontradas, que serão descritas na Tabela 2:

SITUAÇÃO	SOLUÇÃO
1. Não recebimento de boleto	Contratação de empresa terceirizada para envio de boletos via SMS e e-mail.
2. Não pagamento do mês correto	Mudança no layout do boleto
3. Contratos reincididos, porém inadimplente.	Bloqueio ao tentar realizar a contratação de novo Plano de Saúde.
4. Recuperação de receita	Contratação de empresa terceirizada especializada em cobrança
5. Não recebimento da notificação de inadimplência pelo beneficiário	Publicação no Diário Oficial a listagem dos beneficiários inadimplentes com as informações do contrato registrado perante ANS (Agencia Nacional de Saúde).

Tabela 2

Fonte: Elaboração própria (2018).

1. Com o histórico cada vez mais preocupante, a coordenação e gerência analisaram as possíveis causas de o percentual ser tão baixo e então decidiram contratar uma empresa terceirizada para que esses boletos chegassem não só via Correios para os beneficiários, mas também por e-mail e via SMS, já que uma das possíveis causas seria o não recebimento do boleto.

2. Ocorre também de alguns beneficiários deixarem de pagar alguma mensalidade, então houve mudança no layout do boleto, contendo informações que há meses retroativos sem pagamento, caso o cliente deixe de pagar alguma parcela, isso permite deixá-los cientes de que há mensalidades pendentes, evitando o bloqueio do uso do cartão.

Com análise desse indicador foi observado que vários contratos mantêm inadimplência por um longo período, mantendo o indicador sempre abaixo da meta alcançada, contratos estes que precisam ser reincididos, porém, por falta de colaboradores, muitos contratos inadimplentes ainda ficam ativos e assim continuam gerando boletos, fazendo com que aumente a expectativa de recebimento, porém ocorre a falta do pagamento.

3. Também foram encontradas falhas nos contratos reincididos por inadimplência, em que a partir da data de sua suspensão não eram cobrados os débitos existentes e o beneficiário teria livre acesso para aderir um novo Plano de Saúde, mesmo com o contrato antigo cancelado ainda estar com mensalidades em aberto. Então, a partir do momento de identificação da falha, houve alterações no processo em que só seria possível aderir um

contrato novo mediante o pagamento das pendências financeiras ou de negociação para parcelamento de sua dívida referente ao contrato inadimplente.

4. A fim de melhoria de receita, foi realizada a contratação de uma empresa especializada em cobranças, para que a Operadora recuperasse as mensalidades dos contratos reincididos por inadimplência.

5. As notificações dos beneficiários inadimplentes são enviadas, porém grande parte é devolvida pelos correios por inconsistência de endereço, foi então que se deu início ao cumprimento do disposto no inciso II do parágrafo único do artigo 13º da Lei 9.656/98, conforme orientação vinculada a Súmula Normativa n. 28/2015, sendo enviada para publicação no Diário Oficial da União (que, a partir de 1º de dezembro de 2017 suspendeu a impressão em papel, permanecendo apenas com sua versão *on line*) uma listagem dos beneficiários inadimplentes com as informações do contrato que é registrado perante ANS (Agência Nacional de Saúde).

Finalmente, também foi implantado o SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) para um atendimento mais eficaz aos beneficiários e também para diminuir o fluxo de atendimento ao setor financeiro, para que os funcionários priorizassem suas atividades internas.

5.1.2 Índice de Recebimentos 1ª Quinzena Pessoa Física e Pessoa Jurídica Pré – Pagamento

A finalidade do indicador de Recebimentos 1ª Quinzena Pessoa Física e Pessoa Jurídica Pré – Pagamento é mensurar o recebimento quinzenal de cada mês e, com esses dados, torna-se mais segura a projeção de pagamentos da Operadora.

FIN - ÍNDICE DE RECEBIMENTOS 1ª QUINZENA PESSOA FÍSICA E PESSOA JURÍDICA PRÉ – PAGAMENTO

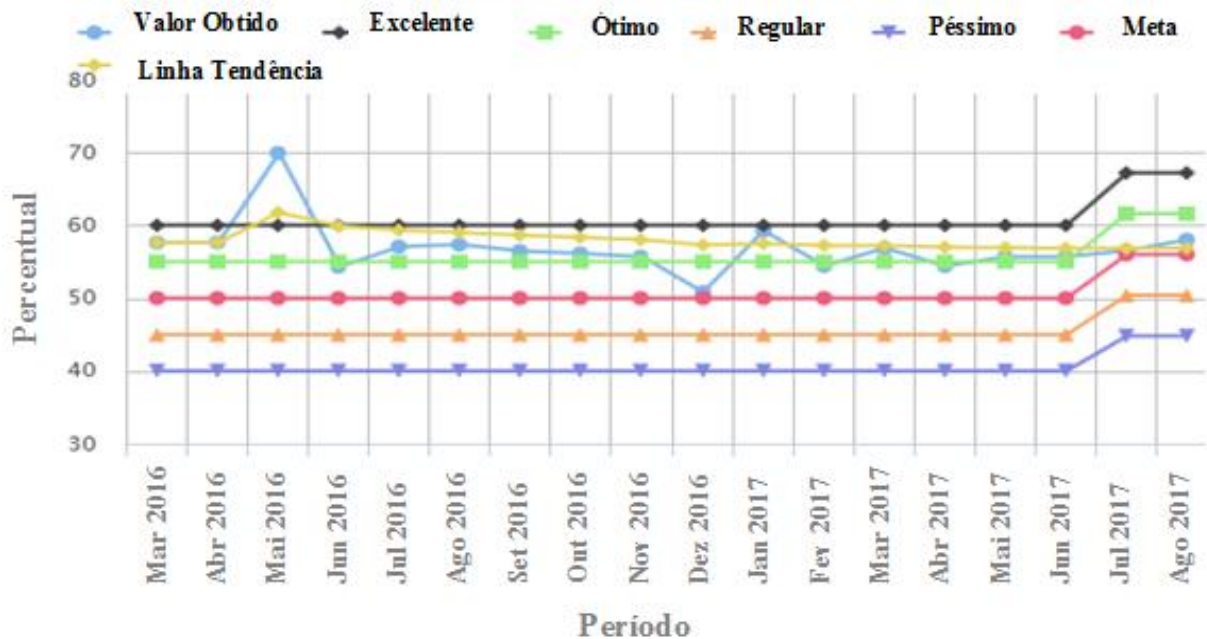


Gráfico 2: Índice de Recebimentos 1ª Quinzena PF e PJ Pré - pgto
Fonte: Sigquali, (2017).

Sendo que o mesmo é obtido através da fórmula:

Numerador: Valor total recebido entre 1 a 15

Denominador: Valor total a receber no mês

Cálculo: Dividir numerador pelo denominador e multiplicar por 100

Conforme o Gráfico 2, a meta a ser atingida é superior a 50% do valor total a receber no mês, desde o primeiro mês esse índice vem sendo superior à meta estabelecida. Com esse indicador é possível programar melhor os pagamentos, pois com informações de receita recebida da primeira quinzena de todo mês fica fácil pré-estabelecer pagamentos com mais segurança.

Não houve mudanças dos processos das atividades que influenciam o indicador em questão, o setor está utilizando essa ferramenta mais como controle do que para melhorias nas rotinas que influenciam o indicador. O que se pode notar é que como essa ferramenta abrange pessoa física, as mudanças que ocorreram no indicador anterior, Gráfico 1, também podem influenciar o Gráfico 2, já que com as mudanças nos processos e o aumento do recebimento

de boletos pelos contratos de Pessoa Física, consequentemente aumenta o índice de pagamento, assim, mantendo o indicador do Gráfico 2 sempre acima da meta estabelecida.

5.1.3 Adimplência da Carteira Pessoa Jurídica Pré – Pagamento

O indicador de Adimplência da Carteira Pessoa Jurídica Pré – Pagamento possui a finalidade de mostrar os recebimentos em seus respectivos vencimentos, conforme demonstra o Gráfico 3 apresentado:

FIN - ADIMPLÊNCIA DA CARTEIRA PESSOA JURÍDICA PRÉ – PAGAMENTO

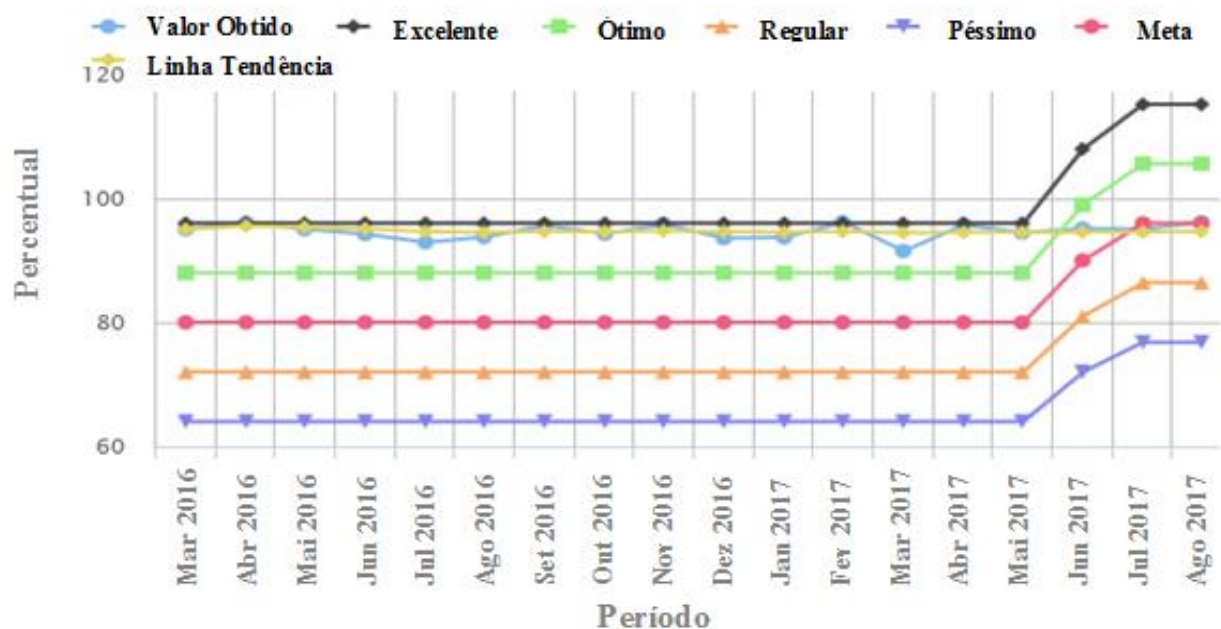


Gráfico 3: Adimplência da Carteira Pré - Pagamento

Fonte: Sigquali, (2017).

Sendo que o mesmo é obtido através da fórmula:

Numerador: Valor total recebido no período

Denominador: Valor total a receber projetado

Cálculo: Dividir numerador pelo denominador e multiplicar por 100

Conforme o Gráfico 3, a meta a ser atingida é superior a 80% do valor total à receber no mês e, desde o primeiro mês, esse índice vem sendo superior à meta estabelecida.

Apesar de o índice ser superior à meta, com esse indicador foi encontrado uma falta de conformidade na negociação de reajuste anual de contrato, pois a empresa contratante do plano com a Operadora demora a entrar em um acordo referente ao valor do plano, ocasionando inadimplência e alterando o resultado desse indicador. Foi aberta uma não conformidade ao departamento Comercial para justificar o motivo da demora nas negociações de reajustes, a mesma informou que sobre todos os reajustes de pessoa jurídica são enviados comunicados de 60 a 90 dias que antecedem o reajuste do mesmo, mas ocorre que muitas empresas esperam receber sua fatura com reajuste aplicado para depois fazerem o questionamento.

As empresas contratantes demoram a entrar em contato para questionar os reajustes anuais, permanecendo na inadimplência até entrar em acordo com a Operadora de Plano de Saúde, o que, conseqüentemente influencia o indicador pela falta de pagamento até ambos acordarem com o percentual do reajuste. Por esse motivo esse indicador apresentou que o problema é externo, logo, não houve plano de ação para melhorias, porém uma vez que a operadora tem total interesse do recebimento em dia, o problema se torna dela, desta forma deveria pensar numa solução para comunicar a contratante do reajuste anual e ter certeza de esta teve a ciência do reajuste.

5.2 CONTAS MÉDICAS DE INTERCÂMBIO

No setor de Contas Médicas Intercâmbio é realizado o encontro de contas da Operadora de Dourados com as Operadoras Nacionais e Regionais. Uma vez que a empresa pesquisada é Nacional, ela possui várias unidades pelo país.

Assim, um beneficiário da Região Sul pode usar o plano na Região Nordeste, dependendo do grau de emergência. Então, a Operadora onde o mesmo recebeu atendimento paga o médico ou o local onde o atendimento foi realizado, porém a cobrança do atendimento é repassada à Operadora de origem do paciente, para que a Operadora que prestou atendimento seja reembolsada. O setor de Contas Médicas Intercâmbio é o responsável por esse trâmite.

A Taxa de Intercâmbio Nacional é de 5%, essa taxa é o valor cobrado pelo trabalho das Operadoras para realizar o trabalho de conferência, porcentagem essa que foi definida pelo Conselho de Administração da Operadora do Brasil. Já a Taxa de Intercâmbio Regional de 3% é definida pela Federação de Mato Grosso do Sul justamente com os diretores de cada Operadora do Estado.

5.2.1 Percentual de Glosas Realizadas à Operadora de Dourados, Pelas Singulares e Federações Nacional

Quando a Operadora Dourados envia cobrança para as Operadoras de origem do beneficiário (quando o mesmo é de fora e consulta na área de ação da Operadora Dourados), após a análise da Operadora do beneficiário pode ser que ela não reconheça uma despesa, então ela glosa (glosa é despesa não acatada, tem por fato gerador cobrança indevida, por erro ou por omissão de alguma informação nos itens dos serviços relativos aos atendimentos prestados aos beneficiários de intercâmbio. Trata-se de recusa total ou parcial de itens e implicará no não pagamento ou pagamento parcial do documento fiscal de intercâmbio) e envio do questionamento através da ferramenta AJIUS – Ajuste de Intercâmbio entre Operadoras - ferramenta essa que é da Operadora Matriz do Brasil, cujo uso é obrigatório a todas as Operadoras. Assim, a Operadora Dourados reanalisa e, se tiver de acordo com a Operadora de origem, a Operadora que ofereceu atendimento não é reembolsada.

Caso a Operadora Dourados e a de origem não entram em acordo, a discussão é encaminhada para a Câmara Técnica da Operadora Matriz do Brasil, e por lá analisam o caso e decidem qual Operadora está correta.

Através da utilização de indicadores, o setor notou o alto volume de glosas que recebem, então revisaram seus processos para ações corretivas e preventivas. O primeiro passo foi encontrar a causa raiz do problema, através da análise do motivo da glosa para identificar o setor problema, posteriormente foi enviado uma nota explicativa ao setor responsável que gerou a glosa através do sistema de gestão da qualidade, tudo feito sistematicamente.

Antes não havia formalidade nesse processo, o Intercâmbio simplesmente identificava o setor problema, apenas o comunicava através de e-mails ou chat interno da empresa e então acatava a glosa ou não. Com o uso dos indicadores, foi reformulado o processo e a comunicação entre os setores está mais clara, assim, reduzindo o número de glosas realizadas à Operadora Dourados.

O indicador apresenta o percentual de avisos de glosas realizadas à Operadora Dourados no Intercâmbio Nacional; os dados são extraídos da planilha de Controle Interno e do Sistema Ajius.

CMI - PERCENTUAL DE GLOSAS REALIZADAS À OPERADORA DE DOURADOS, PELAS SINGULARES E FEDERAÇÕES NACIONAL

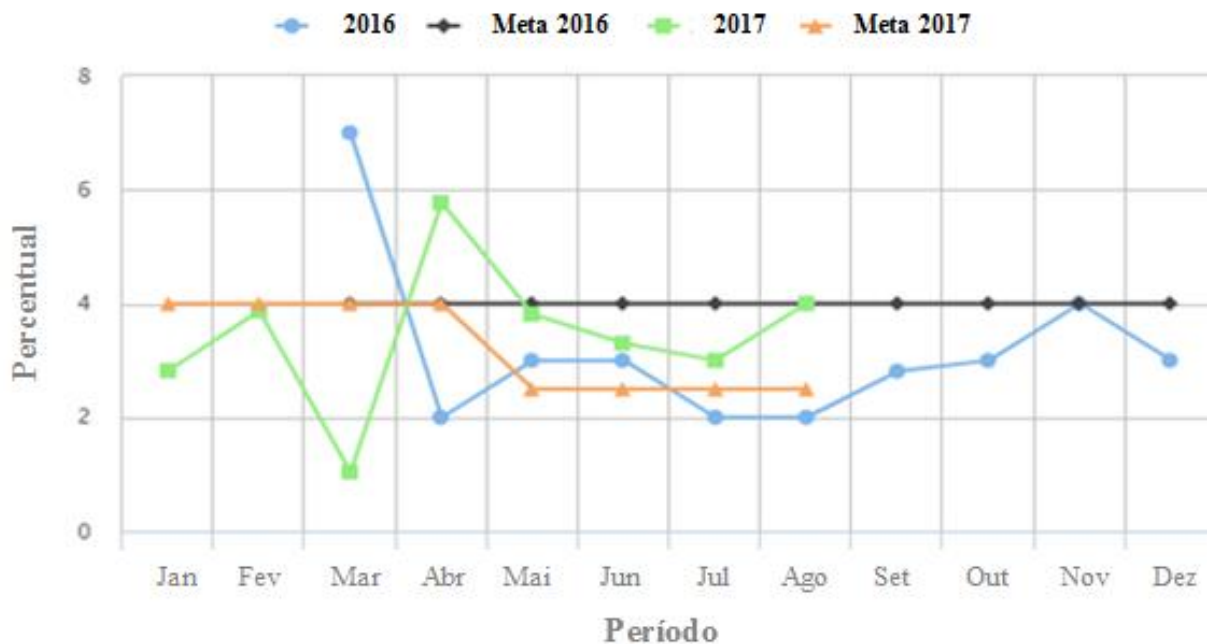


Gráfico 4: Percentual de Glosas Realizadas à Operadora Dourados, pelas Singulares e Federações Nacional

Fonte: Sigquali, (2017).

Sendo que o mesmo é obtido através da fórmula:

Numerador: Valor total das glosas postadas pelo Sistema Ajius

Denominador: Valor total das cobranças enviadas ao Sistema Ajius

Cálculo: Dividir numerador pelo denominador e multiplicar por 100

A meta estabelecida nesse indicador é não receber glosa acima de 4% de toda a cobrança que foi enviada, meta essa estabelecida pela Operadora do Brasil, que através de estudo realizado no período de dois anos baseando-se em todas as cobranças e contestações realizadas pelas Operadoras, mostrou que o Sistema da Operadora realizava em média 5% de glosas, sendo assim, estabeleceu a meta de 4% para o Sistema da Operadora como ideal.

No Gráfico 4, pode-se perceber que o número de glosas recebidas pelas Operadoras Nacionais é baixo, pois o fluxo de atendimento de beneficiários nessas características é relativamente baixo, comparadas ao fluxo das Operadoras Regionais.

5.2.2 Percentual de Glosas Realizadas à Operadora de Dourados, Pelas Singulares Estadual

O indicador desse tópico é igual ao demonstrado no Gráfico 4, apresenta o percentual de avisos de glosas realizadas à Operadora Dourados no Intercâmbio, dessa vez Estadual. Os dados também são extraídos da planilha de Controle Interno e do Sistema Ajius.

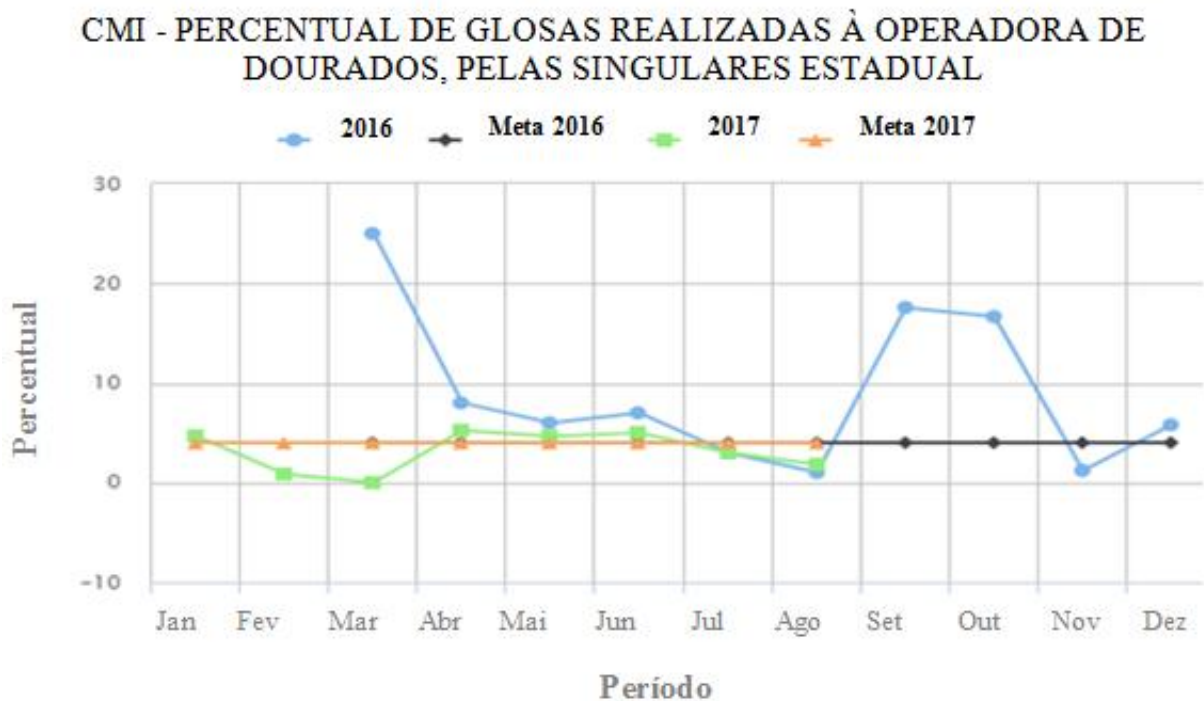


Gráfico 5: Percentual de Glosas Realizadas à Operadora Dourados, pelas Singulares Estadual
Fonte: Sigquali, (2017).

Sendo que o mesmo é obtido através da fórmula:

$$\frac{\text{Numerador: Valor total das glosas postadas pelo Sistema Ajius}}{\text{Denominador: Valor total das cobranças enviadas ao Sistema Ajius}}$$

Cálculo: Dividir numerador pelo denominador e multiplicar por 100

A meta estabelecida nesse indicador também é não receber glosa acima de 4% de toda a cobrança que foi enviada.

No gráfico 5 nota-se o alto número de glosas recebidas pelas Operadoras Estaduais, também o fluxo de atendimento desses beneficiários é maior que os beneficiários Nacionais.

5.2.3 Percentual de Glosas Realizadas pela Operadora Dourados, às Federações Singulares Nacional

Esse indicador, ao contrário do anterior, se refere às glosas que a Operadora Dourados realiza a outras Operadoras. Observa-se que foram apenas em quatro meses que o indicador passou da meta, lembrando que a meta é estar igual ou abaixo de 4%.

CMI - PERCENTUAL DE GLOSAS REALIZADAS PELA UNIMED DOURADOS, ÀS FEDERAÇÕES SINGULARES NACIONAL

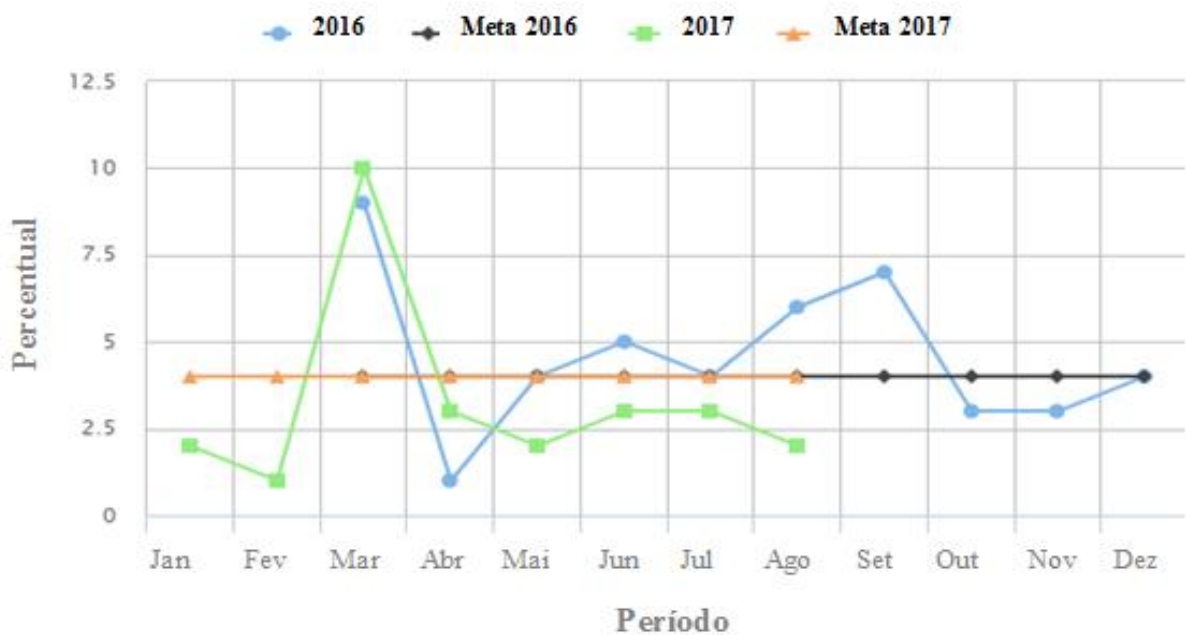


Gráfico 6: Percentual de Glosas Realizadas pela Operadora Dourados, às Federações e Singulares Nacional

Fonte: Sigquali, (2017).

Sendo que o mesmo é obtido através da fórmula:

$$\frac{\text{Numerador: Valor total das glosas realizadas pela Operadora Dourados}}{\text{Denominador: Valor total das faturas de cobrança}}$$

Cálculo: Dividir numerador pelo denominador e multiplicar por 100

Também houve revisão dos processos para ações corretivas e preventivas, pois, como são glosas de outras Operadoras, a Operadora Dourados alterou sua forma de glosar as cobranças externas, passando a não apenas rejeitar o pagamento, mas a expor o erro da outra Operadora, orientando-a para que não cometa o mesmo equívoco novamente.

Anteriormente, a Operadora Dourados não orientava a Operadora coirmã, apenas detectava o erro e se negava ao pagamento, mas, através da comunicação, o processo tem melhorado e, com o indicador, está sendo controlado.

5.3 CONTAS MÉDICAS

No setor de contas médicas são realizadas análises, controles e fiscalização dos procedimentos médicos realizados na região da grande Dourados, sejam em clínicas particulares, ambulatórios ou hospitais com o intuito de garantir um correto desempenho. Consiste em basicamente conferir a documentação do procedimento descrita pelo médico, enfermeiro ou até mesmo as secretárias dos mesmos, a fim de corrigir falhas e perdas.

É basicamente igual ao setor contas médicas intercâmbio, que realiza conferências de procedimentos, a diferença está na área de atuação que, no caso desse setor, se dá somente na região da cidade de Dourados.

5.3.1 Percentual da Variação Valor Pago Beneficiário Dourados

O objetivo desse indicador é monitorar os valores que a Operadora gasta por beneficiário, fazendo uma comparação com o valor que a Operadora paga aos prestadores.

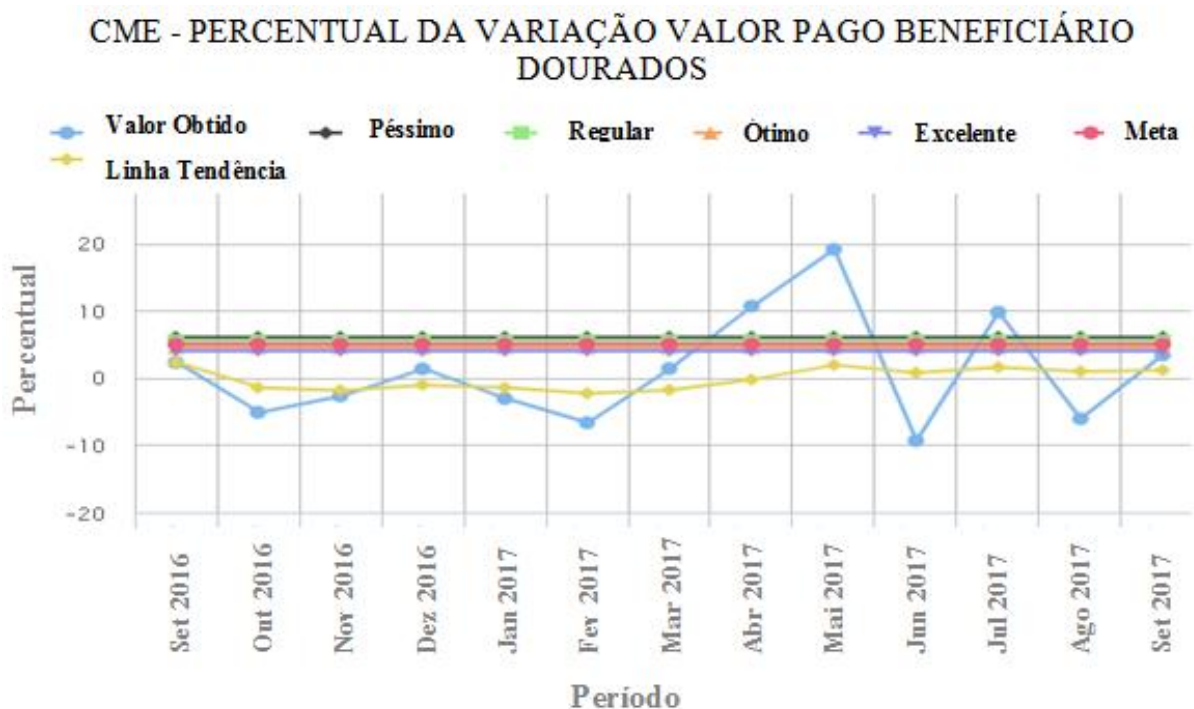


Gráfico 7: Percentual da Variação Valor Pago Beneficiário Dourados
Fonte: Sigquali, (2017).

Sendo que o mesmo é obtido através da fórmula:

$$\frac{\text{Numerador: Valor total pago da competência atual}}{\text{Denominador: Valor total pago do Beneficiário competência atual}}$$

Cálculo: Dividir numerador pelo denominador menos 1 e multiplicar por 100

Através desse indicador é possível acompanhar e controlar os gastos mensais dos beneficiários da região da Grande Dourados – MS. Ele existe para verificar o que ocasionou esses gastos e se realmente eram necessários como, por exemplo, um paciente que possui o plano de saúde e está internado no hospital, gerando gastos para o Plano de Saúde; dependendo do caso, pode ser retirado do leito e fazer seu tratamento em casa, reduzindo os custos da Operadora e trazendo melhor qualidade de vida ao paciente.

Por isso são imprescindíveis o setor de Auditoria de enfermagem, pois a auditoria verifica o processo de internação do paciente e se pode ser retirado ou não do hospital, e o setor de Medicina Preventiva que faz um trabalho de prevenção aos seus beneficiários, analisando possíveis doenças dos pacientes, assim evitando que o paciente fique em um estado mais grave, levando-o até a internação.

Todos os indicadores do setor de contas médicas são entregues à diretoria/presidência, para que assim seja feita a análise e depois as tomadas de decisões e, dependendo do caso, é feita uma reunião com o Conselho Administrativo da empresa.

5.3.2 Percentual da Variação Valor de Consulta Entre Competências Utilização em Dourados

O objetivo desse indicador é monitorar o aumento no faturamento das Consulta da Rede Local.

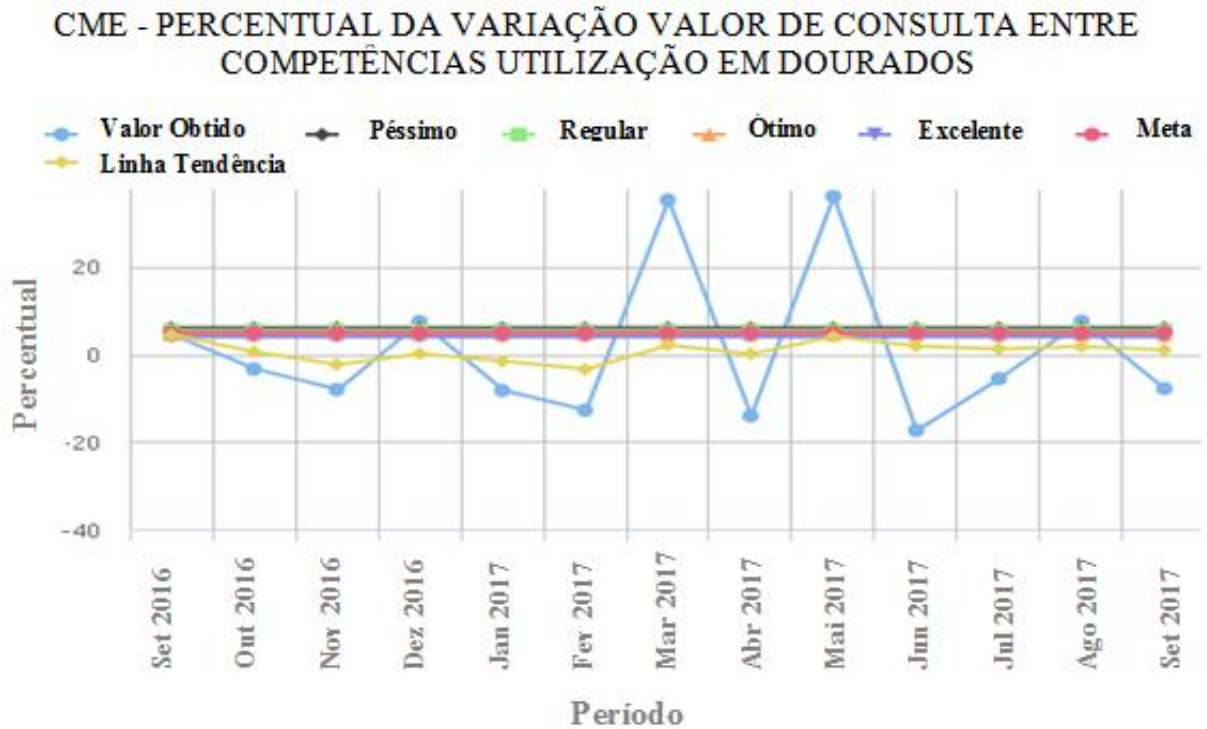


Gráfico 8: Percentual da Variação de Consulta entre Competências Utilização em Dourados
Fonte: Sigquali, (2017).

Sendo que o mesmo é obtido através da fórmula:

$$\frac{\text{Numerador: Valor total pago da competência atual}}{\text{Denominador: Valor total pago da competência anterior}}$$

Cálculo: Dividir numerador pelo denominador menos 1 e multiplicar por 100

Também informado à diretoria, é verificado o percentual de utilização de consultas por mês das empresas de custo operacional (empresas que pagam por utilização e não pagam nada no ato da consulta ou da realização dos procedimentos, efetuam o pagamento posteriormente via fatura), e de usuários do plano que se encaixam na categoria 'pessoa jurídica' (empresas que pagam fatura de valor fixo) ou 'pessoa física' (valor fixo do plano com reajuste anual). Através desse indicador, é verificada a possibilidade de reajuste no valor da consulta dos beneficiários locais, verificação esta que também é realizada pela diretoria/presidência, para que assim seja feita a análise e depois as tomadas de decisões, assim, dependendo do caso, é feita uma reunião com o Conselho Administrativo da empresa.

5.3.3 Percentual da Variação Valor de Honorário Médico Entre Competências Utilização em Dourados

Objetivo desse indicador é monitorar o aumento no faturamento dos Honorários da Rede Local.

CME - PERCENTUAL DA VARIAÇÃO VALOR DE HONORÁRIO MÉDICO ENTRE COMPETÊNCIAS UTILIZAÇÃO EM DOURADOS

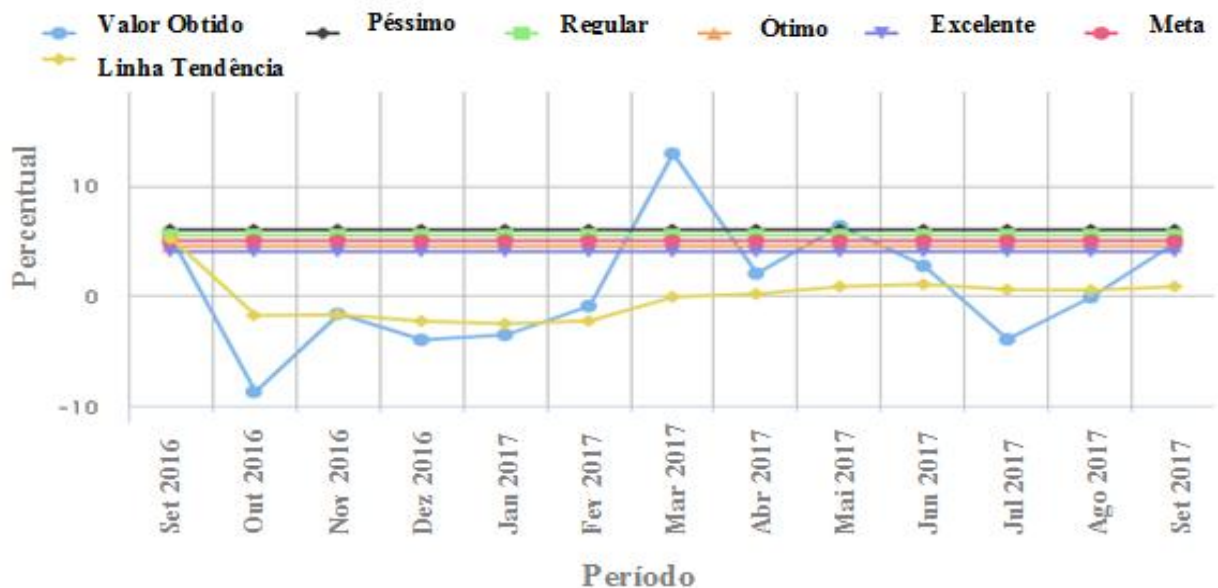


Gráfico 9: Percentual da Variação de Honorário Médico entre Competências Utilização em Dourados
Fonte: Sigquali, (2017).

Sendo que o mesmo é obtido através da fórmula:

$$\frac{\text{Numerador: Valor total pago da competência atual}}{\text{Denominador: Valor total pago da competência anterior}}$$

Cálculo: Dividir numerador pelo denominador menos 1 e multiplicar por 100

Também é repassado para diretoria o controle de cirurgia por meses realizados nos hospitais, em seguida, quando constatados aumentos de procedimentos realizados, é feita investigação para saber que tipo de cirurgia está sendo mais realizada e qual prestador. É feito um levantamento detalhado realizado pelo setor T.I, repassando os dados à diretoria e, se necessário, é realizada reunião do Conselho Administrativo para discussão e tomadas de decisão.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O uso de indicadores exige por parte dos administradores alguns cuidados, por exemplo, perceber a real necessidade do indicador como ferramenta da administração, sem que seja um encargo a mais e desnecessário para a empresa.

De maneira geral, os aspectos de melhoria nos processos fizeram com que a empresa pesquisada implementasse a gestão de indicadores para medir o desempenho das atividades realizadas pelos setores escolhidos. Sob esta perspectiva, durante a pesquisa, houve a demissão de 12 colaboradores na empresa, por motivos de contenção de gastos e isso afetou o andamento da pesquisa, pois os resultados e mudanças de alguns indicadores poderiam ser melhores, com mais detalhes e informações, porém pela falta de colaboradores, consequentemente, houve atrasos na elaboração desses indicadores.

As principais mudanças ocorreram nos indicadores de Adimplência da Carteira Pessoa Física do setor financeiro e Percentual de Glosas Realizadas à Operadora de Dourados, Pelas Singulares e Federações Nacional do setor de contas médicas intercâmbio que através dos resultados obtidos por essa ferramenta, foi possível averiguar as possíveis causas dos problemas e assim implantando novos instrumentos de trabalho no cotidiano e até mesmo apenas regularizando a forma como o trabalho é feito, sendo mais rígido, com maior fiscalização.

O uso dos indicadores para os setores 'financeiro' e 'contas médicas intercâmbio' foi eficaz para acompanhar e comparar os resultados mensais obtidos e, assim, identificar as causas raízes do problema para realizar melhorias nos setores. As mudanças ocorreram, porém não houve comparações após a intervenção dos processos, devido ao pouco tempo da implantação dessa ferramenta.

Com o uso dessa ferramenta foi possível identificar as falhas nos processos, para que posteriormente os responsáveis dos setores fizessem um plano de ação para que elas não ocorressem novamente, porém para o setor de 'contas médicas' o uso dos indicadores serviu apenas como uma forma de controle das atividades, sem mudança de processo algum, sendo estes utilizados apenas para mostrar os resultados à diretoria e, assim, quando há alterações bruscas nesses indicadores, ocorre a reunião do Conselho de Administração para discutir o porquê dessas alterações e o que fazer para mudá-las, reunião esta à qual não tivemos acesso.

Cada setor e situação possui uma análise específica e não há uma mesma fórmula a ser aplicada para todos os tipos de empresa, visto que é necessário investigar a situação, o

negócio e os possíveis problemas. O conceito é o mesmo, porém a aplicação é diferente e específica para cada ramo atividade da empresa.

Para futuros estudos seria interessante ampliar os setores pesquisados e fazer um acompanhamento de longa duração para identificar se as mudanças de processos realizadas estão causando o retorno esperado.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. **Sincronismo Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BOND, E. Medição de desempenho para um cenário de empresas de uma cadeia de suprimentos integrado por sistemas de gestão. **Dissertação (Mestrado)**. Escola de Engenharia de São Carlos. São Carlos, Universidade de São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-04022003-160321/.../bond.pdf> Acesso em: 29 mai. 2017
- CADERNOS DE EXCELÊNCIA. **Gestão por Processos no MEG**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 25 Abr. 2017. Artigos. Qualidade. Disponível em: < <http://fnq.org.br/informe-se/noticias/gesta-o-por-processos-no-meg>>. Acesso em: 26 jun. 2017.
- CADERNOS DE EXCELÊNCIA. **Para que servem os sistemas de indicadores?** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2017. Disponível em: < <http://www.fnq.org.br/informe-se/noticias/para-que-servem-os-sistemas-de-indicadores>>. Acesso em: 29 mai. 2017.
- CADERNOS DE EXCELÊNCIA. **Processos**. Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. Disponível em: <[http://app1.sefaz.mt.gov.br/aplicativos/pqsp.nsf/b62337ef449075da04256c4000479b87/490b745a24e358f1842577ac006c1f39/\\$FILE/07_FASCICULO_CRITERIO_PROCESSOS.pdf](http://app1.sefaz.mt.gov.br/aplicativos/pqsp.nsf/b62337ef449075da04256c4000479b87/490b745a24e358f1842577ac006c1f39/$FILE/07_FASCICULO_CRITERIO_PROCESSOS.pdf)>. Acesso em: 28 mai. 2017.
- CADERNOS DE EXCELÊNCIA. **Qualidade Total e Gestão de Processos: Convergência e Alinhamento**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 31 Mar. 2008. Artigos. Qualidade. Disponível em: < <http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/qualidade-total-e-gestao-de-processos-convergencia-e-alinhamento>>. Acesso em: 05 jun. 2017.
- CAMARGO, L. L. **Uso de indicadores da qualidade para o gerenciamento estratégico de empresas do ramo comercial**. 2000. 109p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78947/177321.pdf?sequence=1>> Acesso em> 26. Jun. 2017.
- CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2. Ed. São Paulo, Atlas, 2006.
- DRUCKER, P.F. **Administrando para Obter Resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ESMERALDI, R. M. G. S. L.; LOPES, J. F. S. **Sistema suplementar de saúde: anotações sistematizadas**. Botucatu: Tempo e Saber Editora, 2011.
- FALCONI, V. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG, 2009.

FILHO, E. R. Avaliação do desempenho logístico de fornecedores de medicamentos: um estudo de caso nos hospitais paranaenses. 2000. **Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)** – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/78237/172570.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 18 fev. 2017.

FILHO, L. T. P. **Iniciativa Privada e Saúde**. São Paulo: Scielo, 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141999000100011>. Acesso em: 17 fev. 2017.

GRATERON, I. R. G. **Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público**. São Paulo: Scielo, 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511999000200002>. Acesso em: 14 mar. 2017.

HAMMER, M. **Sob um mesmo guarda-chuva**. In: HSM Management, set/out 2002.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2001.

ITTNER, C. D.; LARKER, D. F. Coming up short on nonfinancial performance measurement. **Harvard Business Review**, Boston, v.81, n.11, nov. 2003.

JUNIOR, I; CIERCO, A; ROCHA, A; MOTA, E; LEUSIN; S. **Gestão da Qualidade**. 10 Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

KING, N.C. O.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G.. **Produtividade Sistêmica**. Paraná: Scielo, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141999000100011>. Acesso em: 15 mar. 2017.

LANTELME, Elvira. M. V; TZORTZOPOULOS, Patrícia.; FORMOSO, Carlos. T. Indicadores de Qualidade e Produtividade para a Construção Civil. Porto Alegre: **Núcleo Orientado para a Inovação da Edificação**, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. (Relatório de Pesquisa)

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, R. A. (1998). Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso. **Tese (Doutorado) - Escola Politécnica**, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

MULLER, C. J. Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (Meio – Modelo de estratégia, indicadores e operações). **Tese (Doutorado)**, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

NASCIMENTO, A. F. G. **A Utilização Da Metodologia Do Ciclo Pdca No Gerenciamento Da Melhoria Contínua**. 2011. 2p. Faculdade Pitágoras - Núcleo De Pós Graduação/Mg Instituto Superior De Tecnologia - Icap/Mg, São João Del Rei, 2011.

NEELY, A., GREGORY, M. E PLATTS, K. Projeto De Sistema De Medição De Desempenho - Uma Revisão De Literatura E Agenda De Pesquisa. **International Journal Of Operations & Production Management**, Bradford, V. 15, N. 4, Págs. 80-116, 1995.

NETTO, A. A. O. **Metodologia da Pesquisa Científica**. 2º ed., Florianópolis: Visual Books, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

PAIM, J.; TRAVASSOS, C.; ALMEIDA, C.; BAHIA, L.; MACINKO, J. **O sistema de saúde brasileiro: história, avanços e desafios**. *The Lancet*, [online] 2011. Disponível em <http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/artigos/artigo_saude_brasil_1.pdf>. Acesso em: 10 Jul. 2017.

PETERS, T. **O círculo da renovação**. São Paulo: Harbra, 1998.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das Nações**. 10º edição, Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROBERTO FERNANDES, Djair. **Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial**. Curitiba: Rev. Fae, 2004. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/430>>. Acesso em: 27 Jun. 2017.

RUMMLER, Geary A. & BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo, Makron Books, 1994. p. 170.

SEBRAE. **O ciclo PDCA**. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/49B285DDC24D11EF83257625007892D4/\\$File/NT00041F72.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/49B285DDC24D11EF83257625007892D4/$File/NT00041F72.pdf)> Acesso em: 09 nov. 2017.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B.. **Análise de modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. São Paulo, Atlas , 2009.