

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA - FACER
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

SIRLENE CRISTINA CORRÊA

**A APLICABILIDADE DAS FERRAMENTAS DE MELHORIA
NO SETOR DE FATURAMENTO DO HOSPITAL BOM JESUS
DE CERES-GOIÁS.**

RUBIATABA – GO.

2008

SIRLENE CRISTINA CORRÊA

**A APLICABILIDADE DAS FERRAMENTAS DE MELHORIA
NO SETOR DE FATURAMENTO DO HOSPITAL BOM JESUS
DE CERES-GOIÁS.**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a orientação do Professor Marcos de Moraes.

RUBIATABA – GO

2008

FICHA CATALOGRÁFICA

Corrêa, Sirlene Cristina

A aplicabilidade das ferramentas de melhoria no setor de faturamento do Hospital Bom Jesus de Ceres- Goiás. / Rosany Leonor de Sousa – Rubiataba - GO: FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, 2008.

58f.

Orientador: Marcos de Moraes (Especialista)

Monografia (Graduação) FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba.
Curso de Graduação em Administração de Empresas

Bibliografia.

1. Administração da produção. 2. Gráfico de Pareto. 3. Diagrama de Ishikawa. I. FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. Curso de Graduação em Administração de Empresas. II. Título.

CDU658.5(817.3)

Elaborada pela biblioteconomista Célia Romano do Amaral Mariano – CRB/1-1528

FOLHA DE APROVAÇÃO**SIRLENE CRISTINA CORREA****A APLICABILIDADE DAS FERRAMENTAS DE MELHORIA NO SETOR DE
FATURAMENTO DO HOSPITAL BOM JESUS DE CERES-GOIÁS.**

COMISSÃO JULGADORA

MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA FACULDADE
DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

Orientador _____

Msc. Marcos de Moraes Sousa

2º Examinador _____

Prof. Esp. Elton Von-Grapp

3º Examinador _____

Prof. Esp. Enoc Barros da Silva

Rubiataba-GO, _____/_____/ 2008.

DEDICATÓRIA

*Àqueles que se empenham em
proporcionar um mundo melhor
às futuras gerações.*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, Agradeço a “Deus” que me ilumina em todos os momentos da minha vida. Por me capacitar e me guiar durante todos estes anos.

*Aos meus pais **João Corrêa e Raimunda** que me orientaram através de seus exemplos*

de trabalho e dedicação e por todo apoio prestado para que este sonho se concretizasse.

*Ao meu esposo **Juraci Júnior** pelo carinho e dedicação, por estar sempre ao meu lado nos momentos de alegrias e de dificuldades.*

Aos meus irmãos e amigos, que têm me dado forças e incentivo para continuar nesta jornada.

*Ao meu orientador **Marcos de Moraes**, pela paciência e por compreender cada momento de dificuldades e pelos momentos que não pude comparecer às orientações.*

*E, em especial a minha inesquecível irmã **Neuza** (in memoriam), que me incentivou a fazer o vestibular e entrar para a vida acadêmica. E, que neste momento de alegria, mesmo não estando presente, sempre será lembrada com muito amor e carinho, pela pessoa carinhosa, compreensiva, amiga e que sempre esteve presente em grandes momentos da minha vida.*

RESUMO

O tema do presente estudo refere-se à aplicabilidade das ferramentas de melhoria no setor de faturamento do Hospital Bom Jesus de Ceres-Goiás. Sabe-se que é importante uma filosofia de melhoria em uma organização. Por isso, a melhoria envolve identificar padrões de excelência e inculcar no funcionário um sentido de participação no processo. Assim, este estudo tem como objetivo analisar o setor de faturamento do Hospital Bom Jesus de Ceres, visando sugerir melhorias através de um plano de ação. Para tanto, construiu-se um referencial teórico versando sobre a melhoria da produção, melhoria contínua, medida e melhoria do desempenho, abordando algumas técnicas de avaliação de melhorias. O estudo foi realizado através da pesquisa descritiva, adotando como procedimento metodológico o estudo de caso com pesquisa exploratória e pode-se dizer que possui um cunho qualitativo. Como instrumento de coleta de dados foi utilizado o questionário com perguntas fechadas tipo Likert, de acordo com o grau de importância de cada uma. Os resultados da pesquisa foram apresentados no Diagrama de Ishikawa ou Diagrama de espinha de peixe, no gráfico de Pareto, bem como no plano de ação. Diagnosticaram-se dois problemas, arquivo e integração do Sistema de Informações Gerenciais. No plano de ação foram apresentadas as ações para atingir a melhoria no referido setor.

Palavras-chave: Melhoria da Produção; Gráfico de Pareto; Diagrama de Ishikawa; Escala de Likert..

ABSTRACT

The theme of this study concerns about the applicability of the improvement tools in the finance sector of Bom Jesus Hospital, located in Ceres, State of Goiás. It is known that it is important to use an improvement philosophy within an organization. Therefore, the improvement involves identifying excellence standards and instilling a sense of participation in the process. Thus, this study aims to analyze the finance sector of Bom Jesus Hospital in Ceres, aiming to suggest improvements through a action plan. For both, has built up a theoretical framework about the production improvement, continuous improvement, and performance measure, addressing some techniques for assessing improvements. The study was accomplished through the qualitative descriptive research, adopting as methodological procedure the case study with exploratory research. As data collection instrument was used questionnaire with closed Likert questions, in accordance with the importance degree of each. The survey results were presented in the Ishikawa diagram, the Pareto chart and in an action plan. It was diagnosed two problems, archiving and integration of Management Information System. In the action plan was submitted actions to achieve the improvement in that sector.

Words-key: Production Improvement; Pareto Chart; Ishikawa diagram; Likert Scale.

LISTRA DE ILUSTRAÇÃO

Ilustração 1 - Figura do modelo de Melhoria da Produção-----	21
Ilustração 2 - Diagrama de espinha de peixe-----	26
Ilustração 3 - Organograma do Hospital Bom Jesus-----	35
Ilustração 4 – Quadro de sugestões quanto à importância de cada item-----	38
Ilustração 5 – Quadro para melhor identificação dos itens (Simbologia)-----	38
Ilustração 6 – Quadro de aplicação da análise de Pareto-----	39
Ilustração 7 - Gráfico de Pareto-----	40
Ilustração 8 - Diagrama de Espinha de Peixe para o problema Arquivo -----	42
Ilustração 9 - Diagrama de Espinha de Peixe para o problema integração do SIG-----	42
Ilustração 10 - Quadro de plano de ação para Arquivo-----	45
Ilustração 11 – Quadro de plano de ação para integração do SIG-----	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - A abordagem das sete perguntas 5W2H-----27

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

HBJ – Hospital Bom Jesus

SIG – Sistema de Informação Gerencial

CANG - Colônia Agrícola Nacional de Goiás

SUMÁRIO

1. Introdução-----	14
2. Problemática-----	16
3. Objetivos-----	17
3.1 Objetivo Geral-----	17
3.2 Objetivos Específicos-----	17
4 Justificativa-----	18
5.Referencial Teórico-----	20
5.1 Melhoria da Produção-----	20
5.2 Melhoria Contínua-----	21
5.3 Medida e Melhoria do Desempenho-----	21
5.4 Técnicas de Avaliação-----	23
5.4.1 Análise de Entrada-Saída-----	23
5.4.2 Fluxograma-----	23
5.4.3 Diagrama de Relacionamento-----	24
5.4.4 Diagrama de Causa-Efeito-----	25
5.4.5 Diagrama de Análise de Paretto-----	26
5.4.6 5W2H-----	27
5.4.7 Brainstorming-----	28
5.4.8 Histograma e Gráfico de Paretto-----	29
6. Metodologia-----	31
6.1 Delineamento da Pesquisa-----	31
6.2 Definição da Área-----	32
6.3 Técnica de Coleta de Dados-----	32
6.4 Tabulação dos Dados-----	33
7. Resultados e Discussões-----	34
7.1 Descrição do Caso-----	34
7.2 O Setor de Faturamento-----	35
7.3 Etapas de Processo-----	36
7.4 Melhorias-----	37
8. Plano de Ação-----	44

9. Conclusão e Sugestões-----	49
10. Referências Bibliográficas-----	51
Apêndice-----	54

1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho será usada a aplicabilidade das ferramentas de melhoria no setor de faturamento do Hospital Bom Jesus de Ceres-Goiás.

A pesquisa teve como objetivo geral analisar o setor de faturamento do Hospital Bom Jesus e através de um plano de ação sugerir melhorias.

O delineamento da pesquisa foi realizado através da pesquisa descritiva que é a que proporciona maior familiaridade com o problema.

Sendo o método de pesquisa utilizado um estudo de caso com pesquisa exploratória, o qual classifica-se o estudo de caso como estudo intenso e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de atitude a aceitar o conhecimento amplo e detalhado do mesmo, e a pesquisa exploratória ver-se como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

O atual estudo foi uma pesquisa qualitativa, uma pesquisa que produz descobertas não conseguidas por processos estatísticos ou outros meios de quantificação. Pode se referir à pesquisa assim como funcionamento organizacional, e a parte principal da análise é interpretativa.

A principal forma de coleta de dados é a pesquisa bibliográfica, mas fazendo parte deste processo o uso da observação não participante, sendo aplicada uma pergunta aberta, aos funcionários, fazendo uso também de um questionário com perguntas fechadas enumeradas de 0 (zero) a 05 (cinco) de acordo com o grau de importância de cada uma, sendo os resultados da pesquisa apresentados no Diagrama de Ishikawa ou Diagrama de espinha de peixe, no gráfico de Pareto, bem como no plano de ação.

Observando que a busca pela melhoria nas empresas atualmente é algo inevitável, bem como forma de evoluir invariavelmente os processos de trabalho, tendo como retorno a economia de tempo, gastos, re-trabalho, ou seja, a busca de eficácia dos trabalhos.

Na realidade, em uma empresa tudo deve estar relacionado, pois nas metodologias de melhoramento, não é o tamanho de cada passo que é importante, é mais que isso, é a necessidade de que o melhoramento vai continuar. Por isso, o HBJ encontra-se cada vez mais em busca da vantagem competitiva, pois acredita que as empresas precisam resistir nesse ambiente que tem movido as organizações a promoverem transformações frequentes.

Portanto, vemos que HBJ deve criar métodos que melhorem os serviços oferecidos no setor de faturamento, pois, apesar de ser hoje um centro de referência por suas

características diferenciadas de instalação física e de prestação de serviços de qualidade, ainda apresenta um setor com problemas a ser superados.

Tendo em vista essas ponderações e levando em consideração que o HBJ visa também sustentar a satisfação dos clientes e buscar um melhoramento nos seus resultados obtidos, acredita-se ser relevante desenvolver um estudo sobre a aplicabilidade das ferramentas de melhoria no setor de faturamento do referido hospital.

A estrutura do trabalho foi dividida em problemática, objetivos, justificativa, referencial teórico, o qual foi desenvolvido para esclarecer os recursos de melhoria, sendo realizado através de pesquisa bibliográfica em livros e na Internet, e a metodologia, que foi a forma de como foi realizada essa pesquisa, começando pelo processo de melhoria de serviço o qual requer as competências, englobando todas as atividades da empresa, sobretudo um bom desenvolvimento de trabalho.

Também é extremamente importante o impulso das atividades de melhoria na execução e na prática das organizações, pois as mesmas evidenciam na redução de custos nas empresas. E é neste intuito, que se viu a necessidade da aplicabilidade de melhoria no Hospital Bom Jesus – HBJ.

Em seqüência ver-se que a medida e melhoria do desempenho a qual servem para alinhar os esforços da organização para a realização da sua missão, procurando formas para aperfeiçoar a gestão organizacional e melhorar seu desempenho.

E por último estudaram-se as técnicas de avaliação as quais são utilizadas para medir, calcular e usar como coleta dos dados oferecidos pela empresa, para obtermos os resultados sem erros.

2 PROBLEMÁTICA

Pode-se constatar que as empresas estão buscando alternativas para desenvolver projetos de melhoria mais intensamente. Atualmente, a qualidade não está mais associada apenas à produtividade, mas à vantagem competitiva, o que influencia as atividades de melhoria e a forma como estas devem ser tratadas nas organizações.

A importância do setor de saúde em Ceres é de grande relevância, pois a comunidade necessita de amparo nesta área. Com relação à demanda por serviços de saúde, desde o período da Colônia Agrícola Nacional de Goiás (CANG) o setor de saúde de Ceres sempre teve seus serviços muito demandados. Inicialmente, não existiam serviços de saúde na região e estes começaram na colônia. Além da grande população da CANG, toda a região do Vale do São Patrício, Norte Goiano, Sul do Pará e do Maranhão buscava o serviço do hospital da colônia, haja vista que o serviço de saúde mais próximo era em Anápolis, que estava a 150 km de distância, com estradas sem pavimentação na época (CARDOSO, 2005).

Com a falta do setor de saúde na cidade, os que mais sofreriam seriam as comunidades menos favorecidas.

O setor de faturamento do HBJ começou a passar por significativas mudanças, no intuito de diminuir as perdas e melhorar a qualidade dos serviços prestados por este setor.

Neste sentido, o que pode ser melhorado no setor de faturamento do Hospital Bom Jesus de Ceres à luz das ferramentas de melhoria?

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral:

- Analisar o setor de faturamento do Hospital Bom Jesus e através de um plano de ação sugerir melhorias.

3.2 Objetivos Específicos:

- Diagnosticar o setor de faturamento;
- Identificar problemas ou aspectos a serem melhorados; e
- Sugerir melhorias através de plano de ação.

4 JUSTIFICATIVA

Atualmente, Ceres é reconhecida como uma cidade-pólo no que se refere à prestação de serviços no setor de saúde. São 10 hospitais, 307 leitos e 65 profissionais médicos, o que apresenta um índice de 3,39 médicos por 1.000 habitantes, quando a média do município de São Paulo é 2,53 e, no País, é de 2,08 médicos por 1.000 habitantes. Além disso, conta com muitas clínicas, farmácias, laboratórios e outras organizações do setor de saúde. (DATASUS, 2004 apud CARDOSO, 2005).

Ao iniciar esta pesquisa no HBJ, observou-se que a competição está cada vez mais feroz e a necessidade de sobreviver nesse ambiente tem levado as organizações a promover mudanças frequentes, visando manter a satisfação dos clientes e buscar melhorias nos resultados.

Sabe-se, que o setor de faturamento, encontra-se interligado aos demais setores hospitalares, sejam por comunicação pessoal, de dados, documentos ou informações necessárias para desenvolver com qualidade e precisão suas tarefas para as quais está designado dentro da estrutura. Portanto, o setor desenvolve suas atividades sempre em contato com praticamente todos os demais setores, devido à rede de informações necessárias para que ao término ou saída de um paciente tenha-se o máximo de dados para elaboração de suas faturas, sejam elas de convênios ou particulares. Os serviços hospitalares demandam um setor de faturamento de muita agilidade para gerenciar e organizar as faturas de particulares, conveniados e segurados.

Entendendo que a atividade do faturamento consiste em comprovar através de documentos legais, como notas fiscais entre outros, percebe-se a importância da aplicabilidade das ferramentas de melhoria contínua no setor de faturamento do HBJ. Pois, este setor, é fundamental para o bom andamento dos negócios da empresa e é ele o responsável por realizar a fatura dos procedimentos, materiais, medicamentos, exames e diagnósticos dos usuários realizados pelos setores de internação e ambulatorial do hospital, apontando os ganhos e perdas ocorridas mensalmente.

Um bom setor de faturamento deve apurar, organizar e executar faturas. Para isso, deve estar estreitamente ligado e coordenado com os demais setores da empresa, mantendo a escrita contábil atualizada e prontamente acessível.

Observa-se que o setor de faturamento é de fundamental importância para as empresas. Não apenas pelo óbvio, um setor bem gerenciado garante bons negócios e lucros

para a empresa. De acordo com Machado e Safatle (2008), o objetivo mais importante de todas as organizações empresariais é o aumento dos lucros. Mesmo que a empresa tenha outros objetivos eles somente poderão ser alcançados através de recursos financeiros que serão obtidos através de lucros.

Quando o assunto é a administração de uma empresa, existe uma série de fatores que devem ser levados em considerações, principalmente na parte administrativa, que é de onde sairão todas as decisões sobre os caminhos que a companhia deverá tomar. Assim sendo, o departamento que cuida das questões sobre o faturamento passa a ser, então, um dos mais importantes setores que compõem a estrutura de uma empresa qualquer, independente de seu porte ou de sua atuação, pois será através dele que os contadores poderão realizar seus relatórios referentes aos gastos realizados em nome da empresa.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 Melhoria da Produção

Mesquita e Alliprandini (1993), conceituam melhoria da produção como as competências de forma sistêmica, englobando todas as atividades da empresa, principalmente o desenvolvimento de produto.

De acordo com Harrison (2000), a melhoria da produção deve ser tratada de forma completa, o que requer balanceamento e integração dos sistemas técnicos e sociais. Isso conduz à necessidade de atuação em diferentes áreas e à consideração de aspectos como habilidades e motivação.

O cuidado com as competências existentes na organização pode garantir que elas sejam vistas em sua totalidade e, se utilizadas na prática da melhoria contínua, levem ao aperfeiçoamento auto-sustentado e continuado dos processos da produção.

A sustentação da competitividade de determinada empresa no mercado depende da constituição de uma ligação forte entre os seus objetivos organizacionais e a operacionalização das atividades ali desenvolvidas.

Segundo Slack et al (1999, p. 443) afirmam que: “[...] mesmo quando uma operação produtiva é projetada e suas atividades planejadas e controladas, a tarefa do gerente de produção não está acabada. Todas as operações, não importa quão bem gerenciadas, são capazes de melhoramentos”.

Pode-se dizer que nenhuma produção deve ser indiferente à falhas, na produção é vital que os produtos e serviços não falhem, pois as organizações mudam ao longo dos anos, construindo habilidades básicas e desenvolvendo normas comportamentais da melhoria contínua.

Isso é importante para saber mais claramente onde a melhoria se aplica, como proceder e que recursos organizacionais usar, ajudando, assim, na contextualização das competências nas práticas das organizações, ou seja, é uma forma de identificar e desenvolver comportamentos para chegar às competências essenciais. Afinal, é na prática das atividades de melhoria contínua que se formam os comportamentos para adquirir algum tipo de competência essencial visando à melhoria contínua da produção.

Na Ilustração 1, está apresentado, de acordo com Slack et al (1999, p. 147) um modelo no qual as organizações devem tentar seguir para que não haja falhas na melhoria da

produção.

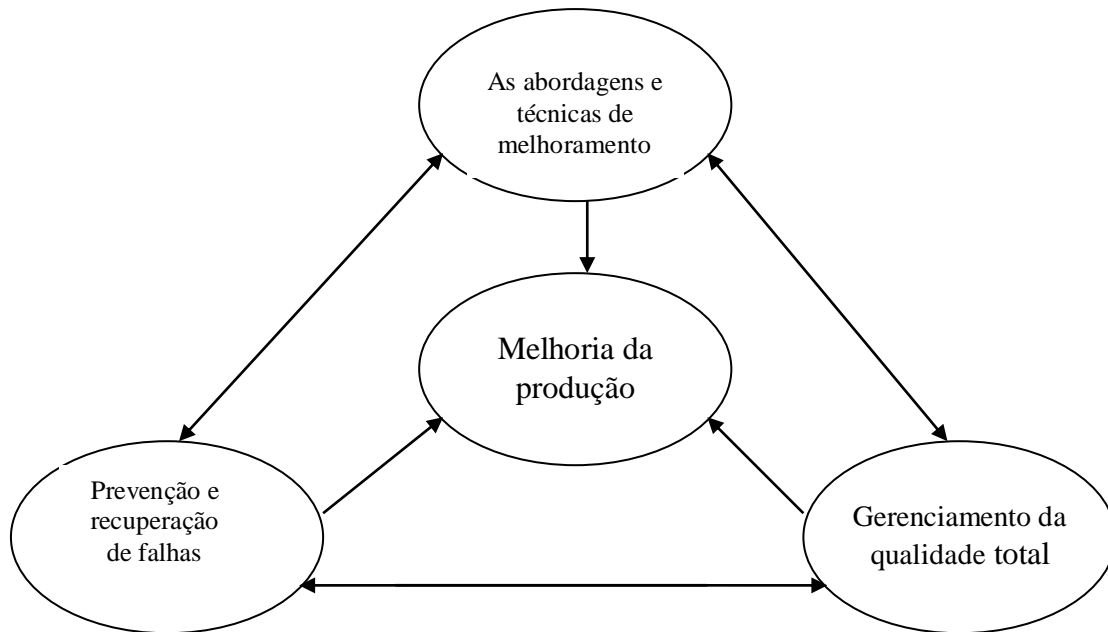


Ilustração 1 - Figura do modelo de Melhoria da Produção.

Fonte: Slack et al., 1999, p. 477.

5.2 Melhoria Contínua

Primeiramente, é importante apresentar um conceito para melhoria contínua; para isso foi escolhida a definição utilizada por Caffyn e Bessant (1996 apud SILVA, 2006), por ser simples e ao mesmo tempo representar todo o seu escopo: “melhoria contínua é um processo, em toda a empresa, focado na inovação incremental e contínua”.

A obra de Slack et al. (1997, p. 123), traz uma abordagem mais comum, importante para contextualizar a melhoria contínua da produção, eles estabelecem passos a serem seguidos para chegar à melhoria. Na realidade, é o que acontece nas organizações:

o desempenho é medido e acompanhado (com diferentes níveis de estruturação), e chega-se, então, aos pontos que merecem especial atenção e que precisam ser melhorados. Assim, escolhe-se melhoria contínua ou revolucionária (ou inovação), ou uma combinação das duas (nesse ponto já não há grande clareza por parte das organizações). Melhoria contínua e inovação são dois conceitos que, apesar de opostos, caminham juntos, pois são formas diferentes de tratar a melhoria de um padrão, não deixando de ser melhorias e, portanto, de haver a necessidade de serem analisadas conjuntamente. (SLACK et al., 1997, p. 123).

5.3 Medida e Melhoria do Desempenho

A busca por novas formas para aperfeiçoar a gestão organizacional e melhorar seu desempenho, tendo em vista o desajustamento de processo, ferramentas para a área administrativa e para a gestão da produção de bens e serviços, faz-se necessária a procura de novas abordagens que permitem conseguir vantagem competitiva. Essa competitividade pode ser obtida por meio do aperfeiçoamento das atividades e dos processos-chave da organização, ou seja, da orientação de esforços na melhoria daquilo que verdadeiramente é valorizado pelo cliente.

Slack et al (1999), ressaltam a importância das medidas de desempenho:

Antes que os gerentes de produção possam idealizar sua abordagem para melhoramento de suas operações, eles precisam saber quão boa ela já é. Todas as operações produtivas, portanto, precisam de alguma forma de medida de desempenho, como um pré-requisito para melhoramento .(p. 444)

As medidas de desempenho são sinais vitais da organização, e são essas medidas que qualificam e quantificam o modo como as atividades de um processo vão atingir suas metas. De acordo com Slack et al. (1999), um sistema de medição de desempenho é um conjunto de medidas referentes à organização como um todo e aos seus processos, de forma a refletir certas características do desempenho para cada nível gerencial interessado.

Atualmente, existe a necessidade de se controlar o posicionamento da empresa em relação ao mercado, tendo em vista a manutenção dos negócios. A avaliação do desempenho tornou-se tão importante nas organizações que é impossível pensar em gerenciar sem um processo de avaliação de desempenho.

As medidas de desempenho não podem e não devem ser estabelecidas como meros julgamentos, tais como: rápido, ótimo, perfeito, mas sim, como indicadores que ofereçam um dimensionamento ou uma valoração dos outputs (produtos e serviços) e de seus processos: percentagem, volume, número de erros, dentre outras variáveis.

O desempenho consiste de algumas organizações e está relacionado à forma como as estratégias e as metas são definidas pela organização e de como elas orientam os esforços para garantir o sucesso organizacional. Tais estratégias permitem gerar metas através de reuniões com a gerência, que reflitam ou traduzam, de forma equilibrada, os anseios da organização (sua visão e sua missão).

Segundo Silva et al (2006), a conscientização da alta administração sobre a importância da medição do desempenho e do potencial para a melhoria da gestão é fundamental, visto que um sistema de medição de desempenho reflete o modo de

gerenciamento da organização. As medidas precisariam traduzir as prioridades da organização em termos da satisfação de seus clientes, da qualidade dos serviços e produtos oferecidos, da redução dos desperdícios, da motivação de seus servidores e funcionários e do impacto de suas ações sobre os beneficiários que justificam a sua existência.

5.4 Técnicas de Avaliação

5.4.1 Análise de entrada-saída

Um pré-requisito para entender qualquer oportunidade para melhoramento é importante entender o contexto em que a operação entrada-processo-saída está estabelecida (SLACK et al., 1999, p. 466). Mostra ainda três tarefas que estão envolvidas na formulação do modelo entrada-saída:

1. Identificar as entradas e saídas do processo;
2. Identificar as fontes de entradas e as destinações das saídas;
3. Esclarecer os requisitos dos consumidores internos, que são servidos pelos *outputs* do processo e esclarecer que requisitos o processo tem para os fornecedores que suprem o processo de *inputs*.

De acordo com Marim (2004), o método entrada-saída, que consiste num modelo matemático, foi desenvolvido para estudar o fluxo de bens e serviços entre os vários setores da economia.

Esse método tem-se mostrado bastante útil quando da realização de previsões em que se procuram analisar e medir, em termos de fluxo monetário, as conexões entre os centros consumidores e produtores de um sistema econômico. (MARIM, 2004).

5.4.2 Fluxograma

Para Stevenson (2001), fluxograma é a representação visual de um processo. Como ferramenta de resolução de problemas, um fluxograma pode ajudar a identificar pontos em um processo onde problemas tendem a ocorrer.

Já para Slack et al. (1999), o fluxograma dá uma compreensão detalhada das partes do processo onde algum tipo de fluxo ocorre.

Os mesmos autores ainda sugerem que se devem registrar os estágios na passagem de informação, produtos, trabalho ou consumidores – de fato, qualquer coisa que flua através da operação. Eles fazem isso solicitando que os tomadores de decisão identifiquem cada estágio no fluxo do processo como:

- Uma ação de algum tipo – registrada em um retângulo; ou.
- Uma questão/decisão – registrada em um losango.

Slack *et al* (1999), ainda diz qual o propósito disto:

É garantir que todos os diferentes estágios nos processos de fluxo estão incluídos no processo de melhoramento e que todos esses estágios estão em alguma forma de seqüência lógica. O ato de registrar cada estágio do processo rapidamente faz aflorar fluxos pobremente organizados. O fluxograma destaca áreas problemas onde não existe nenhum procedimento para lidar com um conjunto particular de circunstancias.

Segundo Marques (2007), é importante destacar que “os fluxogramas procuram mostrar o modo pelo qual as coisas são feitas, e não o modo pelo qual o chefe diz aos funcionários que a façam; não a modo segundo o qual o chefe pensa que são feitas, mas a forma pela qual o Manual de normas e procedimentos manda que sejam feitas.” Eles são, portanto, uma imagem real de uma situação estudada.

5.4.3 Diagrama de relacionamento

É um método rápido e simples de identificar se parece haver uma conexão entre dois conjuntos de dados.

Os diagramas de relacionamento podem ser tratados de uma maneira muito mais sofisticada, através da quantificação de quanto forte é o relacionamento entre os conjuntos de dados. Mas, apesar de a abordagem poder ser sofisticada, este tipo de gráfico somente identifica a existência de um relacionamento, não necessariamente a existência de uma relação de causa e efeito. Se o diagrama de relacionamento mostra uma conexão muito forte entre conjuntos de dados, isso é uma importante evidência de uma relação de causa e efeito, mas não uma prova positiva. (SLACK et al,1999, p. 468).

Contudo, o método do Diagrama de Relacionamento é utilizado para atender problemas que têm relações complicadas de causa-efeito. E a sua maior aplicação é realizada para visualizar o relacionamento entre tabelas de um banco de dados, no qual as relações são construídas por meio da associação de um ou mais atributos destas tabelas.

5.4.4 Diagrama de causa-efeito

Técnica criada por Ishikawa em 1943,

é conhecida por vários nomes: diagrama causa-efeito, diagrama espinha de peixe, diagrama 4P, diagrama 6M, sendo uma ferramenta de grande utilidade, pois permite conhecer os problemas cada vez mais a fundo. Pode ser facilmente aprendida e imediatamente posta em prática por pessoas de qualquer nível dentro da empresa”. (KUME, 1995, p. 110).

Segundo Stevernsom (2001, p. 379), um diagrama de causa e efeito oferece uma abordagem estruturada para a pesquisa das possíveis causas de um problema.

É também conhecido como diagrama em espinha de peixe, devido à sua forma, ou como diagrama de *Ishikawa*, em homenagem ao professor japonês que desenvolveu a abordagem para ajudar os trabalhadores que ficavam desorientados durante a resolução de problemas, diante da quantidade de fontes possíveis responsáveis pelos problemas. Essa ferramenta ajuda a organizar os esforços para a resolução de problemas, identificando as categorias de fatores que podem os estar causando.

No diagrama, cada um dos fatores listados constitui uma fonte em potencial dos erros na emissão de uma passagem, e, dependendo da natureza dos erros, alguns fatores constituem causas mais prováveis do que outros. Se, depois de elaborar o diagrama, a causa do problema ainda não ficar claro, pode-se fazer uma investigação adicional sobre a causa-raiz, aplicando aos fatores que constituiriam as fontes mais prováveis de problemas seis perguntas básicas, iniciando com quem, o quê, por quê, onde, quando e como.

Eles também podem ser usados para identificar áreas onde são necessários mais dados. Diagramas de causa-efeito tornaram-se extensivamente usados em programas de melhoramento. Um exemplo de aplicação desse diagrama de causa e efeito é mostrado na Ilustração 2.

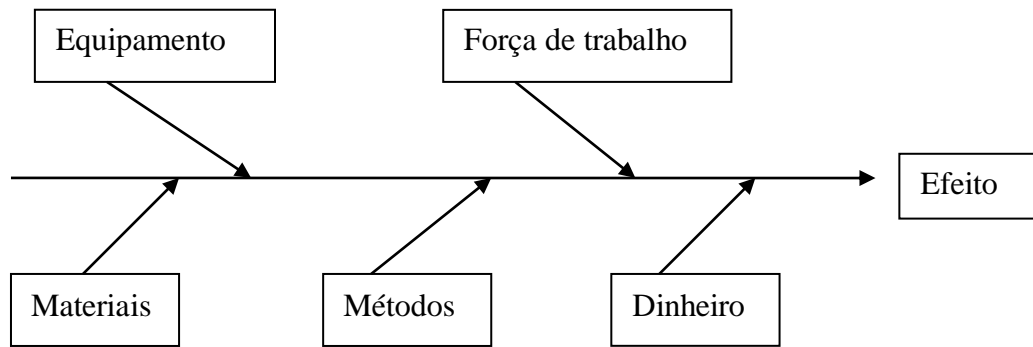


Ilustração 2 - Diagrama de espinha de peixe.

Fonte: Slack et al., 1999, p. 469

Sendo assim, o diagrama de *Ishikawa* conduz a uma variedade de causas, sem estabelecer exatamente quais as raízes do problema. O diagrama apresenta, segundo Rentes (2000) como pontos fortes:

- Boa ferramenta de comunicação.
- Estabelece a relação entre o efeito e suas causas.
- Possibilita um detalhamento das causas.

5.4.5 Diagrama e análise de pareto

É uma técnica relativamente direta, que envolve classificar os itens de informação nos tipos de problemas ou causas de problemas por ordem de importância. Isso pode ser usado para destacar áreas onde investigações adicionais poderão ser úteis. (SLACK *et al*, 1999).

Em qualquer processo de melhoramento, vale a pena distinguir entre o que é importante e o que é menos importante. Por isso, quando constatar diversos problemas que precisam ser resolvidos, é necessário decidir qual deve ser atacado primeiro.

O diagrama criado pelo economista italiano Vilfredo Pareto, no século XIX, é uma das sete ferramentas básicas da qualidade e constitui-se num gráfico que é utilizado identificar quais os itens, ou causas de perdas que devem ser sanadas, são responsáveis pela maioria das perdas. (FARIA, 2008).

De acordo com Stevenson (2001), é um método que permite focalizar a atenção nas áreas problemáticas mais importantes. Este conceito afirma que em geral relativamente poucos fatores são responsáveis por uma grande proporção do total de casos ou observações.

O conceito, por intermédio da classificação dos casos de acordo com seu grau de importância, é utilizado para se focalizar na resolução dos problemas mais importantes, deixando-se de lado os de importância menor.

No entanto, devem ser verificadas diversas classificações até a construção do diagrama final e problemas ou causas muito complexas devem ser estratificadas a fim de garantir a eficácia do método (FARIA, 2008).

5.4.6 5W 2H

Esta ferramenta é utilizada principalmente para mapeamento e padronização de processos, elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores. É de cunho basicamente gerencial e busca o fácil entendimento através da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados.

Esta técnica é muito utilizada pelos sistemas da qualidade, visando não somente a elaboração de um trabalho, mas o acompanhamento do mesmo.

Tem como função o planejamento de ações a serem tomadas e são acompanhadas através de uma planilha, levando-se em conta alguns critérios aos quais define o 5W2H. (SIMPRESS, s/d).

O 5W2H representa as iniciais das palavras, em inglês Why (Por que), What (O que), Where (Onde), When (Quando), Who (Quem), How (Como) e How Much (Quanto Custa). Tem sugerido no mercado uma variação desta ferramenta, tornando-se a se chamar 5W2H.

A tabela 3 mostra a abordagem das sete perguntas, 5W2H apresentada por Stevenson (2001, p.386):

Tabela 1 - A abordagem das sete perguntas 5W2H

Categoria	As sete perguntas (5w2h)	Perguntas Típicas	Meta	
Assunto	Propósito	O quê? (What?)	O que está sendo feito?	Identificar o foco da análise. Eliminar a tarefas desnecessárias.
Localização		Por quê? (Why?)	Por que isso é necessário?	
		Onde? (Where?)	Onde está sendo feito isso? Por que isso está sendo	

		feito neste lugar?	Melhorar a
		Seria melhor fazê-lo em outro lugar?	localização.
Seqüência	Quando? (When?)	Quando isso está sendo feito?	Melhorar a seqüência.
		Seria melhor fazê-lo em outra ocasião?	
Pessoas	Quem? (Who?)	Quem está fazendo isso?	Melhorar a seqüência ou o output.
		Outra pessoa poderia fazê-lo melhor?	
Método	Como? (How?)	Como está sendo feito isso?	Simplificar as tarefas, melhorar o output.
		Existe uma maneira melhor de fazê-lo?	
Custo	Quando?(How much?)	Quando isso custa, atualmente?	Selecionar um método aperfeiçoado.
		Qual seria o novo custo?	

Fonte: Adaptado de Alan Robinson, *Continuous Improvement in Operations, A Systematic Approach to Waste Reduction* (Cambridge, mass.: Productivity Press, 1991), p. 246.

De acordo com Nunes (2008), o 5W 2H é conhecido como o sonho do subordinado ou a esperança do gerente. Pois é dito que o empregado sempre sonhou em receber as ordens sob a forma de 5W 2H: o que se deve fazer, quem é o responsável, onde deve realizar a tarefa, quando deve fazer, por que deve fazer, como deve realizar a tarefa e quanto custará. O chefe sonha que os subordinados lhes tragam os problemas sob a forma de 5W 2H: o que está acontecendo, quem pode resolver o problema, onde está o problema, quando ele pode ser solucionado, por que ele deve ser resolvido com urgência, como pode ser solucionado e quanto custará.

5.4.7 Brainstorming

De acordo com Costa (2007), *brainstorming* (ou "tempestade de idéias") é mais que uma técnica de dinâmica de grupo, é uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa do indivíduo, colocando-a a serviço de seus objetivos. De autoria de

Alex Osborn, foi, e é, por este e por seus seguidores muito utilizada nos Estados Unidos da América, principalmente em áreas de relações humanas, publicidade e propaganda.

Para Stevenson (2001, p. 385), *brainstorming* “é uma técnica pela qual um grupo de pessoas compartilha seus pensamentos e idéias sobre problemas, em uma atmosfera de relaxamento, que incentiva o pensamento coletivo, sem restrições”.

A meta consiste em gerar um livre fluxo de idéias para se identificar problemas, suas causas, soluções e maneiras de programar as soluções. Numa sessão de *brainstorming* bem-sucedida, há ausência de crítica, nenhum membro pode dominar as sessões, e todas as idéias são bem-vindas.

O *Brainstorming* é útil quando deseja-se gerar em curto prazo uma grande quantidade de idéias sobre um assunto a ser resolvido, possíveis causas de um problema, abordagens a serem usadas, ou ações a serem tomadas.

É um método simples e eficaz para resolução de problemas e geração de novas idéias, que não pode ser desprezado. Ele pode trazer pessoas muito diferentes para o processo de achar soluções e, quando esta é alcançada com sucesso, os participantes passam a ser os grandes patrocinadores desta técnica. Este método pode ser utilizado por qualquer organização que deseje melhorar o seu trabalho de equipe, grupo de pessoas que tenham algo a resolver ou até mesmo para tomada de decisões individuais. (CORTONI, 2008).

5.4.8 Histograma e gráficos de barras

Para Corrêa e Corrêa (2001, p.231), “é uma forma gráfica de apresentação dos dados obtidos em uma observação, de forma a simplificar a comparação de suas freqüências de ocorrência”.

Pela facilidade de obtenção e visualização, os histogramas são muito convenientes à análise das distribuições de dados.

Já para Ritzman e Krajewski (2004, p. 110), um histograma “é um resumo de dados medidos em escala contínua mostrando a distribuição de freqüência de algumas características da qualidade. Muitas vezes, a média dos dados é indicada no histograma”.

Um gráfico de barras é um conjunto de barras representando a freqüência de ocorrência de características de dados medida em base sim ou não. A altura da barra indica o número de vezes que uma característica específica de qualidade foi observada.

A construção de histogramas tem carácter preliminar em qualquer estudo e é um importante indicador da distribuição de dados. Pode indicar se uma distribuição se aproxima

de uma função normal, como pode indicar mistura de populações quando se apresentam bimodais.

6 METODOLOGIA

6.1 Delineamento da Pesquisa

O atual estudo foi realizado através da pesquisa descritiva que é a que proporciona maior familiaridade com o problema. “A pesquisa descritiva tem por objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. (GIL, 2002, p. 42).

Uma de suas características significativas está na utilização de técnicas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

O método de pesquisa utilizado é um estudo de caso com pesquisa exploratória. De acordo com Gil (1995, p. 78), o estudo de caso “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”.

Ainda de acordo com Gil (2002, p. 41), a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. O autor ainda relata que, o objetivo da Pesquisa Exploratória é “o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado”.

Pode-se dizer que o estudo possui um cunho qualitativo que, para Minayo (2003, p. 16-18) é o caminho do pensamento a ser seguido. Ocupa um lugar central na teoria e trata-se basicamente do conjunto de técnicas a ser adotada para construir uma realidade. A pesquisa é assim, a atividade básica da ciência na sua construção da realidade.

A pesquisa qualitativa preocupa-se com as questões particulares, ocupando-se com os significados, motivações, aspirações, atitudes, hábitos entre outros. Essa abordagem busca compreender o significado e o intencionalismo das ações e relações humanas (MINAYO, 1994).

A principal forma de coleta de dados é a pesquisa bibliográfica (livros, artigos, sites, entre outros), que certamente é utilizada para todos os tipos de pesquisa.

De acordo com Brito e Arns (2006), a pesquisa bibliográfica é o passo inicial na construção efetiva de um protocolo de investigação, quer dizer, após a escolha de um assunto é necessário fazer uma revisão bibliográfica do tema apontado. Essa pesquisa auxilia na

escolha de um método mais apropriado, assim como num conhecimento das variáveis e na autenticidade da pesquisa.

Um dos principais objetivos da pesquisa bibliográfica é conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre determinado tema e atualização do pesquisador, evitando-se duplicação de pesquisas.

6.2 Definição de Área

O local da realização do estudo foi o no Hospital Bom Jesus na cidade de Ceres – Goiás, especificadamente no setor de faturamento.

6.3 Técnica de Coleta de Dados

Os dados foram coletados através de observação não participante. Neste tipo de observação o pesquisador não toma parte do grupo, atua apenas como espectador atento, procurando ver e registrar o máximo de ocorrências que interessam ao seu trabalho (RICHARDSON,1999).

Utilizou-se também como técnica de coletas de dados:

- **Dados secundários:** são os dados que já se encontram disponíveis, pois já foram objeto de estudo e análise (livros, artigos, sites, entre outros).
- **Dados primários:** dados que ainda não sofreram estudo e análise. Para coletá-los, pode-se utilizar: questionário aberto, questionário fechado e observação livre.

Foi atribuída uma pergunta aberta, permitindo aos funcionários discorrer sobre o tema proposto e utilizando um *Brainstorming*, utilizou-se também um questionário com perguntas fechadas enumeradas de 0 (zero) a 05 (cinco) de acordo com o grau de importância de cada uma. Em seguida foi tabulada na escala de Likert.

A coleta de dados foi realizada no período de 15 dias no mês de outubro de 2008.

Os questionários foram previamente elaborados, baseados na experiência já existente e no que foi pesquisado na empresa, nos livros e artigos. A pesquisa exploratória foi realizada durante dois meses.

Foram utilizados também: gráfico de Pareto, diagrama de causa-efeito e plano de ação. A maior utilidade do primeiro gráfico é permitir uma fácil visualização e identificação

das causas ou problemas mais importantes, possibilitando a concentração de esforços sobre os mesmos. Já o diagrama de peixe que também é conhecido como diagrama de “espinha de peixe” e “diagramas *Ishikawa*” é uma técnica que mostra a frequência da ocorrência das causas mostradas. E o plano de ação estabelece as práticas, os recursos, os métodos, os responsáveis, a prioridade e a seqüência das atividades operacionais da organização.

Nesta etapa foram abordados maiores detalhes sobre os dados encontrados no campo de pesquisa, visando conseguir os objetivos propostos pelo pesquisador, procurando estabelecer todas as relações entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas, estas são comprovadas mediante a análise.

6.4 Tabulação dos dados

Nesta fase, a tabulação dos dados é conceituada como: “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos” (GIL, 2001, p. 165).

Foi atribuído um questionário aberto, e, a partir das respostas dos funcionários, os quais responderam ao questionário expondo os problemas possíveis para melhoramento, foi então, elaborado e atribuído um questionário com perguntas fechadas e enumeradas de 0 (zero) a 5 (cinco), onde (0) representa nenhuma importância, (1) mínima importância, (2) pouca importância, (3) média importância, (4) grande importância e (5) extrema importância. Em seguida foi tabulada na escala de Likert, que, segundo Sâmara e Barros (2004,p. 74) “indica o grau de concordância ou discordância de acordo com as variáveis e atitudes relacionadas ao objeto”.

Dentre os resultados da problemática, o autor optou por discutir o gráfico de espinha de peixe apenas com os dois problemas mais relevantes da pesquisa realizada no Hospital Bom Jesus de Ceres.

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

7.1 Descrição do Caso

Fundado em março de 1975, pelos médicos Dr. Bráulio Brandão Rêgo e Dr. Odyberto Eduardo Foz Monici. Situado na Rua 01 esquina com a Avenida Brasil nº. 25 Centro em Ceres – Goiás. O HOSPITAL BOM JESUS se consolidou na área de saúde no Vale do São Patrício e Médio Norte Goiano.

Em 2000, o Hospital Bom Jesus passou por reformas, mudando toda a sua estrutura física, inclusive de atendimentos. Foi construído um prédio ao lado do já existente, dentro de um padrão moderno de construções hospitalares. Os consultórios médicos ficaram bem separados das internações, inclusive, com entradas diferentes.

Em fevereiro de 2001, foi inaugurado o atual prédio, tornando-se centro de referência por suas características diferenciadas de instalação física e de prestação de serviços de qualidade. Pacientes de diferentes regiões e até mesmo de outros estados procuram o Hospital Bom Jesus.

O esforço dirigido para a satisfação dos clientes é o desafio que estimula dirigentes, médicos, enfermeiros e funcionários administrativos na busca do aprimoramento contínuo. O HOSPITAL BOM JESUS inicia mais um grande desafio: a construção de um novo centro cirúrgico.

O Dr. Bráulio Brandão Rego, em 2002, vendeu 50% das cotas do Hospital Bom Jesus para os médicos que já faziam parte do quadro clínico do hospital os quais são: Dr. Márcio Luiz Mendonça, Dr. Antônio Miguel da Silva Junior, Dr. Marciliano Antônio Borges, Dr. Rafael Moreira Rêgo, Dr. Rivaldo Ferreira Rêgo, Dr. Hiran Vieira Pinto e Dr. Luiz Antônio Fregonesi.

E, recentemente, o Dr. Antônio Miguel da Silva Junior vendeu sua cota-parte em partes iguais aos demais médicos sócios do HBJ.

A estrutura organizacional atual do HBJ está representada na ilustração 3.

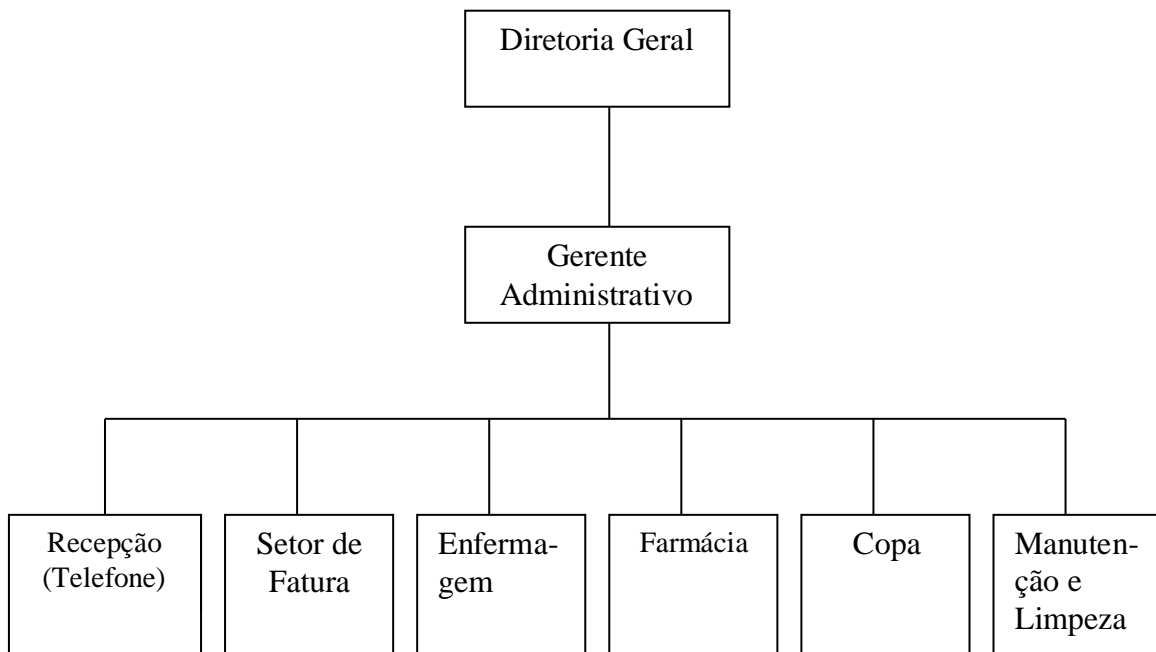


Ilustração 3 - Organograma do Hospital Bom Jesus

Fonte: Elaborado pela autora, 2008.

7.2 O Setor de Faturamento

O Setor de faturamento do HBJ encontra-se interligado aos demais setores do hospital, como: recepção, consultórios médicos, ambulatório, centro cirúrgico, posto de enfermagem entre outros. As informações chegam ao setor através de comunicação pessoal, de dados e documentos (prontuário de internação clínica, cirúrgica, ambulatorial, guia de consulta e exames). Todas as informações são indispensáveis para ampliar com qualidade, as tarefas as quais estão designadas dentro de sua estrutura. Sendo assim, um setor que desenvolve suas atividades sucessivamente em contato com todos os demais setores, devido à rede de informações precisas para que ao término ou saída de um paciente tenha-se o máximo de dados para preparação de suas faturas, sejam elas de convênios ou particulares.

De acordo com Regime do Setor de Faturamento “Art. 2º Dentre as várias unidades e departamentos que compõem um hospital, o setor de faturamento é uma atividade de grande importância, pois, após todo um processo de elaboração de um determinado paciente dentro

do nosocômio intitulado, será então fruto deste, sua conseqüente fatura, a qual será processada pelo setor, resultando em divisas monetárias para a organização”.

Independente da complexidade da instituição de saúde, o faturamento deve possuir uma área adequada, estrutura física bem planejada e um ambiente agradável contribuindo para uma melhor realização de suas funções.

Recentemente, o setor de faturamento do HBJ, passou por mudanças significativas. Houve troca de funcionários, os quais conseguiram demonstrar um bom desempenho na organização, sendo notáveis as melhorias. Ainda falta incentivo por parte da organização em dispor de treinamentos para funcionário, e isso interfere nos resultados finais. Ainda há muito que melhorar, segundo as informações obtidas nos questionários e na pesquisa realizada na organização.

7.3 Etapas de Processo

O primeiro contato feito entre o paciente e a instituição acontece na recepção. A primeira relação estabelecida será fator fundamental, definindo se a permanência do paciente será satisfatória ou não.

Em seguida, o paciente passa pelo consultório médico. Neste momento, o médico irá diagnosticar, preencher, analisar e verificar a documentação clínica do paciente. Logo, o prontuário irá para o setor de faturamento para cadastro de paciente e encaminhado para o posto de enfermagem. A enfermagem fica responsável por acompanhar, informar e registrar altas, além de registrar procedimentos, serviços, exames realizados e horários da medicação prescrita pelo médico.

No HBJ, as funções médicas estão ligadas a praticamente todos os setores, o atendimento realizado pelo médico irá influenciar todo o processo do faturamento podendo obter resultados altamente rentáveis para a instituição.

O faturamento prioriza o paciente pelo lado burocrático, o seu contato pessoal quase não existe, pois o faturista apenas conhece o estado clínico do paciente olhando o prontuário, analisando as reações de um procedimento pela evolução clínica, e ele sabe o que foi dado através da prescrição médica e das anotações da enfermagem.

Por isso, todos os setores estão interligados de forma direta, pois um depende do outro na obtenção de um resultado satisfatório. Burocraticamente o faturamento depende mais do médico e da enfermagem, pois é através dos seus registros que serão realizadas as

cobranças devidas. Sendo assim, nada mais correto que o faturamento oriente e gere mecanismos de trabalho facilitando o registro dessas informações.

No entanto, a idéia e a meta fundamental de um setor que venha faturar um prontuário, ou serviço prestado, deverão ser agregadas ao conjunto, uma vez que será uma atividade fim, transformando-se de grande valia o procedimento do mesmo.

Em meio as mais diversas unidades e departamentos as quais compõem um hospital, o setor de faturamento consiste em ser uma atividade de maior importância, uma vez que todo um processo de preparação e elaboração de um determinado paciente será então produto deste, sua procedente fatura, a qual será processada pelo setor, procedendo em divisas monetárias para a organização.

O grande propósito do setor de faturamento, a todo o momento será de apurar os gastos derivados de determinados pacientes, sejam eles atendidos por convênios ou particulares.

O setor de faturamento, deste modo, tem como ponto fundamental a organização e execução destas faturas para posterior recebimento das mesmas, integrando-se com os demais setores correspondentes e responsáveis pelo caminho percorrido pelo paciente, ou seja, desde o momento de sua chegada ou recepção até sua alta ou saída, planejando e realizando as faturas, tendo a todo o momento atualizado o banco de dados, relativo aos convênios e profissionais que atuam no hospital.

7.4 Melhoria

Os problemas encontrados foram realizados de acordo com as informações obtidas no questionário respondido pelos funcionários do setor de faturamento do HBJ. Os mesmos, depois de responderem um questionário aberto, dispendo dos possíveis problemas a serem melhorados, responderam também um questionário fechado para avaliar de zero a cinco, o grau de importância de cada item sugerido. Os problemas encontrados para melhoramento foram: Arquivo, Organização Física, Atraso no Funcionamento, Fluxo de Pessoas, Equipamentos e Integração de um Sistema de Informação Gerencial (SIG).

De acordo com Ramos (2006), o gráfico de pareto é uma forma de descrição onde procura-se identificar quais itens são responsáveis pela maior parcela dos problemas.

A ilustração 4 a seguir, mostra os resultados das sugestões de problemas para melhoramento no Hospital Bom Jesus de Ceres.

ITENS	NOTAS						TOTAL*
	0	1	2	3	4	5	
Arquivo				1		2	13
Organização Física			1	1		1	10
Atraso no Funcionamento		1		2			07
Fluxo de Pessoas				2	1		10
Equipamentos	1	1				1	06
Integração de um Sistema de Informação Gerencial		1				2	11

* O total é calculado estipulando peso ao quantitativo de funcionários de acordo com a nota. Ex.: Em Arquivo, na nota 3, a quantidade de funcionários que sugeriram tal nota foi 1, então $3 \times 1 = 3$; na nota 5, foram 2, então $5 \times 2 = 10$, portanto o total é $3 + 10 = 13$

Ilustração 4 – Quadro de sugestões quanto à importância de cada item

Fonte: Elaborado pela autora, 2008.

A coluna Itens da ilustração 4 apresenta os problemas sugeridos, e a coluna Notas pelo óbvio, representa as notas assinaladas no questionário fechado pelos funcionários do setor de faturamento.

A ilustração 5 foi apresentada para demonstrar os problemas encontrados para melhoramento contínuo, os itens receberam uma letra (simbologia) para melhor identificação.

ITENS	SIMBOLOGIA	TOTAL
Arquivo	A	13
Organização Física	B	10
Atraso no Funcionamento	C	07
Fluxos de Pessoas	D	10
Equipamentos	E	06
Integração de um Sistema de Informação Gerencial	F	11

Ilustração 5 – Quadro para melhor identificação dos itens (simbologia).

Fonte: Elaborada pela autora, 2008.

A ilustração 6 mostra a aplicação da análise de Pareto sobre a ilustração 5.

ITENS	TOTAL DE NOTA	PARTICIPAÇÃO INDIVIDUAL (%)	PARTICIPAÇÃO ACUMULADA (%)
A	13	22,81	22,81
F	11	19,30	42,11
B	10	17,54	59,65
D	10	17,54	77,19
C	07	12,28	89,47
E	06	10,53	100,00
TOTAL GERAL	57		

Ilustração 6 – Quadro de aplicação da análise de Pareto

Fonte: Elaborado pela autora, 2008.

O primeiro passo é a totalização das quantidades de notas. Em seguida, calcula-se a participação percentual individual de cada itens. Isso é feito pela divisão de cada nota pelo total geral de notas. Esses valores constam na terceira coluna da ilustração 6. O próximo passo é a reordenação das linhas da ilustração 4 de acordo com a ordem decrescente das participações percentuais individuais (terceira coluna) que foi apresentado na ilustração 5.

Finalmente, calcula-se a participação acumulada. Os valores acumulados encontram-se na quarta coluna da ilustração 6. A primeira linha do percentual acumulado é igual á primeira linha do percentual individual. A partir da segunda linha, os valores do percentual acumulado são obtidos pela soma do percentual individual ao percentual acumulado anterior.

Os valores obtidos das participações individuais e das participações acumuladas são traçados num gráfico como o da Ilustração 7. Esse é o gráfico de Pareto. As barras do gráfico são as participações percentuais individuais de todos os itens no total de notas votadas.

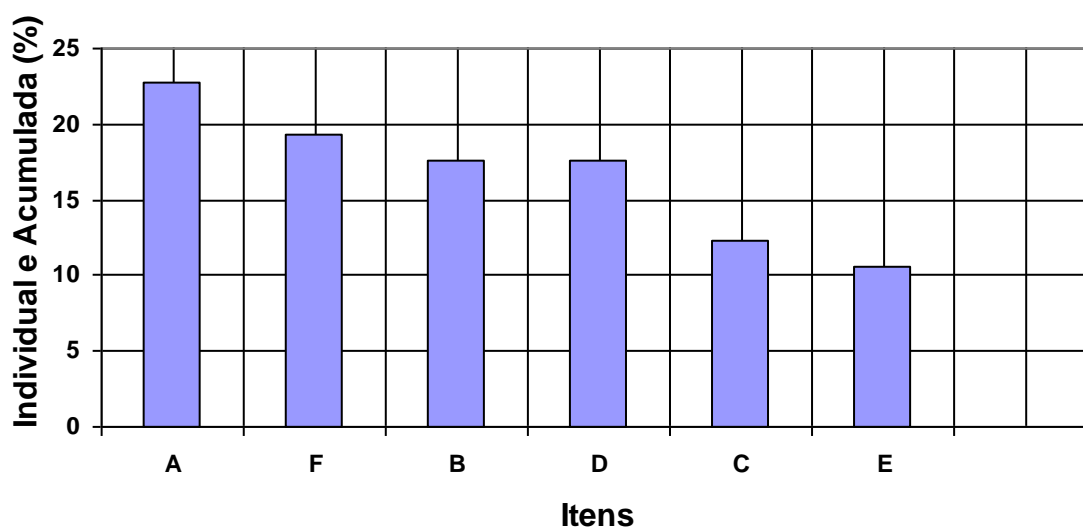


Ilustração 7 - Gráfico de Pareto
 Fonte: Elaborado pela autora, 2008.

Em primeiro lugar, com maior índice, ficou o item Arquivo, que requer melhorias numa escala de zero a cinco. Assim, grandes mudanças seriam necessárias para melhorar o item de arquivo como: melhor organização, iluminação, limpeza, móveis adequados além de um espaço adequado e arejado para toda a sua documentação, sendo o acesso feito de maneira simples e organizado, facilitando o trabalho no setor.

Em segundo lugar ficou o item Integração de um SIG. O HBJ possui um bom programa de sistema de informática, isto, segundo informação de um dos funcionários, mas o sistema ainda deixa a desejar em alguns aspectos, pois o sistema de informação ainda não está interligado a todos os setores e os funcionários do faturamento ainda têm dificuldades para usá-lo. Necessitando então de treinamentos a funcionários e redes setoriais.

Em terceiro lugar obteve empate nos itens solicitados como: Organização Física e Fluxo de Pessoas.

Há problemas com a Organização Física do setor de faturamento. O local além de ter um espaço limitado ainda possui grandes quantidades de móveis inadequados. Os funcionários precisam de salas adequadas para que possam exercer suas funções de forma eficaz e sem transtornos. Precisa-se planejar um ambiente agradável contribuindo para uma melhor realização de suas funções e tornando o trabalho altamente produtivo.

Falando agora do Fluxo de pessoas que também faz parte deste do terceiro lugar, observa-se, que a falta de treinamento está fazendo com que haja um grande fluxo de entrada

e saída de funcionários de outros setores no faturamento, devido à responsabilidade do mesmo, fornecer informações precisas às secretarias de todos os médicos quando estas precisarem. Deveria ser restrito apenas aos funcionários do setor.

Em quarto lugar ficou o Atraso no Funcionamento. No entanto, nota-se, que o atraso no funcionamento não é bom para a organização. Neste setor, são duas funcionárias e uma delas desempenha duas funções, parando às vezes, o trabalho de fatura para exercer outras atividades, ou seja, a paralisação de um determinado trabalho acaba sendo prejudicada pelo tempo.

Finalizando, em quinto lugar ficaram os Equipamentos. No setor, nota-se uma grande escassez de equipamentos específicos, os computadores são insuficientes para atender à demanda. Vendo estas necessidades, o HBJ disponibilizou a troca de um dos dois computadores do setor, sendo necessário a troca do outro equipamento e, ainda assim, seria insuficiente somente com os dois em operação, necessitando de mais um computador.

Sabe-se que, os aperfeiçoamentos precisam-se focar nos processos mais críticos para obtenção de vantagem competitiva. Isto é indispensável para a organização, pois os sistemas e as necessidades dos clientes modificam.

Por meio do Diagrama de Ishikawa ou Diagrama de espinha de peixe, foi possível levantar quais os dois principais problemas para melhoria no setor de faturamento do Hospital Bom Jesus de Ceres. Um diagrama de causa e efeito proporciona uma abordagem estruturada na pesquisa das prováveis causas de um problema.

Segundo Ramos (2006), o diagrama de Ishikawa, permite que seja identificada uma relação significativa entre um efeito e suas possíveis causas.

A ilustração 8 apresenta o diagrama de causa e efeito para o problema “arquivo”, considerado mais relevante pela pesquisa.

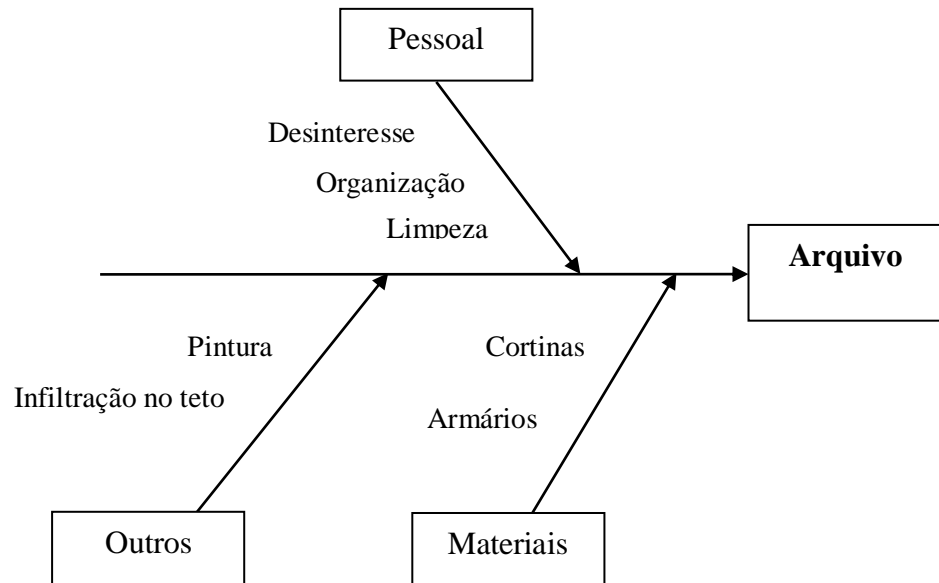


Ilustração 8 - Diagrama de Espinha de Peixe para o problema Arquivo

Fonte: Elaborado pela autora, 2008.

O arquivo, setor responsável pela guarda dos prontuários do HBJ, apresenta problemas como: organização e limpeza. Faltam equipamentos específicos para o setor como armários, cortinas e também há problemas com o ambiente físico como pintura e infiltração, o que compromete a integridade física dos prontuários, a agilidade e segurança na movimentação dos documentos, bem como a rapidez e eficácia na obtenção de informações.

Constata-se a urgência na implantação de infra-estrutura que atenda às necessidades do setor e que possibilite o acondicionamento adequado dos documentos, na criação de normas e procedimentos para o controle do fluxo interno dos prontuários e, ainda, na utilização de sistema de informática.

A ilustração 8 apresenta o diagrama de causa e efeito para o problema de integração de um "Sistema de Informação Gerencial".

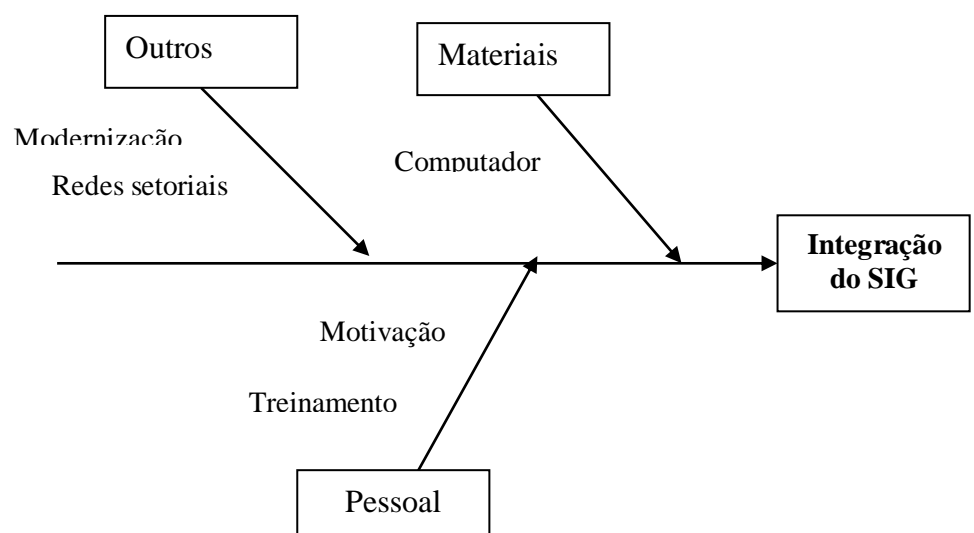


Ilustração 9 - Diagrama de Espinha de Peixe para o problema integração do SIG.

Fonte: Elaborado pela autora, 2008.

Já o SIG apresenta problemas com a falta de treinamento dos funcionários com os novos programas desenvolvidos para fatura, ocasionando assim, a falta de motivação dos mesmos. O setor trabalha com dois computadores, necessitando da compra de mais um equipamento, ou seja, modernizar o ambiente de trabalho na organização. O sistema de rede do setor de faturamento é interligado apenas com o administrativo, necessitando de um sistema de informação que integre todos os setores do hospital o que facilitaria o trabalho na organização e as informações chegariam mais rápidas e precisas para o faturista.

O SIG, como gerador de informações de caráter decisório, deve ser estabelecido como processo de comunicação mediante os quais são fornecidos os elementos básicos para as decisões nos vários pontos do Hospital.

Portanto, a produtividade não deve ser abordada como um assunto de tempos e métodos, ou de linhas de produção. Ela deve ir até o nível de produtividade global e estabilizar a filosofia de comprometimento de todos para com os resultados parciais e gerais da empresa.

8 PLANO DE AÇÃO

O prontuário médico do paciente é o documento mais importante produzido pelas Unidades Hospitalares, ou seja, constitui-se em documento único, padronizado, organizado e preciso onde estão registrados os cuidados médicos prestados ao paciente desde o início do seu tratamento médico até a alta hospitalar. É a partir dos mesmos que são levantadas informações que podem ser compartilhadas entre os profissionais de saúde das Unidades, dando suporte à assistência e à avaliação do paciente.

Portanto, todas essas informações devem ser arquivadas em um o prazo mínimo de 20 (vinte) anos, conforme Conselho Federal de Medicina, Resolução CFM nº 1.821, de 11 de Julho de 2007. O Conselho Federal de Medicina, no uso das atribuições que lhe confere a Lei nº 3.268, de 30 de Setembro de 1957, alterada pela Lei nº 11.000, de 15 de Dezembro de 2004, regulamentada pelo Decreto nº 44.045, de 19 de Julho de 1958, considerando, finalmente o decidido em sessão plenária de 11/07/2008 no Art.8º “Estabelecer o prazo mínimo de 20 anos, a partir do ultimo registro, para preservação dos prontuários dos pacientes em suporte de papel, que não foram arquivados eletronicamente em meio óptico, microfilmado ou digitalizado”. Então, o prontuário deve estar organizado internamente de forma coerente de maneira a agilizar o levantamento de informações sobre o paciente e o tratamento médico. Deve estar escrito de forma legível e conter: Ficha Clínica, Exames Complementares, Evolução Clínica, Procedimentos Cirúrgicos, Prescrição Médica, Resumo de Alta ou Óbito.

Por isso, os dados que compõem o prontuário pertencem ao paciente e devem estar permanentemente disponíveis, de modo que, quando solicitado por ele ou seu representante legal, permitam o fornecimento de cópias autênticas das informações a ele pertinentes. Então a necessidade de um arquivo bem organizado.

Segundo Antônio (2008), para atingir um objetivo, uma meta, precisamos fazer alguma coisa, precisamos agir - realizar uma ou geralmente várias ações. Até “não fazer nada” pode ser uma ação necessária para atingir um objetivo. E, exceto nos casos de urgência máxima, precisamos definir uma data para concluir – um prazo.

Como para ir a qualquer lugar desconhecido precisamos saber qual o caminho ou ter um mapa, para chegar a um objetivo também precisamos de uma orientação, ou de um plano – o Plano de Ação.

A ilustração 10 apresenta o Plano de ação para o problema “Arquivo”, considerado mais relevante pela pesquisa.

What (O quê deve ser realizado?)	Why (Por quê)	Where (onde?)	When (Quando deverá ser realizado?)	Who (Quem deverá realizar?)	How (Como deverá ser realizado?)	How Much (Quanto custará?)
Compra de 2 cortinas	As janelas não possuem cortinas.	No setor de arquivo	Fevereiro de 2009	Gerente Administrativo do Hospital	Através de cotações com empresas existentes.	As duas cortinas custarão de R\$ 400,00 a R\$ 700,00
Compra de 6 Armários	Não há móveis adequados ao local. Os prontuários são arquivados em caixas de papel.	No Setor de Arquivo	Fevereiro de 2009	Gerente Administrativo	Através de cotações com empresas existentes.	O valor de cada armário custa em média de R\$ 250,00 a R\$ 400,00.
Pintura do setor	Apresenta um local com paredes sujas, e com pintura danificadas.	Setor de Arquivo	Janeiro de 2009	Gerente administrativo juntamente com o diretor geral.	Contratação de um pintor até o término do trabalho.	A Pintura de todo o setor custará R\$ 2.800. Incluso tintas e mão-de-obra.
Limpeza do setor	Qualidade no ambiente de serviço	Setor de Arquivo	Janeiro a fevereiro de 2009	Responsável pela equipe de limpeza.	Funcionários (da limpeza)	Já estaria incluso no salário dos funcionários da limpeza
Reforma do teto com infiltração	A infiltração prejudica a armazenagem dos	Setor de Arquivo	Janeiro de 2009	Gerente administrativo juntamente com o diretor	Contratação de um mestre de obra até o término da	A reforma do teto custará R\$ 3.900 com

	prontuários.			geral	reforma.	materiais e mão-de-obra.
Contratar um profissional para organização do arquivo.	Não tem um funcionário responsável pelo setor	Setor de Arquivo	Março de 2009	Gerente administrativo.	Através de recrutamento e seleção de funcionário.	R\$ 550,00

Ilustração 10 - Quadro de plano de ação para Arquivo

Fonte: Elaborado pela autora, 2008

Embora a Informática tenha trazido grandes contribuições para a área da saúde, ainda existem muitos desafios a serem vencidos. A organização de um centro de saúde é um assunto que instiga o propósito de se obter um ambiente informatizado. É necessário saber escolher qual o melhor programa e integrá-lo ao equipamento adequado, sabendo qual base de dados utilizar, além de escolher o sistema de rede a ser usada. Tudo isso exige um apanhado abrangente de conhecimento do profissional, que deve estar preparado para tantos desafios.

De acordo com Antônio (2008), quanto maior a quantidade de ações e pessoas envolvidas, mais necessário e importante é ter um Plano de Ação. E, quanto melhor o Plano de Ação, maior a garantia de atingir a meta. Em importantes projetos, missões, empreendimentos, um bom Plano de Ação é indispensável.

Os sistemas hospitalar existentes no HBJ são sistemas departamentais conforme os setores do mesmo. A idealização, conforme a pesquisa com os profissionais do HBJ, é que os setores sejam informatizados e que tenham uma integração entre si.

A ilustração 10 apresenta o Plano de ação para o problema de integração de um “Sistema de Informação Gerencial”.

What (O quê deve ser realizado?)	Why (Por quê)	Where (onde?)	When (Quando deverá ser realizado?)	Who (Quem deverá realizar?)	How (Como deverá ser realizado?)	How Much (Quanto custará?)
Compra de 1 computador	O setor tem 2 computadores, necessitando de mais um	Setor de Faturamento	Janeiro de 2009	Gerente administrativo juntamente com o diretor geral	Através de cotações com empresas existentes	R\$ 2.100,00

	equipamento					
Sistema de rede setorial	O sistema somente é interligado no setor administrativo.	Todos os setores	Fevereiro de 2009	Gerente administrativo juntamente com o diretor geral	Com o programador de sistemas contratado pelo hospital.	O Sistema de Rede em todos os setores custará R\$ 5.200,00
Modernização (Tecnologia) no SIG	Ressalta a importância das decisões tecnológicas estarem dentro do contexto estratégica da empresa	Todos os setores	Março a Abril de 2009	Administrador do HBJ	Terceirizar o serviço	O valor estabelecido por essa modernização seria R\$ 5.000,00
Treinamento de trabalho em equipe para o SIG	Para trabalhar o comportamento profissional do empregado. E assim modelar as qualidades que se espera dos indivíduos da equipe, para que o trabalho se realize de forma harmônica e eficiente.	Todos os setores do HBJ.	Janeiro de 2009	Gerente administrativo juntamente com os médicos.	Através da contratação de uma equipe de consultoria.	O valor da hora deste profissional é de R\$ 120,00 e para aplicar esse treinamento serão necessárias 4 horas.
Motivar Funcionários	Assim a empresa obterá o melhor aproveitamento de	Todos os setores do HBJ	Janeiro de 2009	Gerente administrativo juntamente com os médicos.	Treinamentos, cursos específicos para cada setor.	O curso custará R\$ 250,00 por pessoa e o treinamento poderá ser

	seus funcionários os quais retribuirão com o aumento de produtividade.					fornecido pela organização, o que não acarretará custos.
Padronizar tarefas	Para que não haja deslocamento de funcionário de um setor ou de uma função para outros sem que o mesmo tenha concluído.	Setor de Faturamento	Fevereiro de 2009	Gerente administrativo juntamente com o diretor geral	Analisar o processo de trabalho e fazer divisão do trabalho adequadamente	Não acarretará custos.

Ilustração 11 – Quadro de plano de ação para integração do SIG

Fonte: Elaborado pela autora, 2008.

9 CONCLUSÃO E SUGESTÕES

Após realizar a pesquisa percebe-se o quanto a aplicabilidade das ferramentas de melhoria no setor de faturamento do HBJ de Ceres-Goiás, é indispensável.

Teve-se como objetivo o diagnóstico do setor de faturamento, o qual procurou determinar quais as características no setor que levaria HBJ, a adotar as medidas de melhoria, sendo como uma necessidade primordial a qualidade e produtividade.

Procurou-se identificar problemas ou aspectos a serem melhorados na empresa, classificando-os de acordo com sua importância e necessidade. Neste, foram encontrados 6 problemas a serem superados pelo setor, como: Arquivo, Organização Física, Atraso no Funcionamento, Fluxo de Pessoas, Equipamentos e Integração de um Sistema de Informação Gerencial (SIG).

Os problemas que foram estudados mais profundamente foram: “arquivo” e a “integração de um sistema de informações”, considerados mais relevantes na ótica dos entrevistados.

Por último buscou-se sugerir melhorias através de plano de ação, identificando os problemas e sendo demonstrado através de uma tabela com a abordagem das sete perguntas, 5W2H. Como melhorias, foram sugeridas para o setor de arquivo: compra de cortinas, armários, pintura, reformas de infiltração, e para o SIG: compra de mais 1 computador, treinamentos, sistema de redes setoriais entre outros.

Uma limitação da pesquisa diz respeito à impossibilidade de se generalizar o caso em foco para todo o setor. Dois são os fatores determinantes: o primeiro, por se tratar de um estudo de caso; o segundo, pela especificidade do tema de pesquisa. A generalização das mudanças e adaptações estratégicas que ocorreram em uma dada organização ao longo de um período de tempo é uma situação complexa, ou mesmo, impossível de ser operacionalizada. O que se poderia propor é um estudo multicaso, com isso seria possível comparar os dados para a busca de outras conclusões. Porém, não é a real situação desta pesquisa, pois aqui foi apenas estudado um único caso, o setor de faturamento.

Espera-se que este trabalho sirva como fonte de pesquisa e possa contribuir com trabalhos futuros.

A maior dificuldade encontrada na realização deste, foi a mudança de serviço para uma empresa nova, assim os dados a serem coletados passaram a ser mais dificultados.

Mas com certeza este estudo poderá ser dado continuidade no futuro, completando a pesquisa com um estudo da organização como um todo, estudando, diagnosticando e sugerindo melhorias por toda a empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLIPRANDINI, L. F.; TOLEDO, J. F. F.; FONSECA JUNIOR, N. S.; KIIHL, R. A. S. Ganho genético em soja no Estado do Paraná, via melhoramento no período de 1985/ 86 a 1989/90. **Pesquisa Agropecuária Brasileira**, Brasília, v.28, n.4, p.489-497, 1993.

BRITO, Maria Cristina Cachenski; ARNS, José Fernando. 2006. **Pesquisa Bibliográfica**. Disponível no site: www.anppas.org.br/encontro_anual/encontro3/arquivos/TA480-0403200602634.DOC. Acesso em: 20 nov. 2008.

CAFFYN, S.; BESSANT, J. **A capability-based model for continuous improvement, Proceedings of 3th International**. Conference of the EUROMA, London, 1996. Disponível em: <http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/146/108>. Acesso em: 21 nov. 2008.

CARDOSO, Flávio Manoel Coelho Borges. **Cluster de saúde de Ceres (Go): um resgate do seu processo de formação e expansão**. 2005, 198f. Dissertação. (Mestrado em Administração)-. Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

CONARQ – Arquivo Nacional. **Resolução CFM nº 1.821/2008**. Disponível em: <http://WWW.conarq.arquivonacional.gov.br/CGI/CGI/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=226&Sid=55&tpl=printerview>. Diário Oficial da União, 23 de Novembro de 2007 Acesso em: 12 dez. 2008.

CORRÊA, Henrique L., CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CORTONI, Luis Felipe. **Brainstorming**. Disponível em: http://www.administradores.com.br/noticias/inovacao_nao_e_um_grande_e_permanente_brainstorming/17766/. Acesso em: 15 nov. 2008.

COSTA, Isadora. **Brainstorming**. 2007. Disponível em: http://isadoracosta.blogspot.com/2007_06_01_archive.html. Acesso em: 15 nov. 2008.

FARIA, Caroline. **Diagrama de Pareto**. 2008. Disponível em: http://www.infoescola.com/administracao_/diagrama-de-pareto/. Acesso em: 10 nov. 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HARRISON, A. Continuous improvement: the trade off between self-management and discipline. **Integrated Manufacturing System**, v. 11, n. 3, p. 180-187, 2000. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2003000100003&script=sci_arttext. Acesso em: 15 nov. 2008.

KUME, I. **Métodos estatísticos para a melhoria da qualidade**. São Paulo: Gente, 1995.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed.rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

MACHADO, Luís Calos, SAFATLE, Luzineide de Fátima. **Curso faturamento hospitalar**. Instituto Francisco Ludovico, 2008.

MARIM, Walter Chaves. **O método entrada-saída**. 2004. Disponível em: http://www.portaldaeconomia.com.br/artigos/geracaoderenda/modelo_de_insumo.html. Acesso em: 15 nov. 2008.

MARQUES, Wagner Luiz. **Gestão de pessoas/ rotinas trabalhistas**. 2007. Disponível em: <http://wlmcne.blogspot.com/2007/12/gesto-de-pessoas-rotinas-trabalhistas.html>. Acesso em: 19 nov. 2008.

MESQUITA, Melissa; ALLIPRANDINI, Dário Henrique. **Competências essenciais para melhoria contínua da produção: estudo de caso em empresas da indústria de autopeças**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v10n1/a03v10n1.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2008.

MINAYO, M.C. de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MINAYO, M.C.S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro, Vozes, 1994.

NUNES, Paulo. **Conceito de diagrama de Pareto**. 2008. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/diagramadepareto.htm>. Acesso em: 12 nov. 2008.

RAMOS, Alberto W. **As sete ferramentas básicas de qualidade**. 2006. Disponível em: http://www.prd.usp.br/disciplinas/docs/pro271220051berto_Gregorio/1Ferbaspq.pdf. Acesso em: 08 dez. 2008.

RENTES, Antônio Freitas. **TransMeth propostas de uma metodologia para condução de processos de transformação de empresas**, 2000. Disponível no site: http://www.hominiss.com.br/UserFiles/File/Teses/Transmeth_A_Rentes.pdf. Acesso em: 21 nov. 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SAMARA, Beatriz Santos, BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVA, Carlos Eduardo Sanches da. **Relação entre melhoria contínua e o sistema de avaliação de desempenho: estudo de caso em malharias retilíneas**, 2006. Disponível no site: <http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/146/108>. Acesso em: 22 nov. 2008.

SILVA, José A. B, *et al.* **As medidas de desempenho como uma ferramenta de gerenciamento**. 2005. Disponível em: http://www.cultura.ufpa.br/petmec/index_arquivos/meddesemp.pdf. Acesso em: 02 out. 2008.

SIMPRESS. **SW2H**. Disponível em: <http://iso9001brasil.blogspot.com/search/label/5W2H>. Acesso em: 09 dez. 2008.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1999.

STEVERSON, William J. **Administração das operações de produção**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

Revisado por

Célia Romano Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1-1528

APÊNDICE

APÊNDICE A

FACER – FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

ACADÊMICA: SIRLENE CRISTINA CORRÊA
EMPRESA: HOSPITAL BOM JESUS DE CERES-GOIÁS

O setor de faturamento do HBJ começou a passar por significativas mudanças, no intuito de diminuir as perdas e melhorar a qualidade dos serviços prestados por este setor.

Neste sentido, o que pode ser melhorado no setor de faturamento do Hospital Bom Jesus de Ceres à luz das ferramentas de melhoria?

APÊNDICE B

FACER – FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

ACADÊMICA: SIRLENE CRISTINA CORRÊA
EMPRESA: HOSPITAL BOM JESUS DE CERES-GOIÁS

SABENDO DA IMPORTÂNCIA DE TODAS AS INFORMAÇÕES ABAIXO, AVALIE DE ZERO A CINCO O GRAU DE IMPORTÂNCIA DE CADA UMA DAS SUGESTÕES CITADAS DE ACORDO QUE:

- (0) Nenhuma importância;
- (1) Mínima importância;
- (2) Pouca importância;
- (3) Média importância;
- (4) Grande importância e,
- (5) Extrema importância

ARQUIVO

0() 1() 2() 3() 4() 5()

ORGANIZAÇÃO FÍSICA

0() 1() 2() 3() 4() 5()

ATRASSO NO FUNCIONAMENTO

0() 1() 2() 3() 4() 5()

ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIO

0() 1() 2() 3() 4() 5()

EQUIPAMENTOS

0() 1() 2() 3() 4() 5()

INTEGRAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL (SIG)

0() 1() 2() 3() 4() 5()

APÊNDICE C

DADOS DO ALUNO

Nome: Sirlene Cristina Corrêa

Nº. Matrícula: 0002410801

Endereço: Rua 18 S/N Qd. 02 Lt. 02 Setor Rialma II

CEP 76.310-000 Cidade: Rialma Estado: Goiás

Tel. Res.: (62) 8475-0732

Tel. Com.: 3323-1920 ramal 218

E-mail: sircrys@hotmail.com

Estágio realizado na área: Setor de Faturamento

Empresa: Hospital Bom Jesus de Ceres-Goiás

Endereço: Rua 01 esquina com a Av. Brasil nº 25 Centro Ceres

Telefone: (62)3323-1920

DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP com diploma registrado no MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas da monografia de conclusão de **SIRLENE CRISTINA CORRÊA** do Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER.

Rubiataba, 28 de janeiro de 2009

Célia Romano do Amaral Mariano

Biblioteconomista – FACER

CRB/1- 1528

