

**PONTÍFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

**GESTÃO DO PROCESSO DE FATURAMENTO DA COOPERATIVA
DOS MÉDICOS ANESTESIOLOGISTAS DE GOIÁS – COOPANEST-
GO: AVALIAÇÃO E PROPOSTAS DE MELHORIAS**

POLLYANA GOMES BATISTA

GOIÂNIA-GO

2021/1

**PONTÍFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

POLLYANA GOMES BATISTA

**GESTÃO DO PROCESSO DE FATURAMENTO DA COOPERATIVA
DOS MÉDICOS ANESTESIOLOGISTAS DE GOIÁS – COOPANEST-
GO: AVALIAÇÃO E PROPOSTAS DE MELHORIAS**

Trabalho apresentado para fins de avaliação no curso de Administração na Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC GOIÁS, para obtenção de título de bacharelado.

Orientador: Prof. Msc. Irineu Gomes

**GOIÂNIA-GO
2021/1**

POLLYANA GOMES BATISTA

**GESTÃO DO PROCESSO DE FATURAMENTO DA COOPERATIVA DOS MÉDICOS
ANESTESIOLOGISTAS DE GOIÁS – COOPANEST-GO: AVALIAÇÃO E PROPOSTAS
DE MELHORIAS**

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de
graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Goiânia, 15 de junho de 2021

BANCA EXAMINADORA:

Prof. M.Sc. Irineu Gomes

Orientador

Prof. M.Sc. Denise Lucia M. G. Neponuceno

Membro da Banca

Prof. M.Sc. Marcos de Freitas Pintaud

Membro da Banca

DEDICATÓRIA

À Deus em primeiro lugar, aos meus pais José Batista e Maria Marlene, ao meu irmão Rodolfo, minha amiga Jordana e meu amado esposo Alexsandro, e a todos os meus amigos. Ao meu professor mestre Irineu Gomes, por sempre me apoiar e incentivar.

AGRADECIMENTO

À Pontifícia Universidade Católica de Goiás, ao curso de Administração, aos professores, especialmente, ao Mestre Irineu Gomes e a todos aqueles que direta e indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Estrutura Organizacional.....	19
Figura 02: Motivação.....	27
Figura 03: Feedbacks positivos de desempenho no trabalho	27
Figura 04: Desempenho e reconhecimento.....	28
Figura 05: Relacionamento com colegas de trabalho	29
Figura 06: Trabalho e realização profissional.....	29
Figura 07: Reconhecimento de sugestões pelos colegas e coordenadores	30
Figura 08: Relacionamento interno e o que precisa ser melhorado	30
Figura 09: Comunicação dos coordenadores com a equipe	31

RESUMO

BATISTA, Pollyana Gomes. Gestão do processo de faturamento da COOPANEST-GO: avaliação e propostas de melhorias. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Gestão e Negócios da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Curso de Administração, 2021.

Este estudo teve como objetivo principal avaliar o processo de faturamento da Cooperativa dos Médicos Anestesiologistas de Goiás e propor melhorias. Para a realização do trabalho foram feitos levantamentos gerais na empresa, pesquisas junto aos gestores e funcionários envolvidos no processo de faturamento, com o objetivo de identificar suas avaliações a respeito do funcionamento do processo. A partir dos levantamentos e as pesquisas foi possível identificar os principais pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades que precisam ser aperfeiçoados. A pesquisa com gestores foi qualitativa e realizada com os dois principais responsáveis pelo gerenciamento. Com os funcionários foi feita pesquisa quantitativa, via plataforma teams, de forma aleatória, com a amostra de 10, num total de 20. Dentre as principais soluções apontam-se a necessidade de ampliar a informatização de todo o processo de faturamento, a busca por mais parcerias no campo de atuação, maior atenção no relacionamento com os hospitais, clínicas e cooperados, aperfeiçoamento da comunicação dos líderes de equipes, o treinamento e desenvolvimento de talentos, e melhor aproveitamento da força de trabalho com incentivos ao mérito e possibilidades de crescimento profissional.

Palavras-chave: Coopanest-Go; gestão de processos; faturamento; motivação e satisfação.

ABSTRACT

BATISTA, Pollyana Gomes. **Management of Coopanest-Go billing process: evaluation and proposals for improvements.** Course Completion Work - School of Management and Business of the Pontifical Catholic University of Goiás, Administration Course, 2021.

This study aimed to evaluate the billing process of the Cooperative of Anesthesiologists of Goiás and propose improvements. To carry out the work, general surveys were carried out in the company, surveys with managers and employees involved in the billing process, with the objective of identifying their evaluations regarding the functioning of the process. From the surveys and surveys, it was possible to identify the main strengths, weaknesses, threats and opportunities that need to be improved. The survey with managers was qualitative and carried out with the two main people responsible for management. Quantitative research was carried out with the employees, via platform teams, at random, with a sample of 10, in a total of 20. Among the main solutions, the need to expand the computerization of the entire billing process, the search for more partnerships in the field, greater attention to the relationship with hospitals, clinics and cooperative members, improved communication of team leaders, training and development of talent, and better use of the workforce with incentives for merit and possibilities for professional growth .

Keywords: Coopanest-Go; process Management. Billing. Motivation and Satisfaction.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Modalidade.....	11
1.2 Tema	11
1.3 Objetivos geral	11
1.4 Objetivos específicos	11
2. METODOLOGIA.....	12
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
3.1 A gestão de processos.....	13
3.2 Cooperativas	13
3.3 Motivação e satisfação	14
3.4 Comunicações na empresa.....	16
4. DISCUSSÃO E DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	17
4.1 Histórico da empresa	17
4.2 Características gerais.....	17
4.3 Descrições do negócio e área de atuação	18
4.4 Clientela que atende	18
4.5 Filosofia empresarial: missão, visão e valores	18
4.6 Gestão empresarial	19
4.7 Estrutura organizacional.....	19
4.8 Descrição e análise das etapas do processo de faturamento e procedimentos gerenciais envolvidos	19
4.8.1. Primeira etapa: procedimento de ingresso	20
4.8.2. Segunda etapa: processo de recebimento de comprovantes.....	21
4.8.3 Terceira etapa: processo de faturamento.....	22
4.8.4 Quarta etapa e final do processo: repasse financeiro	22
4.9 Pesquisa quantitativa junto aos funcionários quanto a motivação e satisfação no trabalho e melhorias do processo	23
4.10 Pesquisas quantitativa junto aos funcionários quanto à motivação e satisfação no trabalho e melhorias do processo	26
4.11 Identificação e análise dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades do processo de faturamento.....	31
4.11.1 Pontos fortes	31

4.11.2 Pontos fracos	32
4.11.3 Ameaças	33
4.11.4 Oportunidades.....	34
4.12 Sugestões de melhorias no processo de faturamento.....	34
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
Apêndice A.....	39
Apêndice B.....	40
Apêndice C.....	42
Apêndice D.....	43
Apêndice E.....	44
Apêndice F.....	45

1. INTRODUÇÃO

Na economia de mercado as empresas estão a cada dia se reinventando para que não percam o senso de competitividade, ou seja, não se tornem obsoletas e, com isso, deixem de agregar valor em função da perda da vantagem competitiva.

E como estratégia de mudança a organização denominada COOPANEST-GO vem se revelando como uma empresa inovadora ao se apresentar como uma terceirizada no segmento de negócio de oferta de serviços na área de anestesia, um nicho de negócio que os sócios descobriram, considerando-se que o setor de saúde é bem dinâmico levando-se em conta que existe muita demanda por este tipo de saúde, levando-se em conta que a saúde do brasileiro não é boa, havendo com isso, uma ampla busca por tratamentos, o que exige a aplicação da anestesia.

Por outro lado, para que esta oferta seja apresentada com sucesso é preciso contar com bons profissionais além de toda uma estrutura organizada que se inicia com a gestão de processo, envolvendo também outros fatores como logística, compras, estoques, enfim, todo um conjunto de ferramentas a serem aplicadas para que os objetivos sejam alcançados.

O presente estudo é sobre gestão de processo na empresa COOPANEST-GO e teve por finalidade definir estratégias para tornar a cooperativa viável no que diz respeito à ampliação do faturamento, portanto, agregar valor à referida empresa.

O estudo apresentado neste trabalho teve como objetivo principal avaliar a gestão do processo de faturamento da Cooperativa de Anestesiologistas de Médicos do Estado de Goiás – COOPANEST-GO e propor melhorias. Para tanto, foram feitos levantamentos gerais na empresa, pesquisas junto a gestores e funcionários visando identificar os pontos fortes de todo o processo de faturamento e indicar sugestões de melhorias. Dentre os vários quesitos levantados, destacam-se a necessidade promover a integração da equipe envolvida com o faturamento, treinamentos de motivação no trabalho e reconhecimento profissional.

1.1 Modalidade

Gestão de processo

1.2 Tema

Gestão do processo de faturamento da COOPANEST-GO.

1.3 Objetivo Geral

Avaliar a gestão do processo de faturamento da COOPANEST-GO e propor melhorias.

1.4 Objetivos específicos

- Fazer a fundamentação teórica, destacando a gestão de processos e a motivação e satisfação no trabalho.
- Mapear e analisar os processos de faturamento, em suas várias etapas, de forma descritiva bem como fazer o fluxograma de todo o processo.
- Realizar pesquisa junto aos gestores principais do processo de faturamento, visando avaliar as questões eficientes e buscar propostas de melhoria.
- Realizar pesquisa de satisfação e motivação dos funcionários envolvidos com o processo de faturamento, bem como a visão dos mesmos sobre melhorias.
- Identificar e analisar os pontos fortes e fracos do processo de faturamento, bem como possíveis ameaças e oportunidades.
- Elaborar propostas de melhorias da gestão e do processo de faturamento.

2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada durante a elaboração do trabalho foi desenvolvida conforme as seguintes etapas:

1ª Etapa

Nesta etapa foi realizada revisão bibliográfica referente a gestão de processo, a importância das cooperativas, motivação e satisfação no trabalho e comunicação empresarial.

2ª Etapa

Na segunda etapa foi realizado um levantamento de dados e informações gerais sobre a empresa e feito o mapeamento de forma descritiva e análise do processo de faturamento, em suas várias fases. Os dados e informações foram fornecidos pelos gestores principais do processo de faturamento, buscando junto a eles suas avaliações e sugestões de melhorias.

3ª Etapa

Nesta etapa foi realizada uma pesquisa qualitativa com dois gestores do processo de faturamento, conforme roteiro do Apêndice A. A pesquisa teve por finalidade avaliar a gestão e processo do faturamento, buscando a opinião deles quanto as melhorias no seu funcionamento.

4ª etapa

Na quarta etapa foi realizada pesquisa quantitativa, de forma aleatória, com a amostra de 10 funcionários, de um total de 20, todos envolvidos com o processo de faturamento. A pesquisa teve como objetivo identificar o grau de satisfação e motivação no trabalho, além de buscar a opinião deles sobre melhorias nos processos operacionais e relacionamento. Foi utilizado a plataforma teams e seguiu o roteiro conforme Apêndice B.

5ª Etapa

Nesta etapa foi feita a análise dos dados levantados e das pesquisas que permitiu identificar os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades do processo de faturamento com o apontamento de sugestões para melhorias. Dentre as questões para melhorias destacam-se a necessidade de aumentar quantitativamente o faturamento buscando ampliar a parceria com hospitais, clínicas e anestesistas pessoa física, além de ampliar e melhorar as condições de informatização de todo o processo, como forma de agilizar e otimizar os resultados. Quanto aos funcionários, a questão central apontada está relacionada com a importância de melhor aproveitar as suas potencialidades, conhecimentos e experiências com treinamentos adequados, avaliações sistematizadas e a valorização profissional.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 A gestão de processos

Segundo Albuquerque (2007), o gerenciamento por processos tem como finalidade estruturar e aperfeiçoar os processos de uma organização para abranger de forma organizada todos os participantes, alinhando-os ao plano estratégico da empresa.

Gestão de processos está relacionada com o gerenciamento de um negócio por intermédio do controle de processos, isto é, por meio de uma visão sistêmica da empresa.

Assinala Albuquerque (2007) que no momento em que se referir à gestão por processos, a finalidade é ver a organização de modo mais amplo, com os setores se interagindo. Múltiplos processos estão se interligando e a gestão acompanha esse processo como um todo, com o objetivo de promover a satisfação do cliente, além de buscar disponibilizar a melhoria de condições de trabalho do colaborador.

Portanto, gestão de processos é um conjunto de práticas que tem por finalidade procurar o aperfeiçoamento contínuo dos processos organizacionais de uma companhia (empresa) ou instituição. Para se alcançar esta finalidade, os gestores tomam a devida iniciativa no sentido de: identificar, desenvolver, documentar, monitorar e controlar os processos da organização.

3.2 Cooperativas

Para as pequenas e médias empresas, as estratégias cooperativas representam alternativos e meios de sobrevivência no mercado cada vez mais com concorrência acirrada. “Nas pequenas empresas o empresário precisa fazer de tudo a todo o momento. Sobra pouco tempo para planejar, pois ele precisa construir soluções de pequenas crises a toda hora” (BAGGIO, 2010, p. 81).

Estudos contemporâneos confirmam que a cooperação entre pequenas e médias empresas nacionais tem se revelado em uma estratégia capital para garantir a sobrevivência e o crescimento das empresas que se organizam como cooperados, mesmo com as dificuldades que enfrentam de formá-las e administrá-las (CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. 2011).

As cooperativas é um meio inteligente de unir forças para dar continuidade nos negócios, representa sobrevivência e expectativa de lucratividade.

3.3 Motivação e satisfação

Segundo Proeti (2008, p. 142): “O termo motivação origina-se do latim *movere*, que significa mover”. O mesmo autor resume bem a motivação ao associar com as seguintes relações: necessidades/estímulos ou impulsos/objetivos.

As necessidades surgem quando existe um estado de desequilíbrio fisiológico ou psicológico. Esse é um estado de deficiência. Pode-se falar também que a necessidade surge como uma força interna a fim de completar um desejo ou uma carência. Também são chamados impulsos ou motivos, os que surgem com o objetivo de aliviar as necessidades. O impulso é definido como uma deficiência com direção. Estímulos são orientados para a ação, provendo um impulso de energia voltado para a consecução de um objetivo, constituindo ambos, o coração do processo motivacional. (PROETI, 2008, p. 143).

A motivação é fruto da necessidade tanto física como psicológica. A carência poderá levar o indivíduo a se motivar, podendo ser uma força interna. Na colocação do autor acima, o impulso se confunde com motivação, podendo ser a mesma coisa. A deficiência se confunde também com a carência, da mesma forma é o estímulo em relação ao impulso, mas, se equivalem ao se constituírem a motivação.

Segundo Hunter (2004, p. 49), toda organização necessita de pessoas para compor departamentos e assim executar tarefas. Na atualidade as pessoas são valorizadas no trabalho, por entenderem que representam o melhor ativo das empresas. Para alcançar esta condição é preciso que os colaboradores estejam satisfeitos. A importância de um gestor que agrega valor vem para mudar algumas insatisfações e fazer o funcionário se sentir parte importante da organização.

Para Maxwell (2011, p. 14), observar comportamentos individuais e em grupos é um posicionamento importante para o gestor ou líder, através dessa percepção que se cria a estratégia da influência sobre essas pessoas ou grupos. Motivação é algo que cria energia nas pessoas e as leva a realizar excelentes trabalhos, principalmente se existir um líder que o levará a conquistar e colocar em prática os

desejos e com isso, acrescentar lucratividade para a organização. E alimentar essa motivação concorre para agregar na equipe e na empresa.

Outros autores dão o seu parecer sobre motivação e satisfação, cujo significado se assemelha com o de outros, contudo, formulam com outras palavras, como se pode verificar a seguir: “A motivação pode ser descrita como o processo de estimular um indivíduo para empreender ação que conduza a satisfação de uma necessidade ou à realização de uma meta desejada”. (MONTANA; CHARNOV, 2009, p. 227).

Motivação e estímulo se equivalem e tem um mesmo fim, mover a pessoa para um propósito, um objetivo, buscar resultados, suprir as necessidades tanto de natureza fisiológica como de vaidade.

Vergara (2008) em sua formulação indicou dois fatores responsáveis pelo comportamento das pessoas na empresa: os higiênicos e os motivacionais.

Fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos às pessoas. Nessa categoria estão elencados: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com os colegas. Fatores motivacionais são intrínsecos. Dizem respeito aos sentimentos de auto-realização e reconhecimento. Se presentes, causam satisfação. Se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação. (VERGARA, 2008, p. 45).

Nesta teoria verificam-se aspectos que interferem nas atitudes para o trabalho de forma interna (intrínsecas) e de maneira externa (extrínsecas). Os fatores higiênicos estão relacionados com o ambiente de trabalho, onde quanto mais saudável e com perspectivas, causam bem-estar no funcionário. Quanto aos fatores motivacionais, que são de natureza intrínseca, tem a ver com a realização, com a concretização de objetivos e o reconhecimento.

As abordagens de Herzberg e de Maslow apresentam alguns pontos de concordância que permitem uma configuração mais ampla e rica a respeito da motivação do comportamento humano. Os fatores higiênicos de Herzberg se referem às chamadas necessidades primárias de Maslow (necessidades fisiológicas e necessidades de segurança, principalmente, incluindo algumas necessidades sociais), enquanto os fatores motivadores

se referem às chamadas necessidades secundárias (necessidades de estima e de auto-realização). (CHIAVENATO, 2004, p. 512).

Herzberg elegeu a segunda categoria, que são os fatores de motivação, como a principal porque desperta maior satisfação no trabalho por serem gratificantes e motivadoras para grande parte dos funcionários, como se pode atestar a seguir em sua fala:

De acordo com Herzberg, a chave para a verdadeira satisfação e para a motivação no trabalho está na segunda categoria: os fatores de motivação. Os fatores de motivação descrevem a própria função, ou seja, o que as pessoas fazem no trabalho. Os fatores de motivação constituem a própria natureza do trabalho, as reais responsabilidades da função, a oportunidade de crescimento pessoal e o reconhecimento e o senso de realização proporcionado pelo trabalho. Quando esses fatores estão presentes, pode-se presumir que as funções são tanto gratificantes quanto motivadoras para a maioria dos funcionários. (BATEMAN; SNELL, 2008, p. 423).

A segunda categoria denominada fatores motivacionais de Herzberg, conforme a visão de Bateman; Snell (2008) está ligada a vários aspectos que por si só, concorrem para motivar e promover a satisfação ao trabalhador, dentre os mais importantes constam o reconhecimento e sentimento de realização do ofício. Considera o sentimento do dever realizado como algo gratificante além da possibilidade de ascensão de pessoal a partir de promoções de cargos.

3.4 Comunicação na empresa

Comunicação é o ato de se fazer entender com simples palavras. O gestor empresarial tende-se a destacar com a capacidade de transmitir claramente as suas ideias e seus objetivos, interagir com sua equipe e demais públicos, e certamente comportamentos que podem enfatizar no sucesso da empresa.

A comunicação talvez seja a ferramenta mais importante da liderança. O ato de comunicar-se pode exercer grande impacto sobre as pessoas e envolvendo não só palavras, mas também os gestos e tom de voz. Ao comunica-se, você pode influenciar pensamentos, atitudes, emoções e, conseqüente, pode gerar novos comportamentos e resultados (KHOURY, 2009, p. 19).

O gestor tem que exercer influência no seu grupo para que façam o que ele deseja, levando ou conduzindo-os na direção dos objetivos da equipe, sempre mostrar as oportunidades de crescimento, desenvolvimento profissional e sempre aprender com os erros.

Hunter (2014) deixa claramente definido o que é influência, algo que impacta ou afeta a natureza, o desenvolvimento, o estado de alguém ou de alguma coisa.

4. DISCUSSÃO E DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

A seguir apresenta-se o levantamento geral dos dados da empresa COOPANEST-GO, tem como uma avaliação o processo de faturamento. A partir daí, foram feitas indicações de melhorias para que o processo de faturamento evolua de forma significativa e aumente sua rentabilidade.

4.1 Histórico da empresa

Fundada em 14 de outubro de 1974 na cidade de Goiânia – GO, ocasião em que 38 médicos anesthesiologistas reunindo-se em assembléia fez com que nascesse a Cooperativa dos Anesthesiologistas de Goiânia (COAG), com o objetivo de atender somente a capital e região metropolitana. A partir do ano de 1989, surgiu a ampliação de cobertura para todo o Estado de Goiás nascendo a Cooperativa dos Médicos Anesthesiologistas de Médicos do Estado de Goiás – (COOPANEST-GO). No momento com sede no setor Parque Amazônia, numa área de 6 mil m², trata-se de uma organização sustentável com reaproveitamento de água e produção de energia elétrica com placas fotovoltaicas, na busca da obtenção do ISO 14001.

Conforme a citação pode notar que a empresa é uma espécie de cooperativa, que é a união de profissionais que se organizam para agregar valor à organização.

4.2 Características gerais

Razão Social: Cooperativa dos Médicos Anesthesiologistas de Goiás

Nome Fantasia: COOPANEST-GO

CNPJ: 01.411.347/0001-90

Ramo de Atividade: Administrativa

Porte da Organização: médio porte

Endereço: Avenida José Leandro da Cruz Parque Amazônia, Goiânia – GO,

CEP: 74.843-010

Telefone: (62) 4020-6900

Site: <http://www.coopanestgo.com.br/>

4.3 Descrições do negócio e área de atuação

A COOPANEST-GO é uma cooperativa de médio porte, classificação está definida pela Receita Federal, que o porte da empresa define a admissão do negócio no tipo de regime, sendo determinado pelo seu faturamento anual, Lucro Presumido. CNPJ 01411347/0001-90.

Com relação ao ramo de atuação, a empresa é prestadora de serviços de saúde para todo o Estado de Goiás, disponibilizando serviços de anestesia, tendo como principais clientes, os hospitais e clínicas. A empresa possui uma excelente infraestrutura com sede própria e boas instalações que permitem qualidade e rapidez na prestação de serviço.

4.4 Clientela que atende

A COOPANEST-GO tem como cliente os hospitais, clínicas e anestesiolegista pessoa física. Os anestesiolegistas são cooperados, e como cliente recebem pelos serviços prestados. A COOPANEST-GO conta hoje com 500 anestesiolegista cooperados.

4.5 Filosofia empresarial: missão, visão e valores.

Missão

“Ser referência em serviços de anestesiologia, proporcionando ao cooperado condições dignas de trabalho e gerando soluções para o Sistema de Saúde Brasileiro”.

Visão

“Ser reconhecida como a melhor opção de trabalho em anestesiologia, de maneira sustentável até 2022”.

Valores

Ética, Credibilidade, Transparência e Qualidade.

4.6 Gestão empresarial

Por se tratar de uma cooperativa as decisões estratégicas são tomadas pelas assembléias dos cooperados de forma ordinária e extraordinária sempre que necessário, conforme legislação pertinente. Na Figura 1, a apresentação da estrutura organizacional da cooperativa.

4.7 Estrutura Organizacional

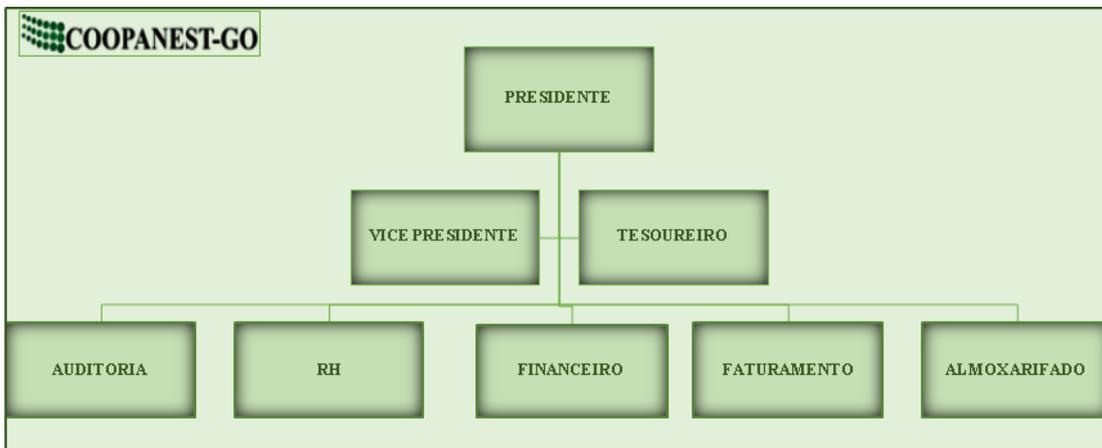


Figura 01: Estrutura Organizacional

Fonte: COOPANEST-GO (2021).

4.8 Descrição e análise das etapas no processo de faturamento e procedimentos gerenciais envolvidos

4.8.1. Primeira etapa do processo

O cooperado pode ingressar como pessoa física é o próprio anesthesiologista que marca um horário de atendimento. Em seguida ele é recepcionado pelo Rh/Financeiro onde é passada toda a informação e sanadas as dúvidas. Com isso, é explicado o histórico da COOPANEST-GO mostrando seus principais objetivos e uma breve visita em todos os departamentos fazendo uma apresentação da área.

Anesthesiologista é a especialidade médica que consiste em impedir a dor em um paciente que está sendo submetido a uma intervenção cirúrgica. O profissional que trabalha nesta área é chamado anesthesiologista. Eles são responsáveis pela avaliação do paciente, escolha do tipo de anestesia, vigilância durante a cirurgia e recuperação da anestesia.

O tipo de anestesia escolhida é feito através de avaliações clínicas, realizadas no paciente. Existem três tipos de anestesia: Anestesia Local é aquela aplicada somente no local onde será feita a cirurgia. Anestesia Local é aplicada na coluna, conhecidas como anestésias espinhais, são ideais para cirurgias feitas abaixo do umbigo. Anestesia Geral, o paciente fica inconsciente. Pode ser inalatória (pela respiração) ou aplicada intramuscular. É aplicada geralmente quando são feitas cirurgias profundas ou em uma área extensa. A COOPANEST-GO é uma cooperativa que auxilia esses profissionais. No apêndice C o fluxograma do ingresso dos anesthesiologistas.

O processo inicial de pessoa física ou jurídica, o financeiro esclarece tudo em questão de taxas para ambos. A COOPANEST-GO tem um próprio portal onde faz o registro de todos os comprovantes (formulários) preenchidos pelos anesthesiologistas, para maior manuseio quando o anesthesiologista ingressa na cooperativa e é feito um acompanhamento de manuseamento para que o mesmo tenha destreza sobre o portal. Com isso ele pode ter acesso ao seu rendimento diário, semanal e mensal tendo um histórico de tudo que foi realizado.

4.8.2. Segunda etapa: processo de recebimento de comprovantes

O processo do faturamento inicia-se com o recebimento dos comprovantes (formulários) que são entregues pelos anestesiólogos ou correios após a realização dos procedimentos hospitalares, os mesmos preenchem os dados presentes no formulário através de um programa de software, informando todos os dados. O código de barra tem intuito de identificar e facilitar na hora do recebimento. No apêndice D o fluxograma do processo de recebimento de comprovantes.

O recebimento tem como objetivo recepcionar os comprovantes que são entregues pelos grupos de anestesiólogos. Para isso, foi criado um programa (software) pela própria empresa para melhoria da recepção de dados. Visto que, o papel do recebimento também está o envio de faturas já finalizadas pelas faturistas.

O anestesiólogo realiza os procedimentos, após isso ele faz a digitação com todas as informações que consta no formulário de preenchimento, cadastrando o código de barras que refere no formulário. Para melhoria e manuseamento eficaz foi criado um programa para atender de forma rápida.

A cooperativa tem um programa (SGC) para facilitar a recepção de comprovantes, mediante isso, cada comprovante porta uma identificação (código de barra) no início cada um é apresentado no leitor ocasionando o recebimento físico do comprovante e já direcionado para o faturamento.

O e-mail é usado como meio de comunicação entre os grupos de anestesiólogo. Através do mesmo é solicitado blocos de comprovantes que são utilizados para obter dados do paciente, procedimento de anestesia e local que foi realizado. Além disso, as devoluções de comprovantes ausentes de alguma particularidade que não foi atendida são devolvidas ao mesmo, como: falta de assinatura, duplicidade, divergência entre comprovante e guia hospitalar, vencimento de data entre outras. Porém, cada convênio tem sua própria particularidade a ser seguida.

4.8.3 Terceira etapa: processo de faturamento

O faturamento tem como finalidade analisar os procedimentos e dados de cada comprovante, pois através dessa verificação obtém-se a cobrança correta de cada comprovante. No Apêndice E o fluxograma do processo de faturamento.

O processo inicial é o encaminhamento dos comprovantes para o faturamento. A partir disso é feita uma separação por convênio quando começa a análise de dados. Se o comprovante não corresponde com dados corretos é feito a devolução dele. Além disso, é preenchido valor de acordo com os respectivos procedimentos. É feito uma correção de cada comprovante, através de duas fases, com a confirmação de valor, dados do paciente e anestesiológico.

Após isso, é emitida uma fatura e enviada por meio eletrônico do próprio portal referente a cada convênio e realizado através das datas correspondente.

Atualmente, na área do faturamento têm 26 faturistas tendo contrato com mais de 50 convênios. O que tem o maior número de comprovantes é a Unimed com mais de 14 mil comprovantes de anestesia por fatura e o Ipasgo com mais de 12 mil comprovantes de anestesia por fatura.

Além disso, o processo de faturar é saber se o paciente pertence ao convênio, se o anestesiológico atende para o grupo (pessoa jurídica) de anestesiológico ou se trabalha como pessoa física, verificar a carteira numérica do paciente, validade de senha da guia, assinatura do paciente e anestesiológico. Se o comprovante vier com mais de um procedimento, fazer uma análise das vias e colocar o percentual, quando a anestesia é feita na mesma região corporal o segundo procedimento corresponde ao valor de 50%, já se for em vias diferentes corresponde a 70%. É importante ressaltar que o tempo gasto para efetuar o faturamento é desigual, porém todas as faturas são entregues nas datas exigidas.

4.8.4 Quarta etapa e final do processo: repasse financeiro

Esta etapa tem como objetivo o repasse financeiro para os cooperados (anestesiológicos) que através de cada procedimento hospitalar é realizado o pagamento com a finalização do faturamento no pertencente mês. No apêndice F o fluxograma do processo de repasse financeiro.

Quando o faturamento finaliza seu processo o financeiro inicia o processo de repasse. Inicialmente busca se a fatura finalizada pelas faturistas que são localizadas na rede da cooperativa disponibilizando para o financeiro.

Logo após, verifica se contém glosas. Quando algum comprovante é glosado o pagamento é glosado (bloqueado) até que seja resolvido, mesmo com as faturistas fazendo as análises de cada comprovante o erro é decorrente e visto pela auditoria.

Com isso, verifica se o anestesiológico é pertencente a um grupo (Pessoa Jurídica) ou individual (Pessoa Física). O que diferencia entre um e outro é a cobrança da taxa onde o jurídico é dividido a taxa por todos os membros, enquanto o físico por ele mesmo. Ocorre uma filtragem de CRM (Conselho Regional de Medicina) para saber ao certo de procedimento que foi realizado por cada um e mediante isso, é feito o repasse financeiro por meio de transferência. Além disso, o anestesiológico tem acesso ao portal onde disponibiliza um histórico de dados recorrente ao seu desenvolvimento mensal.

Tendo em vista os aspectos observados, o departamento financeiro conta com apoio de três colaboradoras que são responsáveis pelo repasse e após análise da auditoria é feita a finalização financeira.

4.9 Pesquisas qualitativas junto aos gestores sobre a gestão e melhorias do processo

A pesquisa foi feita com dois gestores conforme o roteiro do anexo A.

Como é a avaliação do processo de faturamento da COOPANEST-GO?

Gerente A

“O departamento de faturamento da COOPANEST-GO tem por objetivo apresentar as contas/guias de anestesia de honorários médicos, dentro do prazo exigido pelas respectivas operadoras de saúde. Nesse sentido, a gestão de processo de faturamento trabalha de acordo com a demanda de contas a serem apresentadas em determinado prazo. Considerado o “coração da cooperativa”, o departamento de faturamento é gerido de maneira transparente para com seus cooperados, bem como de maneira comunicativa com seus colaboradores. Com fluxo contínuo, resultados positivos, em busca do menor número de glosas, pois os

colaboradores, além de dedicados, trabalham com um vínculo significativo na relação com os gestores. ”

Gerente B

“A COOPANEST-GO é a única no Estado de Goiás na especialidade de anesthesiologista e foi a pioneira desse segmento no país. Ela contribui sistematicamente de forma positiva para o desenvolvimento das atividades de seus cooperados proporcionando melhores rendimentos e condições de trabalho. E para que isso continue sempre em crescimento é um processo de faturamento correspondendo aos seus objetivos”

Quais os pontos fortes e pontos fracos no gerenciamento de faturamento?

Gerente A

“Os pontos fortes e trabalho em equipe; comprometimento dos colaboradores; parceria com grupos de anestesia e operadoras de saúde. Pontos fracos falta de comunicação entre as equipes internas; conflitos interpessoais; carência no contato com prestador hospitalar e algumas operadoras de saúde. ”

Gerente B

“O ponto forte é a união dos cooperados da organização da cooperativa, proporcionando maior segurança nos trabalhos do setor de faturamento, para cobrança através de faturas dos serviços prestados pelos cooperados, aos planos de saúde e órgãos dos governos estaduais e municipais. O ponto fraco é que mesmo estando na era avançada da tecnologia ainda temos que trabalhar e enviar documentos físicos para varias empresa e órgãos públicos”

Que sugestões você apresenta para melhorias da gestão e do processo de faturamento?

Gerente A

“No que se refere ao processo de faturamento, evitar que seja realizada a inclusão de contas de anestesia fora da competência, bem como a inclusão de

contas depois do fechamento, pois as datas do fechamento e de conhecimento de todos os parceiros (Pessoa Física e Jurídica). Melhorar na gestão seria, oferecer mais feedback, não ser tão flexível, acreditar que dá para extrair mais das equipes, desapegar das tarefas operacionais para que não fiquem sobrecarregados é detectar competência dos colaboradores; conhecimento, habilidade e atitude dos colaboradores para que sejam encaminhados para determinada função”.

Gerente B

“A minha sugestão é que todo processo de faturamento dos honorários dos médicos anesthesiologistas deveria ser feito de forma eletrônica, sem necessidade de trabalhar com tantos papéis (meio físico)”.

Como você avalia o desempenho dos funcionários envolvidos no faturamento com o processo de faturamento?

Gerente A

“Todos têm se comprometido e que a explicação para este envolvimento é óbvia, ou seja, a lucratividade de uma cooperativa dependerá tanto do aumento do volume de serviços, como também, que seus cooperados “vistam a camisa” da COOPANEST-GO. O sucesso de uma empresa dependerá da dedicação de seus colaboradores”.

Gerente B

“Podemos avaliar como excelente o desempenho dos funcionários envolvidos com o processo do faturamento, porque, mesmo com essa pandemia que estamos passando, e por trabalharmos com médicos que são necessários em todas as cirurgias e alguns exames não houve paralisações dos trabalhos e nem insatisfações dos mesmos. Todo o trabalho é dividido em equipes. Em cada equipe existe um líder para receber as orientações do supervisor e repassar para os seus comandados”, conforme ponto de vista de um dos gestores entrevistado”

Com relação ao desempenho dos funcionários envolvidos com o processo de faturamento, a avaliação é que todos têm se comprometido e que a explicação para este envolvimento é óbvia, ou seja, a lucratividade de uma Cooperativa

dependera tanto do aumento de volume de serviço, como também, que seus cooperados “vistam a camisa” da COOPANEST-GO. O sucesso de uma empresa dependerá da dedicação de seus colaboradores

Em sua opinião, que alternativas poderiam ser implantadas, visando aumentar quantitativamente o faturamento da COOPANEST-GO?

Gerente A

“Estender o prazo de entrega das competências. Para aumentar quantitativamente o faturamento da COOPANEST-GO, seria necessário investir em fechamentos de contratos com novas Operadoras de Saúde e Organizações de Saúde”.

Gerente B

“Ampliar o prazo de entrega das faturas e fazer novas contratações de anesthesiologistas juntamente com empresas privadas para se obtenha mais lucratividade”.

E por fim, nessa seção sobre perguntas objetivas, foi solicitada a opinião quanto a se definir quais seriam as alternativas a serem implantadas para que pudessem ampliar quantitativamente o faturamento da empresa. Procurar promover um bom relacionamento interpessoal para que se estabeleça um ambiente organizacional positivo; que os gestores invistam na satisfação e motivação dos funcionários é ampliar o numero de cooperados e elevar o valor a ser destinado aos cooperados, inclusive com ganhos por produção.

4.10 Pesquisa quantitativa junto aos funcionários quanto à motivação e satisfação no trabalho e melhorias do processo.

Foi realizado pesquisa quantitativa com os funcionários pela plataforma teams, de forma aleatória, com amostra de 10 funcionários de um total de 20, conforme roteiro do apêndice B. A seguir os resultados da pesquisa.

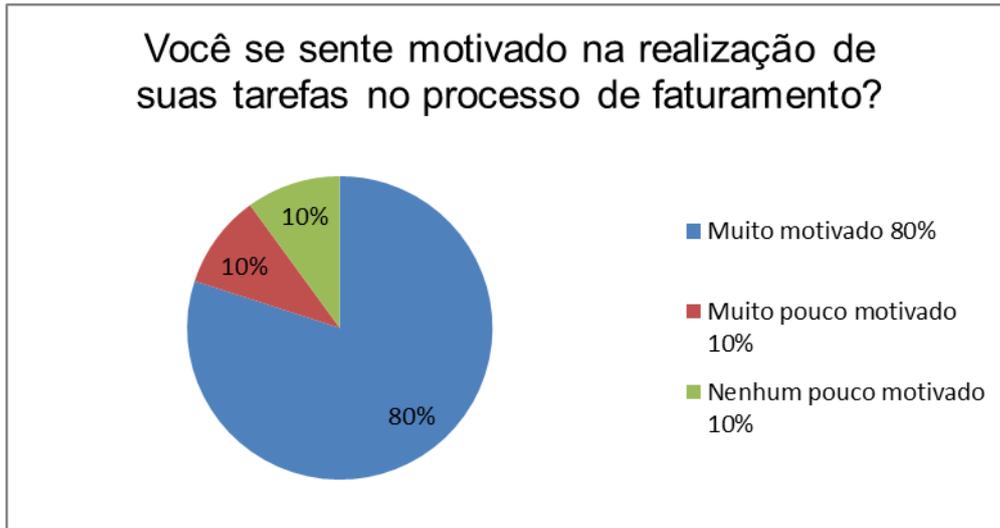


Figura 02: Motivação

Fonte: Pesquisa realizada pela autora (maio/2021)

Análise: Pelos percentuais, cerca de 80% se sentem motivados e 20% desmotivados. Portanto, se pode notar que os funcionários se sentem muito motivados, o que vem explicar a viabilidade da Coopanest-Go. O índice de desmotivação é mínimo, o que leva a desconsiderar, predominando a maioria, ou seja, a percepção apontada é que são motivados.



Figura 03: Feedbacks positivos de desempenho no trabalho

Fonte: Pesquisa realizada pela autora (maio/2021)

Análise: Conforme o percentual verificou-se que o reconhecimento acontece, resultado este que mostra que a cooperativa vem administrando bem o negócio, pois atingiu 85%. O trabalho dos médicos anestesistas e mesmo os demais funcionários são notados e avaliados de forma justa.

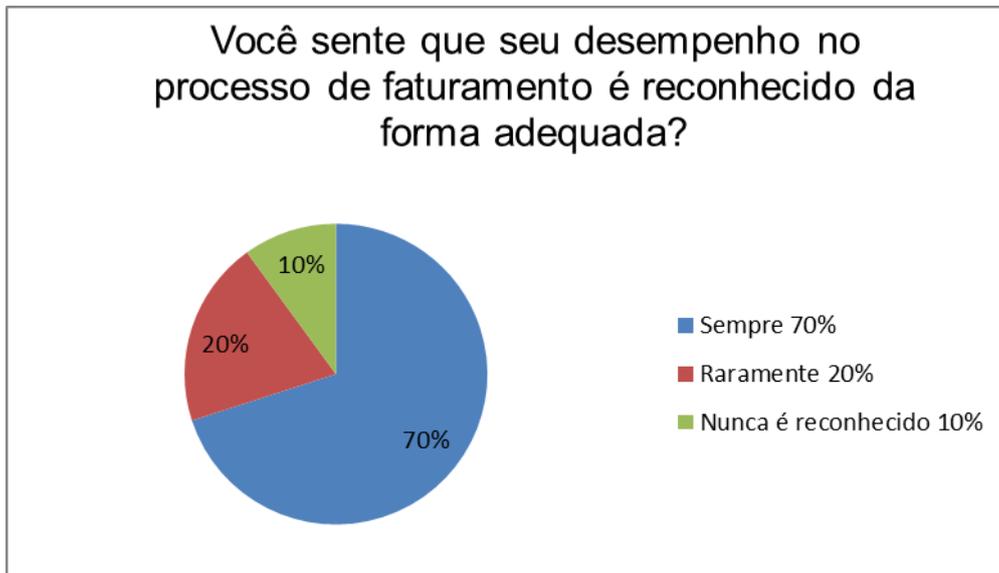


Figura 04: Reconhecimento do desempenho
Fonte: Pesquisa realizada pela autora (maio/2021)

Análise: Cerca de 70% dos funcionários tem seu desempenho reconhecido. Apontaram terem o devido reconhecimento de forma adequada. O item “raramente e que não é reconhecido” se deve a alguns entrevistados que se encontram descontentes, mas que, não compromete o índice de desempenho que acusou maioria.



Figura 05: Relacionamento com colegas de trabalho

Fonte: Pesquisa realizada pela autora (maio/2021)

Análise: De acordo com os percentuais, 40% responderam o item excelente e 40% ótimo. Uma prova de que o relacionamento com colegas de trabalho é positivo, mostrando que a empresa está no caminho certo por promover um clima organizacional saudável.



Figura 06: Trabalho e realização profissional

Fonte: Pesquisa realizada pela autora (maio/2021)

A maioria, 77% se sente realizados profissionalmente no trabalho e apenas 19% não se sentem realizados. Isso aponta que a cooperativa preenche suas expectativas profissionais.

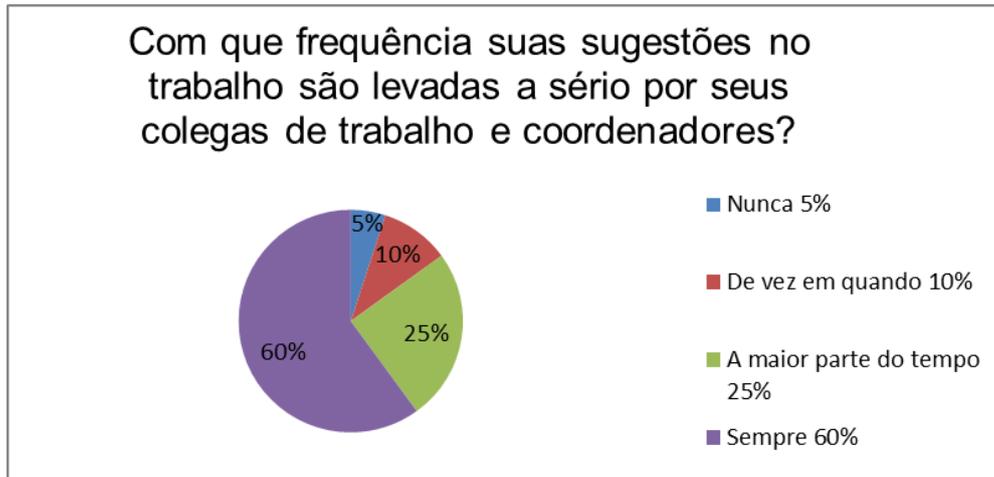


Figura 07: Seriedade no trabalho pelos demais colegas e coordenadores

Fonte: Pesquisa realizada pela autora (maio/2021)

Análise: Cerca de 60% sentem-se atendidos em suas sugestões no trabalho. Entretanto 25% apontou que são atendidos na maior parte do tempo e um percentual de 10% responderam “de vez em quando”.



Figura 08: Relacionamento interno

Fonte: Pesquisa realizada pela autora (maio/2021)

Análise: Conforme se pode verificar nos resultados, os itens reconhecimento profissional 20%, do desempenho 20%. O feedback, com 25% mostra a necessidade de maior atenção com avaliação e sua devolutiva.

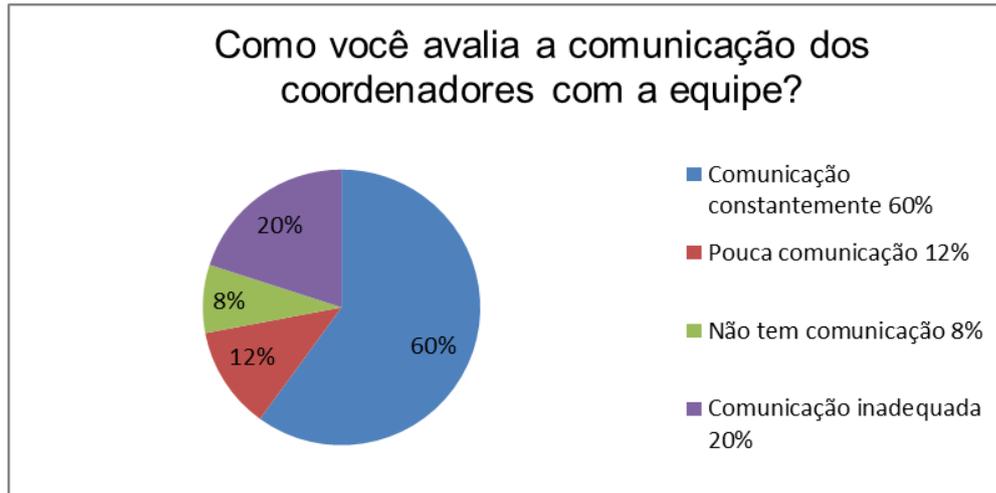


Figura 09: Comunicação dos coordenadores com a equipe
 Fonte: Pesquisa realizada pela autora (maio/2021)

Análise: Verificou-se junto aos entrevistados que a comunicação dos coordenadores com a equipe é aceitável e que poderia ser melhor atingindo apenas 60%, o que expressa um percentual preocupante e que requer seja revisto este item.

4.11 Identificação e análise dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades do processo de faturamento.

A partir dos levantamentos gerais na empresa, das pesquisas junto aos gestores e funcionários e ainda embasado na experiência da autora, foi possível identificar os principais pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades relativas à gestão do processo de faturamento.

4.11.1 Pontos fortes

Qualidade dos produtos

A empresa possui uma grande preocupação com a qualidade dos serviços prestados. Avalia sempre as melhores condições de oferta dos melhores produtos e serviços.

Experiência consolidada

Tem sua marca reconhecida no mercado e devido ao longo tempo de atuação consegue de forma proativa identificar as necessidades do cliente e tomar as

decisões apropriadas. Essa postura tem proporcionado uma especialização constante com bons resultados operacionais.

Trabalho em equipe

Reconhecido pelos gestores como ponto forte. O trabalho em equipe se expressa no bom relacionamento e comprometimento dos colaboradores, o que vem proporcionando melhorias na prestação dos serviços.

Motivação da equipe

As pesquisas com os funcionários apontam o excelente grau de motivação da equipe, o que reflete no bom relacionamento.

Desempenho dos funcionários

Este também um ponto relevante destacado pelos gestores, uma vez que proporciona aumento de produtividade e melhorias na qualidade dos serviços.

Feedbacks positivos

Este é um ponto reconhecido pelos funcionários, demonstrando que são constantemente posicionados positivamente sobre o seu desempenho. Fator relevante e coerente com o grau muito bom da motivação e relacionamento no trabalho

União dos cooperados na organização da cooperativa

Percebe-se um grande interesse dos cooperados em colaborar com a organização e bom funcionamento da cooperativa.

Parcerias com grupos de anestesistas e operadoras de saúde

Este é um ponto muito relevante, pois possibilita aumentar o faturamento.

4.11.2 Pontos fracos

Comunicação interna

Os gestores entendem que ainda precisa melhorar muito a comunicação interna, principalmente entre os líderes de equipe.

Relacionamento com prestador hospitalar e operadoras de saúde.

Aponta-se como ponto fraco o baixo grau de eventos que possibilitem melhor relacionamento com prestador hospitalar e operadoras de saúde. Isso tem levado, em algumas situações, conflitos entre as partes, com prejuízos para os negócios.

Tecnologia da informação

Apesar do grande avanço na automação dos processos, ainda muito grande o envio de documentos e informações por meio físico, ocasionando demoras, insatisfação e muitas vezes erros operacionais.

Reconhecimento das sugestões por parte dos funcionários

A pesquisa aponta como um dos pontos que merecem maior atenção por parte dos líderes de equipe e gestores. O reconhecimento de sugestões por parte dos funcionários é relevante para a melhoria dos serviços.

4.11.3 Ameaças

Variação do dólar

Com a elevação constante do dólar, ocorre redução do fluxo de caixa devido alguns produtos utilizados na anestesia serem importados e, com isso, os revendedores atualizam os valores de acordo com a variação da moeda norte-americana.

Concorrências

A crise econômica no país faz com que toda empresa busque redução de custos e, com isso, restringindo a oferta de cortesias ou descontos para os clientes. Essa situação faz com que alguns clientes deixem de procurar a empresa. Esse quadro requer melhor relacionamento com os fornecedores de insumos para a anestesia. É uma medida que ajuda a não perder clientes e manter o faturamento mais estável.

4.11.4 Oportunidades

Melhorias na gestão do processo de faturamento

Sem dúvidas, ao se aperfeiçoar o processo da gestão do processo de faturamento, novas oportunidades vão surgir no sentido de aumentar quantitativamente o faturamento.

Novos contratos com parceiros

Esse é o ponto central para se viabilizar o aumento quantitativo do faturamento. Viabilizar novas parcerias com operadoras de saúde, hospitais, clínicas e anestesistas pessoa física, e procurar ampliar o prazo de entrega das faturas.

4.12 Sugestões de melhorias do processo de faturamento

A partir das avaliações anteriores, destacam-se as seguintes sugestões de melhoria para a gestão do processo de faturamento:

Ampliar a base de clientes

Ponto relevante para aumentar quantitativamente o faturamento. A sugestão é buscar novas parcerias quer com hospitais, clínicas ou anestesistas pessoa física. Necessário se faz um planejamento dessas ações.

Informatização continuada do processo de faturamento

Apontada na avaliação que ainda uma grande quantidade de eventos é feita de forma manual, principalmente o envio de dados e informações para parceiros. Essa situação gera uma demanda de se integrar todos os processos, dados e informações, geração e envio de documentos de forma eletrônica e alguns casos digitalizados.

Relacionamento com os clientes

Aponta como um dos pontos fracos pelos gestores. Como sugestão é necessário melhorar e ampliar as ações quanto ao relacionamento com os clientes, desde os hospitais, operadoras de planos de saúde, clínicas e anestesiólogos.

Comunicação e integração entre as equipes

Viabilizar alternativos e meios que possibilitam melhorar a comunicação entre líderes e equipes de trabalho

Desenvolvimento de talentos

Apontado pelos gestores como uma carência na gestão. A sugestão é identificar em todos os funcionários suas habilidades, competências e aptidões. A partir de praticar ações, oferecer cursos de treinamento, dar mais feedbacks de avaliação, visando melhor aproveitamento desses talentos, inclusive como base para remanejamento interno, promoções e aproveitamento em novas funções.

Motivação dos funcionários

Apesar das pesquisas apontarem um grau elevado de motivação dos funcionários, importante oferecer eventos, inclusive cursos que venham ampliar a motivação no trabalho.

Sugestões de melhorias pelos funcionários

Essa foi uma questão pouca reconhecida pelos líderes e gestores, na opinião dos funcionários. A participação dos funcionários na melhoria dos processos e gestão do faturamento é fundamental para o sucesso da cooperativa. Portanto, a sugestão é oferecer oportunidades para a manifestação dos funcionários e aproveitamento de suas ideias para a melhoria da gestão e procedimentos operacionais. Essa atitude cria melhores condições de relacionamento entre eles e o reconhecimento de suas contribuições.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos propostos foram alcançados de forma satisfatória. Os estudos possibilitaram conhecer de forma mais objetiva os principais pontos de estrangulamento do processo de faturamento, assim como oportunizou indicar algumas sugestões para melhorar os resultados operacionais.

Como questões pontuais, ficou evidente e prioritário ampliar as parcerias com hospitais, clínicas e anestesistas pessoa físicas, como forma de aumentar os valores do faturamento. Ainda nesta mesma direção, outra questão relevante identificada foi a necessidade de maior aproximação com os cooperados e as organizações para as quais a cooperativa presta serviços. A informatização dos processos de forma continuada, com maior abrangência, destaca-se como um importante alternativo para agilizar os processos e otimizar o trabalho.

Quanto aos funcionários, o relacionamento entre eles é muito bom. Apesar disso, os gestores apontaram que é preciso aproveitar melhor as suas potencialidades, visando aumentar a produtividade. Para isso, registra-se como importante oferecer treinamentos constantes, avaliações periódicas com o retorno do desempenho e oportunizar meios de crescimento profissional, com base no mérito. Ainda em relação aos funcionários e seus líderes de equipe, nota-se que a comunicação entre eles deixa a desejar, apontando por melhorias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBURQUERQUE; ROCHA. **Metodologia de mapeamento para gestão de processos**, 2007. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/139426/000989851.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 17 de abril de 2020.

BAGGIO, A. F. **Metodologia de planejamento estratégico em redes interorganizacionais de cooperação e nos empreendimentos associados**. In: WOITCHUNAS, L. (Org.). Planejamento estratégico em redes de cooperação e empreendimentos associados. Ijuí: Ed. Unijui, 2010. Cap. 2, p. 69-221.

BATMAN, Thomas J. e SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. **Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná**. Revista de Administração Contemporânea - RAC, Rio de Janeiro, v.15, n. 1, p. 25-43, jan./fev. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 2004.

_____. **Avaliação de desempenho como feedback para colaboradores**. Disponível em: <https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/N203013.pdf>. Acesso em: 16 de maio de 2020.

_____. **Relacionamento interpessoal & trabalho em equipe: impactos num ambiente organizacional**. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_215.pdf>. Acesso em: 20 de maio de 2020.

COOPANEST-GO; Cooperativa dos Médicos Anestesiologistas de Goiás. Disponível em: <<http://www.coopanestgo.com.br/>>. Acesso em: 20 de abril de 2021.

KHOURY, Karym. **Liderança é uma Questão de Atitude**. 1ª Edição, São Paulo, Senac, 2009.

HUNTER, C. James. **O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

_____. **De Volta ao Mosteiro: O monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe**. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

MAXWELL, John C. **O livro de Ouro da Liderança**. 2ª edição Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

PROETI, Sidney. **Motivação humana no trabalho**. In: Revista Angrad (Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração). Vol 6, n. 9, out./dez. 2008.

SIQUEIRA, Maria Matias e colaboradores. **Medidas do Comportamento Organizacional**: Ferramentas de Diagnósticos e de Gestão – 1º edição. Porto Alegre: Artemed: 2008.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**: O impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2005.

_____. **Desenvolvimento de lideranças**: um relato de experiência em uma empresa de prestação de serviços. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/48638763-Desenvolvimento-de-liderancas-um-relato-de-experiencia-em-uma-empresa-de-prestacao-de-servicos-luciana-de-almeida-pilla-brandao.html>>. Acesso em: 30 de abril de 2021.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE A

PESQUISA DE AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE FATURAMENTO PELOS GESTORES

Esta pesquisa, de cunho qualitativo, visa identificar a percepção e visão dos gestores quanto à gestão do processo de faturamento, e obter deles as sugestões de melhoria. Por favor, solicitamos a sua colaboração em responder as questões a seguir. Para manter a reserva das respostas, os gestores não serão identificados. Trata-se de um trabalho acadêmico.

1. Como você avalia a gestão do processo de faturamento da COOPANEST-GO?
2. Quais os pontos fortes e fracos do processo de faturamento.
3. Que sugestões você apresenta para melhorias qualitativas da gestão e do processo de faturamento?
4. Como você avalia o desempenho dos funcionários envolvidos com o processo de faturamento?
5. Em sua opinião, que alternativas poderiam ser implantadas, visando aumentar quantitativamente o faturamento da COOPANEST-GO?

APÊNDICE B

PESQUISA QUANTITATIVA COM OS FUNCIONÁRIOS ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE FATURAMENTO DA COOPANEST-GO

Esta pesquisa de cunho quantitativo tem por objetivo identificar a sua percepção quanto à motivação e satisfação no trabalho e obter suas sugestões de melhorias. Trata-se de trabalho acadêmico e sua identificação não será evidenciada. Solicitamos a sua colaboração em responder.

1. Você se sente motivado na realização de suas tarefas no processo de faturamento?
 Muito motivado Pouco motivado Não me sinto motivado

2. Você tem recebido de seus supervisores feedbacks POSITIVOS do seu desempenho no trabalho?
 Recebo de forma permanente e sistematizada
 Recebo de forma aleatória
 Não tenho recebido

3. Você sente que seu desempenho no processo de faturamento é reconhecido da forma adequada?
 Sempre Raramente Nunca é reconhecido

4. Como você avalia seu relacionamento com seus colegas de trabalho?
 Excelente Ótimo Bom Ruim

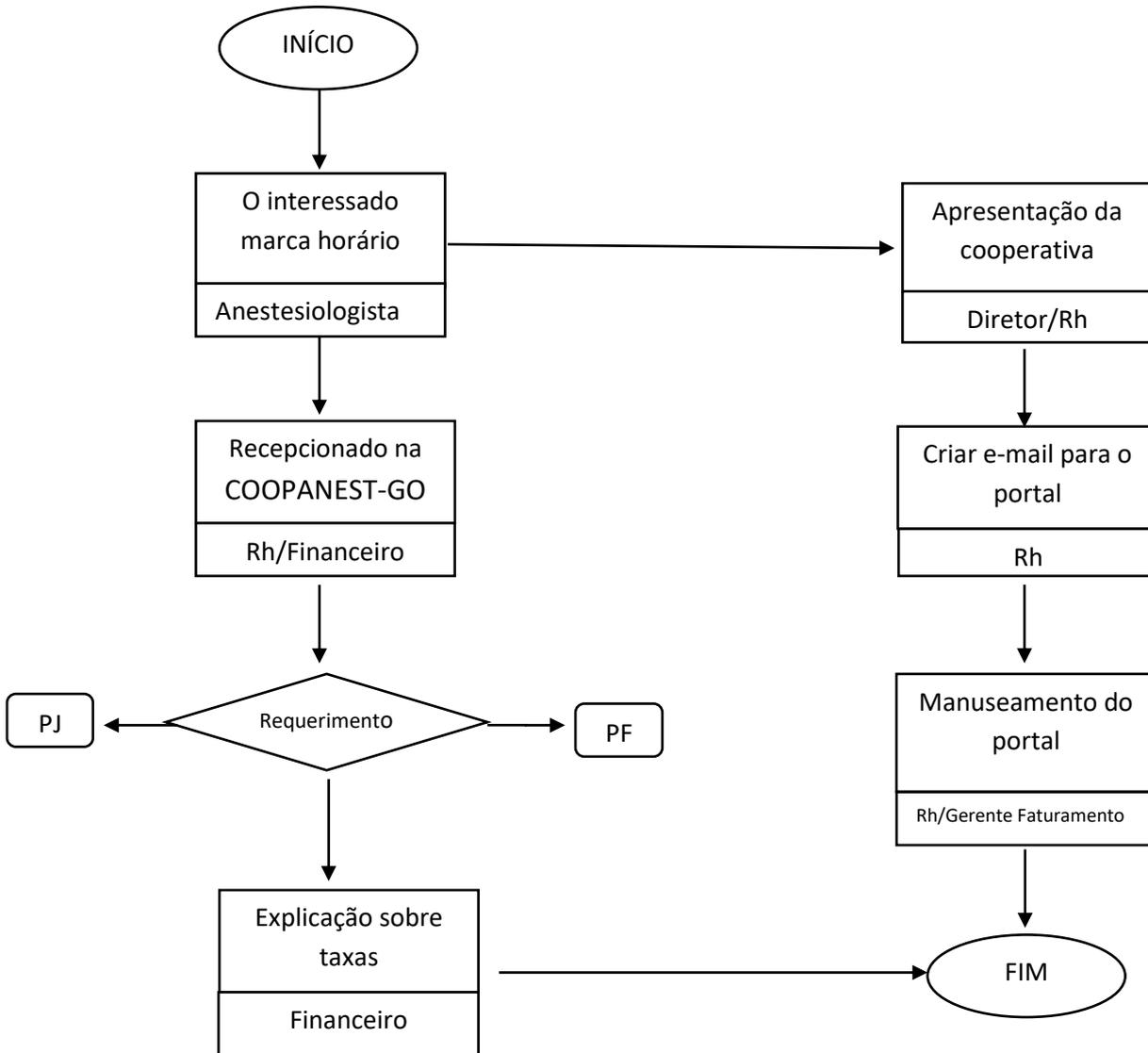
5. O seu trabalho lhe proporciona realização profissional?
 Muito Muito pouco Não tem proporcionado

6. Com que frequência suas sugestões no trabalho são levadas a sério por seus colegas de trabalho / coordenadores?
 Nunca De vez em quando
 A maior parte do tempo Sempre

7. Assinale a alternativa que em sua opinião precisa ser melhorada no relacionamento interno?
 Reconhecimento profissional Comunicação interna
 Desenvolvimento profissional Avaliação de desempenho
 Feedback

- 8. Como você avalia a comunicação dos coordenadores com a equipe?**
- () Comunica constantemente () Pouca comunicação
- () Não tem comunicado () Comunicação inadequada

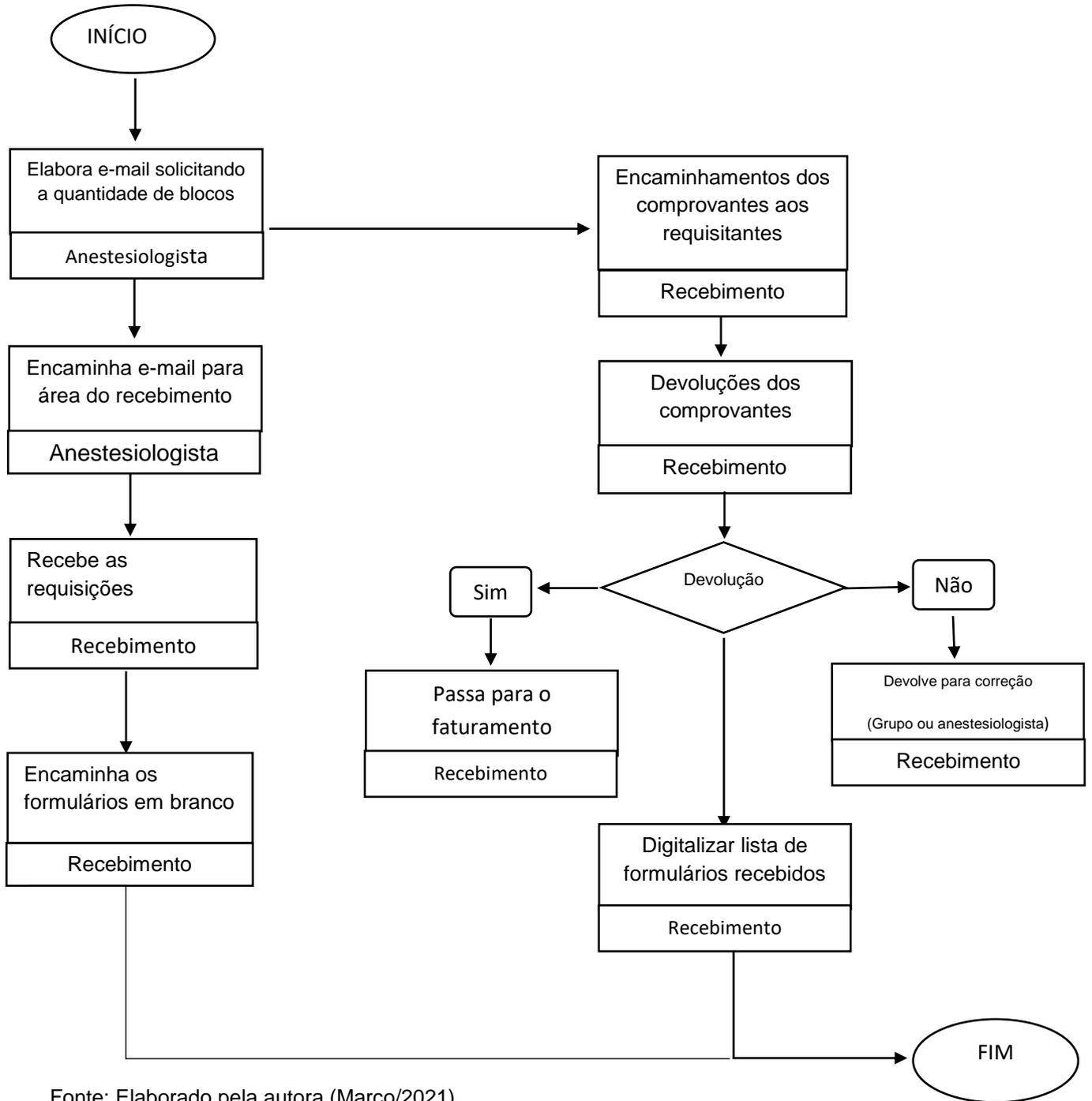
APÊNDICE C
Primeira etapa do processo



Fonte: Elaborado pela autora (Março/2021)

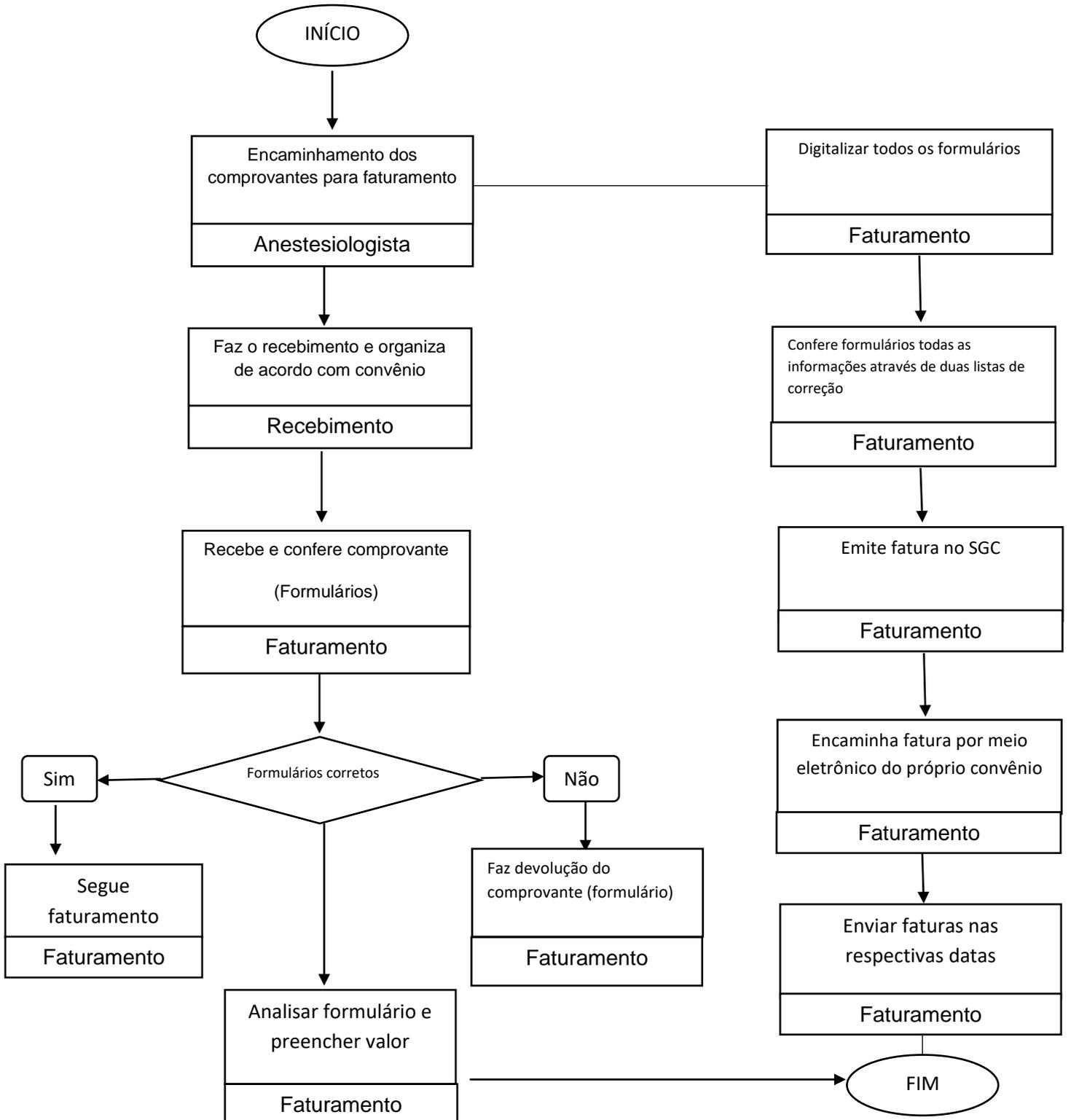
APENDICE D

Processo de recebimento de comprovantes



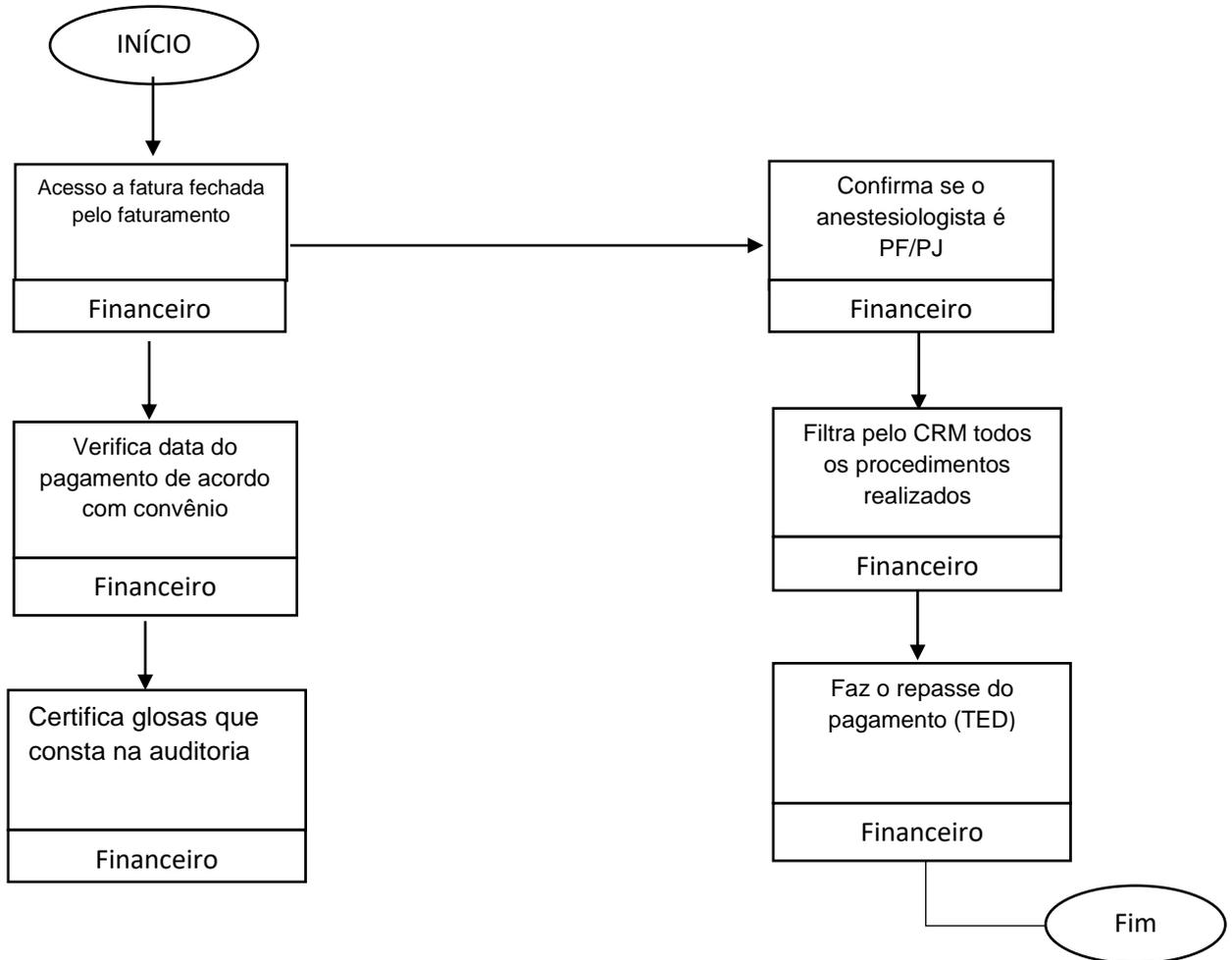
Fonte: Elaborado pela autora (Março/2021)

APENDICE E
Processo de faturamento



Fonte: Elaborado pela autora (Março/2021)

Apêndice F
Processo de repasse financeiro



Fonte: Elaborado pela autora (Março/2021)



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
 PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO
 INSTITUCIONAL
 Av. Universitária, 1069 | Setor Universitário
 Caixa Postal 86 | CEP 74605-010
 Goiânia | Goiás | Brasil
 Fone: (62) 3946.3081 ou 3089 | Fax: (62) 3946.3080
 www.pucgoias.edu.br | prodin@pucgoias.edu.br

RESOLUÇÃO n° 038/2020 – CEPE

ANEXO IV

APÊNDICE ao TCC

Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

O(A) estudante Pollyana Gomes Batista do Curso de Administração, matrícula: 2016.1.0023.0266-4, telefone:(62) 9-82494817, e-mail: pollyanagomesbt@gmail.com, na qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei n° 9.610/98 (Lei dos Direitos do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **GESTÃO DO PROCESSO DE FATURAMENTO DA COOPERATIVA DOS MÉDICOS ANESTESIOLOGISTAS DE GOIÁS – COOPANEST-GO: AVALIAÇÃO E PROPOSTAS DE MELHORIAS**, gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificado (Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG, MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 14 de junho de 2021.

Assinatura do (s) autor (es): Pollyana Gomes Batista

Nome completo do autor: Pollyana Gomes Batista

Assinatura do professor-orientador: Irinei Gomes

Nome completo do professor-orientador: IRINEI GOMES