



Serviços e Processos Administrativos

Lidando com o fornecimento de serviços de saúde

TATIANE ZUTIN

PRISCILLA RIBEIRO

CAROLINA MORAES

ALAINÉ SOARES

A equipe de fornecimento de serviços de saúde da seguradora SulAmérica conta como conseguiram transformar os processos em seu departamento para se tornarem mais eficientes no manuseio de sua carga de trabalho.



É incrível o que as pessoas podem alcançar quando decidem uma meta e trabalham juntas para alcançá-la, não importando qual ela seja. Vimos isso várias vezes durante nossa transformação lean na SulAmérica. Certamente testemunhamos isso em nosso departamento – fornecimento de serviços de saúde. Em 2018, nossa empresa processou 16 milhões de pré-autorizações de procedimentos em nossa rede de mais de 1.400 hospitais e 7 milhões de reembolsos. Neste artigo, gostaríamos de falar sobre nossa própria jornada lean.





Tudo começou há alguns anos, quando enxergamos uma oportunidade para dar uma virada em nosso processo de fornecimento de serviços de saúde e, ao fazer isso, facilitar a vida de nosso pessoal, reduzir nossos custos e melhorar nossas margens. Como seria de se esperar, os hospitais de nossa carteira de clientes precisam de certos materiais para realizar cirurgias em seus pacientes.

Tradicionalmente, os hospitais compravam os materiais necessários de forma independente e depois nos cobravam por essa compra. Quando a SulAmérica lida com as pré-negociações e as compras, entretanto, normalmente obtemos um grande desconto dos fornecedores (na ordem dos 33%), o que compensa o custo total em que incorremos para processar a compra. Com isso em mente, decidimos fazer o suprimento dos materiais internamente, começando pelas operações mais caras (cirurgias ortopédicas e orais e maxilofaciais, onde uma única prótese pode custar até US\$ 100.000).

Nossa ideia era procurar os materiais de que precisávamos, homologá-los, encontrar os que melhor atendiam às nossas necessidades (com a ajuda do departamento médico) e, então, comprá-los. Quando começamos a fazer isso, estávamos contando com uma empresa terceirizada para conduzir as negociações e as compras efetivas. Isso, entretanto, não foi uma boa decisão, porque a empresa não era especializada nesse tipo de trabalho, o que resultou em muitas dores de cabeça: fornecedores e hospitais não estavam sendo pagos quando deveriam, longas negociações sobre o fornecimento de materiais muitas vezes impediam os hospitais de agendar procedimentos, e, às vezes, não havia tempo para negociar o preço do material. O terceiro lidaria apenas com cirurgias usando materiais aprovados exclusivamente. Como a maioria das cirurgias usava uma combinação de material aprovado e não aprovado, cerca de 70% dos casos eram transferidos para o nosso departamento, que não estava equipado para lidar com tantos.

O principal problema para os hospitais era que os fornecedores de materiais não estavam enviando suas faturas em dia. Sem a fatura, não poderíamos notificar o hospital do custo total da cirurgia; eles, por sua vez, não podiam emitir a fatura por esse mesmo motivo. Sempre que um hospital reclamava disso, assumíamos a conta diretamente e internalizaríamos todos os processos relacionados. Ao fazer isso, esperávamos resolver os problemas. Em pouco tempo, tínhamos um grande número de contas que estávamos gerenciando e cerca de 30 pessoas (enfermeiras, especialistas em compras e pessoal administrativo) trabalhando no fornecimento de materiais.

Infelizmente, o processo não era estruturado e não estávamos preparados para lidar com esses volumes. Embora lidar diretamente com os hospitais tenha sido muito lucrativo para nós, simplesmente não conseguíamos acompanhar o trabalho. Continuamos contratando pessoas, esperando que isso resolvesse nosso problema; em vez disso, as coisas logo se tornaram incontroláveis. Nesse ponto, pedimos ajuda à



equipe lean. Tínhamos ouvido falar das muitas experiências ocorridas, com grande sucesso, na SulAmérica e queríamos participar também.



PRIMEIROS PASSOS

Como outros projetos anteriores aos nossos, nosso gerente de área tornou-se líder de uma equipe multifuncional com a missão de transformar nossa operação de fornecimento de serviços de saúde. A equipe lean nos ensinou sobre o pensamento A3, fornecendo as ferramentas para identificar e resolver problemas e nos incentivando a discutir como poderíamos melhorar a situação.

Logo percebemos que tínhamos oito enfermeiros na área (precisamos de enfermeiros porque eles têm um profundo conhecimento de materiais e procedimentos médicos e podem facilmente conversar com os médicos e colaboradores do hospital) e que eles estavam fazendo tudo – incluindo as compras e o trabalho administrativo. Não havia segmentação do trabalho e, portanto, nenhuma maneira de monitorar o desempenho geral do departamento. Eles estavam trabalhando inteiramente usando o email pessoal, o que significava que não tínhamos como saber quantos arquivos e pagamentos pendentes tínhamos.

A primeira melhoria foi muito pequena em termos de escopo: tínhamos um par composto por uma enfermeira e um trabalhador administrativo e tentávamos segmentar o portfólio do hospital. Cada equipe de duas enfermeiras estaria lidando com o mesmo hospital ao longo do tempo, para que eles tivessem uma pessoa para contato na SulAmérica. Também tentamos dividir as tarefas entre eles: o trabalhador



administrativo foi solicitado a cuidar do trabalho pré-operatório, e a enfermeira ficou com o trabalho pós-operatório. A meta do nosso primeiro A3 era reduzir o tempo necessário para pagar os hospitais: a média era de 30 dias, que queríamos reduzir para 15. O novo sistema – embora ainda rudimentar – nos ajudou a obter as informações necessárias para emitir também o pagamento ao fornecedor de material em tempo hábil.

Depois de algum tempo, vimos a necessidade de desenvolver mais habilidades de A3 em nosso departamento. Então, nós enviamos algumas pessoas (alguns enfermeiros) a aulas organizadas pela equipe lean. Isso promoveu uma discussão mais aprofundada sobre o processo e, finalmente, levou à decisão de segmentar todo o processo e organizá-lo em seis células de trabalho, cada uma focada em uma etapa (pós-cirurgia, preços, conciliação, negociação, pós-cobrança e reclamações; mais tarde, uma sétima célula foi adicionada, a pré-cirurgia). Isso representava uma revisão completa do processo. Foi uma ótima ideia, e nosso pessoal estava muito confiante, pois isso significava poder confiar nas habilidades únicas dos enfermeiros, em vez de fazê-los executar tarefas administrativas.

Um pouco hesitante a princípio, a equipe foi incentivada a apresentar a ideia ao gerente e, depois, ao superintendente e ao diretor. Todos adoraram a proposta, mas a grande quantidade de estoque (pagamentos pendentes) era uma preocupação. Como forma de desafiar a equipe, a gestão disse que eles poderiam seguir em frente com a alteração proposta apenas depois de reduzir o estoque em cerca de um terço – de 2.799 arquivos no *pipeline* para menos de 2.000. Eles foram capazes de reduzir para 1.700! Uma grande conquista, considerando o aumento da demanda que experimentamos nesse meio tempo.

Para conseguir isso, a equipe contou muito com a reunião diária que vinha usando há algum tempo. No início, elas não ajudaram muito, pois eram projetadas pela gestão e pelas equipes lean. Depois que a equipe do departamento começou a entender o valor da reunião e a abraçou, ela se transformou em um poderoso facilitador de mudanças. A equipe criou uma reunião diária diferente para monitorar a quantidade de estoque no *pipeline* e para entender melhor o que era necessário para alcançar o nível de gestão que os desafiava. Criticamente, a reunião lhes permitiu ficar de olho nos níveis de estoque, mas também manter o tempo médio de pagamento dentro da faixa aceitável.





UM NOVO COMEÇO... EVENTUALMENTE

Foi emocionante ver como as pessoas estavam felizes ao tentar fazer as coisas de uma maneira diferente. Elas estavam incrivelmente ocupadas, porque em paralelo elas também estavam trabalhando para desenvolver padrões para cada uma das seis células. Isso implicava escrever o que cada célula fazia, discutir as ações com as pessoas, decidir quantas pessoas atribuir às células e falar sobre as habilidades necessárias que precisavam ser desenvolvidas. Foi um exercício difícil, e a motivação delas foi louvável.

No dia em que o novo sistema foi finalmente implementado, a equipe decorou sua área de trabalho e todos apareceram usando a cor que havia sido atribuída à célula em que estavam trabalhando. Elas conseguiram mudar todo o processo – com um novo leiaute e tudo – nesse mesmo dia.

Por um tempo, entretanto, as coisas não foram tão fáceis. Como mencionado, nosso objetivo era reduzir o tempo médio de pagamento de 30 para 15 dias. Depois que a mudança foi implementada, o tempo médio aumentou, porque a equipe se concentrou inteiramente na nova organização do trabalho e se esqueceu de alguns “sistemas legados” (por exemplo, em alguns casos, os documentos estavam faltando e precisavam ser buscados nas caixas de correio originais – o que era muito difícil após a implementação da alteração). Por um mês ou mais, estávamos todos muito nervosos: tínhamos certeza de que novo processo funcionaria, mas de alguma forma começamos a duvidar de nós mesmos. Continuamos tentando, entretanto, e a determinação valeu a pena (normalmente isso ocorre em uma transformação lean): dentro de algumas semanas, conseguimos estabilizar o novo processo graças a muitas melhorias *kaizen* e alcançar o estado





futuro que estabelecemos. Como agora cada célula estava monitorando coisas diferentes, foi introduzida uma nova reunião para cada uma delas, enquanto o planejamento e a análise do trabalho em todo o departamento agora aconteciam semanalmente durante outra reunião. Graças a esse ajuste no sistema de gerenciamento diário, cada célula agora sabe exatamente o que precisa fazer todos os dias para contribuir com a meta do departamento.

Poucos meses depois, nossa equipe de projeto foi a vencedora do concurso interno da SulAmérica para a melhor melhoria e ganhou uma viagem cobiçada à Walt Disney World, em Orlando. Ainda mais gratificante foi ver, entre os finalistas desse concurso, mais três A3s do departamento de fornecimento de serviços de saúde. Foi o resultado da incrível quantidade de melhorias que ocorreu nas células (focando em simplificar o processo de precificação, fornecendo às pessoas referências que elas poderiam usar para cada material que encomendavam). Essa primeira mudança, com o tempo, gerou uma “onda” de *kaizen*. As pessoas estavam constantemente sugerindo novas ideias de melhoria, e foi muito inspirador ver isso.

A internalização do processo de fornecimento de serviços de saúde levou a grandes economias para a organização, e isso só foi possível porque o pensamento lean nos tornou mais eficientes ao lidar com nossa carga de trabalho. Vemos muito potencial em nosso departamento e atualmente estamos avaliando a possibilidade de estender esse sistema a outros tipos de cirurgias. Mas, primeiro, queremos estabilizar ainda mais nosso novo sistema. Afinal, a estabilidade básica é uma condição prévia para a melhoria.

Fonte: [Planet Lean](#)

Sobre as autoras



A equipe durante a viagem à Walt Disney World, em Orlando, que ganhou por ter feito a melhor melhoria. No sentido horário, do canto inferior esquerdo: Tatiane Zutin, Priscilla Ribeiro, Carolina Moraes e Alaine Soares.

Publicado em 18-05-2020

