

# Processo Financeiro: Um Estudo em Hospital Público do Paraná

Marisa Sotelo Franco E. Silva<sup>1</sup>, Natan da Costa<sup>1</sup> e Patrik Nicolau Brill<sup>1</sup>

1. Acadêmica(o) do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário União das Américas (Foz do Iguaçu, PR).

*marisa\_sfranco@hotmail.com*

## Palavras-Chave

Financeiro  
Hospital  
Mapeamento  
Processo

## Resumo:

O presente estudo buscou apresentar um modelo de processo por meio de um fluxograma, para atender as necessidades da instituição. Realizou-se uma pesquisa descritiva, de caráter qualitativo, por meio de entrevistas e análise documental, junto ao setor financeiro de um Hospital Público. Após o levantamento dos dados, as dificuldades encontradas no setor foram; a forma em que as notas fiscais eram recebidas para pagamento, o arquivo inadequado, dificuldade em gerar relatórios e ausência de transparência na prestação de contas. Com o resultado, foi proposto um fluxograma para o setor financeiro, que buscou melhorias em forma de organização, controle e descrição das atividades; com descentralização das competências, definindo as obrigações dos responsáveis e facilitando a passagem de conhecimento para novos funcionários.

Artigo recebido em: 01.08.2018

Aprovado para publicação em: 23.08.2018

## INTRODUÇÃO

Identificar e mapear os processos internos é uma atitude que permite alcançar melhores resultados, através de otimização do tempo, fazendo com que a organização se torne mais competitiva, desempenhando um papel essencial no entendimento do funcionamento dos processos, mostrando as atividades da empresa e a sequência na qual elas são executadas, criando oportunidades de melhorias no desempenho organizacional, identificando as interfaces críticas e fornecendo bases para novas implantações (CRUZ, 2002).

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial, analítica e de comunicação essencial para líderes e organizações inovadoras, que intencionam promover melhorias ou implantar uma estrutura voltada para novos processos (VILLELA, 2000).

Qualquer organização, seja ela, pública, privada ou do terceiro setor, devem, sem exceção, coordenar os trabalhos. Estão intrinsecamente relacionados à forma como os recursos e as atividades estão projetados, os mecanismos de coordenação do trabalho, ao modo como essas atividades são geridas no dia a dia e aos meios pelos quais a organização gerará o aprendizado e promover as melhorias nas operações e na forma de coordenação do trabalho em si (PAIM et al., 2011).

A ausência de um mapeamento de processos no setor financeiro do hospital, ocasionou a centralização das atividades financeiras, dificultando os trâmites dos processos entre os funcionários, tornando os pagamentos de contas e tributos irregulares; dificultando a eficiência da gestão do setor e também os que dependem deste.

Partindo da premissa em relação a importância do mapeamento de processo e as vantagens que ele proporciona para a instituição, este estudo tem como questão norteadora da pesquisa: **Qual o processo adequado para o funcionamento do setor financeiro do hospital?**

Com o intuito de responder à questão de pesquisa, são apresentados os objetivos do trabalho; propor um mapeamento de processos no setor financeiro que atenda a necessidade do setor e os usuários das informações.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com a FASB (*Financial Accounting Standards Board*), o controle interno abrange um conjunto de políticas e procedimentos desenvolvidos e operacionalizados com o fim de garantir razoável certeza, o que proporciona confiança nas demonstrações financeiras e nos seus processos correlatos, bem como na correta apresentação daquelas demonstrações financeiras, garantindo que a preparação destas ocorreu de acordo com os princípios de contabilidade geralmente aceitos e, que incluem as políticas e os procedimentos de manutenção dos registros contábeis, aprovações em níveis adequados e salvaguarda de ativos (FASB apud KAM, 1990).

No sistema de controle interno, está incluso um manual de procedimentos ligado aos métodos adotados pelo setor ou empresa, visando funcionamento, a fidedignidade e salvaguarda patrimonial (BAPTISTA, 2011).

O Controle Interno tem como objetivo maior a segurança do patrimônio, gera eficiência na execução do objetivo social da entidade, apoia na tomada de decisão, identifica erros, é uma ferramenta de apoio à contabilidade. Um sistema de controle interno bem elaborado e consistente evita desvio, fraudes, perdas, desperdício; assegurando a execução das normas administrativas, apontando os possíveis responsáveis por erros e fraudes (JOSÉ FILHO, 2008).

O Sistema Financeiro Nacional é um conjunto de órgãos regulamentadores que fiscalizam e executam as operações necessárias à circulação da moeda e do crédito na economia. O Sistema Financeiro tem como importante papel, realizar a intermediação de recursos entre os agentes econômicos superavitários e os deficitários de recursos, tendo como resultado um crescimento da atividade produtiva. Sua estabilidade é fundamental para a própria segurança das relações entre os agentes econômicos. (ABREU e SILVA, 2016).

Gestão Financeira compõe um conjunto de ações e metodologias administrativas que englobam o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras das organizações, sendo também definido como Administração Financeira. Tem por objetivo, a melhoria dos resultados da organização, agregando valor ao patrimônio e na obtenção de lucro líquido, derivado de atividades operacionais.

Em resumo, a gestão financeira tem foco no controle, planejamento e a análise dos investimentos. Visa o desenvolvimento de melhores caminhos para uma boa direção financeira das organizações.

Para garantir o funcionamento eficiente do controle financeiro hospitalar, elementos com formação e experiência nos campos administrativo e financeiro devem ser integrados, aplicados à área hospitalar, com as suas peculiaridades e também, suas exigências (WERNKE, 2008).

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial, que tem a intenção de melhorar os processos existentes ou de implantar um novo processo que atenda as necessidades da empresa (VILLELA, 2000).

A estrutura de processos permite a instituição a redução de falhas nos custos de desenvolvimento de produtos e serviços, permite uma boa integração entre sistema e organização, facilita mudanças nos processos atuais e a simplificação ou a eliminação de processos antigos (VILLELA, 2000).

O mapeamento de processos explica a compreensão das atividades executadas nas empresas. A implantação do mapeamento de processo está ligado a três etapas importantes: definir os processos e seus respectivos clientes usando a identificação das entradas e saídas de fluxo; elaborar e executar entrevistas com os responsáveis pelas atividades das empresas; cria um modelo com base nas informações levantadas, realizar uma análise deste modelo, indicando melhorias no processo (CORREIA; LEAL; ALMEIDA, 2002).

Ao estudar mapeamento de processos, são encontradas duas técnicas, uma para mapear os processos existentes chamadas de *AS IS* (como é agora). A outra técnica é utilizada para mapear os processos com as melhorias aplicadas, chamada de *TO BE* (como será).

A técnica *AS IS* pode ser definida como um trabalho de levantamento e documentação da situação atual do processo, a qual é representada em fluxo ou diagrama. Durante o mapeamento dos processos com esta técnica que se levantam também os problemas ou fragilidades, e do mesmo modo as oportunidades de melhoria do processo. A forma com que esta técnica é aplicada ocorre geralmente com pessoas que atuam diretamente no processo do dia a dia. Por exemplo, se for um processo de RH será realizado entrevistas, reuniões e acompanhamento dos próprios analistas de RH para entender as etapas do processo. Em alguns casos, participam também clientes e fornecedores, embora a participação de chefias seja evitada (ao menos que seja um processo que os envolve diretamente) (ROSEMANN; BROCKE; HONORATO, 2013).

Em relação à profundidade da informação, deve-se tentar extrair o máximo do ator do processo durante o mapeamento. Em alguns casos, é necessário realizar um mapeamento mais detalhado de maior nível de abstração. No entanto, a técnica orienta que é importante tentar extrair as informações necessárias de uma única vez.

Alguns cuidados devem ser tomados e atividades realizadas quando forem mapear os processos com a técnica *AS IS*. São eles: Sempre fazer a documentação junto aos gestores; conversar com os gestores sobre as melhorias e possíveis ganhos que são esperados; coletar informações sobre expectativas de forma quantitativa sobre o futuro do processo; entender e descrever os objetivos do projeto; criação de um plano de trabalho e especificação de etapas, responsáveis, recursos e cronogramas; definir prioridades; garantir os recursos necessários e definir como será a comunicação entre a equipe.

Técnica *TO BE* Nesta técnica, são realizadas as discussões, definições e documentação da situação futura do processo a qual é representada em fluxo ou diagrama (também chamado de redesenho ou remodelagem). Nesta fase, participam deste trabalho os profissionais que realizam a tarefa no dia a dia, como também os chefes e outras pessoas com experiências que possam enriquecer o processo (ROSEMANN; BROCKE; HONORATO, 2013).

O mapeamento do processo pode ser feito de diversas formas, tudo dependerá do cenário e do contexto da corporação. Geralmente são utilizadas as técnicas de entrevista e Reunião JAD. Na Técnica *TO BE*, é de grande importância, o destaque de alguns cuidados a serem tomados e atividades que devem ser realizadas; trabalhar em pequenos blocos, conforme a priorização; chamar para reunião somente as pessoas que podem melhorar o processo (evitar pessoas apegadas com o processo antigo); evitar pensar nas restrições ou limitações, mas sim em como o processo deveria ser; simplifique ao máximo; valide com a alta gestão; crie um plano de implementação das mudanças.

O fluxograma de uma empresa está relacionado a todas as atividades que compõem cada processo, é representado por etapas de um determinado processo, que permite uma análise profunda de cada atividade executada pela empresa, buscando o aperfeiçoamento do mesmo.

O aperfeiçoamento dos processos consiste na revisão da estrutura organizacional da empresa, a partir de uma análise de todas as atividades que compõem cada processo (ROGLIO, 2001).

O fluxograma representa graficamente o fluxo de um determinado processo dentro de uma organização, e este apresenta o processo passo a passo, ação por ação (ARAÚJO, 2005).

D'Ascensão (2001, p. 110) diz que “é uma técnica de representação gráfica que se utiliza com símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo, ou sequência, de um processo”.

O fluxograma evidencia as etapas das atividades de forma nítida e lógicas, evidenciando os problemas com as atividades desnecessárias, propondo soluções eficientes sobre a melhor maneira de utilizar os recursos, diminuindo tempo e melhorando os trabalhos (CHINELATO FILHO, 1993).

O fluxograma descreve através de gráficos os atos, fatos e objetivos resumidamente utilizando símbolos próprios, tem uma grande importância, pois detalha o funcionamento de qualquer atividade, sendo ela complicada ou simples (ROCHA 1980).

## **METODOLOGIA DA PESQUISA**

O método de pesquisa utilizado foi a descritiva, que tem como objetivo demonstrar novos campos de visão sobre a realidade já existente.

As pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Por exemplo, quais as características de um determinado grupo em relação a sexo, faixa etária, renda familiar, nível de escolaridade etc. Assim a pesquisa descritiva pode estabelecer relações entre variáveis analisadas e ao final de uma pesquisa estabelecer uma relação entre os fatos observados e para que se possa chegar a uma conclusão sobre informações encontradas e emissão de parecer final (GIL, 2008).

A pesquisa qualitativa busca informações sobre a percepção de uma população, de um grupo ou de uma pessoa. Seu foco está em levantar dados sobre o que se espera de determinado produto ou evento, as opiniões já formadas, a visão de qualidade dos mesmos, segundo o consumidor (COLIIS; ROGER, 2005).

Estudo de caso é um modelo de pesquisa que estuda profundamente e exaustivamente os objetivos de maneira que demonstre detalhadamente o conhecimento na área estudada. Este estudo é voltado para as áreas das ciências biomédicas e sociais.

Nas ciências biomédicas o estudo de caso costuma ser utilizado tanto como estudo-piloto para o esclarecimento de pesquisas em seus múltiplos aspectos. A pesquisa também se caracteriza por estudo de caso por trata-se de uma empresa em específico, não tendo estas como focos, outras empresas. A pesquisa de caso nas ciências sociais encontra-se muitas objeções a sua aplicação refere-se à falta de rigor da metodologia, pois ocorrem experimentos e levantamentos para a realização de estudos de casos que não são definidos procedimentos metodológicos rígidos (GIL, 2012)

O método utilizado foi a realização de entrevistas com funcionários do setor financeiro do hospital, apurando informações pertinentes ao fluxo dos processos realizados no setor, obtendo os dados e informações

essenciais para a elaboração de um mapeamento de processos mais próximo e fidedigno à realidade atual do setor abordado.

**IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS**

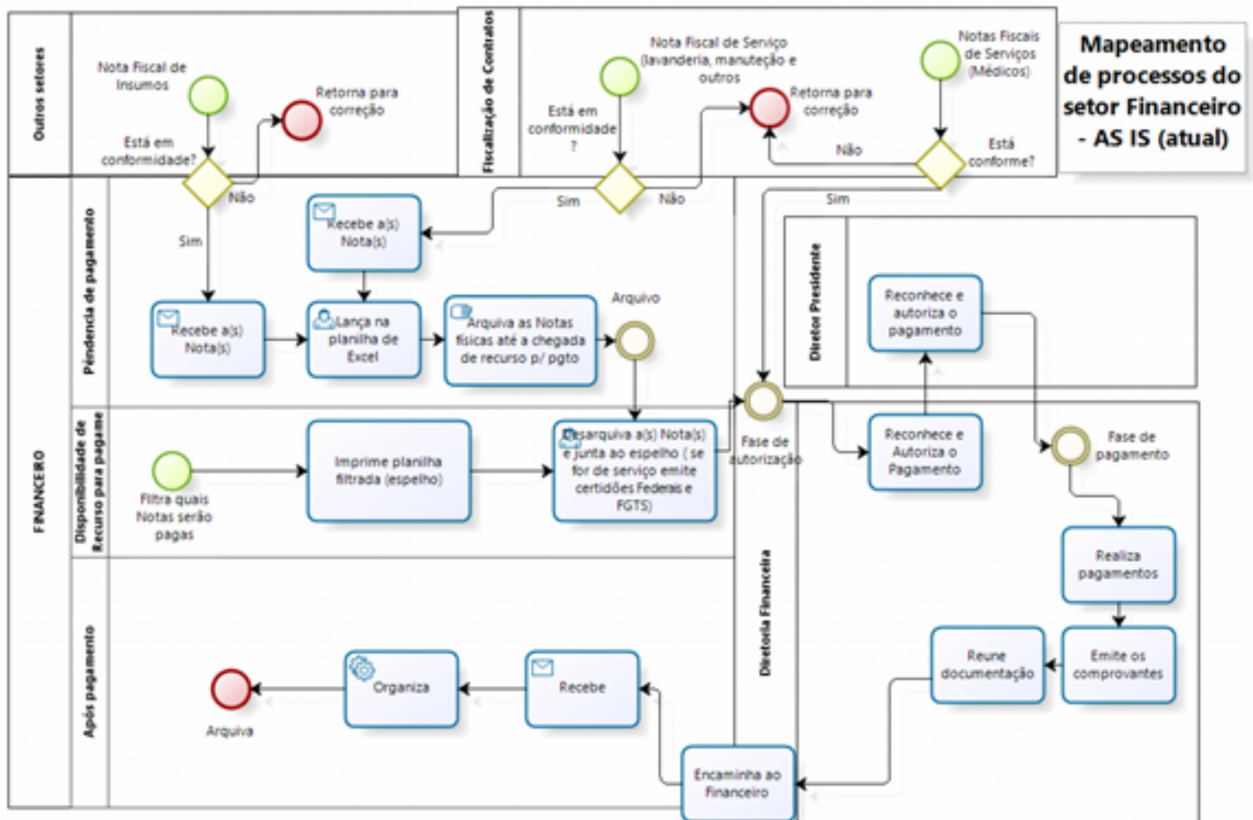
O Financeiro trabalha apenas com contas a pagar, pois o sistema de contas a receber está desmembrado em um setor chamado “Faturamento”. O setor dispõe apenas de um funcionário.

Foi identificado que cada setor tem sua forma de inserir, controlar e armazenar as informações quando as notas fiscais passam por eles, se tornando oneroso para os funcionários, pois alguns setores dispõem apenas de um profissional.

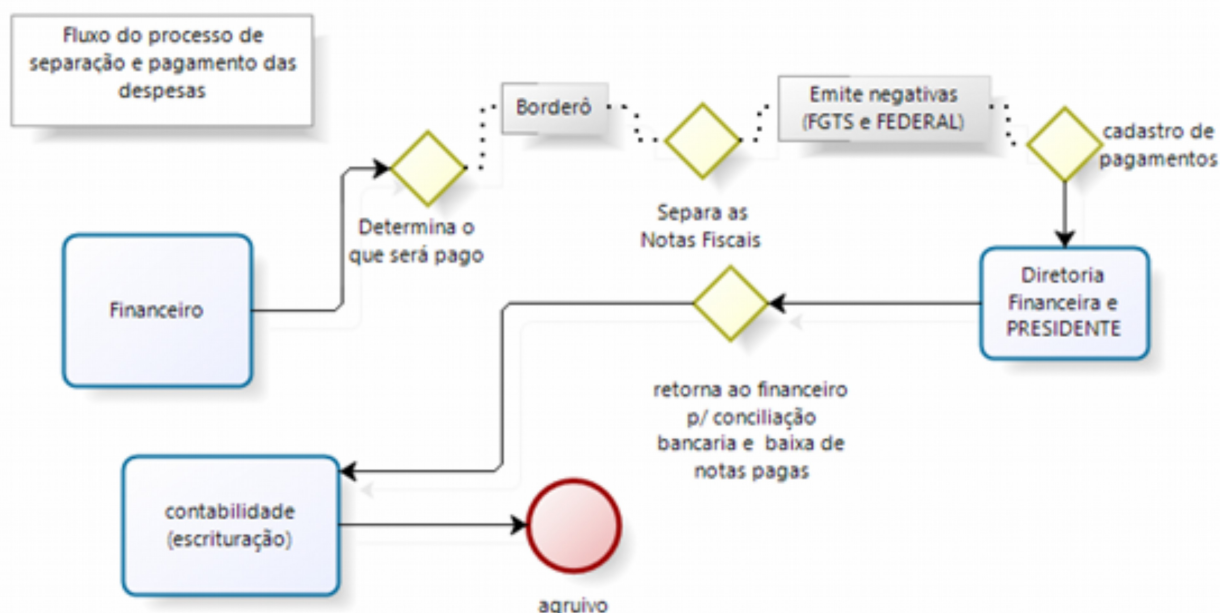
Quando o Financeiro recebe as notas fiscais, independentemente de sua natureza, acaba inserindo todas as informações necessárias para a fase de pendência de pagamento; isso seria evitado se o sistema adequado fosse utilizado por todos os setores, diminuindo a carga de alguns dos procedimentos realizados no Financeiro.

Para melhor visualização e entendimento sobre o processo ocorrido no Financeiro, foram elaborados os seguintes mapeamentos:

**Quadro 1.** Mapeamento dos processos do setor Financeiro



Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

**Quadro 2.** Fluxo do processo de separação e pagamento das despesas

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Em reuniões realizadas no hospital, foi constatada a necessidade da elaboração de um novo fluxograma, levando em consideração a falta de funcionários, trabalho excessivo em algumas etapas, tornando parte do processo menos eficiente.

Conforme exposto no quadro 1, as notas fiscais de insumos são recebidas primeiramente nos departamentos de; consignados; ortopedia e almoxarifado.

Após conferência das notas fiscais de insumos, os setores enviam à Contabilidade para escrituração e, só então são remetidas ao Financeiro para inserção em planilha de *Excel* e encaminhadas para um arquivo provisório de nota fiscal original, iniciando a fase do processo “pendente de pagamento”.

Conforme o quadro 1, as notas fiscais de Serviços Médicos são recebidas primeiramente no setor de fiscalização de contratos.

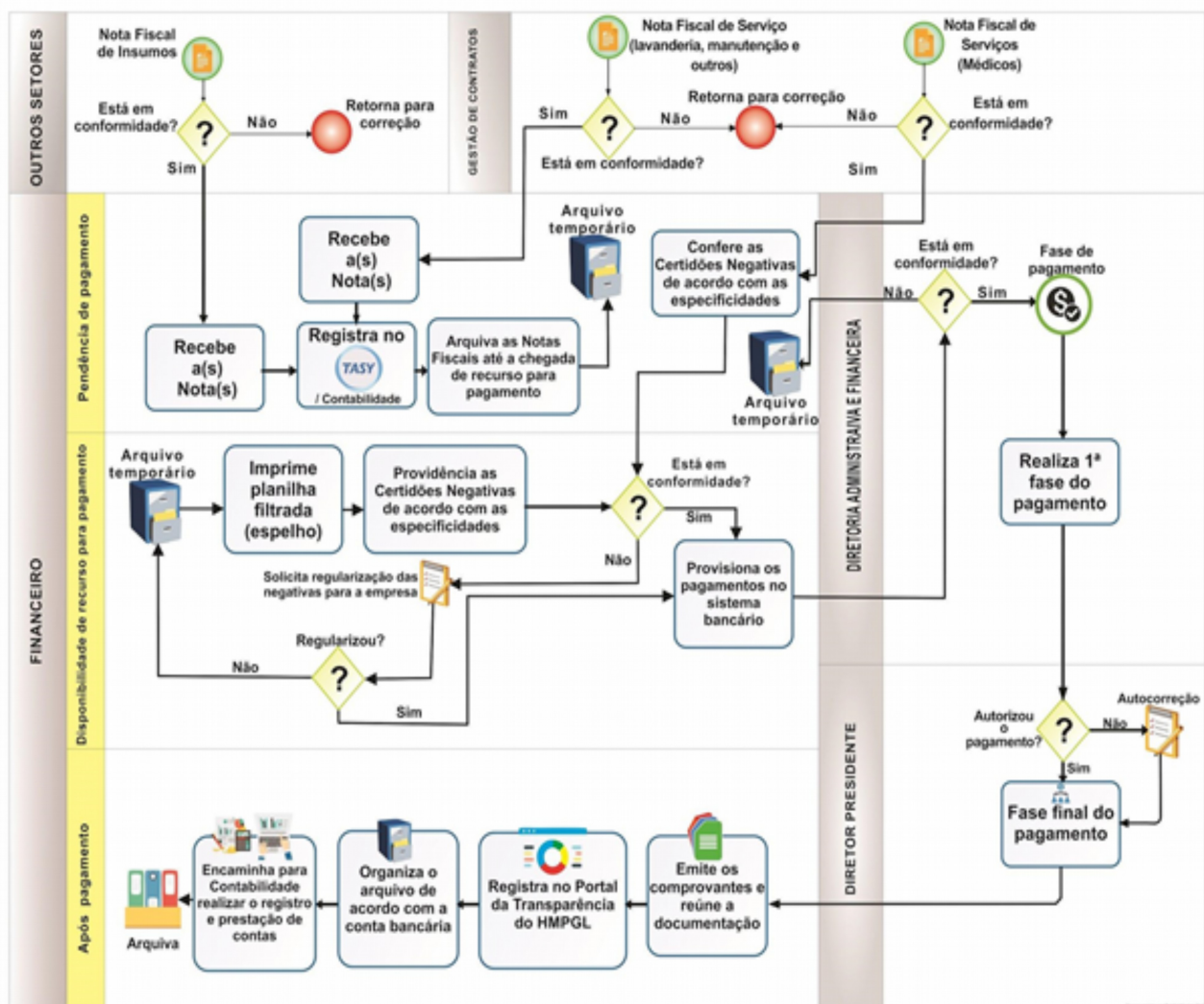
Ao estarem em conformidade após verificação e emissão das certidões negativas, de acordo com as especificidades, as notas seguem para a fase de autorização de pagamento e, se houver disponibilidade de recurso financeiro, seguem para a primeira fase de pagamento e são direcionadas ao Diretor-Presidente para autorização e fase final de pagamento. Após pagamento, são emitidos os comprovantes e arquivadas no financeiro.

No setor de fiscalização de contratos é feita a verificação e atesto das notas e posteriormente, seguem para a Contabilidade realizar a escrituração. Após a escrituração, as notas são enviadas ao Financeiro para inserção em planilha de *Excel*, emissão das Certidões Negativas federais (Certidão de Débitos Relativos a Créditos Tributários Federais e à Dívida Ativa da União, Certificado de regularidade do FGTS e Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas) e arquivamento da nota fiscal original, iniciando a fase “processo pendente de pagamento”.

Quando há disponibilidade de recursos, o setor Financeiro filtra as pendências na planilha por determinação da diretoria financeira, as separa por competência de recebimento dos insumos ou prestação do serviço, desarquiva as notas originais, anexa os espelhos impressos, as certidões e remete para autorização e assinatura da diretoria financeira e diretor-presidente.

Após o entendimento de como o setor financeiro desenvolvia suas atividades operacionais, entende-se a suma importância de formular de um novo fluxograma que seja mais eficiente, eficaz e de fácil entendimento. Com base em todo o aparato teórico, através de levantamentos de dados, reuniões com os funcionários, foi elaborado modelo para sistematização do controle interno financeiro, visualizado na próxima página:

**Quadro 3.** Fluxograma do Sistema de Controle Financeiro



Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

O quadro acima representa um novo fluxo para o setor financeiro, onde foram adequadas novas etapas para melhoria nas etapas do fluxo dos processos no setor, realizados pelos colaboradores.

O novo mapeamento facilita a visualização do processo que ocorre no setor, caso o gerente financeiro venha a se ausentar, a sua função possa ser executada por outro colaborador de maneira eficiente e eficaz.

Com a inserção das etapas supracitadas, torna-se efetiva a prática da Boa Governança, proporcionando em tempo hábil, maior transparência para sociedade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do mapeamento de processos, permitiu-se a visualização dos procedimentos adotados pelo setor financeiro, sendo possível identificar as deficiências nas etapas dos processos, possibilitando promover melhorias, tendo como resultado, um fluxo de procedimentos mais organizado e eficiente.

A partir da reestruturação do fluxograma de processos, foi possível elaborar e propor um novo modelo de fluxograma para o sistema de controle interno do financeiro, descrevendo as etapas ideais para os procedimentos, que resultou em possível descentralização de competências, facilitando a passagem de conhecimento para novos funcionários que vierem a compor a equipe profissional.

Por fim, sugere-se a adoção do mapeamento em mais setores da unidade Hospitalar, pois este, possibilita uma visão gráfica e permite a adoção de melhorias estratégicas, através de um remapeamento, tornando a gestão mais organizada e de fato, eficiente.

## REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BAPTISTA, A. E. **Sistema de Controle Interno**: Estudo multicase em empresas de laticínios da região do Alto Paranaíba. Minas Gerais: Faculdade Novos Horizontes, 2011.
- CHINELATO FILHO, João. **Arte de organizar para informatizar**. Rio de Janeiro: LTC, 1993.
- COLLIS, Jill & ROGER, Hussey. **Pesquisa em Administração**. Rio Grande do Sul: Bookman, 2005.
- CORREIA, K.; LEAL, F.; ALMEIDA, D. **Mapeamento de processo**: uma abordagem para análise de processo de negócio. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ed. 22. Curitiba. Anais, 2002.
- CRUZ, T. **Sistemas, Organizações & Métodos**: Estudo Integrado das Novas Tecnologias da Informação e Introdução à Gerência do Conteúdo e do Conhecimento. São Paulo: Atlas, 2002.
- D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos**: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. São Paulo: Atlas, 2001.
- FEIGENBAUM, A.U. **Total quality control**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1991.
- JOSÉ FILHO, A. A importância do controle interno na administração pública. **Diversa**, v. 1, n. 1, p. 85-99, 2008. Disponível em: <[http://www.tre-rs.gov.br/arquivos/JOSE\\_controle\\_interno.PDF](http://www.tre-rs.gov.br/arquivos/JOSE_controle_interno.PDF)>. Acesso em: 02 de abril de 2018.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- OGUNNAIKE, B. A.; RAY, W. H. **Process dynamics, modeling, and control**. Oxford: Oxford University Press, 1994.
- PAIM, R. et al. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman. 2009. p.328
- PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinicius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender**. São Paulo: Bookman, 2011.



---

ROCHA, Luiz Oswaldo Leal. **Organização e métodos:** uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

ROGLIO, K. D. **Aperfeiçoamento de processos:** uma oportunidade para desenvolvimento da aprendizagem em equipe. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, Salvador – BA, 2011. Disponível em: <[http://www.abe-pro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001\\_TR21\\_0083.pdf](http://www.abe-pro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR21_0083.pdf)>. Acesso em: 02 de maio de 2018.

SILVA, Eduardo Abreu. **Sistema Financeiro Nacional.** Rio de Janeiro: Método, 2017.

VILLELA, C.S.S. **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional.** Dissertação de M. Sc. PPEP/UFSC, Florianópolis, SC, Brasil, 2000. Disponível em: <[http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.../processos\\_e\\_mapeamento.pdf](http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.../processos_e_mapeamento.pdf)>. Acesso em: 02 de abril de 2018.

WERNKE, R. **Gestão Financeira.** Ênfase em aplicações e Casos Nacionais. Rio de Janeiro: Editora Saraiva, 2008.

