



RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

CIÊNCIA DE DADOS NO APOIO À GESTÃO EM UMA OPERADORA DE SAÚDE

EDMAR OLIVEIRA GUEDES JUNIOR / ÉRICO VERAS MARQUES

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA - PPAC PROFISSIONAL

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

EDMAR OLIVEIRA GUEDES JUNIOR

**Produto Técnico resultado da pesquisa
CIÊNCIA DE DADOS NO APOIO À GESTÃO EM UMA OPERADORA DE SAÚDE**

**FORTALEZA
2021**

EDMAR OLIVEIRA GUEDES JUNIOR

CIÊNCIA DE DADOS NO APOIO À GESTÃO EM UMA OPERADORA DE SAÚDE

Produto Técnico resultante do Trabalho de Conclusão de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como produção técnica da área de concentração de Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Contabilidade, Controladoria e Finanças

Orientador: Prof. Dr. Érico Veras Marques

FORTALEZA
2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- G957c Guedes Junior, Edmar Oliveira.
Ciência de dados no apoio à gestão em uma operadora de saúde / Edmar Oliveira Guedes Junior. –
2021.
25 f.
- Relatório Técnico Conclusivo – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria,
Fortaleza, 2021.
Orientação: Prof. Dr. Erico Veras Marques.
- ISBN: 978-85-7485-521-9
1. Contabilidade. 2. Controladoria. 3. Finanças. I. Título.

CDD 658.1

Título: Ciência de dados no apoio à gestão em uma operadora de saúde [Relatório Técnico Conclusivo]

Autores: Edmar Oliveira Guedes Junior e Érico Veras Marques

Coordenação do Programa de Pós-Graduação: Alessandra Carvalho de Vasconcelos, Coordenadora do PPAC Profissional; Augusto César de Aquino Cabral, Vice-coordenador do PPAC Profissional

Editor: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Edição Eletrônica: dezembro de 2021

ISBN: 978-85-7485-521-9

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC)

Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional

Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-180, Fortaleza-CE

Telefone: (85) 3366-7816

Endereço eletrônico: <https://ppacprof.ufc.br>

Resultado da pesquisa Ciência de dados no apoio à gestão em uma operadora de saúde

Turma: Unimed Fortaleza

Instituição contratante: Instituto Unimed Fortaleza de Cidadania, Ciência, Cultura e Esporte

Prezado Dr. Presidente do Instituto Unimed Fortaleza de Cidadania, Ciência, Cultura e Esporte,

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico referente à pesquisa realizada por Edmar Oliveira Guedes Junior, sob a orientação do Prof. Dr. Érico Veras Marques, no período de 2019 a 2021, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Estamos certos de que este trabalho constitui um relevante instrumento para melhorias das ações empreendidas pelo Instituto Unimed Fortaleza de Cidadania, Ciência, Cultura e Esporte junto a suas instituições parceiras.

Atenciosamente,

Edmar Oliveira Guedes Junior, Me. em Administração e Controladoria (UFC)

Érico Veras Marques, Dr. em Administração (EASP/FGV)

DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Correspondência com os novos subtipos-produtos técnicos/tecnológicos:

- Relatório técnico conclusivo – Processos de gestão elaborado

Finalidade:

Analisar como a Ciência de Dados pode contribuir no apoio à gestão em uma operadora de saúde.

Impacto – Nível:

- Médio

Impacto – Demanda:

- Espontânea

Impacto – Objetivo da Pesquisa:

- Solução de um problema previamente identificado

Impacto - Área impactada pela produção:

- Econômico

Impacto – Tipo:

- Potencial

Descrição do tipo de Impacto:

Disseminação de práticas que potencializem a gestão organizacional.

Replicabilidade:

- Sim

Abrangência Territorial:

- Nacional

Complexidade

- Média

Inovação:

- Baixo teor inovativo

Setor da sociedade beneficiado pelo impacto:

- Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas

Declaração de vínculo do produto com PDI da Instituição:

- Não

Houve fomento?

- Cooperação

Há registro/depósito de propriedade intelectual?

- Não

Há transferência de tecnologia/conhecimento?

- Não

ISBN: 978-85-7485-521-9

1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

A importância da informação para as organizações é universalmente aceita, sendo um dos recursos cuja gestão e aplicação estão diretamente relacionados com o alcance de objetivos estratégicos.

O sistema de saúde suplementar está inserido em um mercado fortemente regulado e sujeito a grandes desafios, associados ao aumento dos custos na saúde e à grande competitividade. A Ciência de Dados surge neste contexto, como ferramenta capaz de gerenciar um volume crescente de informação, fundamental no apoio à gestão.

Nesse sentido, este Produto Técnico é parte integrante do Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, e tem o propósito de analisar como a Ciência de Dados pode contribuir no apoio à gestão em uma operadora de saúde suplementar.

Traz como justificativa, a importância do tema e dos seus reflexos na assistência em saúde da população, além da literatura ainda pouco explorada sobre o uso da Ciência de dados em operadoras de saúde. Para isso, lança mão de um estudo de casos múltiplos, com abordagem descritiva, a partir de dados colhidos da oitava maior operadora do sistema Unimed no Brasil, através da análise de 4 projetos estratégicos ligados à área de Ciência de Dados da operadora em questão, assim como da análise da maturidade analítica de dados.

A pesquisa evidenciou robustez das ferramentas de análise de dados utilizadas na organização, uma boa automatização de processos, e um grau de maturidade analítica intermediário, que significa uma operacionalização da análise de maneira preditiva. Evidenciou-se também que a Ciência de Dados proporcionou a melhoria dos resultados gerais ligados à redução de custos, melhoria de processos e maior qualidade no atendimento ao cliente, proporcionando um diferencial estratégico e maior viabilidade do negócio no curto e médio prazo.

2. RESULTADOS E DISCUSSÕES

2.1 Projeto Guia

O cálculo da sinistralidade média foi o ponto principal de análise dos resultados deste Produto Técnico, e foi este o ponto utilizado como parâmetro para critério de incremento na remuneração dos médicos cooperados que aderiram à ferramenta. O ponto de corte utilizado foi de 85% de sinistralidade para o indicador geral deste projeto. Portanto, a remuneração variável só é aplicada caso a sinistralidade geral fique abaixo desse valor.

O Gráfico 1 evidencia o nível de sinistralidade acumulada em 12 meses, sendo realizada a medida focal em 2 pontos, a fim de se observar o resultado comparativo: 6 meses antes e seis meses após a implantação do projeto, que ocorreu em maio de 2019. A partir de

sua análise, é possível observar que houve uma redução de 86,04% para 82,58% em 1 ano, ou 3,46%. Em termos financeiros, pode-se inferir que em novembro de 2019 houve uma economia de R\$ 5,3 mi/mês, ou R\$ 63,6 mi em um ano.

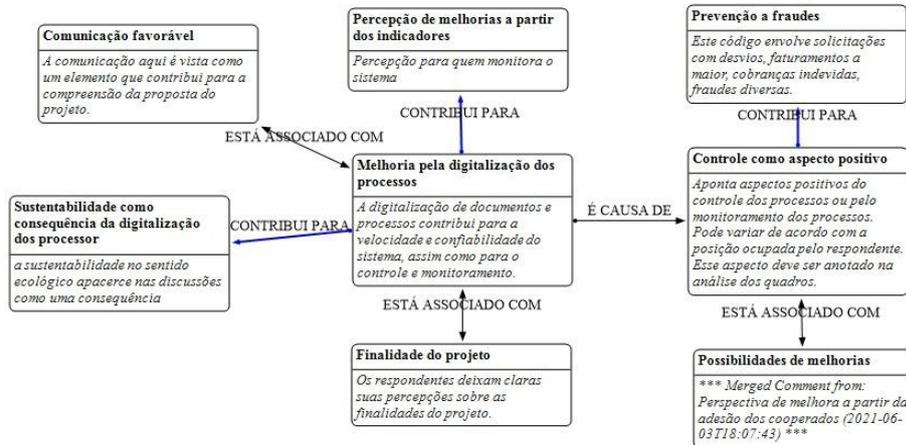
Gráfico 1 – Sinistralidade acumulada em 12 meses, 6 meses antes e 6 meses após a implantação do projeto GUIA



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A partir da análise das entrevistas, observou-se que a digitalização dos processos e a reorganização do fluxo de atendimento foram responsáveis por melhorias no sistema de atendimento ao cliente, trazendo confiabilidade e agilidade, que são percebidas pelos médicos e pacientes na entrega dos serviços. A possibilidade do rastreamento de informações e a visão de todos os processos no sistema facilitou o controle e o monitoramento geral por parte da equipe, cuja capacidade de gerenciar processos impacta em uma visão mais positiva, gerando uma comunicação interna favorável ao projeto, gerando confiança no sistema e possibilitando a fluência da criatividade, percebendo lacunas e gerando inovação para esses fluxos. Nessa perspectiva a Figura 1 aponta algumas relações entre os códigos que emergiram das entrevistas com os participantes do Projeto Guia.

Figura 1 – Rede Semântica dos efeitos da digitalização dos processos no Projeto Guia



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

No sentido da racionalização dos custos, a implementação do projeto foi entendida como uma medida de melhor gerenciamento, a partir dos dados gerados e da melhoria dos processos.

Não vai ter a possibilidade do médico ou o prestador, alterar o código do serviço, não vai ter possibilidade, de tipo assim, injetar novos serviços... Isso já é uma forma de garantir que a solicitação daquele médico, seja executada conforme foi solicitada (Respondente 1).

Então a discussão de criar o modelo para se tentar uma sustentabilidade financeira que não seja de curto prazo, e sim de médio a longo prazo, se pensou no pagamento por performance, e a redução de custo advinda desse pagamento por performance, ela aparece a partir do momento que se lança os indicadores que permitem de certa forma regular o crescimento de custo assistencial (Respondente 3).

A necessidade de convencimento dos cooperados é, segundo as respostas, o fator mais sensível dessa relação, visto que boa parte dos custos gerados é iniciado a partir dos procedimentos solicitados por eles. Decorre também dessa relação, a percepção de que, sem a adesão desse ente, não há condição de implementação real de melhorias. Fica evidente que à medida que os cooperados compreendem o processo e entendem como as melhorias impactam positivamente na saúde financeira da organização, que se reflete em sua remuneração, o projeto ganha mais força e a comunicação positiva a respeito de sua importância aumenta. “De colocar o cooperado aqui dentro, e eu acho que é uma mudança de paradigma dentro da empresa enorme, permite pra gente, pra mim, possibilidades cada vez infinitas” (Respondente 1). “Ele ajuda muito a gente do ponto de vista de geração de informação de qualidade. Por si só ele já seria importante, só de estar limpando a entrada de dados, além disso, ele consegue

inserir o cooperado por meio da gestão de custo assistencial dando um entendimento pra ele” (Respondente 2).

Fica também patente a melhoria da percepção da qualidade do atendimento ao cliente, principalmente, com relação à maior agilidade nos processos, que ocorreram a partir da implantação do Projeto GUIA.

Os positivos são as facilidades, como eu tinha falado anteriormente, do médico nas solicitações, onde o médico vai ter a possibilidade de solicitar rapidamente um serviço para um determinado paciente. Onde o tempo de espera para o beneficiário também é um ganho, porque assim que o médico solicita, a solicitação do médico já tá correndo aqui internamente para dar uma devolutiva o mais rápido possível para o beneficiário, gerou uma pré-senha. Então no caso o beneficiário já tem um ganho aí, porque o beneficiário já tem a oportunidade de realizar o exame (Respondente 1).

Na perspectiva dos desafios postos à implementação do Projeto Guia, pode-se apontar, a partir da análise das oitavas, uma diversidade de fatores que afetam o custo: a) solicitações médicas indevidas; b) alguns processos que não foram completamente digitalizados; c) o grau de sinistralidade; d) e a necessidade de adesão dos cooperados, figuram como os mais citados. Embora estes sejam relatados, foi possível também verificar que esses fatores se entrelaçam e se associam a outros.

2.2 Projeto Auditor Virtual

Os resultados desse projeto estão relacionados principalmente com a menor necessidade de interação humana, com redução de custos com equipe própria e diminuição do tempo de resposta no atendimento ao cliente (beneficiário do plano de saúde), o que gera maior agilidade e uma percepção de melhora da qualidade da assistência prestada.

O auditor virtual batizado de A1 foi introduzido em junho de 2018 com 5 regras de negócio e em 2019 foram introduzidas mais 13 regras.

No final de 2018 foi observado uma média de 2.210 autorizações mensais sem intervenção humana o que equivale a 6% do total. No final de 2019 o volume passou para 3788 autorizações mensais representando cerca de 8% do volume total de autorizações.

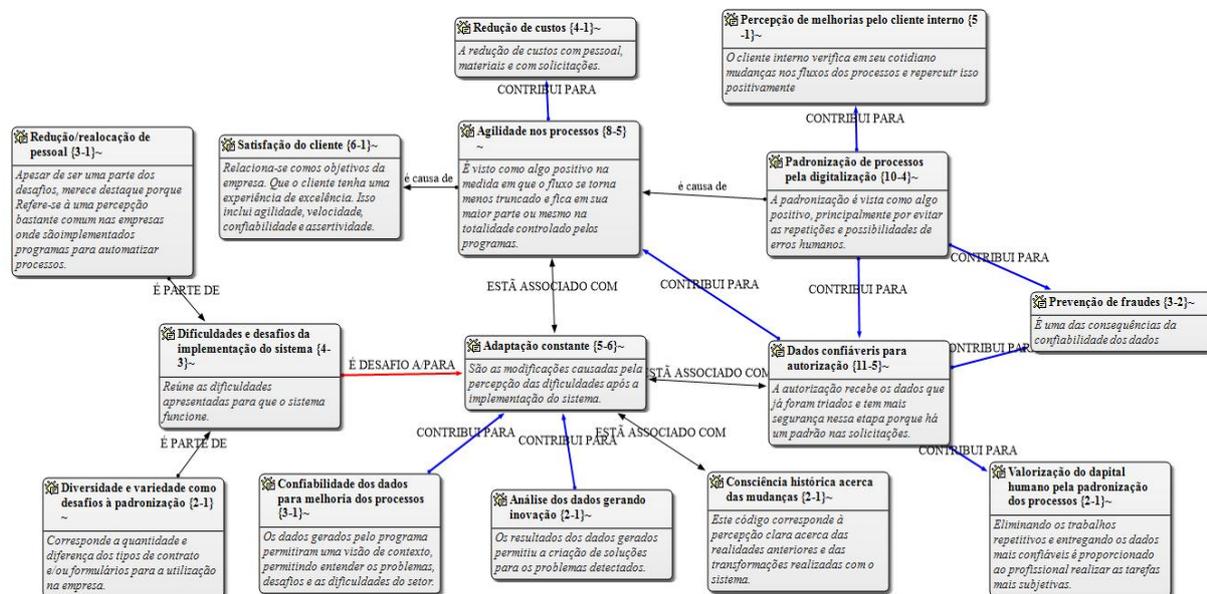
O segundo Auditor Virtual, o A2 criado em abril de 2019 que atuava em tarefas operacionais dos médicos auditores, iniciou com 7 regras, com média mensal de 351 atendimentos, representando 5% dos atendimentos enviados à auditoria médica. Em julho de 2020, foram introduzidas mais 5 regras com um incremento na redução em 7% dos enviados à auditoria médica.

Em relação ao tempo médio estimado de atendimento, foi observado uma redução de tempo de espera de aproximadamente 56%, ou em torno de 10 minutos por atendimento ao cliente, levando-se em consideração a operação dos dois auditores virtuais conjuntamente.

Pode-se observar também, que o volume médio de atendimento, que seria encaminhado aos auditores médicos também foi reduzido, como reflexo do incremento do número de regras do A1, que uma vez desenhado para tratar apenas os clientes que se direcionavam ao atendimento de menor complexidade (Linha Verde), e por conta da eficiência da ferramenta, repercutiu positivamente também nos atendimentos de maior complexidade (Auditor Virtual A2), impactando também no número de atendimentos direcionados aos auditores médicos.

Na perspectiva dos entrevistados, o Auditor Virtual trouxe grande contribuição, principalmente, quanto à repetição de tarefas e à sobrecarga dos profissionais. A Figura 2 mostra três pontos importantes: a) padronização dos processos pela digitalização, b) maior confiabilidade nos dados para autorização e c) agilidade nos processos. Esses códigos são explicados na perspectiva de uma avaliação positiva acerca da digitalização dos processos, cujas demandas repetitivas foram incorporadas ao programa dentro de um processo de decisão que o próprio sistema realiza, diminuindo a pressão sobre o trabalho dos auditores. Os dados gerados permitem uma melhor tomada de decisão por parte dos gestores do sistema, pela redução de tempo, tornando mais ágil o processo, o que é bom tanto para o cliente, quanto para a rede de atendimento.

Figura 2– Rede semântica geral do Projeto Auditor Virtual



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Percebe-se que a relação entre os códigos é de contribuição, bem como de relação causal. A redução dos custos assistenciais é uma meta das empresas de saúde e, nesse sentido, a agilidade e a segurança nas autorizações se reflete diretamente no resultado do Projeto.

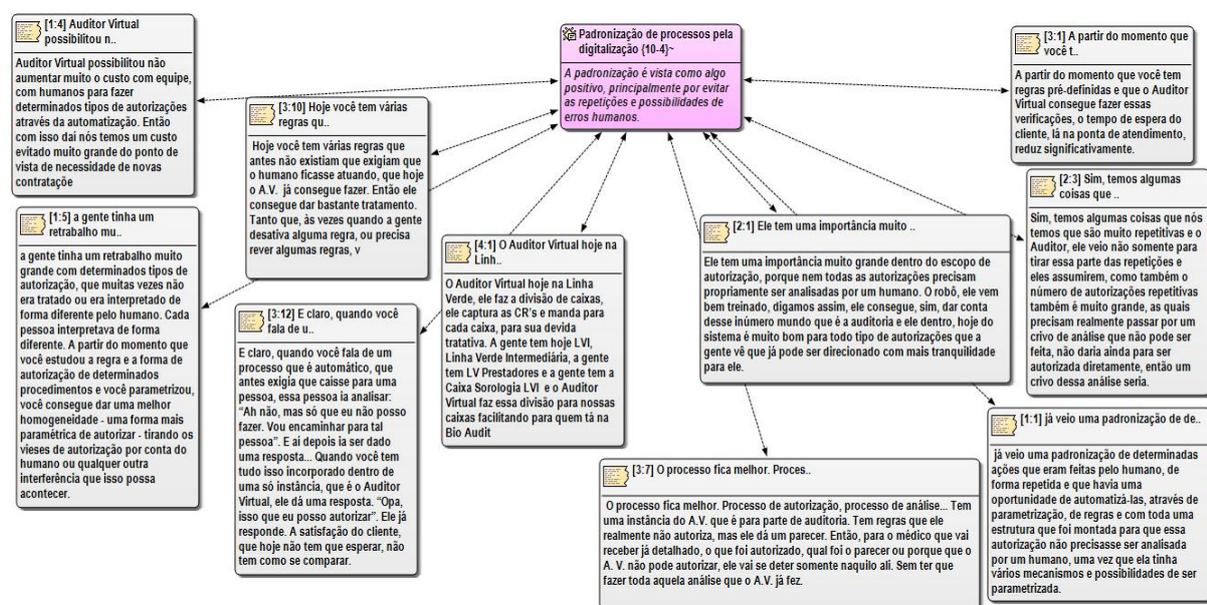
E hoje o Auditor Virtual faz isso rapidamente, e isso demanda uma diminuição de tempo e de custo e também de uma grande satisfação do cliente, que é um dos patamares da gente (Respondente 6).

(...) você melhora o tempo de autorização, a experiência do cliente, você tira a sobrecarga de determinadas áreas, como o *back office* e a Linha Verde, você em última instância diminui a chance de gerar insatisfação do cliente e repercute também na questão do cliente, nas taxas de retenção da operadora (Respondente 5).

Uma característica da equipe percebida nas entrevistas é a compreensão de que toda a transformação pela qual a empresa passa, nesse caso em especial, com o Auditor Virtual, tem como ponto de partida uma realidade que é histórica e cultural da empresa e que vai fazendo parte de seu cotidiano, e é nessa perspectiva que se qualificam as mudanças. Nesse sentido, os respondentes valorizam e resgatam a história e até celebram as novas ações. Por outro lado, a prevenção a fraudes e desvios é também uma meta das empresas de saúde e, nesse sentido, a digitalização dos processos contribuiu para que dados mais confiáveis sejam gerados. Estes, a partir das análises, permitiram a visualização e a confirmação de campos que mereciam mais atenção dentro da equipe de auditoria.

Além disso, a confiabilidade dos dados possibilita que outras abordagens sejam feitas, melhorando o serviço ao cliente e dando oportunidade para que os auditores façam um trabalho mais qualificado. Ainda nesse sentido, a análise desses dados permite inovação pela maior percepção das possibilidades de melhoria dos processos com a sua padronização (Figura 3).

Figura 3 – Padronização de processos pela digitalização



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

As dificuldades e os desafios encontrados na implementação e gestão do sistema Auditor Virtual são caracterizadas em dois tipos: a) relações de trabalho, que envolvem as equipes e setores atingidos pelo programa e b) especificidades do sistema analógico, contemplando a diversidade e variedade de materiais, que eram utilizados para dar andamento aos processos, bem como, os diferentes tipos de contratos celebrados entre a operadora e seus clientes.

A questão da percepção negativa por parte dos colaboradores e inclusive por líderes de setores diz respeito à substituição da mão de obra pela máquina e a conseqüente obsolescência das tarefas eliminadas. Apesar do evidente impacto na redução de custos, a redução do quadro de colaboradores é um desafio a ser enfrentado dentro de qualquer organização que implemente melhorias através da digitalização de processos. A fim de reduzir esses impactos, se faz necessário o treinamento e a realocação dos colaboradores em outras funções, onde suas competências e habilidades sejam aproveitadas.

As maiores dificuldades foram, principalmente, com as áreas que podem ser impactadas com possíveis reduções do seu quadro de funcionários pela automatização, mas uma coisa que sempre foi passada não foi a redução, e sim a realocação da mão de obra e melhorar a experiência do cliente, mas muitas vezes as lideranças não viam dessa forma e o Projeto muitas vezes era impactado, porque as lideranças tinham receio de automatizar e isso impactar na redução do número do seu quadro (Respondente 5).

2.3 Projeto Perfil de Risco

Os resultados apresentados nesse projeto estão relacionados à redução de NIPs e liminares judiciais de clientes contra a operadora em estudo. Esta redução ocorre por medidas de comunicação com os clientes que são sinalizados pela ferramenta desenvolvida, através de uma graduação pelo nível de risco medido.

Quando são selecionados os beneficiários com perfil de alto e altíssimo risco em abrirem NIPs ou liminares judiciais contra a operadora em estudo, a ferramenta sinaliza uma redução potencial de, em média, 5,2% do total de NIPs e liminares.

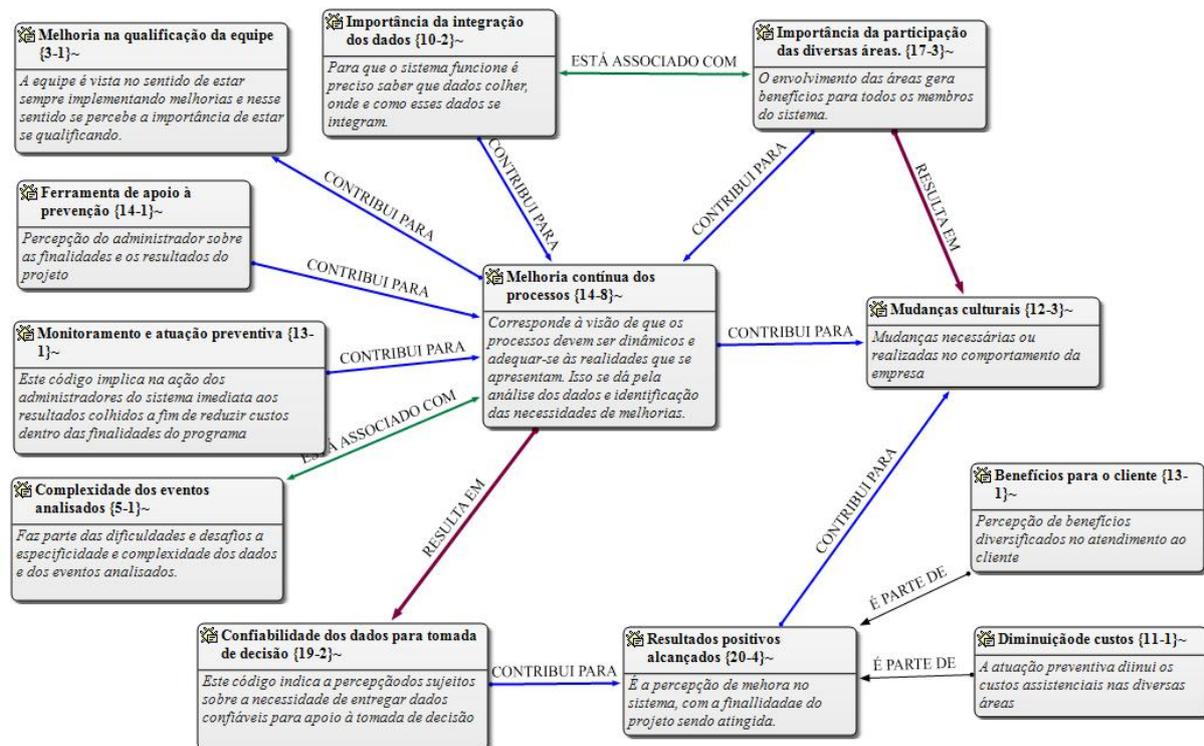
No caso da atuação em beneficiários com perfil de médio, alto e altíssimo risco, haveria uma redução potencial de, em média, 39,5%.

Os resultados apresentados evidenciam um nível de sinalização de potenciais geradores de NIPs e liminares judiciais em níveis bastante satisfatórios, perfazendo um total de 39,5% quando são incluídos os níveis médio, alto e altíssimo risco. Além da potencial

redução em gastos com esses dois itens, que no ano de 2019 geraram um custo de R\$ 69,8 milhões de reais (UNIMED FORTALEZA, 2020), ainda há o ganho de imagem, como consequência da resolução de problemas e reclamações ainda em fases iniciais, evitando o desgaste com os beneficiários em face das operadoras de saúde suplementar.

A Figura 4 mostra as relações imbricadas apontadas pelos entrevistados, tendo como eixos: os resultados positivos alcançados, a confiabilidade dos dados para as tomadas de decisão e a melhoria contínua dos processos. Essas relações foram centrais canalizando as expectativas de diminuição dos custos, melhoria do serviço e satisfação do cliente, já que “(...) ter as bonificações da satisfação do cliente é uma forma que a gente também pode estar se beneficiando de uma solução nesse sentido” (Respondente 9).

Figura 4 – Rede semântica geral do Projeto Perfil de Risco



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Percebe-se que dados confiáveis possibilitam enxergar fragilidades no sistema, que requisitam melhorias. A implementação das melhorias no sistema também decorre de uma boa fluência nos tipos de dados entregues e num fluxo mais contínuo dos processos, pois evitam custos.

Fica claro também que a ferramenta proporciona a redução de prejuízos, sejam eles financeiros ou relacionados a percepção da qualidade do atendimento ao cliente, como cita o Respondente 11.

Nós fazemos o acionamento hoje junto com as áreas que estão com o atendimento desse cliente junto à Linha Verde, junto à Unimed Lar, ou até dentro da própria área de atendimento, que esse atendimento também pode estar conosco, então como vantagem, eu enxergo isso e também uma possibilidade de nós termos menos prejuízo financeiro e de imagem relacionado a esse cliente (Respondente 11).

Segundo a perspectiva das oitivas, fica evidente a importância do cuidado com certos tipos de processos que envolvem grande possibilidade de geração de custos, como NIPs e liminares judiciais.

(...) a gente cria os processos, organiza os processos inerentes a esses indicadores e a gente adota esses processos ou otimiza esses processos, pra que a gente consiga de fato evitar o que a gente está tentando diminuir, que é a judicialização, a NIP e a liminar (Respondente 9).

Assim, o envolvimento das equipes e áreas tem relevante contribuição para a implementação, avaliação e melhoramento dos processos. É nesse sentido que a equipe de gestão e monitoramento do sistema vai se qualificando e é requisitada a atualizar seus conhecimentos, visto que as diferentes e variadas características dos elementos que compõem o sistema: processos, formulários, agentes, padrões de atendimento e de auditoria, precisam ser adaptadas e/ou mesmo remodeladas para atender às necessidades de redução de custos assistenciais da organização.

Essa relação de interdependência entre as partes visa a redução dos custos assistenciais, o desenvolvimento de uma tecnologia eficiente e replicável na Unimed Fortaleza.

(...) como vantagem, eu enxergo isso e também uma possibilidade de nós termos menos prejuízo financeiro e de imagem relacionado a esse cliente. Em termos quantitativos, eu não sei te dizer realmente por falta de conhecimento. Eu não sei se já existe algum trabalho que foi feito pela Unimed que demonstre essa redução, ou essa melhoria de impacto, realmente de impacto financeiro para a Unimed, mas, na minha percepção, é que sim (Respondente 11).

A melhoria nos processos também é enxergada em várias falas: “Então, com o monitoramento agilizou, eu acredito, em muitos casos. Em muitas demandas agilizou, principalmente, na demanda administrativa” (Respondente 12) e “(...) agente vem colocando essas informações, a gente vem monitorando, até para fazer possíveis atualizações da solução, e desde esse momento, a gente está conseguindo resgatar esses resultados benéficos para a Unimed” (Respondente 9), assim como a nítida percepção de melhoria de resultados: “A gente vê os resultados com as liminares, e tendo ainda como efeito extra, dentro dos nossos objetivos principais da solução, que é resolver NIP e Liminar, a gente também consegue

identificar possíveis reduções de reclamações, reduções do tempo de atendimento, da resolução de problemas, justamente porque a empresa, hoje, já está bem mais orientada a usá-los, e a quem e como atuar nesses cenários” (Respondente 9) e “(...) então a gente já iniciava o mês com, mais ou menos, 15 % de clientes que já eram reincidentes. Com o início do Projeto do Perfil de Risco, esse índice baixou para 5%. Então, eu vejo isso como um resultado fantástico” (Respondente 10).

Com relação às dificuldades apresentadas a partir das oitavas dos entrevistados, evidenciou-se principalmente as questões com respeito à necessidade de integração das áreas como desafio a ser superado.

(...) seria interessante que todas as áreas, realmente, tivessem mais envolvidas e tivessem um guardião desse cliente, monitorando esse painel (Respondente 11).

A área de negócios precisa estar inserida, então, um dos grandes desafios sociais, dentro da empresa, é a gente esclarecer que, para que uma solução nesse âmbito funcione bem, o negócio tem que estar completamente inserido nesse processo (Respondente 9).

Assim como a dificuldade natural da integração dos dados de diferentes fontes e de diferentes formatos.

De fato, a gente entra no escuro e só vai conseguir saber se a gente de fato tem os dados necessários, pra prever um determinado evento, depois que a gente já está trabalhando nele. Então, é difícil você esclarecer isso para uma área. Vamos dizer que você pretende desenvolver uma solução e que talvez ela não vá surtir o efeito que você espera, seja porque faltam dados ou porque a gente tem dados, mas esses dados não se integram. Essa é uma das grandes dificuldades (Respondente 9).

2.4 Projeto Prevenção a Perdas

Os resultados apresentados nesse projeto estão relacionados à detecção de inconsistências em guias anexadas em alguns tipos de prestadores de serviço da rede credenciada. As principais inconsistências detectadas foram:

- Anexos em branco ou com imagem não compatível.
- Guia repetida ou com pequena variação (risco ou pontos).
- CRM do médico solicitante divergente, dados do cliente divergente.
- Falta de assinatura no campo definido para tal.
- Guia eletrônica usada como guia de papel.

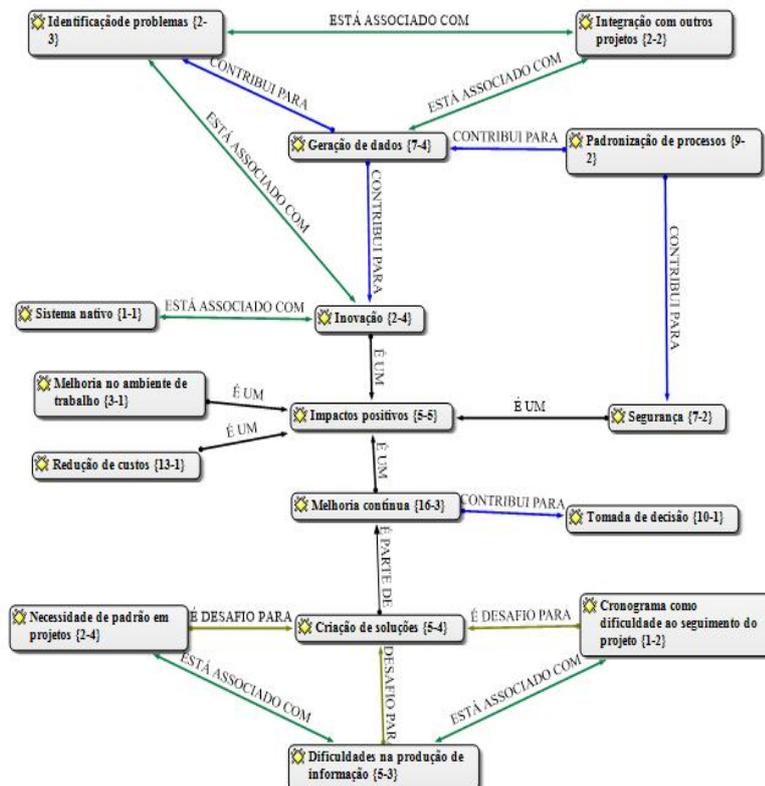
Foram analisadas 157.350 guias das quais 34.830 apresentaram inconsistência, e dessas 50,3% ou 17.513 foram glosadas (indeferido o pagamento), representando 34,5% do total, ou um montante de R\$ 5.164.058,77 em economia.

Com relação aos resultados que emergiram das entrevistas, pode-se observar que os respondentes conseguiram ter uma visão ampla do projeto, seja pela posição que ocupam na

administração do sistema, ou pelo feedback contínuo das diversas áreas que são envolvidas e/ou beneficiadas pelo projeto. Nesse sentido emergiu o código segurança, seja na percepção dos administradores, ou mesmo dos membros das áreas, impactando na tomada de decisão e nas relações que se estabelecem no interior da empresa, inclusive resultando em melhor qualidade do serviço prestado ao cliente.

Na percepção dos respondentes, a melhoria contínua percebida é importante e necessária para a tomada de decisão, por identificar pontos que merecem atenção no sistema, por proporcionar diminuição dos custos e redirecionamento dos gastos/investimentos, por incorporar mecanismos que possibilitem corrigir inconsistências e por trazer mais segurança permitindo a inovação (Figura 5).

Figura 5 – Rede semântica geral do Projeto Prevenção a Perdas



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Acho que pro futuro ela vai garantir essa melhoria dos processos, vai garantir que não ocorram falhas e, consequentemente, não haja desperdício no nosso custo (Respondente 15).

Seja por fraudes, por processos e sistemas inefficientes ou outras causas. E ainda mais em proporcionar melhorias para os controles aqui da Unimed Fortaleza, para prevenir e combater ou minimizar perdas (Respondente 16).

A inovação, por si só, não contribui para o desenvolvimento do Projeto sem que os dados gerados proporcionem indicadores para análise. É beneficiada pelo sistema que é nativo

(Sabius®), que já incorpora dados, informações e processos da Unimed e, nesse sentido, se beneficia desses elementos, de tal modo que incorpora soluções para problemas existentes e visualiza e propõe não apenas melhorias, mas novas formas de realizar o melhor atendimento ao cliente, (...) porque existe uma dificuldade hoje de a gente identificar empresas que tenham uma área dedicada a isso (Respondente 14). Aqui percebe-se uma vantagem competitiva em relação a outras operadoras, pelo fato de o sistema principal ser desenvolvido internamente.

Em linhas gerais a melhoria de toda a família depende da geração de dados para que os processos ocorram a contento e satisfaçam as necessidades da empresa em relação à prevenção de perdas. A geração dos dados para esse sistema aponta para a dependência da adesão das áreas ao projeto, de tal modo que, estas, nos processos, apontem problemas percebidos quando da posse dos dados, para que possam, inclusive, integrar ações e soluções com outros projetos como o Projeto GUIA.

O código “Criação de soluções” merece destaque nesse cenário por relacionar-se direta ou indiretamente com todos os outros, seja qual for o nível. Porém, as relações que os respondentes colocam nesse código, também o apresentam como um campo ao qual os desafios e dificuldades são inerentes, seja na necessidade de se seguir um cronograma e não acelerar um projeto, sem que todos os pontos tenham sido investigados e analisados exaustivamente, ouvindo os parceiros e áreas envolvidas. O *feedback* dos stakeholders é imprescindível, visto que, o projeto impacta a empresa como um todo. A produção de informação confiável e em tempo hábil depende do envolvimento e compreensão das áreas envolvidas, sendo também um fator que desafia os gestores dos projetos.

Nas respostas dos entrevistados verifica-se que a digitalização dos processos é uma das medidas para melhorar a transparência na cooperativa. Esses retornos também contribuem para uma boa tomada de decisão já que “a partir do momento que foi identificada uma oportunidade de melhoria (...) e que a diretoria seja orientada no sentido de fazer uma revisão (...) eu acredito muito que isso irá ocorrer” (Respondente 14).

O nó forte das conexões do quadro é o “Impacto cultural”. Sua perspectiva está relacionada com a integração das áreas no projeto, seja porque ao longo da história isto seria uma meta perseguida ou desejada na empresa e as implementações contribuíram para isso, pelos efeitos que a padronização dos processos tem causado na prevenção de perdas, inculcando boas práticas pelas negociações entre as áreas, gerando novas soluções e correções, ou por conta da maior segurança na gestão da informação. É nessa percepção dos usuários e

administradores, que os códigos que emergiram se retroalimentam: na contribuição, associação e causalidade.

Por outro lado, estes mesmos aspectos e categorias, se apresentam como desafios a serem superados, visto que o sistema trabalha com pessoas e, nesse ponto, a palavra-chave é negociação. Se de um lado, a mudança cultural propicia a apropriação cultural do projeto, por outro, se percebe o quanto é preciso avançar nessa mesma direção. É preciso amadurecer o conhecimento sobre como implementar mudanças nos processos, requerendo maturidade e conhecimento para garantir a confiabilidade dos dados e a qualidade do sistema. É nesse sentido que se afirma que, a mudança cultural é um processo difícil, sob a percepção dos entrevistados, pois envolve “(...) desde a alta direção até as pessoas que estão ali na operação, no dia a dia” (Respondente 14).

Completando o âmbito dos desafios, as boas práticas compõem esse quadro como necessidade, dificuldade e meta do projeto. Elas emergem de uma percepção da história da cooperativa, numa visão comparativa, porque antes do sistema o usuário não tinha “(...) um foco na padronização, numa metodologia que você possa seguir de forma clara, que todos compreendam e façam com que as pessoas tenham essa cultura de gestão de perdas” (Respondente 16). Aqui percebe-se que efetivamente a implementação das melhorias alcançou mais do que os seus objetivos iniciais. Observa-se que a mudança é vista positivamente pela compreensão do contexto e da mudança cultural necessária. Isso é entendido também como um amadurecimento cultural por conta dessa confiabilidade que vai sendo conquistada. Observa-se também que a geração dos dados tem ajudado a perceber diversos pontos de atenção.

Podemos afirmar com base nos dados apresentados, que o uso da Ciência de Dados em uma operadora de saúde foi capaz de contribuir com a melhoria da qualidade do atendimento em saúde, aumentando a eficiência em diversos tipos de processos. E ainda, facilitou o gerenciamento da informação que os profissionais de saúde precisam para desempenhar suas atividades com efetividade, facilitando a comunicação, integrando a informação e coordenando as ações, e, ao mesmo tempo, fornecendo apoio à gestão e à estratégia, inclusive sinalizando com processos inovativos ou até mesmo disruptivos.

2.5 Avaliação da Maturidade Analítica da Organização

O Gráfico 2 evidencia o nível médio de maturidade analítica da organização, segundo a percepção dos respondentes.

Gráfico 2 – Estágio da maturidade em analítica de dados a partir da média dos resultados por dimensão dos avaliados



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A partir da análise do resultado apresentado, pode-se inferir, que a organização em estudo, situada no 3º nível, já tem consolidado o desenvolvimento e a operacionalização de muitos esforços em analítica de dados, inclusive de maneira preditiva. O sucesso na implantação dessas ferramentas leva à vantagem competitiva e a percepção das vantagens do uso da Ciência de Dados na cultura organizacional passa a ficar mais clara.

Pode-se observar também, que a área de Ciência de Dados da organização em estudo é composta por membros com perfis de atividades e conhecimentos variados, formando uma equipe multidisciplinar.

3. CONCLUSÃO

Com relação ao Sistema de Saúde Suplementar, não há dúvidas de que é preciso rever processos e investir em tecnologias capazes de aumentar o controle de custos e melhorar a qualidade da assistência ao cliente. O progresso em tecnologias da informação em saúde oferece novas oportunidades, bem como novos cenários, trazendo benefícios em qualidade dos serviços médicos e no resultado das operadoras de saúde. A Ciência de Dados, como ferramenta de gestão, tende cada vez mais a ser utilizada na obtenção e análise de dados, fazendo parte do arsenal disponível para o setor, podendo ser utilizada de maneira estratégica.

A partir da análise dos resultados obtidos no levantamento dos dados documentais e de campo dos quatro projetos analisados, apresentaram-se as informações necessárias para uma análise de como a Ciência de Dados pode contribuir no apoio à gestão.

A partir das pesquisas documental e de campo, foi possível responder à questão de pesquisa de como a Ciência de Dados pode contribuir em melhoria de resultados e processos em apoio à gestão em uma operadora de saúde. Após uma ampla revisão bibliográfica, constatou-se que o tema ainda é relativamente pouco explorado, especialmente quando se trata do mercado de saúde suplementar. As concepções dos gestores e usuários acerca do potencial da utilização da Ciência de Dados como ferramenta capaz de melhorar resultados a partir de maior eficiência de processos, melhor entendimento de informações e utilização do conhecimento como diferencial estratégico, vem se tornando cada vez mais utilizado.

Pode-se observar o caráter inovador que esta ferramenta traz para o negócio, com forte capacidade de gerar dados para tomada de decisão, com impacto na melhoria da qualidade do atendimento ao cliente, maior eficiência em processos e agilidade na decisão. Trata-se de uma atividade que pode permear toda a organização e inclusive sinalizar de maneira preditiva vários pontos de melhoria. Constatou-se, também, que se trata de uma atividade que requer atualização contínua e investimento em treinamento de pessoas, que necessariamente devem ter conhecimento amplo e diversificado do negócio.

Constatou-se, a partir da realização do questionário direcionado aos colaboradores da área de Ciência de Dados, que a Unimed Fortaleza encontra-se em estágio de maturidade em nível 3 de um total de 5, ou seja, apresenta-se com desenvolvimento e operacionalização da análise de maneira preditiva e as ideias já são operacionalizadas de forma automatizada.

Um número crescente de organizações tem procurado medir sua capacidade de analisar dados, avaliando sua maturidade analítica, a fim de orientar o desenvolvimento de suas competências e de uma cultura analítica robusta. A maturidade em analítica de dados permite uma resposta dinâmica ao ambiente em constante mudança e, ao mesmo tempo, poucas organizações têm maturidade analítica suficiente para o gerenciamento de dados com eficácia, seja em relação a suas operações, infraestrutura, recursos humanos ou processo decisório. Tal nível de maturidade se converte em assertividade e agilidade no processo decisório, tão importante no contexto das organizações de saúde.

Observou-se, a partir da análise dos dados da pesquisa documental e de campo, que os 4 projetos desenvolvidos pela Área de Ciência de Dados foram capazes de trazer a melhoria

do resultado geral da organização, refletidos em dados objetivos como a redução da sinistralidade da operadora, a melhoria da qualidade do serviço prestado ao cliente, com maior agilidade e eficiência, além da melhoria de indicadores administrativos junto a agência reguladora da Saúde Suplementar (ANS).

Verificou-se, a partir da análise dos dados da pesquisa documental e de campo, que a partir da implantação dos 4 projetos em questão, houve maior agilidade, segurança e eficiência geral dos processos, que se refletiram também em mudança cultural, seja nos colaboradores como também nos médicos cooperados, principais agentes demandantes de custos.

Notou-se que a Ciência de Dados proporciona redução em gastos na esfera administrativa, com redução de pessoal (colaboradores), redução de fraudes e desperdícios e também na esfera assistencial, com a racionalização maior dos custos de atendimento ao cliente, além da melhoria da percepção da qualidade do serviço prestado.

As organizações têm avançado muito no caminho da utilização de ferramentas como o BI (*Business intelligence*), *Big Data*, *Machine Learning* e Inteligência artificial, que têm ajudando no processo decisório, se utilizando do conhecimento gerado a partir da análise de dados, trazendo benefício operacional e estratégico. Os modelos de medição da maturidade analítica, vem para agregar valor ao negócio, na medida em que também trazem uma maior percepção de melhorias nos processos envolvendo a analítica de dados, permitindo uma resposta dinâmica em um ambiente de negócios em constante mudança.

Este estudo também contribui no entendimento de como utilizar estrategicamente os dados disponíveis em muitos processos operacionais próprios das operadoras de saúde, trazendo melhoria dos resultados e vantagem competitiva, ao mesmo tempo que proporcionam melhoria do atendimento ao cliente.

Tal estudo pode servir de base para novas análises em estudos futuros, notadamente em organizações voltadas a saúde, a fim de analisar as contribuições dos resultados aqui apresentados em seus diversos aspectos, sejam eles no controle de custos, melhoria de processos, melhor assistência ao cliente e aumento do resultado geral, ampliando a discussão no conceito do uso estratégico da informação como diferencial competitivo e auxiliar do processo decisório.

Em termos de limitações de estudo, pode-se apontar o fato deste se restringir a uma organização de saúde, em particular, uma cooperativa de saúde médica, setorizando a análise

no campo do estudo da área da Ciência de Dados, que apesar de relevante, representa apenas uma das múltiplas ferramentas disponíveis da Tecnologia da Informação.

Esta pesquisa buscou aclarar o campo da utilização da informação de maneira estruturada sob a perspectiva de resultados objetivos mensuráveis de 4 projetos estratégicos da operadora de saúde Unimed Fortaleza, atrelada à avaliação da pesquisa de campo que trouxe as percepções subjetivas, elencando uma série de resultados intangíveis ora percebidos pelos entrevistados na pesquisa.

Das entrevistas emergiram vários fatores como mudança cultural, segurança da informação, qualidade de atendimento, racionalização de custos, sustentabilidade, redução de desperdícios, treinamento e interação das equipes como novos elementos que podem ser submetidos a análises em estudos posteriores. Também pode ser verificado se as ferramentas próprias da Ciência de Dados podem trazer benefícios a outras áreas importantes, como orçamento, cobrança, pagamentos, financeiro, medicina preventiva e precificação de produtos, dentre outros.