

KAROLINA POLUCENIO

**PROPOSTA PARA CONSTRUÇÃO DOS FLUXOS DE ATENDIMENTO NA
POLICLÍNICA DE BIGUAÇU**

PALHOÇA, 2018

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA
CATARINA
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EM SAÚDE**

KAROLINA POLUCENIO

**PROPOSTA PARA CONSTRUÇÃO DOS FLUXOS DE ATENDIMENTO NA
POLICLÍNICA DE BIGUAÇU**

Projeto de Intervenção submetido ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão em Saúde.

Professor(a) Orientador(a): Patrícia
Fernanda Dorow, Dra.

PALHOÇA , 2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor.

Polucenio, Karolina
PROPOSTA PARA CONSTRUÇÃO DOS FLUXOS DE ATENDIMENTO
NA POLICLÍNICA DE BIGUAÇU / Karolina Polucenio ; orientação
de Patrícia Fernanda Dorow. - Florianópolis, SC,
2018.
41 p.

Projeto de Intervenção (Especialização) - Instituto
Federal de Santa Catarina, Câmpus Florianópolis.
Especialização em Gestão em Saúde. Departamento Acadêmico
de Saúde e Serviços.
Inclui Referências.

1. Mapeamento de processos. 2. Gestão do Conhecimento.
3. Protocolo. I. Dorow, Patrícia Fernanda. II. Instituto
Federal de Santa Catarina. Departamento Acadêmico
de Saúde e Serviços. III. Título.

PROPOSTA PARA CONSTRUÇÃO DOS FLUXOS DE ATENDIMENTO NA POLICLÍNICA DE BIGUÇU

KAROLINA POLUCENIO

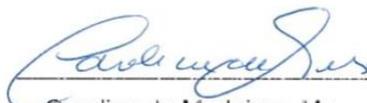
Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do Título de Especialista em Gestão em Saúde e aprovado na sua forma final pela comissão examinadora do Curso de Pós-Graduação em Gestão em Saúde do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina.

Florianópolis, 21 de junho de 2018.

Comissão Examinadora:



Patricia Fernanda Dorow, Dra.



Caroline de Medeiros, Ma.



Carolina Neis Machado Cerutti, Ma.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade de mais uma conquista em minha vida, para meu crescimento individual e profissional.

A minha família, por todas as ausências durante o curso, porém, sempre me apoiando sabendo que seria o melhor para todos.

A minha tutora Jerusa Aparecida da Silva de Lima, que nunca mediu esforços para me ajudar nesses últimos anos,, sempre atenda nas atividades a serem mandadas, me incentivando a continuar o curso.

A minha orientadora Patrícia Fernanda Dorow, pois sem ela seria impossível este momento. Quero deixar registrado todo o meu agradecimento a você que tornou realidade este sonho de uma pós graduação.

Aos meus pais *em memorian*, porque sei que sempre torceram pelo meu sucesso profissional.

Não deixe o tempo passar para que possa pensar, melhorias só foram feitas quando fazemos o que iremos melhorar para ambos, e quando menos se espera é a melhor melhora que tivemos.

Heron Estevam

POLUCENIO, Karolina. **Proposta para construção dos fluxos de atendimento na policlínica de Biguaçu, 2018**. 41f. Projeto de Intervenção, Especialização em Gestão em Saúde, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, IFSC, Palhoça.

RESUMO

O problema identificado foi a falta de um protocolo padrão para os encaminhamentos médicos que chegam da atenção básica, o que causa discrepâncias nos encaminhamentos. Os médicos da atenção básica não seguem nenhum critério para encaminhar seus pacientes para policlínica. Sendo assim, o objetivo deste projeto de intervenção foi construir um fluxo de atendimento para policlínica de Biguaçu. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa caracterizada como projeto de intervenção. Após realização da revisão de literatura, verificou-se a relevância do tema. Na revisão de literatura foram analisados os problemas e as limitações do uso de técnicas de mapeamento de processos à luz da experiência sociotécnica na análise de sistemas, também foi abordado a gestão do conhecimento. Espera-se que tal intervenção resulte na modificação da situação atual com a padronização do protocolo que possibilitem adicionar novas informações para facilitar o agendamento dos pacientes e diminuir das filas de espera. Entende-se que este tipo de projeto é de extrema relevância para organizar e planejar um planejamento estratégico para melhorar a prática atual de trabalho apresentando uma sugestão racional para o problema diagnosticado, conforme foi aprendido nas Unidades Curriculares do Curso de Gestão em Saúde.

Palavras-chave: Mapeamento de processos; Gestão do Conhecimento; Protocolo.

POLUCENIO, Karolina. **Proposal for the construction of the service flows in the polyclinic of Biguaçu, 2018.** 41f. Postgraduate Course in Health Management, Federal Institute for Education, Science and Technology of Santa Catarina - IFSC, Biguaçu Unit.

ABSTRACT

The problem identified was the lack of a standard protocol for medical referrals arriving from primary care, which causes discrepancies in referrals. Primary care physicians do not follow any criteria to refer patients to polyclinics. Therefore, the objective of this intervention project was to build a flow of care for Biguaçu polyclinics. For that, a qualitative research was carried out characterized as intervention project. After reviewing the literature, the relevance of the topic was verified. In the literature review we analyzed the problems and limitations of the use of process mapping techniques in the light of the socio-technical experience in the analysis of systems, it was also approached knowledge management. It is hoped that such intervention results in the modification of the current situation with the standardization of the protocol that allow to add new information to facilitate the scheduling of patients and to decrease the queues of waiting. It is understood that this type of project is extremely relevant to organize and plan a strategic plan to improve current work practice by presenting a rational suggestion for the problem diagnosed, as was learned in the Curricular Units of the Health Management Course.

Keywords: Mapping processes; Knowledge management; Protocol.

Lista de abreviaturas e siglas

GC - Gestão do Conhecimento

BPI - Melhoria do Processo de Negócios

CI - Capital Intelectual

GCI – Gestão do capital intelectual

SUS – Sistema Único de Saúde

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Tema.....	13
1.2 Problemática.....	13
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 <i>Objetivo geral.....</i>	14
1.3.2 <i>Objetivos específicos.....</i>	14
1.4 Justificativa.....	16
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	16
2.1 Gestão de processos.....	16
2.2 Mapeamento de processos.....	18
2.3 Gestão do conhecimento.....	24
METODOLOGIA.....	28
3.1 Tipo de pesquisa.....	28
3.2 Sujeitos do estudo.....	29
3.3 Recursos humanos e materiais.....	30
3.4 Parceiros ou instituições apoiadoras.....	30
3.5 Proposta de intervenção.....	31
3.6 Resultados esperados.....	30
3.7 Avaliação da intervenção.....	31
3.8 Cronograma.....	31
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS.....	35
APÊNDICE A – Ofício ao Secretário de Saúde do município de Biguaçu.....	38

APÊNDICE B – Aos médicos do município de Biguaçu.....	39
APÊNDICE C – Aos profissionais de saúde da Policlínica do município de Biguaçu.....	40
APÊNDICE D – Aos profissionais de saúde da Policlínica do município de Biguaçu.....	41

1. INTRODUÇÃO

O cenário escolhido para meu projeto de intervenção será a Policlínica de Biguaçu, onde atualmente trabalho como Gerente de Enfermagem. Contamos hoje com 11 especialidades médicas (ginecologia, ortopedia, psiquiatria, pediatria, psicologia infantil e adulto, fonoaudiologia, cardiologia, dermatologia, nutricionista e pequena cirurgia), todos referenciados da atenção básica e agendados por uma regulação municipal.

Um dos problemas levantados é o grande número de faltas, porém quanto a este problema não tenho governabilidade para modificá-lo. Outro problema, são os encaminhamentos equivocados ou mal feitos (pouca informação da patologia do paciente, sem exames prévios para fundamentar o encaminhamento ou ainda encaminhamento a pedido do paciente simplesmente) o que acarreta em uma fila sem consistência, muitas vezes com pacientes que não deveriam estar ou que deveriam ser atendidos mais rápidos, porém, por falta de informação permanecem na fila sem classificação prioritária. Para este problema foi pensado na elaboração de fluxos de atendimentos, com a finalidade de organizar e melhorar os encaminhamentos, com as patologias que devem ser realmente encaminhadas a média complexidade, exames básicos para a consulta com especialista e ainda um bom encaminhamento para esse paciente quando chegar ao médico regulador este possa com as informações contidas nele classificar de forma correta o paciente.

Esse fluxo será construído com os médicos especialistas, médicos reguladores do município, chefia da regulação, por mim (já que estou na ponta, diretamente em contato com os especialistas) e médicos da atenção básica, para um melhor entendimento da rede e sensibilização dos envolvidos. Temos total apoio do Gestor, que com a gente sente a dificuldade e tem a vontade de melhorar ainda mais o serviço da média complexidade do Município de Biguaçu.

Com isso, pretendemos diminuir as filas, já que serão referenciados somente os pacientes que necessitam de atendimento com o especialista, Consolidar o atendimento do NASF, melhorando o matriciamento na unidade de saúde.

1.1 Tema

Nosso Tema consiste em construir um fluxo de atendimento das especialidades médicas da Policlínica de Biguaçu, para dar agilidade nas marcações de consultas, diminuindo assim as filas de espera.

1.2 Problemática

As organizações estão cada vez mais preocupadas com a gestão dos seus serviços. A saúde é um setor que se destaca, pois sua clientela deseja um atendimento mais humanizado e com qualidade, aumentando assim a sua satisfação. Com isso a gestão da saúde se tornou um grande desafio para administração pública.

A Gestão do Conhecimento (GC) é muito importante dentro das organizações pois alavanca ganhos de eficiência. Embora ainda seja uma área com poucos estudos, podemos defini-la como uma coordenação deliberada e sistemática das pessoas, tecnologias, processos e estruturas de uma organização, com o objetivo de agregar valor, por meio da reutilização do conhecimento e da inovação. Para isso acontecer, se faz necessário o compartilhamento, aplicação do conhecimento e incorporação de valiosas lições aprendidas na prática com o objetivo de fomentar a aprendizagem organizacional contínua.

Importante ressaltar que a concentração do conhecimento em poucas pessoas gera risco de descontinuidade nos serviços, perda de qualidade e sobrecarga de trabalho. Por isso a importância da disseminação das informações, capacitação profissional constante, um processo de trabalho embasado, integrando as ações de coletividade dos serviços de assistência e avaliação dos resultados, visando a melhoria da qualidade do serviço.

Contamos hoje com um fluxo precário, pouco difundido na rede, o que dificulta bastante a marcação das consultas. A falta de capacitação do corpo clínico para encaminhar de forma correta os usuários também prejudica a avaliação do médico regulador.

O Mapeamento de processos é um instrumento indispensável para aprimorar a gestão. É uma ferramenta difundida entre as organizações em busca da excelência no serviço. Essa ferramenta comumente depende da GC, ou seja, o mapeamento está condicionado à realização de um processo de gestão de conhecimento.

Diante do exposto, o presente trabalho visa expor a gestão como um novo desafio dos administradores e gestores em todos os níveis gerenciais, demonstrando a influência das teorias administrativas e de gestão na organização dos serviços de saúde, enfocando a qualidade da assistência, como subsídio para uma reflexão do processo de trabalho na Policlínica Municipal de Saúde de Biguaçu.

1.3 Objetivos

Com base nessa pergunta, estabeleceram-se o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo geral

Construir um fluxo de atendimento para policlínica de Biguaçu.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) identificar as fragilidades entre a relação da atenção básica com a média complexidade.
- b) analisar formas de reduzir as filas de espera;
- c) propor diretrizes para fortalecer a rede de atendimento do município.

1.4 Justificativa

Trabalho na policlínica de Biguaçu há dois anos e percebo a dificuldade e precariedade nos encaminhamento vindos da atenção básica. São encaminhamentos sem informações básicas, usuários chegam nas consultas sem exames prévios, muitas vezes nem sabem porque estão consultando com o especialista.

As filas de espera são enormes, porém quando agendados o absenteísmo é muito grande, as vezes pela demora o usuário já consultou particular, já melhorou ou faleceu.

Espero com esse estudo, criar um instrumento que facilite o acesso do usuário e dinamize todo o processo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A apresentação deste Capítulo está segmentada em três partes: Gestão de processos, Mapeamento de processos e Gestão do conhecimento

2.1 Gestão de processos

Gestão de processos dinâmicos em uma questão importante em organizações em rápida mudança, como é o caso de organizações de saúde. Os sistemas de gerenciamento de fluxo de trabalho são sistemas que usam modelos de processo detalhados para orientar os processos de negócios. As atuais linguagens e modelos de modelagem de processos de negócio são de natureza imperativa prescrevem estritamente como trabalhar (WAN et al., 2004).

Sistemas que permitem aos usuários manobrar dentro do modelo de processo ou até mesmo alterar o modelo durante o trabalho são considerados os mais adequados para o gerenciamento dinâmico de processos. No entanto, em muitas empresas, não é realista esperar que os usuários finais possam mudar seus processos.

As empresas precisam se adaptar às rápidas mudanças em seu ambiente. Para manter a agilidade em um nível competitivo, os processos de negócios estão sujeitos a mudanças frequentes. Como produtos de software que são usados em empresas para a condução automática dos processos de negócios, os sistemas de gerenciamento de fluxo de trabalho (devem ser capazes de suportar a dinâmica dos processos de negócios (GEORGAKOPOULOS; HORNICK; SHETH, 1995).

Os sistemas de gerenciamento de fluxo de trabalho são sistemas de informação genéricos que podem ser implementados em diversas organizações para gerenciar o fluxo de trabalho. Nos sistemas tradicionais, cada mudança desse modelo de processo de negócios é um esforço demorado e complexo. Portanto, esses

sistemas não são adequados para processos em rápida evolução. A natureza rígida dos sistemas atuais resulta da maneira como eles modelam e executam o processo de negócios. Um modelo de processo de negócios pode ser visto como um esquema que define o "algoritmo" da execução do processo.

Durante a execução do modelo, o sistema usa o modelo de processo de negócios como uma "receita" para determinar a seqüência (ordem) das tarefas a serem executadas. Como a implementação do modelo depende muito da técnica de modelagem e da linguagem de modelagem, os dois últimos desempenham um papel determinante na maneira como o processo prescrito pode ser executado. Quanto mais fraca for essa receita, mais fácil será desviar-se do processo prescrito.

Entretanto, a maioria dos modelos de processos aplica o procedimento prescrito sem desvios. Sistemas flexíveis devem permitir que os usuários se desviem do caminho de execução prescrito (VAN DER AALST; WESKE; GRÜNBAUER, 2005). Por exemplo, sistemas tradicionais têm a reputação de serem rígidos demais porque impõem um procedimento de execução estritamente predefinido.

O paradigma de tratamento de casos é geralmente considerado como uma abordagem mais flexível porque os usuários trabalham com casos inteiros e podem modificar até certo ponto o modelo de processo predefinido (WAN et al., 2004).

Um exemplo de tal sistema é o Flower, que oferece a possibilidade de abrir ou pular itens de trabalho que ainda não estão habilitados, ignorar ou executar itens de trabalho habilitados e refazer itens executados ou ignorados.

Os sistemas para gerenciamento dinâmico de processos surgem como uma necessidade para permitir mudanças dinâmicas nos sistemas de gerenciamento de fluxo de trabalho (CASATI et al., 1998).

Como resposta sob demanda para o gerenciamento dinâmico de processos de negócios, uma nova geração de sistemas adaptativos de gerenciamento de fluxo de trabalho é desenvolvida. Ao trabalhar com sistemas adaptativos, os usuários podem alterar os caminhos de execução (por exemplo, os usuários podem inserir, excluir ou mover tarefas em modelos de processo (KAMMER et al., 2000).

Tanto em sistemas tradicionais, de manipulação de casos como adaptativos, os modelos de processo são apresentados em uma linguagem de modelagem de processo que define o "algoritmo" para a execução do processo (WESKE, 2001).

Com base nesse algoritmo, o sistema decide sobre a ordem de execução da tarefa. Como as linguagens de modelagem de processo, como as redes de Petri e o

cálculo de Pi, prescrevem precisamente o algoritmo a ser executado, os modelos resultantes são imperativos.

Embora os sistemas de manipulação de casos e de fluxo de trabalho adaptativo permitam desvios/alterações de modelos escritos em linguagens imperativas, o resultado permanece um modelo imperativo. Isso pode resultar em muitos esforços para implementar várias mudanças repetidas vezes (RINDERLE et a., 2004).

2.2 Mapeamento de processos

Cheung e Bal (1998, p.25) sustentam que “uma metodologia para melhoria de negócios é realmente tão boa quanto as ferramentas e técnicas que a suportam. O termo “melhoria do processo de negócios” (BPI) que, foi proposto por acadêmicos e consultores.

É fácil discernir a importância crucial do uso de técnicas de mapeamento de processos (HUNT, 1996; MORRIS; BRANDON, 1993). Deve-se mencionar que um estudo recente das metodologias do BPI adotadas por 25 importantes consultorias internacionais revelou que durante as fases de diagnóstico e redesenho houve amplo uso de técnicas e ferramentas de "captura e modelagem de processos" (KETTINGER et al., 1997, p. 56).

O mapeamento de processos consiste na construção de um modelo que mostra os relacionamentos entre as atividades, pessoas, dados e objetos envolvidos na produção de uma saída especificada.

Uma razão pela qual os métodos de mapeamento de processos são tão difundidos hoje é que tem sido amplamente reconhecido que tais modelos podem oferecer descrições úteis e relativamente baratas, que podem ajudar a melhorar e redesenhar os processos de negócio. Um aspecto do gerenciamento bem-sucedido de mudança para reengenharia de empresas de manufatura é empregar abordagens práticas, acessíveis e comprovadas para modelagem onde os engenheiros de sistemas podem usar rotineiramente para a análise e projeto de complexos sistemas humanos/máquinas/objetos estabelecidos (COLQUHOUN, 1996).

Todos os métodos BPI mais recentes incluem a construção de um mapa do processo. As metodologias de mapeamento foram estudadas por serem fruto de análises comparativas das metodologias do BPI que foram desenvolvidas e colocadas em prática pelas principais empresas e organizações de consultoria e, conseqüentemente, poderiam ser consideradas representativas dos métodos mais adotados pelas empresas.

Existe uma importância crucial do mapeamento de processos dentro das metodologias do BPI. Na verdade, ele é o elo de ligação entre as fases preparatórias e as fases subsequentes durante as quais os novos projetos de processo são desenvolvidos. É muito importante enfatizar o fato de que diferentes mapas serão criados dependendo de quais técnicas de representação serão usadas para construir os modelos de processo (POVEY, 1998).

As técnicas de representação definem a linguagem usada na modelagem tanto em termos de sintaxe - o conjunto de símbolos que podem ser usados para construir o modelo e as regras relativas ao seu uso e combinação - quanto em termos de semântica - o significado que deve ser atribuído a cada símbolo.

Exatamente o que é eventualmente "capturado" pelo modelo de processo dependerá de qual técnica específica é adotada. Curtis et al. (1992, p. 34) afirmou que:

“as perspectivas que um modelo de processo é capaz de apresentar são limitadas pelas construções da linguagem usada para modelagem.”

As quatro das perspectivas mais comumente representadas são:

1. a perspectiva funcional: que representa ambos os elementos constituintes do processo, isto é,. as atividades fundamentais e os fluxos de entidades de informação que são relevantes para tais elementos;
2. a perspectiva comportamental: que destaca quando e como os elementos do processo são realizados;
3. a perspectiva organizacional: que mostra onde e por quem os elementos do processo são realizados;
4. a perspectiva informacional: que mostra a estrutura e as relações das entidades informacionais que estão sendo manipuladas pelo processo.

Existem muitas contribuições na literatura que se concentraram na análise dos pontos fortes e fracos das várias técnicas de representação que podem ser adotadas para construir um modelo de processo *flow*, fluxogramas tradicionais e diagramas (CHEUNG; BAL, 1998; YU; WRIGHT, 1997). Porém, o importante é destacar o fato de que, apesar das diferenças existentes em sintaxe e semântica, essas diversas técnicas de mapeamento de processos são caracterizadas por uma conceituação específica do objeto e propósito da análise.

A concepção de uma empresa como um conjunto de processos de negócios é em grande medida, muito semelhante ao modelo tradicional de uma organização social baseada em sistemas abertos.

Um modelo descreve como a empresa pode transformar entradas em saídas, um mecanismo que é composto de uma multiplicidade de subsistemas, cada um dos quais é projetado para executar funções específicas.

Por conseguinte, os processos empresariais são, essencialmente, subsistemas organizacionais. O mapeamento de processos é caracterizado por uma conceituação específica de tais sub-sistemas, baseada na noção de "tecnologia" que foi desenvolvida dentro da teoria da organização modernista. A partir desta perspectiva, a tecnologia é tipicamente definida em termos de:

- objetos ou artefatos físicos, incluindo os produtos e as ferramentas e equipamentos utilizados em sua produção;
- atividades ou processos que compõem os métodos de produção; e
- conhecimento necessário para desenvolver e aplicar equipamentos, ferramentas e métodos para produzir uma saída específica (HATCH, 2018).

Essa conceituação do objeto da análise canaliza as atividades de mapeamento em uma direção muito precisa, que deve ser buscado e identificado é o sistema técnico no qual os atores organizacionais operam; o mapa deve mostrar claramente o que um sistema faz, o que o controla, o que ele age, o que ele usa para executar suas funções e o que ele produz. Isso é perfeitamente coerente com o fato de que, quando as ferramentas de mapeamento atualmente disponíveis são avaliadas, as capacidades de simulação e análise estática são geralmente consideradas (YU; WRIGHT, 1997).

Além disso, técnicas de mapeamento de processos parecem ser particularmente adequadas para uma forma de análise organizacional que é,

fundamentalmente governada pelas necessidades do cliente do processo definível em termos de custo, tempo, qualidade e objetivos de flexibilidade e interpretada exclusivamente como um momento de avaliação dos desempenhos operacionais do fluxo de trabalho. A avaliação do processo é, de fato, geralmente vista como o exame crítico de desempenhos como precisão, o grau em que o produto produzido pelo processo corresponde ao resultado pretendido, fidelidade - como fielmente um processo definido é seguido - adequação ao grau ao qual as pessoas ou máquinas que encenam o processo podem seguir fielmente as ações que ele especifica e precisão, que se relaciona com o detalhe no qual um processo é descrito (WHITE, 1994).

A ideia de um "sistema sociotécnico aberto" oferece um quadro de referência para estudos empíricos de empresas industriais, deste ponto de vista, organizações formais ou uma parte circunscrita de uma, como uma unidade de produção são consideradas (COULSON-THOMAS, 1996).

Ser a complexa inter-relação de um subsistema técnico, o conjunto de técnicas e instrumentos que são necessários para transformar insumos em produtos e de um sub-sistema social que é definido pelo conjunto de papéis e relações que são determinados pela divisão do trabalho e pelos métodos utilizados para coordená-los.

O desenho sociotécnico enfatiza a necessidade de um melhor encaixe entre os aspectos técnicos e sociais relativos à relação entre o trabalho e as necessidades e expectativas dos indivíduos (POVEY, 1998).

A abordagem sociotécnica para a análise de um sistema de trabalho consiste em dois estudos paralelos. Um deles visa examinar as variações, as condições que poderiam dar errado e minar o processo de conversão e se concentrar no sistema técnico.

O outro busca reunir todas as informações necessárias para planejar e criar empregos de modo a incentivar a participação e o comprometimento dos trabalhadores. Segundo Emery (1978) a metodologia tradicional da análise sociotécnica geralmente procede da seguinte maneira: □

1. Digitalização inicial: objetivo, nesta fase, é tanto identificar as principais características do sistema de produção e seu ambiente específico quanto elucidar os principais problemas nos quais as análises subsequentes devem se concentrar. As principais saídas dessa fase são: o *layout* físico do sistema de

- produção; uma definição da estrutura organizacional; a identificação das entradas e saídas mais importantes do sistema e dos principais processos de transformação; os objetivos do sistema, tanto a produção quanto os objetivos sociais; a história e os aspectos sociais relevantes do sistema; e, por último, identificação das principais variações;
2. Análise técnica: identificação das operações unitárias, isto é, das principais fases do processo produtivo, onde possível, a finalidade de cada unidade de operação deve ser especificada em termos de suas entradas, suas transformações e seus resultados. Identificação das principais variâncias do processo originárias dos materiais ou da natureza do processo de transformação que está sendo realizado atualmente e suas inter-relações pela construção de matrizes de variância;
 3. Análise social: o objetivo aqui é analisar as principais características do sistema social existente, tanto para entender como a rede de papéis contribui para a verificação das variâncias previamente identificadas, quanto para avaliar cada papel em relação às necessidades psicológicas dos trabalhadores;
 4. Análise de sistemas externos: aqueles que influenciam o sistema que está sendo analisado por exemplo, o sistema de manutenção;
 5. Propostas de projeto de sistema de trabalho: estes estão dentro da lógica do melhor ajuste entre o subsistema técnico e o subsistema social.

Tanto a teoria quanto a metodologia da análise sociotécnica obtiveram sucesso considerável e beneficiaram muito os esforços para projetar novos sistemas de manufatura com tecnologias mecânicas bem definidas. O principal desafio que os defensores da abordagem sociotécnica tiveram de enfrentar no final da década de 1970 foi como redefinir o método, de modo a ampliar a área na qual ele poderia ser aplicado, a fim de incluir as áreas organizacionais que são caracterizadas por trabalho de um tipo diferente o "trabalho de escritório" (WHITE, 1994).

Uma resposta especialmente importante ao desafio de transferir a abordagem sociotécnica para outras áreas de aplicação foi oferecida, alguns anos depois, por Pava (1983) em seu livro "*Managing New Office Technology: An Organizational Strategy*", no qual ele levantou algumas questões extremamente importantes para o problema da análise do trabalho.

Na visão de Pava, o problema básico dizia respeito à falsa ordem linear que era atribuída, sem distinção, a qualquer tipo de atividade de trabalho. Partindo da contribuição de Keen e Scott Morton (1978) sobre decisões estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas.

Pava argumentou que a distinção entre tarefas rotineiras e não-rotineiras deveria ser seriamente considerada, na medida em que é difícil acreditar que os mesmos métodos analíticos possam ser feitos para se adequar a situações em que há diferentes proporções desses dois tipos de trabalho. Em outras palavras, ele afirmou, claramente, que a escolha da metodologia deve ser alinhada à natureza do trabalho que está sendo analisado.

O trabalho de rotina é caracterizado por um processo linear e sequencial de conversão de entradas em saídas. Claramente, a lógica e a metodologia da análise sociotécnica convencional, desenvolvida na "fábrica", poderiam ser usadas aqui para este tipo de processo de conversão. No entanto, isso não acontece no caso de um trabalho não rotineiro, que é caracterizado por fluxos de conversão múltiplos, simultâneos e não lineares, em que problemas não podem ser resolvidos simplesmente ao serem conectados a um modelo elegante ou procedimento fixo. É um processo em ziguezague desarticulado (PAVA, 1983, p. 50).

O método sociotécnico de Pava para analisar o trabalho de escritório não rotineiro difere substancialmente dos métodos tradicionais de análise nas fases centrais da análise técnica e social e baseia-se no conceito de deliberação.

Deliberações são comportamentos reflexivos e comunicativos sobre um determinado tópico. São padrões de troca e comunicação em que as pessoas se envolvem consigo mesmas ou com os outros para reduzir a equivocidade de um problema problemático.

As deliberações têm três aspectos relevantes: tópicos, fóruns de troca e participantes. Os tópicos são problemas problemáticos enfrentados por uma organização sobre os quais as pessoas refletem e comunicam. Um grupo de engenharia da computação, por exemplo, pode buscar tópicos como *design* lógico, alternativas de codificação, opções de agendamento, novos recursos do produto.

O segundo aspecto importante diz respeito aos fóruns em que os tópicos são deliberados. Praticamente qualquer assunto equívoco no trabalho de escritório não rotineiro é ponderado em mais de um fórum. Um terceiro aspecto das deliberações, além de tópicos e fóruns de troca, diz respeito aos participantes (PAVA, 1983).

A análise do subsistema técnico envolve a identificação de grandes deliberações, fóruns e participantes e a avaliação crítica dos elementos que pode tornar cada deliberação individual ineficaz.

2.3 Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento como inovação organizacional está presente há mais de uma década. Como disciplina, atingiu um estado de maturidade onde é possível discernir os princípios, práticas e ferramentas que a tornam única. Como discurso, ele gerou novos conceitos e categorias para ser entendida de muitas maneiras importantes pelas quais as organizações usam o conhecimento para criar valor (DALKIR, 2005).

A capacidade de gerenciar o conhecimento está se tornando cada vez mais crucial na economia do conhecimento atual. A criação e difusão do conhecimento tornaram-se fatores cada vez mais importantes na competitividade. Cada vez mais, o conhecimento está sendo considerado uma mercadoria valiosa que está embutida em produtos (especialmente produtos de alta tecnologia) e no conhecimento tácito de funcionários altamente móveis (NONAKA; NISHIGUCH, 2001).

Embora o conhecimento seja cada vez mais visto como uma mercadoria ou um bem intelectual, ele possui algumas características paradoxais que são radicalmente diferentes daquelas de outras mercadorias valiosas. Essas características de conhecimento incluem segundo Pacharapha e Ractham (2012) incluem o seguinte:

- O uso do conhecimento não o consome;
- Transferência de conhecimento não resulta em perda;
- O conhecimento é abundante, mas a capacidade de usá-lo é escassa;
- Muito do valioso conhecimento de uma organização sai pela porta no fim do dia.

O advento da *Internet* disponibilizou fontes ilimitadas de conhecimento para todos nós. E estão anunciando o alvorecer da Era do Conhecimento, suplantando a Era Industrial. Quarenta anos atrás, quase a metade de todos os trabalhadores nos

países industrializados estava fazendo ou ajudando a fazer coisas, hoje essa proporção caiu para 20% (Drucker, 1999).

A produção intensiva de mão-de-obra com um grande número de mão de obra relativamente barata e relativamente homogênea e gestão hierárquica deu lugar a organizações baseadas no conhecimento. Há menos pessoas fazendo mais trabalho. As hierarquias organizacionais estão sendo postas de lado, à medida que o trabalho de conhecimento exige mais colaboração. O único avanço sustentável que uma empresa tem vem do que ela sabe coletivamente, com que eficiência usa o que sabe e com que rapidez adquire e usa novos conhecimentos (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Uma organização na Era do Conhecimento é aquela que aprende, lembra e age com base nas melhores informações disponíveis, conhecimento e *know-how*.

Todos esses desenvolvimentos criaram uma forte necessidade de uma abordagem deliberada e sistemática para cultivar e compartilhar a base de conhecimento de uma empresa preenchida com lições valiosas e valiosas aprendidas e melhores práticas. Em outras palavras, para ter sucesso no ambiente organizacional desafiador de hoje, as empresas precisam aprender com seus erros passados e não reinventar a roda de novo e de novo (NOOTEBOOM, 2000).

O conhecimento organizacional não pretende substituir o conhecimento individual, mas complementá-lo, tornando-o mais forte, mais coerente e mais amplamente aplicável. A gestão do conhecimento representa uma abordagem deliberada e sistemática para garantir a plena utilização da base de conhecimento da organização, juntamente com o potencial de habilidades, competências, pensamentos, inovações e ideias individuais para criar uma organização mais eficiente e eficaz.

A gestão do conhecimento foi inicialmente definida como o processo de aplicar uma abordagem sistemática à captura, estrutura, gerenciamento e disseminação do conhecimento por toda a organização, a fim de trabalhar mais rápido, reutilizar as melhores práticas e reduzir o retrabalho dispendioso (KIANTO; ANDREEVA, 2014).

A GC é frequentemente caracterizada por uma abordagem de salvar o conteúdo que pode ser útil em algum momento no futuro. Muitos documentos tendem a ser armazenados, mecanismos sofisticados de busca são usados para tentar recuperar alguns desses conteúdos, e sistemas de GC razoavelmente grandes e dispendiosos são construídos. As soluções de gestão do conhecimento provaram ser mais bem sucedidas na captura, armazenamento e subsequente disseminação do

conhecimento que foi explicitado particularmente lições aprendidas e melhores práticas (KIM; LEE, 2006).

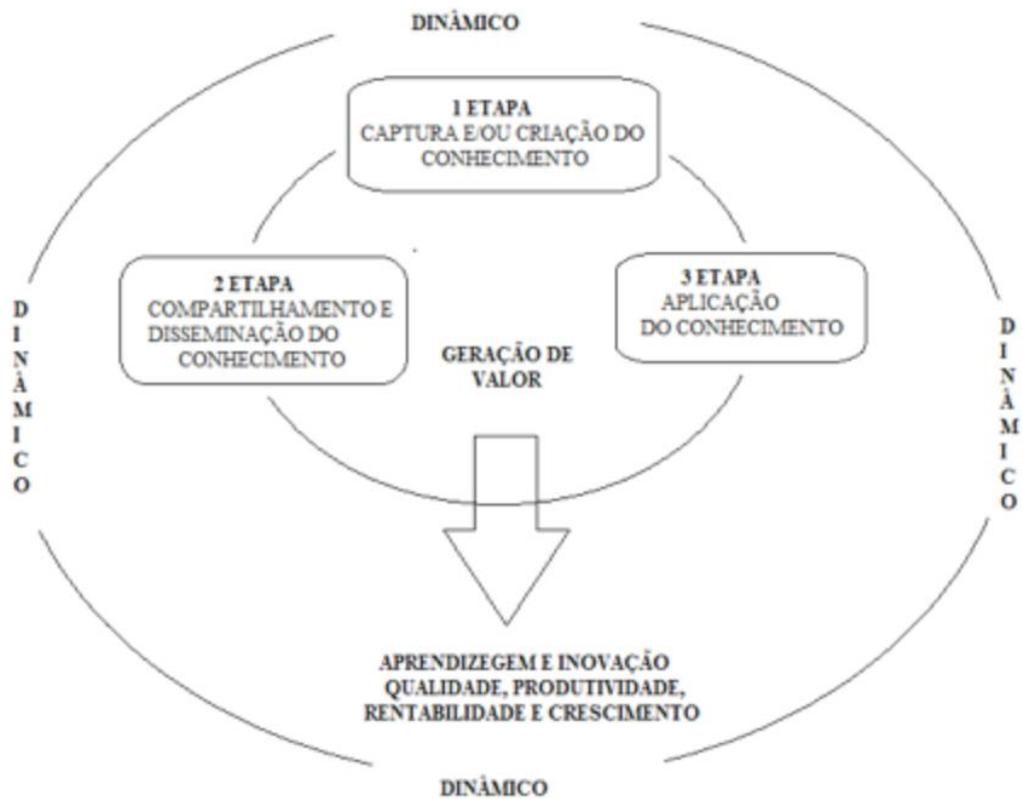
O foco da gestão do capital intelectual (CI), por outro lado, está nas peças de conhecimento que são de valor de negócios para a organização -referidas como capital intelectual ou ativos (BONTIS; NIKITOPOULOS, 2001).

Embora alguns deles sejam mais visíveis (por exemplo, patentes, propriedade intelectual), a maioria consiste em *know-how*, *know-why*, experiência e *expertise* que tendem a residir na cabeça de um ou de alguns funcionários (KLEIN, 1998).

A gestão do capital intelectual (GCI) é caracterizado por menos conteúdo porque o conteúdo é filtrado e julgado e apenas os melhores são inventariados. O conteúdo da (GCI) tende a ser mais representativo do pensamento real de uma pessoa (informação contextual, opiniões, histórias) devido à sua ênfase no conhecimento e *know-how* acionáveis. Como resultado, os esforços são menos onerosos e o foco muda para o aprendizado (no nível individual, comunitário e organizacional) e não para a construção de sistemas (STEWART, 2000).

A Figura 1 apresenta um ciclo de gestão do conhecimento.

Figura 1 - Ciclo de gestão do conhecimento



Fonte: (DOROW; CALLE; RADOS, 2015)

O ciclo apresentado contempla a Criação ou captura de conhecimento, o Compartilhamento e disseminação do conhecimento e a Aplicação do conhecimento. Onde todas atividades estão sempre alinhadas para geração de valor de modo a melhorar o desempenho. A melhoria contínua das práticas durante a rotina de execução. Davia et al. (2013) em sua pesquisa teórico-empírica aborda a geração de valor como diferenciador.

3 METODOLOGIA

O objetivo deste Capítulo é apresentar a metodologia empregada para o planejamento da intervenção, tipo de pesquisa, sujeitos do estudo, recursos humanos e materiais, parceiros ou instituições apoiadoras, proposta de intervenção, resultados esperados, avaliação da intervenção e cronograma.

3.1 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa trata-se de um projeto de intervenção. A pergunta que orientou os esforços deste estudo foi: Como construir um fluxo de atendimento para policlínica de Biguaçu.

Para responder a tal pergunta, considerou-se conveniente adotar como estratégia de pesquisa o estudo qualitativo, o qual é indicado em investigações que buscam responder a este tipo de questão (MORGAN, 1980).

O Projeto de Intervenção consiste em uma atividade na qual se identifica um problema da prática profissional e a partir deste são sequenciadas as ações na proposta de solucionar este problema (LIMA, 2011).

A reflexão a ser apresentada, refere-se a um projeto de intervenção para solucionar o problema referente a dificuldade de agendamento dos pacientes e as enormes filas de espera. Não existem protocolos, por isso as discrepâncias nos encaminhamentos. Os médicos da atenção básica não seguem nenhum critério para encaminhar seus pacientes para policlínica, sendo caracterizada como uma pesquisa qualitativa baseada na pesquisa-ação (MINAYO, 2004).

Recentemente o município organizou a regulação do municípios com dois médicos e muitos encaminhamentos voltam para unidade básica por falta de informações. Como forma de facilitar padronizar esse processo a pesquisadora acredita que a construção dos fluxos de atendimento na policlínica de Biguaçu seja fundamental, principalmente pelo fato de padronizar as informações.

Assim, o fato da pesquisadora conhecer a realidade do processo ajudou o desenvolvimento teórico sobre a melhor para propor um protocolo. Esse

conhecimento da pesquisadora foi utilizado para criar a proposta atendendo ao problema identificado na prática e respondendo ao projeto de intervenção proposto neste trabalho.

3.2 Sujeitos do estudo

Dentre os envolvidos no PI, destacamos os médicos especialistas que atuam na Policlínica Municipal de Biguaçu e a pesquisadora, que será responsável pelo contato e reuniões para explicar o projeto. Além dos responsáveis, de forma indireta, a população usuária do Sistema Único de saúde (SUS) estará envolvida na proposta.

3.3 Recursos humanos e materiais

Para a realização da intervenção será necessário, no que se refere a recursos humanos, a pesquisadora que é gerente de Enfermagem na policlínica de Biguaçu. Os recursos estruturais são equipamentos, como um computador com as configurações necessárias para o compilar os dados, impressora, papéis e internet.

3.4 Parceiros ou instituições apoiadoras

A Policlínica Municipal de Biguaçu é o principal apoiador deste PI juntamente com a regulação do município.

3.5 Proposta de intervenção

Os procedimentos para a implantação deste PI, envolvem inicialmente:

- a) coletar os dados sobre os encaminhamentos, a forma como ocorrem;
- b) refletir sobre possíveis melhorias;
- c) montar uma proposta inicial de melhoria;
- d) discutir com os médicos a proposta para adequações;
- e) elaborar a proposta final com base na discussão realizada em encontros semanais com os médicos;
- f) apresentar a proposta e modifica-lá conforme sugestões dos envolvidos.
- g) finalizar a proposta para padronizar os encaminhamentos, com várias informações adicionais que serão inseridas facilitando o agendamento dos pacientes e diminuindo as filas de espera.

3.6 Resultados esperados

Com esta pesquisa após a implantação da implantação do protocolo de fluxo de atendimento para policlínica de Biguaçu, espera-se: a) facilitar o o agendamento dos pacientes; b) diminuir as filas de espera; aumentar a quantidade de informações dos encaminhamentos; c) controlar de forma mais eficiente os encaminhamentos; d) planejar novas ações para um melhor atendimento; e) atender melhor a sociedade de forma geral.

3.7 Avaliação da intervenção

Para identificar os resultados do PI, devem ser realizadas avaliações das ações executadas. Uma forma de realizar a avaliação da implantação do protocolo para padronizar os encaminhamentos médicos. Julga-se necessária uma avaliação 60 dias após a implantação do protocolo criado. Reuniões com a equipe também são uma forma de avaliação.

3.8 Cronograma

No quadro 1, estão descritos as ações e o prazo para a execução das mesmas do PI.

QUADRO 1: Cronograma de aplicação do Projeto de Intervenção

<i>Atividade</i>	<i>Responsável pela execução</i>	<i>Período para execução</i>
Autorização do Gestor para explicação da pesquisa	Enfermeira	Julho 2018
Coleta dos dados	Enfermeira	Julho 2018
Reflexão dos dados coletados	Enfermeira	Julho/ Agosto 2018
Discutir com os médicos a proposta para adequações	Enfermeira e médicos	Agosto/Setembro 2018
Elaboração a proposta final com base na discussão realizada em encontros semanais com os médicos	Enfermeira	Outubro 2018
Apresentação da proposta e modificá-la conforme sugestões dos envolvidos	Enfermeira e médicos	Outubro/Novembro 2018
Finalização da proposta para padronizar os encaminhamentos	Enfermeira	Dezembro 2018

Orientações para os profissionais que irão iniciar o protocolo proposto	Enfermeira	Dezembro 2018
Avaliação dos resultados da intervenção	Enfermeira e profissionais da saúde	Março 2019
Novas modificações no protocolo após os resultados da avaliação	Enfermeira	Abril 2019

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente Trabalho de Conclusão de Curso buscou construir um fluxo de atendimento para policlínica de Biguaçu, com intuito de facilitar o agendamento dos pacientes e diminuir das filas de espera para melhorar a qualidade e agilizar os atendimentos dos pacientes.

O problema de analisar e projetar processos de negócios é, basicamente, um problema de compreensão e mudança do sistema. Assim, a mudança dos processos de negócios requer uma busca complexa por adaptações mútuas entre tarefas, estruturas, pessoas e tecnologia. Isso significa que não se deve identificar totalmente as análises de processo com o mapeamento de processos, primeiro, porque a análise cultural e política é de importância crucial em qualquer programa de mudança envolvendo um sistema de atividade humana como é o caso desta intervenção.

Finalizando esta pesquisa é clara a urgência de criar um protocolo padrão para os atendimentos, sendo que o mesmo contempla muitos funcionários e pacientes que sofrem tanto com a ineficiência do atendimento tanto com a espera.

Esses é um direito enfatizado pelo SUS a melhoria da qualidade do atendimento. Não se está aqui questionando a qualidade do atendimento, somente sinalizando que é possível melhorar e agregar valor e maior agilidade facilitando o trabalho de todos.

Existe também uma grande preocupação por minha parte, como gerente de enfermagem em relação as discrepâncias nos encaminhamentos devido a falta de protocolo padrão. Observo que os médicos da atenção básica não seguem nenhum critério para encaminhar seus pacientes para policlínica o que acarreta na volta de muitos encaminhamentos para unidade básica por falta de informações.

Diante do exposto, cabe registrar que o objetivo do trabalho foi alcançado, visto o desenvolvimento do presente projeto de intervenção (PI), que teve sustentação teórica adequada por meio da exposição de uma revisão de literatura que evidenciou a importância da gestão de processos do mapeamento de processos e da gestão do conhecimento.

Para tanto, ficou notória a necessidade de criar e implantar um protocolo padrão que seja pautado no planejamento estratégico de forma que a prática diária de trabalho seja melhorada e organizada indo de encontro ao conteúdo abordado nas Unidades Curriculares do Curso de Gestão em Saúde.

Tendo a função ser de enfermeira e gestora, me sinto na obrigação de fazer a diferença procurando uma melhoria contínua do processo de trabalho.

REFERÊNCIAS

- BONTIS, Nick; NIKITOPOULOS, Danny. Thought leadership on intellectual capital. In: **World congress on intellectual capital readings**. 2001. p. 1-12.
- CASATI, Fabio et al. Workflow evolution. **Data & Knowledge Engineering**, v. 24, n. 3, p. 211-238, 1998.
- CHEUNG, Yen; BAL, Jay. Process analysis techniques and tools for business improvements. **Business Process Management Journal**, v. 4, n. 4, p. 274-290, 1998.
- COLQUHOUN, G. J. A composite behavioural modelling approach for manufacturing enterprises. **International journal of computer integrated manufacturing**, v. 9, n. 6, p. 463-475, 1996.
- COULSON-THOMAS, Colin. The responsive organisation: re-engineering new patterns of work. In: **Beyond TQM and Re-Engineering-Managing Through Process, IEE Colloquium on**. IET, 1996. p. 6/1.
- CURTIS, Bill; KELLNER, Marc I.; OVER, Jim. Process modeling. **Communications of the ACM**, v. 35, n. 9, p. 75-90, 1992.
- DAVILA, G et al. **O ciclo de gestão do conhecimento na prática: um estudo nos núcleos empresariais catarinenses**. Congresso Internacional do Conhecimento e Inovação, Porto Alegre. 2013.
- DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L.; WILSON, H. J. What's the big idea?: Creating and capitalizing on the best management thinking. **Harvard Business Press**, 2003.
- DOROW, Patrícia Fernanda; CALLE, Guillermo Antonio Dávila; RADOS, Gregório Jean Varvakis. Ciclo de conhecimento como gerador de valor: Uma proposta integradora. **Revista ESPACIOS| Vol. 36 (Nº 12) Año 2015**, 2015.
- DRUCKER, P. Sociedade Pós-Capitalista. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- EMERY, Fred E. et al. Analytical model for sociotechnical systems. 1978.
- GEORGAKOPOULOS, Diimitrios; HORNICK, Mark; SHETH, Amit. An overview of workflow management: From process modeling to workflow automation infrastructure. **Distributed and parallel Databases**, v. 3, n. 2, p. 119-153, 1995.
- HATCH, Mary Jo. **Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives**. Oxford university press, 2018.

HUNT, V. Daniel. **Process mapping: how to reengineer your business processes**. John Wiley & Sons, 1996.

KAMMER, Peter J. et al. Techniques for supporting dynamic and adaptive workflow. **Computer Supported Cooperative Work (CSCW)**, v. 9, n. 3-4, p. 269-292, 2000.

KEEN, Peter GW. **Decision support systems; an organizational perspective**. 1978.

KETTINGER, William J.; TENG, James TC; GUHA, Subashish. Business process change: a study of methodologies, techniques, and tools. **MIS quarterly**, p. 55-80, 1997.

KIANTO, A.; ANDREEVA, T. Knowledge Management Practices and Results in Service Oriented versus Product Oriented Companies. **Knowledge and Process Management**, v. 21, n. 4, p. 221-230, 2014.

KIM, S.; LEE, H. The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. **Public Administration Review**, v. 66, n. 3, p. 370-385, 2006.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Qualitymark Editora Ltda, 1998.

MORRIS, Daniel C.; BRANDON, Joel. **Re-engineering your business**. McGraw-Hill Companies, 1993.

MORGAN, Gareth; SMIRCICH, Linda. The case for qualitative research. **Academy of management review**, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

NONAKA, I.; NISHIGUCHI, T. **Knowledge emergence: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation**. Oxford University Press, 2001.

NOOTEBOOM, Bart. **Learning and innovation in organizations and economies**. OUP Oxford, 2000.

PACHARAPHA, T.; RACTHAM, V. V. Knowledge acquisition: the roles of perceived value of knowledge content and source. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 5, p. 724-739, 2012.

PAVA, Calvin HP. **Managing new office technology: An organizational strategy**. Simon and Schuster, 1983.

POVEY, Barry. The development of a best practice business process improvement methodology. **Benchmarking for Quality Management & Technology**, v. 5, n. 1, p. 27-44, 1998.

RINDERLE, Stefanie; REICHERT, Manfred; DADAM, Peter. Correctness criteria for dynamic changes in workflow systems—a survey. **Data & Knowledge Engineering**, v. 50, n. 1, p. 9-34, 2004.

STEWART, Kathy A. et al. Confronting the assumptions underlying the management of knowledge: an agenda for understanding and investigating knowledge management. **ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems**, v. 31, n. 4, p. 41-53, 2000.

VAN DER AALST, Wil MP; WESKE, Mathias; GRÜNBAUER, Dolf. Case handling: a new paradigm for business process support. **Data & Knowledge Engineering**, v. 53, n. 2, p. 129-162, 2005.

VAN DER AALST, Wil; VAN HEE, Kees Max; VAN HEE, Kees. **Workflow management: models, methods, and systems**. MIT press, 2004.

WESKE, Mathias. Formal foundation and conceptual design of dynamic adaptations in a workflow management system. In: **System Sciences, 2001. Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on**. IEEE, 2001. p. 10 pp.

WHITE, P. R. et al. Report on a process analysis and design method. 1994.

YU, Bing; WRIGHT, David T. Software tools supporting business process analysis and modelling. **Business Process Management Journal**, v. 3, n. 2, p. 133-150, 1997.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Ofício ao Secretário de Saúde do município de Biguaçu

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA
CATARINA
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EM SAÚDE

Ofício nxx/2018

Prezado Gestor da Secretaria Municipal de Saúde

Venho por meio deste, convidar Vossa Senhoria para reunião à realizar-se na data de 17/06/2018, às 16h, na sala de reuniões da Prefeitura Municipal de Biguaçu cujo assunto é apresentar a proposta de construção de um fluxo de atendimento para policlínica de Biguaçu.

Certo de sua presença, desde já agradeço.

Atenciosamente,

Karolina Polucenio

Gerente de Enfermagem da Policlínica de Biguaçu

APÊNDICE B – Aos médicos do município de Biguaçu

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA
CATARINA
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EM SAÚDE

Ofício nxx/2018

Prezados Médicos da Policlínica de Biguaçu

Venho por meio deste, convidar Vossa Senhoria para os encontros à realizarem-se no período de Agosto a Setembro 2018 sempre às 16h, na sala de reuniões da Prefeitura Municipal de Biguaçu cujo assunto é discutir com os médicos as adequações a proposta de protocolo para melhorar o fluxo de atendimento para policlínica de Biguaçu.

Certo de sua presença, desde já agradeço.

Atenciosamente,

Karolina Polucenio

Gerente de Enfermagem da Policlínica de Biguaçu

APÊNDICE C – Aos profissionais de saúde da Policlínica do município de Biguaçu

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA
CATARINA
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EM SAÚDE

Ofício nxx/2018

Prezados profissionais de saúde da Policlínica de Biguaçu

Venho por meio deste, convidar Vossa Senhoria para o encontro a realizarse dia 04/12/2018 na Policlínica de Biguaçu (sala a definir) horário 13:00 cujo objetivo é fornecer orientações referente ao protocolo de atendimento que será implantado.

Certo de sua presença, desde já agradeço.

Atenciosamente,

Karolina Polucenio

Gerente de Enfermagem da Policlínica de Biguaçu

APÊNDICE D – Aos profissionais de saúde da Policlínica do município de Biguaçu

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA
CATARINA
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EM SAÚDE

Ofício nxx/2019

Prezados profissionais de saúde da Policlínica de Biguaçu

Venho por meio deste, convidar Vossa Senhoria para o encontro à realizarse dia 12/03/2019 na Policlínica de Biguaçu (sala a definir) horário 14:00 cujo objetivo é avaliar os resultados da intervenção realizada quanto ao novo protocolo de atendimento.

Certo de sua presença, desde já agradeço.

Atenciosamente,

Karolina Polucenio

Gerente de Enfermagem da Policlínica de Biguaçu