

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA - IFSC

SANDRA MARA RAMOS DE CARVALHO

**MAPEAMENTO E ANÁLISE DO FLUXO DE PROCESSO DE ATUAÇÃO DO
NÚCLEO DE APOIO TÉCNICO AO SISTEMA DE JUSTIÇA (NAT-JUS) DE
JOINVILLE/SC: DA FASE PRÉ-PROCESSUAL À FASE PROCESSUAL**

Joinville - SC

2024

SANDRA MARA RAMOS DE CARVALHO

**MAPEAMENTO E ANÁLISE DO FLUXO DE PROCESSO DE ATUAÇÃO DO
NÚCLEO DE APOIO TÉCNICO AO SISTEMA DE JUSTIÇA (NAT-JUS) DE
JOINVILLE/SC: DA FASE PRÉ-PROCESSUAL À FASE PROCESSUAL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso Superior de
Tecnologia em Gestão Hospitalar do
Câmpus Joinville do Instituto Federal de
Santa Catarina para a obtenção do
diploma de Tecnólogo em Gestão
Hospitalar.

Orientador: Marcelo Rodrigo Pezzi, M.SC.

Carvalho, Sandra Mara Ramos de.

Mapeamento e análise do fluxo de processo de atuação do Núcleo de Apoio Técnico ao Sistema de Justiça (NAT-Jus) de Joinville/SC: da fase pré-processo à fase processual/ Sandra Mara Ramos de Carvalho – Joinville, SC, 2024.
112. p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Curso de Gestão Hospitalar, Joinville, 2024.

Orientador: Marcelo Rodrigo Pezzi.

1. SUS. 2. Judicialização da Saúde. 3. NAT-Jus. I. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. II. Título.

**MAPEAMENTO E ANÁLISE DO FLUXO DE PROCESSO DE ATUAÇÃO
DO NÚCLEO DE APOIO TÉCNICO AO SISTEMA DE JUSTIÇA (NAT-JUS)
DE JOINVILLE/SC: DA FASE PRÉ-PROCESSUAL À FASE PROCESSUAL**

SANDRA MARA RAMOS DE CARVALHO

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do título em Tecnólogo em Gestão Hospitalar, pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, e aprovado na sua forma final pela comissão avaliadora abaixo indicada.

IFSC- Campus Joinville, 16, de agosto de 2024.

Documento assinado digitalmente
 **MARCELO RODRIGO PEZZI**
Data: 22/08/2024 14:34:14-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Marcelo Rodrigo Pezzi, M.SC.
Orientador

Documento assinado digitalmente
 **INDIARA BELTRAME**
Data: 21/08/2024 22:46:17-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Indira Beltrame, Dra.
Avaliadora

Documento assinado digitalmente
 **ANA PAULA BARAUNA**
Data: 22/08/2024 12:40:39-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Ana Paula Barauna, Grad.
Avaliadora externa.

AGRADECIMENTOS

"Até aqui o Senhor nos ajudou" (1 Samuel 7:12) Sou grata ao meu Senhor Jesus Cristo, que me deu saúde, graça e sabedoria para desenvolver essa proposta. Foi uma longa jornada de muitos desafios que necessitam de muita resiliência, outros para um grande amadurecimento.

Estendo minha gratidão a minha família, esposo Lucas e filho Lucca Miguel que me acompanharam nessa jornada desafiadora e são com certeza o grande motivo para que eu continuasse persistindo para chegar até aqui. Agradeço especialmente a minha mãe Zenilda e meu Pai José pelos conselhos e incentivo de nunca desistir dos meus propósitos.

Nessa trajetória que muitos desafios foram enfrentados, na posição de mãe, precisei abrir mão de muitos momentos em família em prol desse propósito, e isso também só foi possível com a colaboração da minha rede de apoio, que contribuiu grandemente nesse objetivo, gratidão aos meus sogros Wagner e Vanessa.

Enfim, essa é a sensação de conquista! Um grande desafio foi concluído com sucesso, devido ao meu esforço e dedicação mesmo em meio a tanta adversidade, continuei confiante e acreditando que no final valeria a pena, pois "Sabemos que Deus age em todas as coisas para o bem daqueles que o amam, dos que foram chamados de acordo com o seu propósito" (Romanos 8:28), assim concluo essa etapa.

Por final e não menos importante, agradeço ao meu orientador pela longa caminhada e pelas exigências que me fizeram ir além do que eu imaginava, afinal como ele sempre fala "Não existe ensino, existe aprendizado. Quando alguém quer aprender (ah, meu chapa...) ninguém segura!". Gratidão pela orientação e aprendizado Professor e Mestre Marcelo Rodrigo Pezzi.

Finalmente, meus sinceros agradecimentos a todos os professores do IFSC pelos ensinamentos e todas as contribuições para o meu desenvolvimento acadêmico e profissional, e a todos os demais colaboradores do IFSC que participam da trajetória de cada discente, muito obrigada.

RESUMO

O Núcleo de Apoio Técnico ao Sistema Judiciário (NAT-Jus), responsável por regulamentar os procedimentos “voltados à prevenção e à resolução administrativa de litígios na saúde e dá outras providências”. Proporcionando o suporte técnico necessário para diversas atividades que garantem a eficiência e a eficácia na prestação de serviços de subsídio ao Poder Judiciário, bem como, disponibilizando para Secretaria Municipal de Saúde uma equipe técnica responsável por auxiliar nos serviços de saúde na rede municipal. Esse suporte é fundamental para que as decisões judiciais sejam baseadas em ciência por evidência, ou seja, em dados verificáveis, coletados de maneira sistemática e controlada, nas pesquisas científicas que fornecem informações confiáveis. Isso ressalta a importância das decisões baseadas em evidências, garante decisões mais responsáveis e assertivas, logo, tendem a ser mais eficientes nos desfechos uma vez que foi realizado estudo a cerca da demanda do usuário. Sensível a esse problema, o Município de Joinville/SC buscou alternativa que estimulasse a cultura de prevenção e a comunicação entre o poder executivo e o judiciário local para evitar o aumento do indicador da judicialização, resultando na criação do NAT-Jus em 2016, para gerenciar e padronizar o fluxo de processo administrativo das ações judiciais da rede de saúde pública. Dessa forma, o NAT-Jus desenvolve seu papel com base em estratégias voltadas o diálogo de prevenção das ações judiciais de forma administrativa, e regulamenta o aceite indiscriminado das ações sem embasamento técnico ou superficialmente instruídos para as tomadas de decisões do judiciário. Portanto, a atuação do NAT-Jus impacta diretamente a judicialização da saúde, visando a solução administrativa das ações pleiteadas, a diminuição do grande dispêndio de recurso financeiro causado ao erário públicos por tais ações no Município. Isso torna o objeto de estudo de grande relevância pois impacta diretamente nas políticas públicas de saúde e aos recursos financeiros que são destinados para o SUS.

Palavras – chaves: SUS. Judicialização da saúde. Núcleo de Apoio Técnico ao Sistema Judiciário (NAT-Jus).

ABSTRACT

The Technical Support Center for the Judiciary System (NAT-Jus), responsible for regulating procedures “aimed at the prevention and administrative resolution of health disputes and provides other measures”. Providing the necessary technical support for various activities that guarantee efficiency and effectiveness in the provision of subsidy services to the Judiciary, as well as providing the Municipal Health Department with a technical team responsible for assisting in health services in the municipal network. This support is essential for judicial decisions to be based on science through evidence, that is, on verifiable data, collected in a systematic and controlled manner, in scientific research that provides reliable information. This highlights the importance of evidence-based decisions, guarantees more responsible and accurate decisions, therefore, they tend to be more efficient in terms of outcomes since a study was carried out on user demand. Sensitive to this problem, the Municipality of Joinville/SC sought an alternative that would stimulate a culture of prevention and communication between the executive branch and the local judiciary to avoid an increase in the judicialization indicator, resulting in the creation of NAT-Jus in 2016, to manage and standardize the administrative process flow of legal actions in the public health network. In this way, NAT-Jus develops its role based on strategies aimed at dialogue to prevent legal actions in an administrative manner, and regulates the indiscriminate acceptance of actions without technical basis or superficially instructed for the judiciary's decision-making. Therefore, the actions of NAT-Jus directly impact the judicialization of health, aiming at the administrative solution of the requested actions, reducing the large expenditure of financial resources caused to the public treasury by such actions in the Municipality. This makes the object of study of great relevance as it directly impacts public health policies and the financial resources that are allocated to the SUS.

Keywords: SUS. Judicialization of health. Technical Support Center for the Judiciary System (NAT-Jus).

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEIS - Coordenadoria do Centro de Educação e Inovação em Saúde de Joinville/Sc.

CF - Constituição Federal

KPIs - Key Performance Indicator (Indicador-Chave de Desempenho)

KPIs - Indicadores-Chave de Desempenho

NAT-Jus - Núcleo de Apoio Técnico ao Sistema de Justiça

OS&M - Organização Sistemas e Métodos

PDCA – Plan-do-Check-Act (Verifique o Plano de Ação)

RA - Requerimento Administrativo

SEI - Sistema Eletrônico de Informações

SES - Secretaria Municipal de Saúde

SUS – Sistema Único de Saúde

TCC - Trabalho de conclusão de curso

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Símbolos Padrões para Mapeamento de Processos.....	37
Figura 2 - Exemplo de Fluxograma de Mapeamento de Processo	38
Figura 3 - Simbologia do Fluxograma	42
Figura 4 - Simbologia do Fluxograma Vertical	43
Figura 5 - Simbologia do Fluxograma Vertical - exemplo 2	44
Figura 6 - Exemplo de Fluxograma Parcial ou descritivo	45
Figura 7 - Exemplo de Fluxograma Parcial ou descritivo – exemplo 2.....	44
Figura 8 - Exemplo de Fluxograma Global ou de Coluna	47
Figura 9 - Fluxograma atual do Requerimento Administrativo (RA) do NAT-Jus.....	69
Figura 10 - Nova proposta de Fluxograma do RA em 2024	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo e Característica de Fluxograma.....	41
Quadro 2 – Procedimentos de coleta de dados	62
Quadro 3 – As duas fases processuais do fluxo de processo	63
Quadro 4 - As 3 (três) Estampas do fluxo de processo do RA	70

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Contextualização.....	16
1.2 Justificativa.....	19
1.3 Problema.....	21
1.4 Objetivos.....	21
1.4.1 Objetivo geral	21
1.4.2 Objetivo específico.....	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 Escola da Administração Científica (Taylorismo).....	22
2.2 Conceitos básicos de Organização, Sistemas e Métodos (OS&M).....	24
2.3 Abordagem Sistêmica.....	28
2.4 Melhoria Contínua (Kaizen).....	30
2.5 Mapeamento de Processos.....	33
2.6 Análise de Valor.....	46
2.7 Descrição do contexto organizacional.....	48
3 METODOLOGIA.....	52
3.1 Caracterização de pesquisa.....	52
3.2 Lócus da pesquisa.....	56
3.3 Ética da pesquisa.....	56
3.4 Procedimentos para coleta de dados.....	57
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	59
4.1 Apresentação do Fluxo de processo do NAT-Jus – RA.....	59
4.2 Fluxo de processo do NAT-Jus - Análise Técnica.....	68
4.3 Fluxo de processo do NAT-Jus - Após análise Técnica.....	70
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	73
5.1 Vantagem de utilizar ferramenta do fluxograma.....	74
5.2 Mapear os processos de fluxo de trabalho de atuação do NAT-Jus.....	76
5.3 Avaliar eventuais contingências ao longo da fase processual.....	78
5.4 Apresentar uma proposta de fluxograma que otimize/efetive o processo.....	80
APÊNDICE B – FLUXOGRAMA ATUAL DE PROCESSO DO NAT-JUS.....	106
APÊNDICE C – PROPOSTA DE FLUXOGRAMA PARA NAT-JUS 2024.....	107
APÊNDICE D - ESPELHO DO SEI.....	108

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O Sistema Único de Saúde (SUS) é um dos maiores sistemas de saúde do mundo, estabelecido pela Constituição Federal (CF) em 1988, após massiva mobilização pública, a chamada Reforma Sanitária Brasileira. Por meio do SUS o cidadão recebe não apenas atendimento médico desde a atenção básica até os níveis de alta complexidade, mas também outros serviços que integram a rede pública de saúde, como apoio farmacêutico, epidemiologia e vigilância Sanitária, serviços de saúde, atendimento hospitalar, pronto-socorro entre outros. O SUS torna-se, portanto, um direito universal e dever do Estado garantir saúde a toda a população brasileira, conforme determinado pela Constituinte (Brasil, 1988).

No ano de 1990 o SUS foi regulamentado pelas Leis Orgânicas de Saúde 8.080 e 8.142/90, que dispõem sobre condições para promover, proteger e recuperar a saúde, bem como sobre o funcionamento da organização e seus respectivos serviços e sobre todas as demais providências que se fizerem necessárias para sua gestão (Brasil, 1990).

A partir desta nova concepção de saúde como direito, efetiva-se a possibilidade dos usuários residentes no Brasil buscarem o Poder Judiciário para reivindicar com a judicialização o acesso a algum item de saúde que predominantemente não é padronizado ou não é fornecido pelo SUS, seja ele procedimentos, exames, medicamentos, tratamento entre outros (Brasil, 2019).

No entanto, o ato de judicializar, além de afetar diretamente as políticas públicas da saúde, também compromete parcela cada vez mais significativa dos recursos públicos aplicados ao SUS, e ainda afeta diretamente a atuação do gestor municipal, dado que essas demandas são imprevisíveis, com agravamento do fator do tempo, para cumprimento da ordem judicial, que por sua vez pode acarretar em mais impactos para a administração pública, como exemplo sofrer sanções econômicas em caso de não cumprimento do prazo estabelecido pelo judicial (Ferraz, 2019).

A judicialização na saúde é um fenômeno que vem em demanda crescente desde os anos 2000. Essa ação faz parte da busca dos usuários junto ao Poder Judiciário por atendimento na saúde que, anteriormente, foi negada pelo Estado.

Assim, o ato de judicializar é o meio utilizado como garantia para possibilitar o acesso aos produtos/serviços no SUS. Essas buscas partem tanto de usuários da classe média alta, que migram suas necessidades de planos de saúde privados pelos quais não conseguem atendimento, quanto, especialmente, de usuários de classe média baixa (Zago *et al.*, 2016).

Todavia, essas práticas tendem a contribuir para interferência no curso da gestão pública, o que reflete no direcionamento dos recursos arrecadados para aplicação nos serviços de saúde. Dessa forma, o enfrentamento dos impactos e das implicações causadas pela escassez dos recursos públicos requer um diálogo entre o Poder executivo e o Poder Judiciário, para entendimento da realidade vivenciada em cada município (Brasil, 2019).

Além do mais, o direito à saúde, o respectivo limite orçamentário, bem como o peso das diferenças técnicas ao analisar as demandas para as tomadas de decisões, tendem a contrabalançar duas medidas que envolvem a determinação judicial onde, define-se o “cumpra-se a lei”, e por outro lado o poder executivo, que exerce o papel de gerir todo o sistema e a realidade do município e suas complexidades, dispõe de uma gama de profissionais técnicos, desde área econômica, saúde, administração, engenharia até profissionais jurídicos, entre outros para o efetivo da gestão (Mascarenhas; Ribas, 2020).

Contudo, diante das dificuldades enfrentadas pelo SUS no aumento das demandas judiciais levadas aos tribunais, que corrobora na interferência do poder judiciário no poder executivo, implica no aumento significativo do dispêndio dos recursos públicos, potencializa as dificuldades para o planejamento e a gestão orçamentária, trazendo sobrecarga ao município, bem como fere diretamente o princípio da igualdade, pois cria-se o acesso desigual, favorecendo o usuário que acionou o judiciário (Ferraz, 2019)

Sendo assim, são exigidas estratégias da gestão pública para conter e/ou minimizar esses impactos dos custos extras aos cofres públicos e que geram atrasos nas soluções dos problemas, mas buscando de forma administrativa a presteza, para mitigar a interferência do judiciário devido às demandas pleiteadas (Mascarenhas; Ribas, 2020).

Sensível a tal problema, o município de Joinville editou o Decreto nº 26.981 de 15 de junho de 2016, criando o Núcleo de Apoio Técnico ao Sistema de Justiça (NAT-Jus), responsável por regulamentar os procedimentos “voltados à prevenção e à resolução administrativa de litígios na saúde e dá outras providências”. Posteriormente o decreto supracitado foi revogado e substituído pelo Decreto nº 30.043, de 14 de novembro de 2017 que, além de regulamentar os procedimentos das reivindicações de litígios da saúde, estabeleceu as competências de atuação do NAT-Jus (Brasil, 2018, sp)

A partir de então, o NAT-Jus disponibiliza para Secretaria Municipal de Saúde de Joinville uma “equipe técnica responsável por auxiliar os serviços de saúde da rede municipal na prevenção e resolução administrativa de litígios, bem como subsidiar os diversos órgãos componentes do sistema de justiça com informações referentes à saúde pública”, dispondo maior celeridade nas resoluções dos enfrentamentos que conflitavam o desenvolvimento dos trabalhos da rede de saúde, bem como, ocasionando redução significativa de 29% das novas ações judiciais da saúde no município em seu primeiro ano de atuação, proporcionando a perspicácia da resolução administrativa dos litígios e prevenindo o aumento das ações pleiteadas junto ao poder judiciário (Brasil, 2018, sp).

Neste contexto, a pesquisa apresenta a descrição de como se dá a atuação do Núcleo de Apoio Técnico ao Sistema de Justiça (NAT-Jus) no atendimento às potenciais demandas geradas pelos processos judicializados da saúde, no Município de Joinville, enfatizando a implantação das suas atividades, a formação da equipe técnica atuante e os fluxos de trabalho com seus resultados.

Diante disso, ao realizar o mapeamento do processo e considerar a singularidade do objeto de pesquisa, foi selecionado o fluxograma como a melhor técnica aplicada para esta pesquisa. O fluxograma, por ser uma ferramenta visual, corrobora para apresentar o processo de trabalho de forma clara e concisa através dos gráficos e símbolos que apresenta, bem como facilita a descoberta de gargalos ou lacunas que são passíveis de melhoria ou mudanças necessárias no processo (Barboza *et al.*, 2005).

Além disso, é uma ferramenta muito utilizada nas apresentações visuais das conexões do sistema que é apresentado, na padronização e melhoria do trabalho permitiu-nos visualizar de forma objetiva todo o fluxo de processo de atuação do NAT-Jus.

1.2 Justificativa

No contexto do NAT-Jus, a gestão desempenha um papel essencial, garante que os processos internos fluam de maneira eficiente, proporcionando o suporte técnico necessário para diversas atividades que garantem a eficiência e a eficácia na prestação de serviços de apoio técnico ao Judiciário, no tocante às tomadas de decisões com base na ciência por evidência, isto é, baseado em dados verificáveis, coletados de maneira sistemática e controlada, nas pesquisas científicas que fornecem informações confiáveis. Dessa forma, a gestão aplicada a processos, inclui a definição clara de etapas e responsabilidades, visando uma entrega ágil e precisa dos pareceres, garante que o fluxo de trabalho seja otimizado e que os recursos sejam utilizados da melhor forma possível.

A gestão é uma prática essencial em praticamente todos os aspectos das organizações modernas, e seu alcance vai desde pequenas empresas até grandes instituições públicas e privadas, desenvolvendo-se nos mais diversos campos do saber. Logo, a gestão é um componente essencial que abrange a coordenação de atividades dentro de uma organização para atingir objetivos específicos.

Nessa perspectiva, o interesse da pesquisadora pelo tema surgiu da vivência no setor de Compras da Secretaria Municipal de Saúde de Joinville/SC (SES), por meio do estágio supervisionado do curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Estado de Santa Catarina, o qual envolvia planejar, organizar e dirigir e controlar as atividades realizadas, para elaboração de documentos que compõem a requisição de compras dos processos licitatórios públicos para atendimento das demandas da saúde do Município.

Nessa vivência, passou-se a ter conhecimento do Núcleo de Apoio Técnico ao Sistema de Justiça (NAT-Jus) que atua no âmbito das resoluções das demandas relacionadas aos litígios de saúde. Isso impacta diretamente na gestão hospitalar ao promover estudos para as decisões mais informadas, eficientes e baseadas em evidências, que contribui para uma administração mais eficaz e sustentável com melhoria nos resultados. Esse conhecimento fortaleceu a motivação de se buscar compreender a atuação do Núcleo de Apoio Técnico ao Sistema de Justiça (NAT-Jus), principalmente no que diz respeito ao fluxo do processo de atuação do NAT-Jus (Joinville, 2017, sp).

Com transparência e capacidade de resposta às reivindicações legais, o NAT-Jus proporciona a resolução de inúmeros conflitos entre políticas públicas de saúde e usuários, e se concentra na melhoria da qualidade de vida dos residentes e das equipes de saúde. As suas atribuições são a base para garantir a eficiência e eficácia das atividades desenvolvidas na área especializada, para garantir a otimização dos processos de trabalho na área judicial (Joinville, 2017, sp).

Nesse caminho, verificou-se o Decreto nº 36.544, de 20 de dezembro de 2019, que dispõe sobre toda reivindicação dos litígios de saúde, os quais serão recebidos e processados “exclusivamente no Sistema Eletrônico de Informações (SEI)”, além de descrever o formato processual a ser seguido para abertura dos requerimentos administrativos (RA), a metodologia e a estrutura usadas para criar o cronograma de descomissionamento.

Ainda, descreve de forma preliminar a tramitação do processo por meio de um “fluxograma” visual. No entanto, o art. 4º, inciso IV, do Decreto nº 36.544, estabelece liberdade do NAT-Jus em “definir o fluxo dos processos”, considerando o advento da tecnologia e as mudanças dos sistemas/demandas, governos e da população em si.

Dessa forma o fluxo poderá ser alterado levando-se em consideração as demandas do NAT-Jus para que possibilite a atualização das informações do mecanismo organizacional e sistemático de forma prática e otimizada (Joinville, 2019, sp).

Mesmo havendo a possibilidade de revisão do fluxo dos processos, conforme disposto no Decreto nº 36.544/19, nas buscas realizadas nas plataformas de pesquisas de produções acadêmicas e nos documentos institucionais de domínio público, não foi localizado nenhum registro de novos fluxos ou procedimentos de atuação do NAT-Jus no município de Joinville, considerando que se trata de um órgão de domínio público, seu funcionamento e as suas regras de atuação são regidas por gestão pública que, por sua vez, traz no portal da transparência as informações das portarias e/ou resoluções, que são elaboradas pelo município e divulgadas no diário oficial municipal, por meio de normativas que darão acesso a tais informações a toda sociedade civil (Joinville, 2019, sp).

Posto que as poucas produções científicas descobertas apresentam apenas indicadores relativos aos processos contenciosos judiciais e aos resultados financeiros, administrativos e de apoio assistenciais, houve a necessidade de responder para compreender como procedia o fluxo de procedimentos/medidas adotadas pelo NAT-Jus em Joinville.

1.3 Problema

Diante das demandas recebidas pelo Núcleo de Apoio Técnico ao Sistema de Justiça (NAT-Jus), como se realiza o fluxo do processo de atuação desde a fase pré-processual até a fase processual?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Compreender e elaborar o fluxo do processo de atuação do Núcleo de Apoio Técnico ao Sistema de Justiça (NAT-Jus) de Joinville/SC, desde a fase pré-processual até a fase processual.

1.4.2 Objetivo específico

- a) Mapear os processos do fluxo de trabalho de atuação do NAT-jus na fase pré-processual e processual;
- b) Avaliar eventuais contingências ao longo do processo das duas fases processuais;
- c) Apresentar uma proposta de fluxograma que otimize/efetive os processos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo é destinado ao referencial teórico deste estudo, a partir da organização das temáticas que permitem a compreensão do objeto estudado. Neste sentido, organizou-se a revisão bibliográfica a partir dos seguintes tópicos: Escola da Administração Científica (Taylorismo); Conceitos Básicos de Organização, Sistemas e Métodos (OS&M); Abordagem Sistêmica; Melhoria Contínua (Kaizen); Mapeamento de Processos; Análise de valor e Descrição do contexto organizacional.

2.1 Escola da Administração Científica (Taylorismo)

A Administração Científica, também conhecida como Taylorismo, foi desenvolvida por Frederick Winslow Taylor no início do século XX. Este modelo de gestão revolucionou a forma como as empresas organizavam o trabalho e buscavam aumentar a eficiência produtiva do trabalho. O taylorismo é visto principalmente como uma forma de organizar o trabalho de modo racional. No auge da ciência da engenharia, a ideologia dos engenheiros visava utilizar a ciência na vida corporativa, para controlar a produção e as relações sociais de forma a substituir o governo humano na gestão dos negócios (Taylor, 2020).

As ideias de Taylor foram fundamentais para o desenvolvimento da gestão moderna. Sua abordagem, conhecida como taylorismo, focava na maximização da eficiência e produtividade por meio da padronização de processos e métodos de trabalho (Taylor, 2020).

Em seu livro "Princípios da Administração Científica", publicado em 1911, Taylor defende a ideia de que a gestão deve ser baseada em métodos científicos e na busca pela eliminação do desperdício de tempo e esforço. O autor, propôs a aplicação de estudos de tempos e movimentos para identificar a melhor forma de executar uma tarefa, bem como a especialização do trabalho e a supervisão direta dos funcionários.

Assim, em sua obra original, Taylor (2020) descreveu aquilo que chamou de pilares dos "princípios básicos da administração científica" que se apresenta em de 4 (quatro) formas:

a) Primeiro - Desenvolver para cada elemento do trabalho individual uma ciência que substitua os métodos empíricos;

b) Segundo – Selecionar cientificamente, depois treinar, ensinar e aperfeiçoar o trabalhador. No passado ele escolhia seu próprio trabalho e treinava a si mesmo como podia;

c) Terceiro - Cooperar cordialmente com os trabalhadores para articular todo o trabalho com os princípios da ciência que foi desenvolvida e;

d) Quarto – Manter divisão equitativa de trabalho e de responsabilidade entre a direção e o operário. A direção incumbe-se de todas as atribuições para as quais esteja mais bem aparelhada do que o trabalhador; ao passo que no passado quase todo o trabalho e a maior parte das responsabilidades pesavam sobre o operário.

O engenheiro mecânico Henry Ford, fundador da Ford Motor Company, em sua obra "Minha filosofia da indústria", também foi um defensor das ideias de Taylor, aplicando seus princípios na produção em massa de automóveis na Ford Motor Company. Ford implementou nas linhas de produção altamente padronizadas e especializadas, baseadas na divisão do trabalho e na redução do tempo de produção de cada carro (Ford, 1929).

Outros autores influenciados por Taylor foram Frank Gilbreth e sua esposa Lillian, que compartilhavam as mesmas opiniões quanto aos profissionais, que para desenvolver suas atividades de forma competente com mais precisão, havia a necessidade de uma devida supervisão. Os Gilbreths defendem a importância da análise e simplificação dos movimentos para aumentar a eficiência no trabalho em seu livro "Estudo de Movimentos e Tarefas", por pioneiros no estudo de tempos e movimentos e na aplicação de princípios tayloristas na indústria (Ferreira *et al.*, 2018).

Na gestão raiz, os princípios de Taylorismo ainda ressoam, especialmente em setores onde a eficiência operacional é determinante. A ênfase na racionalização do trabalho, na padronização de processos e na busca constante por melhorias na produtividade são práticas que continuam a influenciar a gestão moderna. Contudo, a abordagem de Taylor também foi criticada por sua visão mecanicista do trabalho, o que poderia desconsiderar aspectos humanos e sociais, o que levou ao desenvolvimento de novas teorias e práticas de gestão que buscam equilibrar a eficiência com o bem-estar dos trabalhadores.

Em síntese, a administração científica, desenvolvida por Frederick Taylor, revolucionou a forma como as organizações são gerenciadas, impactando profundamente tanto o setor industrial quanto os serviços. Esse método enfatiza aspectos operacionais cruciais, como a divisão do trabalho, onde tarefas são especializadas para aumentar a eficiência; a padronização, que garante uniformidade e qualidade no processo produtivo; e o controle e supervisão, que assegura que os métodos sejam seguidos de maneira rigorosa.

Além disso, o Taylorismo coloca um forte foco na Eficiência e Produtividade, buscando continuamente formas de otimizar o trabalho e reduzir desperdícios. Outro ponto central é o Desenvolvimento Gerencial Científico, que promove a formação de gestores capacitados para aplicar técnicas científicas na administração.

Ao transformar a percepção dos colaboradores sobre o processo produtivo, o Taylorismo destaca a importância da especificidade de cada papel dentro da organização. Cada função é otimizada e definida com precisão, o que contribui para um ambiente de trabalho mais estruturado e eficiente. Essas práticas, embora inicialmente voltadas para a indústria, influenciaram a gestão em diversos setores, promovendo uma verdadeira revolução nas práticas organizacionais e servindo de base para muitos dos princípios de gestão modernos.

2.2 Conceitos básicos de Organização, Sistemas e Métodos (OS&M)

De acordo com Couto Junior (2011), a Organização, Sistemas e Métodos (OS&M) é um método definido de controle de processo que visa garantir o desenvolvimento das atividades, operando mutuamente, de forma objetiva, através da otimização e da sistematização adotada nas atividades e garantindo a padronização dos procedimentos.

Organização: associação ou instituição com objetivos definidos. Sistema: disposição das partes ou dos elementos de um todo, coordenados entre si, e que funcionam com estrutura organizada. Método: procedimento, técnica ou meio para se atingir um objetivo (Couto Junior, 2011, p. 241).

Carreira (2017) afirma que os conceitos básicos de Organização, Sistemas e Métodos (OS&M) são fundamentais para o estudo e entendimento da gestão e estruturação de uma organização. Quanto à organização, refere-se à forma como as atividades são divididas, coordenadas e estruturadas dentro de uma empresa mediante a definição objetiva das responsabilidades, bem como da hierarquia e dos processos que possibilitam o funcionamento eficiente da organização como um todo.

Dessa forma, os conceitos de O & M são pilares essenciais para a gestão eficiente de uma organização. Atendendo à análise e aplicação desses conceitos, é possível promover melhorias nos processos, otimizar recursos, aumentar a produtividade e alcançar os objetivos estratégicos da empresa.

Sobre a organização, Paz (2018) refere-se à estruturação das atividades, recursos e responsabilidades dentro de uma empresa. Incluem-se, nesse caso, a definição de uma hierarquia de autoridade, ajuste de departamentos e unidades funcionais, alocação de recursos, estabelecimento de políticas e procedimentos, e criação de um ambiente organizacional eficiente e eficaz.

Paz (2018) ainda preceitua que a organização eficaz de um negócio requer a definição clara de objetivos, a atribuição adequada de responsabilidades e autoridades, a criação de estruturas hierárquicas e a coordenação das atividades internas. Também, os mecanismos de controle e monitoramento devem ser estabelecidos para garantir que os objetivos sejam alcançados e as estratégias e processos organizacionais sejam consistentes.

Outrossim, para Maximiano (2000), a organização é uma combinação de recursos que deliberadamente tenta realizar algum objetivo (ou uma compilação de objetivos). Portanto, a organização define os esforços individuais direcionados a um propósito em comum. Nesse conjunto de esforços coletivos, metas improváveis podem ser alcançadas, algo que seria incerto e/ou impossível individualmente. Logo, organizações fazem parte dos mais diversos lugares, contemplando as variedades de segmentos, aspectos, área estrutural e demais possibilidades de contemplação no tocante às atividades de atuação diversificadas.

As organizações estão por toda a parte. A universidade é uma delas, assim como o centro acadêmico, a ONU, a prefeitura, a padaria da esquina, também o Teatro Municipal e a Filarmônica, o shopping center e cada uma de suas lojas, idem (Maximiano, 2000, p. 91).

Não somente a organização, mas também a gestão de sistemas é fundamental para garantir a integração e a sinergia entre as diversas áreas de uma organização. Assim, inclui-se a definição dos fluxos de informações, coordenação das atividades e gerenciamento dos recursos. Dessa forma, o sistema deve ser projetado para permitir uma comunicação eficiente entre os departamentos e garantir a fluidez dos processos organizacionais (Paz, 2018).

No tocante a implementação de sistemas integrados e a adoção de tecnologias de informação, elas correspondem aos aspectos fundamentais para a modernização e otimização dos processos organizacionais.

Diante da utilização desses sistemas de gestão empresarial, é possível permitir o compartilhamento de informações, a automação de tarefas e a geração de relatórios gerenciais, e, dessa forma, facilitar a tomada de decisões e a gestão estratégica da organização (Carreira, 2017).

O sistema é a unificação de elementos solidários das áreas de uma instituição que possuem finalidades comuns mesmo atuando de formas diferentes, estão conectados e influenciam uns aos outros, como por exemplo, gestão de pessoas contábil, operacional e afins, que atuam de forma solidárias dentro de uma organização. Dessa forma, todos esses elementos voltam-se para atingir de forma uníssona os objetivos organizacionais (Paz, 2018).

Os componentes do sistema se referem ao objeto, existência e finalidade em que cada negócio ou objeto estudado dentro da organização ocorre, como base em critérios estabelecidos, a fim de verificar o controle para o resultado final, no que diz respeito aos aspectos de entrada, processamento e saída (Oliveira, 2006).

Os Sistemas referem-se à forma como os diferentes componentes de uma organização interagem e se relacionam entre si. Um sistema é um conjunto de elementos interconectados que trabalham juntos para atingir um objetivo comum. Uma abordagem sistêmica reconhece a interdependência e interações entre os diferentes processos, departamentos e pessoas dentro de uma organização, considerando o impacto de cada componente no todo (Carreira, 2017, p. 14).

Em relação aos métodos, referem-se às técnicas e procedimentos utilizados para se realizar as atividades dentro de uma organização. Eles envolvem a padronização de processos, a definição de fluxos de trabalho, a identificação de melhores práticas e a criação de normas e diretrizes. E estes, por sua vez, são importantes para garantir a eficiência, a qualidade e a consistência das operações da empresa, permitindo uma compreensão aprofundada das estruturas organizacionais, identificando oportunidades de melhoria e otimização dos processos. Diante disso, através da aplicação dos métodos, é possível identificar gargalos, eliminar redundâncias, melhorar a comunicação interna, aumentar a produtividade e reduzir custos (Carreira, 2017).

Além disso, os métodos apoiam o desenvolvimento de habilidades de comunicação social e outros elementos de uma civilização em que os indivíduos passam a observar e/ou estudar seus próprios meios de sobrevivência e desenvolvimento, exigindo um esboço ordenado de processos, considerando a distribuição mais justa e econômica de atividades em termos de recursos e capacitância, tornando-as mais confiáveis e seguras (Couto Junior, 2011).

Assim, os métodos fornecem uma abordagem sistemática para a realização de tarefas. Isso pode incluir o uso de métodos especializados, uso de ferramentas técnicas e padronização de processos. Os métodos também podem incluir a definição de indicadores de desempenho e a implementação de sistemas de controle para monitorar o cumprimento dos objetivos estabelecidos (Carreira, 2017).

Tal qual, os métodos são as técnicas, ferramentas e abordagens utilizadas para se realizar uma tarefa específica ou se alcançar um objetivo. No contexto de OS&M, os métodos são aplicados para análise e melhoria dos processos organizacionais. Isto posto, os métodos podem incluir técnicas de mapeamento de processos, análise de valor, análise de fluxo de trabalho, análise de tempo e movimento, entre outras (Prevê, 2011).

Perante o exposto, a adoção de Organização, Sistemas e Métodos (OS&M) corrobora com a eficiência e a eficácia das operações institucionais, mediante análise estrutural, e, ainda, possibilita a identificação dos pontos de melhoria (como a eliminação de atividades redundantes, a redistribuição de responsabilidades e a criação de novos processos), o que, afinal de contas, resulta em melhor alocação de recursos e aumento da produtividade (Prevê, 2011).

Consoante à ideia de Preve (2011), Silva e Silva (2016) afirma que as várias etapas da implementação de OS&M permitem o suporte entre os sistemas organizacionais para aumentar a produtividade, economizar recursos, aproveitar melhor o tempo em ação e construção da organização e para coordenar as atividades desenvolvidas.

Outrossim, o uso da Organização, Sistemas e Métodos (OS&M) permite não só uma gestão de metas mais estruturadas, mas também um ordenamento mais rápido das atividades a serem realizadas, garantindo a validade da padronização dos processos elaborados e definidos com segurança (Araújo, 2011).

Desse modo, a Organização, Sistemas e Métodos (OS&M) é um campo de estudo e prática que envolve a estruturação, a análise e o aprimoramento dos processos organizacionais. Tal tema está relacionado aos tópicos mencionados anteriormente, como Conceitos básicos de Organização, Abordagem Sistemática, Mapeamento de Processos e Análise de Valor (Prevê, 2011).

Da mesma forma, os conceitos da OS&M presentes no cenário complexo e de perspectivas organizacionais, aplicam-se também nas diversas empresas, visando as estratégias e o desenvolvimento de novas práticas que viabilizem a celeridade dos processos e, de forma uníssona, a economicidade dos recursos ressaltado da depreciação e resguardando a sua competitividade operacional (Silva; Silva, 2016).

Em síntese, o emprego de métodos e técnicas de OS&M pode ajudar a identificar dificuldades, eliminar atividades desnecessárias, melhorar a comunicação e a coordenação entre os departamentos, simplificar processos complexos e otimizar o uso de recursos. Nesse caminho, verifica-se que, com a adoção de uma abordagem sistêmica, é possível compreender as interações e dependências entre os diferentes elementos da organização, permitindo uma visão holística e uma gestão mais eficaz (Paz, 2018).

2.3 Abordagem Sistêmica

De acordo com Martinelli e Ventura (2012), a abordagem sistêmica é utilizada como uma forma para compreender e analisar sistemas complexos, visando aprofundar a compreensão das relações existentes entre seus elementos constituintes e como eles afetam o funcionamento do sistema como um todo.

A abordagem sistêmica permite, no entanto, a efetiva resolução de problemas a partir de um extenso olhar para o todo, em vez de uma análise específica das partes. Essa visão do todo é conceituada como visão sistêmica ou abordagem sistêmica, sendo uma alternativa à metodologia analítica empregada em problemas simples, pois com o aumento da complexidade nos projetos e nos sistemas em geral, tornou-se insuficiente a solução de problemas isolados (Martinelli; Ventura, 2012, p. 3).

Segundo Pantajora e Garza-Treviño (2019), abordagens sistemáticas podem ser utilizadas em diferentes campos do conhecimento e sua complexidade, como ciências sociais, gestão, psicologia, etc.; e sua finalidade é analisar as interações entre os humanos por meio desses fenômenos complexos.

Para Kich *et al.*, (2010), umas das principais contribuições da abordagem sistêmica é a perspicácia dos sistemas, visto que exibem propriedades emergentes, ou seja, diante das interações entre as partes surgem características novas, o que não poderia ser atribuído a nenhuma delas isoladamente. Muitas vezes, essas propriedades emergentes escapam à previsão por meio de análise individual das partes. Seria, dessa forma, atribuição da abordagem sistêmica procurar desvelar esses padrões e fenômenos complexos.

Logo, a abordagem sistêmica coloca ênfase na importância das conexões entre os elementos do sistema e procura compreender os padrões e interações resultantes dessas conexões. Ela reconhece que não é possível compreender completamente as propriedades do sistema pela análise individual de cada uma de suas partes, mas, sim, ao se observar as conexões e dependências presentes (Pantoja; Garza-Treviño, 2019).

Diante de tal perspectiva, compreende-se que um sistema é entendido como um grupo de partes interligadas e que interagem entre si, com o objetivo de alcançar um propósito compartilhado. Um sistema correlaciona as partes individuais de um todo unificadamente, sendo que qualquer alteração em uma das partes pode influenciar no funcionamento e no comportamento do sistema como um todo. O entendimento desse processo é o que se percebe como abordagem sistêmica (Kich *et al.*, 2010).

Ainda, a abordagem sistêmica também enfatiza a importância do contexto em que o sistema está inserido. Um sistema não existe isoladamente, mas está sujeito a fatores externos tais como o seu ambiente, as suas relações com outros sistemas e as restrições impostas pelo seu contexto. Esses fatores externos podem afetar o comportamento e a dinâmica do sistema e devem ser considerados na análise do sistema. Logo, a abordagem sistêmica enfatiza a interdisciplinaridade e busca integrar conhecimentos de diferentes disciplinas para alcançar uma compreensão mais abrangente do sistema. Constata-se que a compreensão correta de problemas complexos requer uma visão holística e a cooperação de diferentes perspectivas (Ventura *et al.*, 2017).

No campo da gestão, as abordagens sistêmicas têm sido aplicadas ao estudo das organizações, reconhecendo as interdependências entre os diferentes departamentos e funções dentro de uma empresa. Esta abordagem tenta compreender uma organização como um sistema hermético, analisando as interações entre vários componentes, como pessoas, processos, recursos e o ambiente externo (Pantoja; Garza-Treviño, 2019).

À vista disso, uma abordagem sistêmica é uma perspectiva que tenta compreender sistemas complexos inquirindo as interações entre suas partes. Mais, reconhece a importância das relações, propriedades emergentes, contexto e pluridisciplinaridade para uma compreensão abrangente dos fenômenos. A contribuição desse método estimula uma melhor compreensão e gestão de problemas complexos em diversas áreas do conhecimento (Kich *et al.*, 2010).

Semelhantemente, a Fundação Oswaldo Cruz (2017, sp.) afirma que a abordagem sistêmica (**systems approach**) é “conhecida como um conjunto de conceitos e práticas” que, no âmbito da saúde, visa compreender os “diversos campos da saúde”, por meio das “Inter-relações e a dinâmica dos sistemas”, buscando compreender os fenômenos biológicos, sociais e culturais em sua plenitude.

Considerando que cada abordagem sistêmica tem sua maneira de compreensão e interação com o externo e, que, por sua vez, visa reconhecer a interdependência e as interconexões entre os diversos elementos de um sistema, busca lidar com sistemas complexos, onde as partes estão interligadas e passam a influenciar-se mutuamente (Senge, 1998).

Em suma, a abordagem sistêmica trazida pelos autores concerne à ideia de aprendizagem organizacional e de organização como um sistema em si, tendo em vista que deve levar em conta os problemas enfrentados por cada organização ou pela sociedade em geral, e esses somam-se a objetos complexos e interconectados que tendem a uma abordagem holística para a sua resolução (Senge, 1998).

2.4 Melhoria Contínua (Kaizen)

A história da Melhoria Contínua, conhecida como Kaizen, remonta ao Japão pós-Segunda Guerra Mundial. Após a devastação causada pela guerra, o Japão enfrentava grandes desafios de reconstrução econômica e social. Nesse contexto, a filosofia do Kaizen começou a ser desenvolvida e difundida como uma abordagem para a melhoria contínua dos processos e aprimoramento das organizações. O termo "Kaizen" é uma combinação das palavras japonesas "kai" (mudança) e "zen" (bom), que juntas significam "melhoria contínua". A filosofia Kaizen tem como base o princípio de que pequenas melhorias graduais, realizadas de forma constante e contínua, podem levar a grandes avanços ao longo do tempo (Briales; Ferraz, 2006).

O surgimento do Kaizen está associado ao trabalho do engenheiro e professor japonês Masaaki Imai, fundador do Instituto Kaizen e autor do livro "Kaizen: A Estratégia para o Sucesso Competitivo no Século XXI". Imai popularizou o conceito e ajudou a disseminar a filosofia Kaizen tanto no Japão como em outros países (Oliani; Paschoalino; Oliveira, 2016).

No Japão, o Kaizen ganhou destaque especialmente nas indústrias automobilísticas, com empresas como a Toyota sendo pioneiras na implementação dessa abordagem. O Sistema Toyota de Produção, conhecido como Lean Manufacturing, incorpora fortemente os princípios do Kaizen, com ênfase na eliminação de desperdícios, envolvimento dos funcionários e melhoria contínua dos processos (Oliani; Paschoalino; Oliveira, 2016).

A partir da década de 1980, o conceito de Kaizen começou a se espalhar para o Ocidente, onde foi adotado por várias empresas em diferentes setores. A abordagem da melhoria contínua se mostrou eficaz para enfrentar os desafios da competição global e da busca pela excelência operacional (Briales; Ferraz, 2006).

Já a filosofia Kaizen baseia-se em alguns princípios fundamentais, como o envolvimento e o comprometimento de todos os níveis hierárquicos da organização, a busca constante por melhorias, a valorização das ideias dos funcionários, a utilização de métodos e ferramentas adequadas, e o foco no cliente. Hoje em dia, a Melhoria Contínua, ou Kaizen, é amplamente reconhecida como uma abordagem essencial para alcançar a eficiência operacional, a qualidade, a satisfação do cliente e a competitividade no mercado. Diante disso, a filosofia do Kaizen é aplicada em várias áreas, desde a produção e logística até a gestão de projetos e desenvolvimento de produtos (Oliani; Paschoalino; Oliveira, 2016).

Briales e Ferraz (2006), em seus estudos, trazem a afirmativa de que o Kaizen evoluiu para além das fronteiras das empresas e passou a ser adotado também no âmbito pessoal, com a busca constante por auto aperfeiçoamento e desenvolvimento individual. Ao longo dos anos, o Kaizen se tornou uma filosofia amplamente adotada em todo o mundo, sendo reconhecida como uma poderosa ferramenta para promover a excelência e o aprimoramento contínuo nas organizações e na vida pessoal.

A melhoria contínua envolve a criação de uma cultura organizacional que valoriza a busca constante por aperfeiçoamento. Isso requer o estabelecimento de um ambiente propício à inovação, onde os colaboradores se sintam encorajados a propor ideias, soluções e sugestões de melhoria. Uma das ferramentas mais utilizadas na implementação do Kaizen é o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), que consiste em planejar, executar, verificar os resultados e agir para corrigir eventuais desvios. Esse ciclo permite uma abordagem sistemática e iterativa, garantindo que as melhorias sejam implementadas de forma eficaz (Duarte, 2013).

Assim como Imai (2014) destaca a melhoria contínua como um processo gradual, baseado em uma mentalidade de aprendizado constante e na busca por soluções criativas para problemas e desafios, o referido autor, também salienta que a melhoria contínua não deve ser um evento isolado, mas que requer esforço contínuo, e que deve ser incrementado envolvendo todos os membros de uma empresa, desde a alta administração até os funcionários da linha de frente (Imai, 2014). Nesse sentido, a perspectiva trazida pela melhoria contínua, destaca que:

O kaizen é no ponto de vista dos japoneses o maior movimento que se diz respeito à qualidade, seu principal propósito foi a redução dos desperdícios, a melhoria contínua em todo o processo produtivo e também a qualidade nos produtos e uma significativa elevação da produtividade. Essa ferramenta pode ser aplicada em todo o processo produtivo padrão diretamente nas tarefas e atividades das organizações (Ionak, 2017, p. 18).

Igualmente, Resende (2015, p. 9) reitera que o Kaizen pode ser implantado dentro de uma organização como uma ferramenta na forma de “comprometimento dos próprios empregados envolvidos ao observarem oportunidades de melhoria em suas atividades e área de trabalho”, voltado à participação coletiva, visando ao comprometimento de todos para um trabalho produzido com qualidade e com a constante melhoria das funções desempenhadas.

Semelhantemente, Oliani, Paschoalino e Oliveira (2016) enfatizam que a melhoria contínua também envolve o uso de técnicas como análise de processos, *benchmarking*, análise de causa e efeito, entre outras. Essas técnicas auxiliam na identificação de oportunidades de melhoria e na análise das causas-raiz dos problemas, possibilitando a implementação de soluções adequadas.

Além disso, a melhoria contínua requer o monitoramento e a medição contínua do desempenho organizacional. Isso envolve o estabelecimento de indicadores-chave de desempenho (KPIs) e a análise regular dos resultados, a fim de identificar áreas que necessitam de aprimoramento (Briales; Ferraz, 2006).

Logo, os esforços devem ser somados ao mesmo propósito, para que seja possível alcançar resultados diferentes e melhores do que os estabelecidos, para isso, deve-se ter a melhoria contínua como um princípio na instituição, assim:

A implementação do Kaizen requer o envolvimento e o comprometimento de todos os níveis hierárquicos da organização, desde a alta direção até os colaboradores da linha de frente. É fundamental que todos compreendam a importância da melhoria contínua e se engajem ativamente no processo. Uma das vantagens da melhoria contínua é a sua capacidade de promover a eficiência operacional e a redução de custos. Ao eliminar desperdícios, otimizar processos e melhorar a qualidade, as organizações podem alcançar uma maior produtividade e competitividade (Duarte, 2013, p. 12).

Para mais, a melhoria contínua contribui no desenvolvimento e crescimento dos colaboradores, incentivando o aprendizado contínuo e a participação ativa na busca por soluções. Não obstante, promove um ambiente de trabalho mais engajador e motivador, onde os funcionários sentem-se valorizados e reconhecidos pelo seu papel na melhoria organizacional (Briales; Ferraz, 2006).

De maneira concisa, a melhoria contínua, ou Kaizen, é uma abordagem que quer promover melhorias incrementais e contínuas nos processos, produtos e serviços de uma organização. Por meio de uma cultura de inovação, uso de ferramentas adequadas e envolvimento de todos os colaboradores, é possível alcançar um desempenho superior, maior eficiência operacional e satisfação dos clientes. É vista como um processo dinâmico que deve ser incorporado como uma prática contínua e estratégica dentro das organizações (Oliani; Paschoalino; Oliveira, 2016)

2.5 Mapeamento de Processos

De acordo Villela (2000), o mapeamento de processos é considerado uma ferramenta analítica de comunicação da gestão, que consiste em proporcionar melhoria nos processos vigentes, mas também se voltando para implementar novas estruturas guiadas aos processos seguintes. Proporciona melhoria nos processos e no gerenciamento mais efetivo das atividades de forma padronizada e documentada. Logo, ao mapear os processos, auferem-se informações sobre oportunidades de melhorias que podem melhorar o desempenho da sua empresa, bem como dados mais precisos para elaboração das tomadas de decisão com mais eficiência para os processos.

Essa consciência permite visualizar as etapas envolvidas em seu processo para garantir que atividades independentes, rotineiras e redundantes, atrasos e retrabalhos sejam identificados, e medidas possam ser tomadas para eliminá-los ou reduzi-los. Grande são os benefícios adquiridos ao mapear o processo, pois possibilita contribuições mais assertivas no gerenciamento de uma organização de forma mais eficiente em resposta às práticas (Paula; Valls, 2014). Dentre os benefícios pode-se elencar:

- Padronizar processos em conformidade com a prática;
- Garantir a redução de custos;
- Eliminar tarefas desnecessárias;
- Eliminar atividades rotineiras e redundantes que geram atrasos e retrabalhos
- Garantir o monitoramento de controle de processo;
- Agilizar a melhoria do processo para torná-lo mais eficiente
- Garantir maior clareza nas ações aplicadas dentro do processo;
- Proporcionar mais transparência ao processo.

Além disso, o mapeamento de processos ajuda a identificar a sequência ideal de atividades e a definir um fluxo mais eficiente para alcançar os resultados desejados. Em particular, as empresas podem otimizar os seus recursos, reduzir tempo e custos e melhorar a qualidade dos produtos e serviços fornecidos (Villela, 2000).

Nesta perspectiva, o mapeamento de processos proporciona benefícios como maior visibilidade e transparência nas atividades organizacionais, descrevendo claramente os processos e permitindo a identificação de gargalos, atrasos e melhorias. Também permite um gerenciamento mais eficaz baseado em dados e ajuda a padronizar e documentar atividades. Por isso, tende a ser muito útil em organizações com grande número de colaboradores, pois garantem que todos sigam os mesmos procedimentos e não dependam de conhecimentos pessoais (Santos *et al.*, 2015).

Villela (2000) reverbera que o mapeamento de processo também facilita a comunicação e colaboração mútua das equipes, pois uma representação elaborada de forma prática e visual dos fluxos de processos ajuda todos os envolvidos a compreender como o seu trabalho se enquadra no contexto geral e como as suas atividades se relacionam com os demais proletores. Logo, a compreensão foi mais efetiva, uma vez que a adoção do mapeamento de processo, descrito por meio de textos de apoio e fluxogramas, são adotados, resultando, dessa forma, na promoção da sinergia e colaboração entre os indivíduos (Villela, 2000).

Outra técnica também comumente utilizada no mapeamento de processos é a entrevista com os colaboradores envolvidos. Através dessas entrevistas, é possível obter informações valiosas sobre as atividades executadas, as dificuldades encontradas, os pontos de estrangulamento e as possíveis soluções para otimizar o processo (Villela, 2000).

Tal qual, Paula e Valls (2014) reiteram a importância da prática eficiente do mapeamento de processos e salientam que o qual precisa ser realizado de forma contínua e interativa, levando em conta as mudanças e desenvolvimentos dentro da organização. Os processos não são estáticos e, à medida que o negócio evolui, podem surgir novas oportunidades de melhoria.

Um dos principais benefícios do mapeamento de processos é a melhoria da qualidade. Ao identificar potenciais problemas, as empresas podem tomar ações corretivas para eliminar erros, retrabalho e atividades sem valor agregado. Isso leva à melhoria da qualidade dos produtos e serviços fornecidos aos clientes (Paula e Valls, 2014).

Como resultado, o mapeamento de processos é uma abordagem essencial que apresenta benefícios e vantagens, que permitem que as instituições adotem a metodologia da gestão para compreender e otimizar as atividades realizadas dentro de suas organizações. Ao identificar, documentar e analisar as etapas do processo, pode-se obter oportunidades de melhoria, aumentar a eficiência operacional, ampliar o conhecimento, melhorar a qualidade dos produtos e serviços e promover a colaboração entre os membros da equipe com mais qualidade e efetividade (Villela, 2000).

Ao compreender as etapas e interações envolvidas, é possível identificar tarefas que podem ser automatizadas, aumentando assim a eficiência, reduzindo erros e economizando recursos, ajudando a aprofundar conhecimentos para melhorar os processos e obter melhores resultados, o que impacta diretamente na padronização dos processos. fornecer conhecimento do processo por meio de visualização ou identificação (Gomes; Souza, 2010).

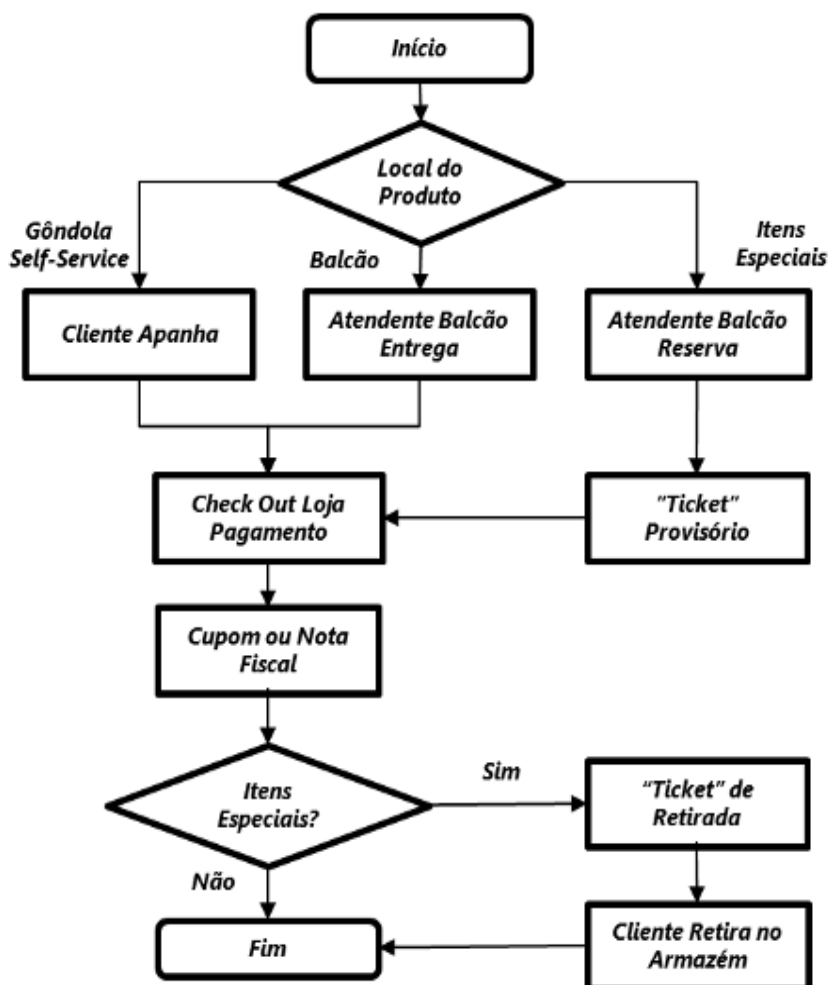
A seguir, figuras 1 e 2 dos principais símbolos padrões mais utilizados para apresentar o mapeamento de processos por meio da ferramenta de fluxograma como apresentação visual de acordo com (Gomes; Souza, 2010).

Figura 01 - Símbolos padrões para mapeamento de processos:

Símbolo	Atividade
	Uma operação, tarefa ou atividade de um trabalho
	Um movimento de materiais, informações ou pessoas de um lugar para outro
	Uma inspeção, verificação ou exame de materiais, informações ou pessoas
	Uma espera ou uma pausa no processo
	Uma estocagem, estoque de materiais, arquivos ou fila de pessoas

Fonte: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_stp_113_745_15604.pdf

Figura 02 - Exemplo de fluxograma de mapeamento de processo:



Fonte: <https://blog.imam.com.br/mapeamento-processos/>

Em resumo, o mapeamento de processos é uma ferramenta valiosa, apreciada por sua importância no parecer do rendimento de desempenho e na análise de valor essencial da estrutura do fluxo das atividades, além de ser fundamental para a reestruturação das atividades. É uma ferramenta completa que também permite conhecer os processos e identificar oportunidades de automação (Gomes; Souza, 2010).

2.5.1 Conceitos de Fluxograma e aplicação como ferramenta de mapeamento de processo:

De acordo com Santos *et al.*, (2015), o fluxograma é uma ferramenta da qualidade, de representação gráfica, que serve para descrever cada etapa do processo, bem como as decisões dos responsáveis por cada atividade a ser executada.

O fluxograma utiliza diferentes símbolos (figuras 1 e 2) para representar as informações do fluxo das atividades, que, por sua vez, permite uma compreensão visual e clara dos processos.

Diante da utilização dos diferentes símbolos que representam a linha sequencial das decisões e ações em um processo, tem-se um gráfico do fluxo de processo, que demonstra o funcionamento, de forma clara, da tramitação do processo.

Além disso, Villela (2000) afirma que o fluxograma como ferramenta gráfica, traz símbolos que ao mapear o processo possibilitam melhor clareza nas apresentações, são primordiais para organização, e agregam várias vantagens, como por exemplo:

- O registro de processo que permite o mapeamento de um processo; A organização dos processos, para melhor entendimento dos fluxos de processo de forma mais simplificada e eficiente;
- Gerenciamento da equipe e das atividades, pois traz mais facilidade na distribuição das atividades, bem como gerencia o desempenho das atividades;
- Tomada de decisão, auxiliando o gestor com base no detalhamento dos processos;
- Padronização dos processos, que visa garantir que todos atuem com a mesma qualidade e agilidade independente das mudanças profissionais;
- A visualização da tramitação dos processos, desde a fase inicial para o acompanhamento das barreiras técnicas que precisam de resposta para andamento no processo até a fase final.

Logo, sendo utilizado o fluxograma para formalizar as atividades e estabelecer os padrões dos processos, de forma coerente e prática, corrobora para que os colaboradores responsáveis, possam fazer uso dessa ferramenta visual nas apresentações das orientações, indicações e distribuições das atividades forma mais estratégica e versátil com melhor aproveitamento do tempo (Villela, 2000).

À vista disso, Daier (2016) reitera que a ferramenta do fluxograma está ligada diretamente à otimização das informações no desenvolvimento das atividades, a qualidade das informações e tempo são de grande importância para a melhoria dos processos e para treinamento de novos colaboradores. Logo, a esquematização trazida pela ferramenta do fluxograma facilita a leitura dos usuários para a execução dos processos, traz melhor eficiência e praticidade que reflete no suplemento dos resultados e decresce as falhas, potencializando as operações que tornam o processo produtivo mais rápido e com menos onerosidade.

2.5.2 Tipos de Símbolos de Fluxograma

Na organização, todas as atividades realizadas passam por uma sequência de processos, onde todas as áreas são contempladas. É portanto fundamental realizar um mapeamento de processos para identificar e apresentar diferentes formas de planejar e descrever os processos de forma clara e objetiva, de acordo com as características de cada atividade. Villela (2000) diz que após analisar o processo, observando e colocando diferentes representações geométricas de diferentes símbolos, utiliza-se o fluxograma como ferramenta qualitativa para apresentar os processos.

Oliveira (2006, p. 269) aborda em seu livro, Sistemas, Organização e Métodos (OS&M) os 3 (três) principais modelos de fluxograma usados nas organizações (quadro 1):

- fluxograma vertical;
- fluxograma parcial ou descritivo; e
- fluxograma global ou de coluna.

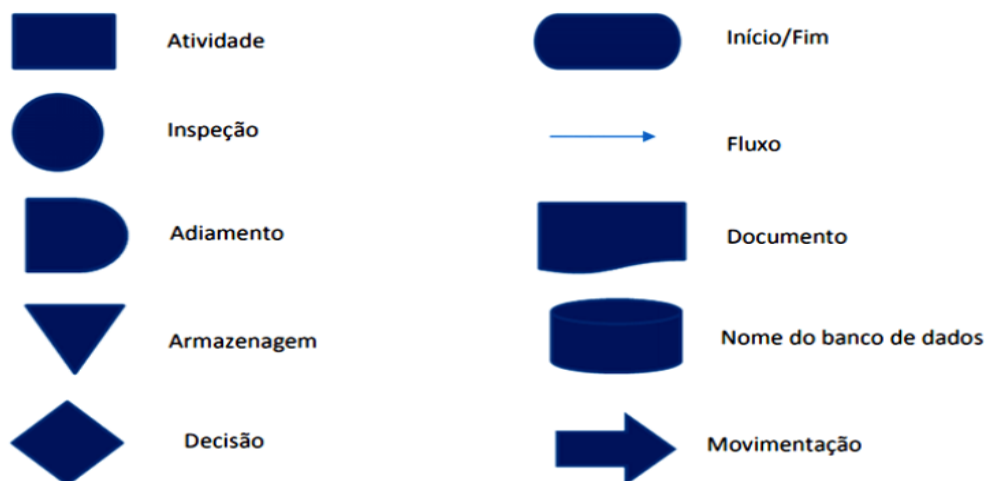
Quadro 01 - Modelo e Características de Fluxogramas:

MODELO	CARACTERÍSTICA
Fluxograma Vertical	É denominado folha de análise, folha de simplificação do trabalho ou diagrama de processo, normalmente destinado à representação de rotinas simples em seu processamento analítico numa unidade organizacional específica da empresa.
Fluxograma Parcial ou Descritivo	Descrever o curso de ação e os trâmites dos documentos; também é mais utilizado para levantamento; é de elaboração um pouco mais difícil do que o fluxograma vertical; e é mais utilizado para rotinas que envolvem poucas unidades organizacionais.
Fluxograma Global ou de Coluna	É utilizado tanto no levantamento, quanto na descrição de novas rotinas e procedimentos; permite demonstrar, com maior clareza o fluído de informações e de documentos, dentro e fora da unidade organizacional considerada; e apresenta maior versatilidade, principalmente por sua maior diversidade de símbolos.

Fonte: autora (2024).

A seguir, a figura 3 ilustra a simbologia do fluxograma, nas figuras 4 e 5 modelos de fluxogramas verticais, nas figuras 6 e 7 modelo de fluxograma parcial ou descritivo e na figura 8 modelo de fluxograma global ou de coluna. Algumas imagens da simbologia dos fluxogramas mais utilizados, e a utilização dentro das atividades e processos da organização (Oliveira, 2006).

Figura 03 - Simbologia do Fluxograma:



Fonte: https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-Simbolos-para-fluxograma-Fonte-Os-autores_fig1_325917131.

No fluxograma vertical as figuras são elaboradas em colunas verticais, são utilizados símbolos comuns e servem para (Oliveira, 2006, p. 271 e 273):

- Facilitar a descrição das rotinas e dos procedimentos existentes; e isso porque os símbolos são impressos de maneira que permitem que o analista de sistemas, organização e métodos, à medida que transcorre a entrevista, simplesmente interligue esses símbolos para descrever o sistema existente;
- Reduzir as divergências entre entrevistador e entrevistado, pois, enquanto o entrevistado explica o sistema, o entrevistador procura entender e escrever, detalhadamente, ao mesmo tempo; e
- Estruturar a proposição de novos sistemas, embora seu maior uso seja em levantamentos da situação existente.

Figura 04 - Simbologia do Fluxograma vertical:

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Análise ou operação		Execução ou inspeção
	Transporte		Permanência temporária ou passagem
			Arquivo provisório
	Arquivo definitivo		Demora ou atraso

Fonte: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522482115/pageid/301>

Figura 05 - Simbologia do Fluxograma vertical:

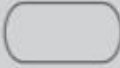
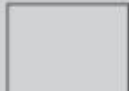
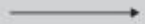
Fluxograma vertical									
Símbolos		Análise ou operação	Totais	3	Rotina	Atual	X	De recepção de material	
		Execução ou inspeção		2		Proposta			
		Demora ou atraso		Ø	Unidade organizacional: Suprimentos				
		Arquivo provisório		2	Estudado por:				
		Arquivo definitivo		3	Em	de	de 20		
		Transporte		9	Assinatura				
Ordem	Símbolos		Unidades organizacionais		Descrição dos Passos				
1							Recepção		Recebe do fornecedor Nota Fiscal (N.F.) e Material
2									Emite Aviso de Recebimento (A.R.) em quatro vias
3									Arquiva 4ª via do A.R. em ordem numérica crescente
4									Remete N.F. e 1ª via do A.R. para o Setor de Contas a Pagar
5									Remete 2ª via do A.R. para o Setor de Compras
6									Remete 3ª via do A.R. e material para o Almoxarifado
7							Contas a pagar		Recebe N.F. e 1ª via do A.R.
8									Confere N.F. com A.R.
9									Arquiva 1ª via do A.R. por ordem numérica crescente, aguardando pagamento
10									Arquiva N.F. em ordem alfabética de fornecedor, aguardando fatura
11							Compras		Recebe 2ª via do A.R.
12									Registra entrega de material pela 2ª via do A.R.
13									Remete 2ª via do A.R. para o Setor de Contabilidade – Controle de Estoques
14							Controle de estoque		Recebe 2ª via do A.R.
15									Registra entrada de material na ficha de estoque correspondente
16									Arquiva 2ª via do A.R. em ordem cronológica – data de lançamento
17							Almoxarifado		Recebe 3ª via do A.R. e material
18									Verifica exatidão do A.R. pelo material recebido
19									Arquiva 3ª via do A.R. em ordem cronológica

Fonte: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522482115/pageid/301>

O Fluxograma parcial ou descritivo, ilustrado nas figuras serve para (Oliveira,2006, p. 275):

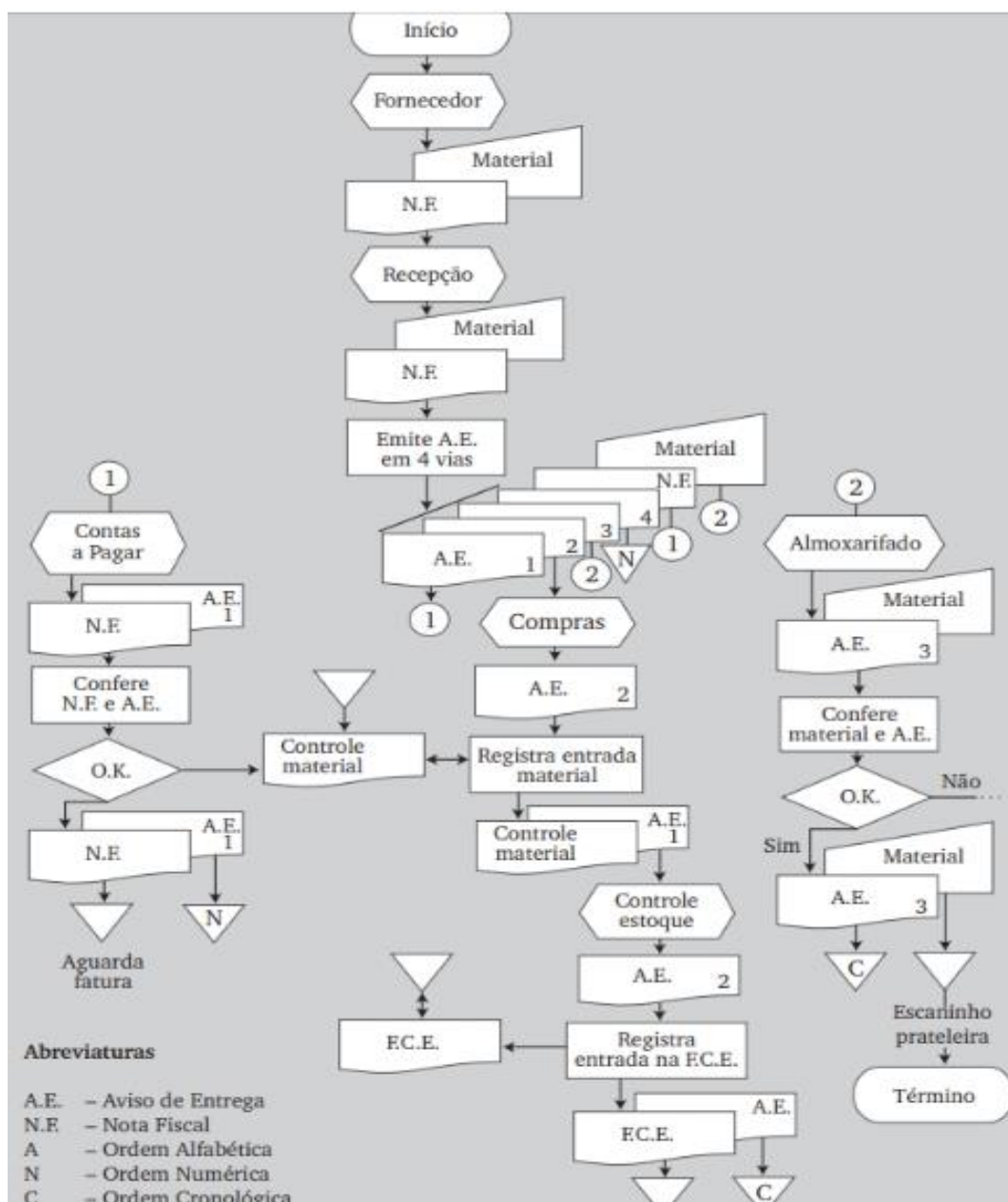
- Descreve o curso de ação e os trâmites dos documentos;
- Também é mais utilizado para levantamentos;
- É de elaboração um pouco mais difícil do que o fluxograma vertical; e
- É mais utilizado para rotinas que envolvem poucas unidades organizacionais

Figura 06 - Exemplo de Fluxograma Parcial ou descritivo:

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Terminal		Operação
	Executante ou responsável		Documento
	Arquivo		Decisão
	Conferência		Conector de página
	Conector de rotina	 	Sentido de circulação: Documentos Informações orais
			Material

Fonte: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522482115/pageid/305>

Figura 07 - Exemplo de Fluxograma Parcial ou Descritivo:

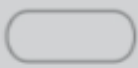
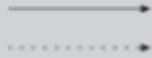
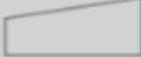


Fonte: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522482115/pageid/307>

O Fluxograma global ou de coluna, ilustrado nas figuras serve para (Oliveira,2006, p. 278):

- É utilizado tanto no levantamento, quanto na descrição de novas rotinas e procedimentos;
- Permite demonstrar, com maior clareza, o fluxo de informações e de documentos, dentro e fora da unidade organizacional considerada; e
- Apresenta maior versatilidade, principalmente por sua maior diversidade de símbolos

Figura 08 - Exemplo de Fluxograma Global ou de Coluna:

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Terminal		Documento
	Conector		Informação oral
	Arquivo		Operação
	Decisão		Conferência
	Inutilização ou destruição do documento		Sentido de circulação: Documentos Informações orais
	Demora ou atraso		Material

Fonte: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522482115/pageid/308>

Como o objetivo deste estudo buscou apresentar o fluxo do processo do NAT-Jus, que é uma das ferramentas de mapeamento do processo. Por meio dele, pode-se captar as peculiaridades das atividades realizadas na padronização de processos, registrar cada etapa, mesmo atividades que não podem agregar muito valor, mas são importantes para refletir o fluxo, e até destacar desvios ou resolver problemas que possam surgir no processo.

Em suma, pode-se entender a importância da utilização da referida ferramenta, está relacionada ao objetivo do estudo de descrever de forma clara e objetiva a execução do fluxo do processo NAT-Jus. Além disso, os campos de atuação do NAT-Jus estão claramente delineados, para que a informação seja repetida de forma mais realista e convincente para os leitores.

Portanto, a identificação do fluxograma do processo é uma vantagem que permite visualizar os processos, e por outro lado, o fluxo criado permite conhecer com mais precisão o estágio de cada atividade realizada e as tarefas que devem ser executadas no processo do Nat-Jus.

2.6 Análise de Valor

De acordo com Vargas (2013), a análise de valor é uma abordagem amplamente utilizada para melhorar a eficiência dos processos organizacionais e eliminar desperdícios. O objetivo desta técnica é identificar e analisar atividades que agregam valor aos clientes, bem como atividades que não agregam valor. A análise de valor pressupõe que nem todas as atividades dentro de um processo são igualmente importantes para o cliente. Algumas atividades são essenciais e diretamente lucrativas, enquanto outras são consideradas desperdícios e não agregam valor ao produto ou serviço final.

Ao identificar atividades que agregam valor, as empresas podem concentrar os seus esforços e recursos nestas áreas para satisfazer de forma eficiente as necessidades e expectativas dos seus clientes. Isso nos permite melhorar a qualidade e a entrega de nossos produtos e serviços e melhorar a satisfação do cliente. Por outro lado, se forem identificadas atividades que não agregam valor, a organização pode procurar formas de eliminá-las ou reduzi-las. Essas atividades são geralmente consideradas um desperdício, pois consomem recursos sem trazer nenhum benefício ao cliente. A eliminação dessas atividades desnecessárias pode reduzir custos, melhorar a eficiência e aumentar a produtividade (Gomes *et al.*, 2013).

Outrossim, a análise de valor pode ser aplicada nas diversas áreas de uma organização, como produção, logística, atendimento ao cliente, desenvolvimento de produtos e afins. O objetivo é analisar detalhadamente o processo, identificar cada etapa e avaliar a sua contribuição para a criação de valor. Uma das ferramentas utilizadas na análise de valor é um mapa do fluxo de valor que representa visualmente o fluxo de um processo do início ao fim (Vargas, 2013).

Outra técnica comumente utilizada é o *brainstorming*, o qual acontece quando uma equipe multidisciplinar se reúne para gerar ideias e identificar oportunidades de valor. Esse processo colaborativo nos ajuda a explorar diferentes perspectivas e encontrar soluções inovadoras para melhorar nossos processos analisados, e, dessa forma, obtém-se melhor maximização dos desperdícios operacionais (Oliveira, 2003).

Visto que a análise de valor requer a coleta e análise de dados relevantes, tais como tempo de execução das atividades, custos incorridos, retrabalho, entre outros, é possível se ter informações precisas para avaliar a eficácia das atividades e identificar áreas de melhoria. Além do mais traz relevância significativa ao focar na melhoria da qualidade das informações para as tomadas de decisões, informadas e alinhamento com objetivo final de melhorar os resultados (Vargas, 2013).

Isto posto, a análise de valor não se restringe apenas ao processo interno da organização, mas também leva em consideração o valor percebido pelo cliente. Compreender as necessidades e expectativas dos clientes é fundamental para identificar e focar em atividades que realmente agregam valor. Um dos principais benefícios da análise de valor é a capacidade de eliminar desperdícios e reduzir custos sem comprometer a qualidade e a satisfação do cliente. Ao otimizar processos, as organizações podem aumentar a eficiência e a competitividade no mercado bem como na produção eliminando o desperdícios ou atividades que não agregam valor (Oliveira, 2003).

Destarte, a análise de valor impulsiona a melhoria contínua dos processos, identificando áreas de oportunidade e definindo metas de melhoria. Isso ajuda as organizações a se manterem atualizadas e a se adaptarem às mudanças e demandas do mercado. Em resumo, a análise de valor é uma abordagem que visa identificar e analisar atividades que não agregam valor, bem como aquelas que agregam valor ao cliente. Ao focar nos aspectos que realmente importam para os clientes e eliminar desperdícios, as empresas podem melhorar a eficiência dos processos, reduzir custos e melhorar a satisfação do cliente. Desse modo, a análise de valor é uma ferramenta poderosa para melhorar a competitividade e alcançar a excelência operacional (Gomes *et al.*, 2013).

2.7 Descrição do contexto organizacional

Conforme estabelecido no Decreto municipal de Joinville de Nº 30.043/2017, o NAT-Jus é constituído como:

órgão consultivo à disposição do Poder Judiciário, do Ministério Público e da Defensoria Pública, que subsidiará e auxiliará os membros de tais instituições na análise de questões técnicas relacionadas à saúde pública e favorecerá, nos limites de suas atribuições e competências, a resolução administrativa de litígios de Joinville (Joinville, 2017, sp).

O Núcleo de Apoio Técnico ao Sistema de Justiça (NAT), na sua forma originária, é um modelo nacional de desenvolvimento de trabalhos voltados para a avaliação de tecnologias de saúde. Tem a finalidade de apresentar os respectivos esclarecimentos para o Poder Judiciário e demais integrantes, para a instrução dos litígios gerados pela judicialização da saúde pública que demandem tais esclarecimentos (Brasil, 2023, sp).

No entanto as implicações da judicialização para o SUS inferem, sobretudo, em altos valores de custo, realocação de recursos públicos e desrespeito aos seus princípios do SUS. Devido ao aceite indiscriminado das demandas judiciais, a falta de diálogo entre Judiciário e Executivo, prescrições médicas que não priorizam os serviços terapêuticos disponibilizadas pelo sistema único de saúde e a solicitação de fármacos e tratamentos sem total evidência científica.

Ademais, a falta de análise de quais itens da saúde são ofertados pelo SUS que poderiam suprir a necessidade/demanda, então indicar qual alternativa poderia ser adotada antes de recorrer ao litígio, que acaba gerando ainda mais morosidade aos processos judiciais que acabam acumulando ainda mais, também para as filas de atendimento do SUS que estão cada vez mais superlotadas (Ferraz, 2019).

Além de tudo, acabam afetando os serviços e a gestão do SUS, que afinal de contas, resultam em importantes desafios. Esse fenômeno contribui com a importância de estudar e implementar medidas para minimizar esses impactos gerados nos municípios e nas redes de saúde pública, observando não somente a ótica jurídica, mas também os aspectos levam ao aumento dessa demanda, seja por falta de recurso, planejamento ou mais investimentos em ações que ampliem o quadro de oferta dos itens da saúde, principalmente para os casos que tem sido recorrente nas ações judicializadas (Ferraz, 2019).

Neste contexto, o NAT-Jus foi criado pela resolução n.º 238/2016 no âmbito da Sessão Plenária do Conselho Nacional de Magistratura, buscando a apresentação de propostas para melhorar o subsídio para o judiciário. É importante ressaltar que suas origens remontam à prima criação do sistema E-NAT Jus, que funcionava como um banco nacional de pareceres.

O sistema baseia-se, portanto, na experiência adquirida após a implementação do modelo em alguns tribunais estaduais e se beneficia do conhecimento técnico que se tornou disponível aos magistrados para embasamento das decisões e contribuindo com maior celeridade dos processos pleiteados (Brasil, 2023, sp).

Portanto, o NAT-Jus está inserido no contexto do sistema judicial brasileiro. Trata-se de uma área excepcional que tem grande relevância de apoio técnico e científico a juízes, magistrados e procuradores-gerais municipais na análise de questões complexas e de conhecimentos específicos.

Para mais, o NAT-Jus tem a responsabilidade de contribuir para a decisão do juiz de forma fundamentada na medicina baseada em evidências, cujos pareceres técnicos são fornecidos por especialistas da medicina conforme especificidade do item, ajudando o magistrado a entender melhor os aspectos médicos de cada caso.

Os princípios básicos deste sistema são promover a celeridade, a qualidade e a eficácia das decisões judiciais, facilitar o acesso à justiça, minimizar as exigências à justiça e dirimir e/ou dispensar a necessidade de intervenção judiciária ou de outro órgão. Dessa forma, o NAT-Jus faz parte da modernização e melhoria do sistema judicial brasileiro, com o objetivo de aprimorar a assistência jurídica e garantir o respeito aos princípios dos direitos civis (Joinville, 2017, sp).

No tocante ao gestor municipal, o NAT-Jus pode fornecer apoio técnico na elaboração de políticas públicas de saúde, no cumprimento de determinações judiciais e na resolução de questões jurídicas complexas relacionadas à administração municipal, bem como auxilia as redes de saúde com as resoluções administrativas de prevenção dos litígios.

Em Joinville/SC foi instituído o Núcleo de Apoio Técnico ao Sistema de Justiça (NAT) na Secretaria Municipal de Saúde em 2016, e conseguinte em 2017 foi instituído nova normativa para o desenvolvimento de suas competências.

Cabe ressaltar a relevância desse órgão tanto para o judiciário quanto para o gestor municipal, pois além da produção dos pareceres técnicos para subsídios dos processos judiciais também presta auxílio para os profissionais da rede de saúde, e contribui com suporte técnico para as tomadas de decisão dos gestores, bem como participa da elaboração das políticas públicas do município (Joinville, 2017, sp).

Por meio do Decreto Nº 36.544, de 20 de dezembro de 2019, foi estabelecido que as demandas encaminhadas para o NAT-Jus serão tramitadas especificamente dentro do sistema SEI do Município de Joinville; bem como se estabeleceu a forma e/ou procedimento para a solicitação dos atendimentos às respectivas demandas da saúde, que se realizarão por meio do requerimento administrativo (RA) (Joinville, 2017, sp).

Dessa forma o Núcleo de Apoio Técnico ao Sistema de Justiça (NAT-Jus) desempenha um papel crucial na prestação de serviços especializados aos órgãos judiciais e ao sistema de justiça em geral, de forma regulamentada, efetiva e de qualidade. Assim, cabe ressaltar alguns pontos importantes do NAT-Jus:

- Assistência técnica especializada: fornecendo suporte técnico-jurídico especializado aos órgãos municipais e corroborado na resolução de questões complexas dos processos judiciais, legislação e política pública local;
- Melhoria na eficiência e fortalecimento Judicial: Contribui para a agilidade e eficiência dos processos judiciais municipais, por meio das informações técnicas para embasar decisões judiciais responsáveis e fundamentadas. Além disso, contribui para o fortalecimento das estruturas de justiça nos municípios, promovendo maior confiabilidade no sistema judicial bem como sistema de saúde local e, conseqüentemente, melhorando a relação entre os cidadãos, a saúde e a justiça.
- Apoio na elaboração das Políticas Públicas: Auxilia na formulação e implementação de políticas públicas municipais, bem como nos subsídios técnicos e jurídicos para a criação de legislações que estejam alinhadas com a Constituição e demais normativas;
- Redução das demandas repetitivas: Contribui na diminuição da

quantidade de processos repetitivos nos tribunais municipais, oferecendo orientações que evitem litígios desnecessários ou casos que possam ser resolvidos por meio das resoluções administrativas com métodos alternativos para resolução de conflitos.

Em resumo, o NAT-Jus é uma peça-chave para aprimorar a eficiência, a qualidade e a acessibilidade da justiça nos municípios, oferecendo suporte técnico e jurídico para a resolução de questões complexas e promovendo o desenvolvimento de políticas públicas alinhadas com a legislação vigente.

Participa com apoio técnico das tratativas que visam estabelecer maior celeridade nos certames processuais, bem como respaldar a comunicação entre o judiciário e o gestor municipal, nas tomadas de decisões, considerando que suas atividades são condizentes a ambos os entes.

Isto posto, as ocupações desenvolvidas pelo NAT-Jus são base para garantir a eficiência e eficácia das atividades desenvolvidas na área especializada da saúde, de forma a assegurar a otimização do fluxo de processos com menor morosidade diante das altas demandas municipais no âmbito judicial e municipal (Joinville, 2017, sp).

3 METODOLOGIA

Este capítulo descreve todas as etapas e aspectos metodológicos que foram realizados no presente estudo. Logo, os procedimentos necessários para descrever o fluxo do processo de atuação do Núcleo de Apoio Técnico ao Sistema de Justiça (NAT-Jus) de Joinville/SC, bem como a fundamentação teórica apresentada garantem a propriedade científica do trabalho designado. Portanto, o presente trabalho foi caracterizado como abordagem qualitativa de natureza básica, objetivo-descritivo, apoiado no procedimento de estudo de caso.

3.1 Caracterização de pesquisa

3.1.1 Quanto à abordagem

A metodologia utilizada é uma abordagem de pesquisa qualitativa. Segundo Gil (2019, p. 63), a pesquisa qualitativa concentra-se em “estudo da experiência vivida e dos complexos processos de interação social”. À vista disso, a estratégia de investigação é aplicada antes de tudo ao objeto de estudo, pois tem o foco na coleta de informações que levam em conta os aspectos da realidade da instituição e dos atores envolvidos, e tem como foco compreender, interpretar e descrever o fenômeno deste estudo. Portanto, o foco está na compreensão do motivo, situação ou contexto em que a investigação é conduzida (Gil, 2019).

Além disso, a flexibilidade destas abordagens qualitativas permite-lhes captar nuances, significados e perspectivas que não se aplicam aos dados quantitativos.

Dessa maneira, esta modalidade visa esclarecer dúvidas e interpretações ao longo do desenvolvimento da pesquisa, tendo em vista que os participantes envolvem relações sociais com diferentes percepções, presença e contexto que não podem ser mensurados por métodos estatísticos. Portanto, a análise das observações e do seu significado, utilizado nesse contexto, está relacionada com a essência da pesquisa qualitativa, que permite resumir e analisar as interações levando em consideração as suas complexidades, que não são possíveis de ser capturar ou representar estatisticamente na íntegra (Matias-Pereira, 2006).

Nessa perspectiva, Goldenberg (2004, p. 14) reitera que a pesquisa qualitativa trata de “com a representatividade numérica do grupo pesquisado, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, de uma instituição”. Da mesma forma, Marconi e Lakatos (2021) enfatizam que a pesquisa qualitativa não pode ser mensurada como um estudo tangível, por que a dinâmica de como as pessoas se envolvem nas relações e as variáveis encontradas nessas relações das informações, mudam a estrutura e mudam as decisões, sistemas e os respectivos resumos das informações, para os fins declarados com essa análise.

Em síntese, observando os conceitos levantados pelos autores supracitados, o método de pesquisa qualitativa utilizado para fins deste estudo, está relacionado ao campo do direito. A abordagem qualitativa é utilizada para compreender fenômenos que envolvem nuances que não podem ser completamente capturadas por métodos quantitativos, mas permite uma análise de fenômenos complexos, como a interpretação de decisões, considerando a relação do contexto social, histórico e cultural em que estão inseridos.

Nesse sentido, o método qualitativo é aplicado ao tema da pesquisa, para compreender as nuances, interpretações e impactos das leis na sociedade. Portanto, acessar a realidade vivenciada pelo NAT-Jus, por meio do método qualitativo, questionamentos e interpretações ficarão mais claros à medida que a pesquisa avança e proporcionarão o conhecimento detalhado de percepções e experiências únicas que não podem ser medidas por números ou objetos concretos, nem tampouco, ser explicado estatisticamente porque se baseia em percepções mais profundas, incluindo julgamentos, atitudes e relacionamentos individuais.

3.1.2 Quanto à natureza

Esta pesquisa afigura-se como básica, pois tem como principal objetivo avançar na difusão científica do conhecimento teórico, focando na abertura de novas referências, sem a preocupação da aplicabilidade imediata em quaisquer áreas, mas podendo servir de base para futuras pesquisas no referido tema (Estrela, 2018).

A natureza básica se concentra na busca do conhecimento puro e da compreensão da essência de um fenômeno; busca, ainda, solucionar demandas que possam trazer maior praticidade ao processo, sejam elas excepcionais ou comuns, bem como a capacidade de fazê-lo de forma mais prática e assertiva (Goldenberg, 2004).

Da mesma forma, Selltiz (1974, p. 27 *apud* Mattar *et al.*, 2000) traz a aplicabilidade da pesquisa básica (também conhecida como fundamental ou pura) no campo de natureza da aprendizagem sistemática, onde o interesse intelectual é o principal motivo, é o entendimento é o objetivo principal. Logo, a relevância de se pesquisar algo de forma racional, hábil, com curiosidade e coerência é um modelo utilizado para formalizar novas percepções diante da busca por novas ideias.

Para terminar, o objetivo da pesquisa básica é ampliar novos conhecimentos em uma determinada área do conhecimento, com o objetivo de aprofundar a compreensão de seus princípios, sem se preocupar com a aplicação direta na resolução de problemas reais (Estrela, 2018).

3.1.3 Quanto aos objetivos

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, pois tem como principal objetivo descrever as características de uma determinada peculiaridade, e explicar o comportamento de um fenômeno complexo e pouco conhecido.

De acordo com Marconi e Lakatos (2021), o objetivo descritivo busca explorar um evento específico, caso ou fenômeno, que visa identificar causas e efeitos entre as variáveis do fenômeno em estudo, por meio da descrição ou caracterização detalhadas, o que inclui a análise de elementos estruturais com base em suas propriedades, caracterização detalhada do objeto de estudo.

Para mais, segundo Matias-Pereira (2021), a pesquisa descritiva se baseia em práticas de verificação pormenorizada, com a finalidade de observar e explicar fenômenos. No entanto, a pesquisa descritiva requer um repertório de informações sobre o que se deseja pesquisar, e, dessa forma, aplica-se ao tema estudado neste trabalho.

Portanto, a pesquisa descritiva aplicada ao tema da pesquisa será utilizada para apresentar uma descrição detalhada de como são realizadas as atividades mediante o planejamento, a preparação, a execução e o controle do fluxo do processo de atuação do NAT-Jus de Joinville/SC, desde a fase pré-processual até a fase processual.

Dessa forma, a pesquisa descritiva em paralelo com a realidade, permitirá descrever de forma detalhada e completa o fenômeno em questão. Salientando que, dada a abrangência das informações tangíveis, devem ser evitadas interpretações ambíguas ou distorcidas, fortalecendo, assim, a confiabilidade e a validade dos resultados da pesquisa. Explicações precisas dos fenômenos são, portanto, a base para uma investigação sólida e para o progresso científico.

Essa precisão, enfatizada por Gil (2008), fornece bases sólidas para uma compreensão mais profunda da realidade em estudo. Isso não somente faz avançar a compreensão do fenômeno, mas também expande o conhecimento no campo e permite que outros investigadores desenvolvam estas descobertas.

3.1.4 Quanto aos procedimentos

Concernente aos procedimentos, trata-se de estudo de caso por ser uma abordagem de pesquisa que se concentra em analisar um aspecto/caso específico em profundidade e detalhadamente, seja ele de quaisquer áreas da ciência e/ou fenômeno (Severino, 2007).

Logo, o estudo de caso é o método que fornece a compreensão mais aprofundada de um fenômeno específico. Geralmente é conduzido para se obter variedade de dados diante de um caso em particular no estudo (Martins, 2008). Nessa mesma linha de raciocínio, Gil (2019) reitera que o estudo de caso contribui para uma abordagem de pesquisa profunda que envolve vários elementos. Esse estudo, muito utilizado nas pesquisas qualitativas, é aplicado em campos de negócios para examinar fenomenologia complexa e entender melhor as suas nuances e causas subjacentes.

Nesse contexto, Yin (2015) destaca que o método de estudo de caso é utilizado em diversos campos e fornece informações detalhadas sobre novos fenômenos em todos os campos da ciência, tanto em termos de grupos sociais como de sistemas organizacionais e de outras questões relevantes. O objetivo é ampliar o conhecimento.

Em resumo, o estudo de caso é um procedimento de pesquisa frequentemente utilizado no campo jurídico para examinar situações específicas, analisar decisões legais e compreender como o direito é aplicado em casos concretos (Martins, 2008, sn).

Portanto aplicado ao tema "NAT-Jus", em relação com a realidade ampla do assunto que buscou-se aprofundar no conhecimento sobre o mesmo, para conseguinte contribuir para esclarecimento dos objetivos deste estudo.

3.2 Lócus da pesquisa

Quanto aos procedimentos de coleta de dados de campo, será realizado na Unidade de Acompanhamento de Processos - Nat-Jus (Núcleo de Apoio Técnico ao Sistema de Justiça), que faz parte da Secretaria Municipal de Saúde, localizada na rua Dr. João Colin, 2179 - Santo Antônio - 89218-038, no Município de Joinville, situado na Região nordeste do Estado de Santa Catarina (Joinville, 2023, sp).

3.3 Ética da pesquisa

Para realização da pesquisa em campo, foi solicitado para instituição pesquisada a carta de anuência, para isso foi emitido ofício encaminhado pelo Instituto federal de Santa Catarina a Coordenadoria do Centro de Educação e Inovação em Saúde (CEIS) que é responsável por analisar os projetos e Trabalhos de conclusão de curso (TCC) e emitir a carta de anuência. O propósito da pesquisa foi de observar o fluxo de processo do requerimento administrativo do NAT-Jus, onde o foco está na tramitação de processo da gestão da coordenação do NAT-Jus, devido a isso, não houve a necessidade do projeto submeter-se ao comitê de ética e pesquisa conforme Resolução nº 510 do Conselho Nacional de Saúde, de 07 de abril de 2016, que faz saber:

Não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP:
I – pesquisa de opinião pública com participantes não identificados;
II – pesquisa que utilize informações de acesso público, nos termos da Lei no 12.527, de 18 de novembro de 2011;
III – pesquisa que utilize informações de domínio público;
IV - pesquisa com bancos de dados, cujas informações são agregadas, sem possibilidade de identificação individual;

De acordo com a Resolução a presente pesquisa se enquadra no disposto nos incisos 1 ao 5 do mesmo artigo, deste modo, não envolve dados de pessoa física, mas sim a análise do fluxo de processo de atuação de um órgão público, portanto, não sujeitou-se ao comitê de ética responsável.

3.4 Procedimentos para coleta de dados

Em relação ao procedimento de coleta de dados, foram planejados e divididos em três etapas, sendo representado no quadro 2 e sequencialmente descrita:

Quadro 02 – Procedimentos de coleta de dados:

1 – LOCAL DA COLETA DE DADOS	2 – ELABORAÇÃO DO DIÁRIO DE CAMPO	3 – COLETA DE DADOS/ OBSERVAÇÃO <i>IN LOCO</i>
Secretaria Municipal de Saúde de Joinville/SC. Setor NAT-Jus	Método de Aplicação Diário de Campo Perguntas Elaboradas	Observação dos Processos Registro no Diário de Campo Esclarecimento das dúvidas

Fonte: autora (2024).

Etapa 1 - Local da Coleta: Foi realizada a coleta de dados nas dependências da Secretaria Municipal de Saúde de Joinville/Sc, no setor da coordenação do Núcleo de Apoio Técnico ao Sistema Judiciário (NAT-Jus) localizado na rua Dr. João Colin, 2179 - Santo Antônio - 89218-038, no Município de Joinville, situado na Região nordeste do Estado de Santa Catarina (Joinville, 2023, sp).

Etapa 2 - Elaboração do Diário de Campo: Foi realizado levantamento de questões para elaboração do diário de campo na plataforma virtual do docs Google, mediante o planejamento, a preparação, a execução e o controle do fluxo do processo de atuação do NAT-Jus de Joinville/SC estabelecido.

Dessa forma, foram elaboradas questões primando o linguajar prático e acessível ao participante, sendo o profissional responsável por narrar o processo dentro do NAT-Jus. Assim, foi estabelecido preliminarmente na elaboração do diário de campo dois tópicos 1) Fase pré-processual e 2) Fase processual, conforme quadro 3:

Quadro 03 – As duas fases processuais do fluxo de processo:

1 – FASE PRÉ-PROCESSUAL	2 – FASE PROCESSUAL
a) Em que momento gera a abertura de protocolo do processo dentro do NAT-Jus? b) De que forma é realizada ou se é realizada uma triagem desse processo? c) Qual é a primeira equipe que recebe e dá vazão ao processo? d) Após a análise do processo em que momento é feita a conclusão? e) Qual o prazo para essa conclusão?	a) Em que momento gera a abertura de protocolo do processo dentro do NAT-Jus? b) De que forma é realizada ou se é realizada uma triagem desse processo? c) Qual é a primeira equipe que recebe e dá vazão ao processo? d) Após a análise do processo em que momento é feita a conclusão? e) Qual o prazo para essa conclusão?

Fonte: autora (2024)

Etapa 3 - Coleta de Dados: De acordo com Cordeiro Filho e Arruda Filho (2015) os métodos observacionais *in loco* na pesquisa de campo fornecem uma maneira prática para se adentrar nas peculiaridades e nas relações das interações do fenômeno proposto. Dessa forma, foi realizada observação *in loco* onde a pesquisadora foi acompanhada por um profissional responsável e designado pelo NAT-Jus. Foi realizado o registro desse acompanhamento no diário de campo por meio agenda virtual, utilizando recurso computacional, cedido no local pelo NAT-Jus para abertura do diário de campo (APÊNDICE)

A coleta foi realizada em uma visita ao local, e acompanhando de forma observacional o fluxo de processo do NAT-Jus, onde a visita assistida foi acompanhada por um profissional responsável, indicado pelo NAT-Jus, apenas para narrar e esclarecer dúvidas, sem envolver opiniões ou dados pessoais, de acordo com o consentimento da carta de anuência para realização da pesquisa, que visa descrever as etapas do fluxo de processo tramitado desde a autuação, isto é, abertura do processo até a fase após análise técnica.

Ainda a caráter de pesquisa de campo, teve por objetivo identificar e não quantificar o desempenho da coordenação do NAT-Jus, mas avaliar as contingências do longo do processo de tramitação do requerimento administrativo (RA) e apresentá-los no fluxograma, o qual pode ser aplicado como melhoria em relação a gestão do processo, por meio de ferramentas da OS&M, apresentado no tópico a seguir.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Apresentação do Fluxo de processo do NAT-Jus - RA

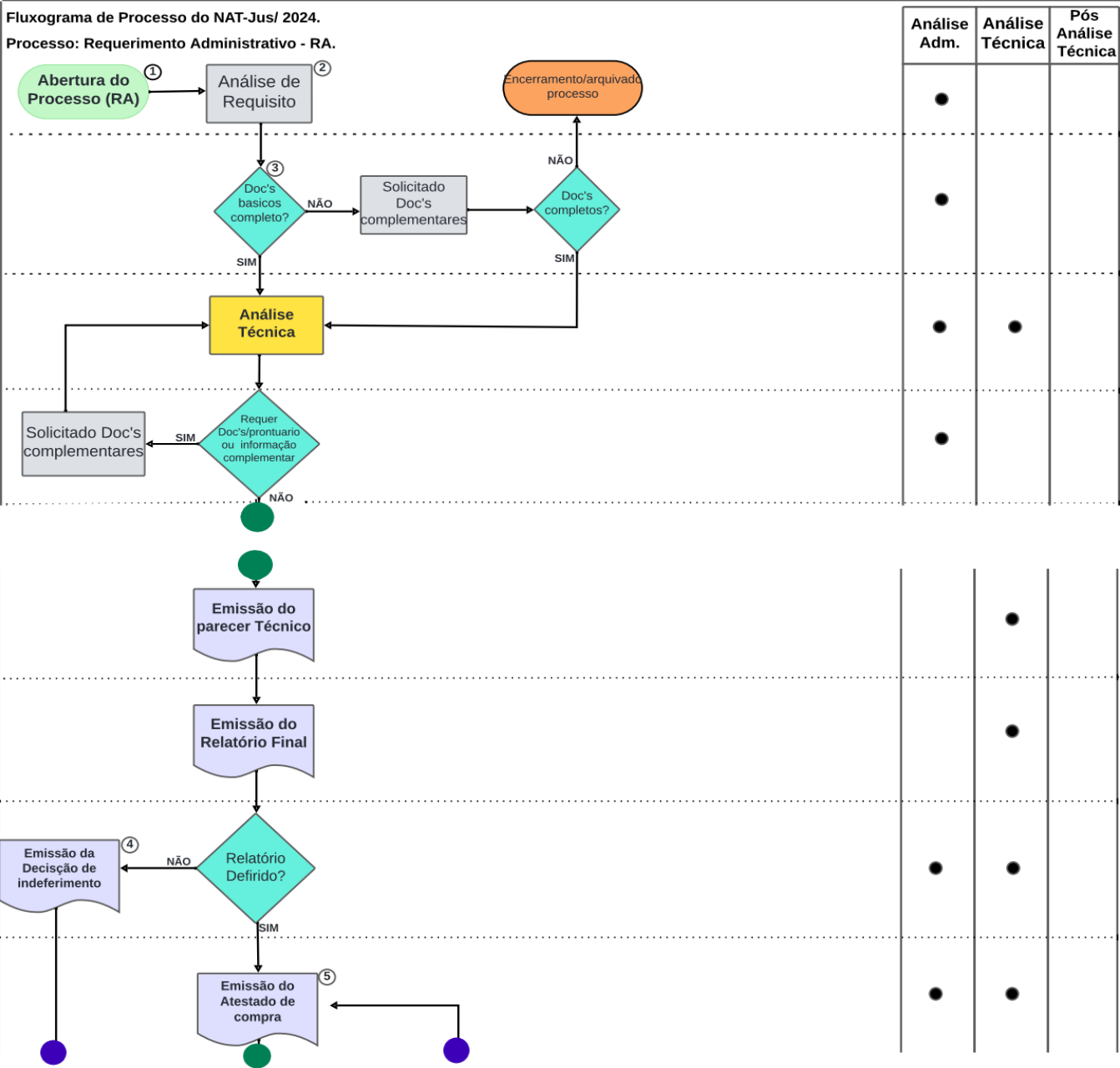
Segundo Villela (2000), o mapeamento de processos é a abordagem primária para identificar, documentar e analisar as etapas dos processos de uma instituição, dessa forma, foram efetuadas na captação dos dados a partir dessas aplicações técnicas. Nesse sentido, foi adotado o diário de campo, para registro do mapeamento de todo o processo realizado pelo NAT-Jus.

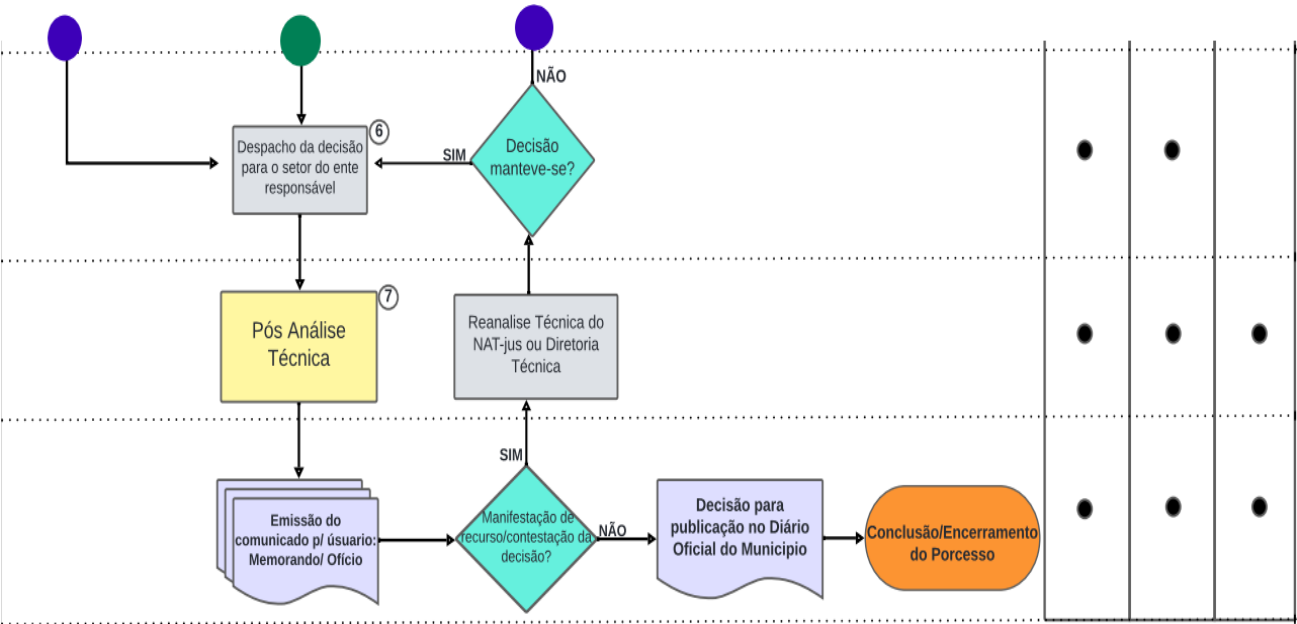
Nesse caminho verifica-se também que a adoção da abordagem sistêmica contribuiu para compreensão mais efetiva da direção dos processos e suas complexidades, diante das peculiaridades das interações dos elementos da organização, e dessa forma, trouxe uma visão mais atenta aos detalhes que correspondem a gestão dos processos do NAT-Jus (Ventura *et al.*, 2017).

A partir dessa das técnicas adotadas, foi realizada a coleta de dados e analisados para apresentação a seguir. No registro das observações *in loco*, foi identificado que a tramitação dos fluxos de processos ocorrem em apenas três etapas, independente dos horários ou do agente que recebe a demanda o procedimento se dá o mesmo, tendo em vista que o fluxo de processo é o mesmo, salvo nos casos de processos que recebem a sinalização de urgência ou por prioridade legal, ou seja, que orienta a equipe para a tramitação com maior celeridade.

A seguir figura 9 fluxograma proposto para o NAT-Jus elaborado apartir da coleta de dados e abaixo a figura 10 do fluxograma atual do NAT-Jus, identificado no momento da coleta de dados, onde o NAT-Jus havia elaborado para orientação das equipes de saúde a cerca da tramitação do processo de Requerimento Administrativo (RA). Em relação ao fluxograma atual, a proposta traz o fluxo de processo separado em 3 etapas, foi elaborado uma coluna a esquerda do fluxo com a informação, na sequencia foi indicado um numero em cada figura da etapa do fluxo, onde foi apresentado informação complementar no apêndice criado no final do fluxograma para melhor esclarecimento das informações complementares da tramitação do processo. Finalmente a proposta do novo fluxograma, representa a realidade vivenciada em 2024, foi elaborado a partir das informações coletadas, voltadas a coordenação administrativa do NAT-Jus, trouxe uma linguagem mais acessível e objetiva a cerca das informações do fluxo de processo.

Figura 09 - Abaixo a nova proposta de fluxograma dos processos do NAT-Jus/2024:



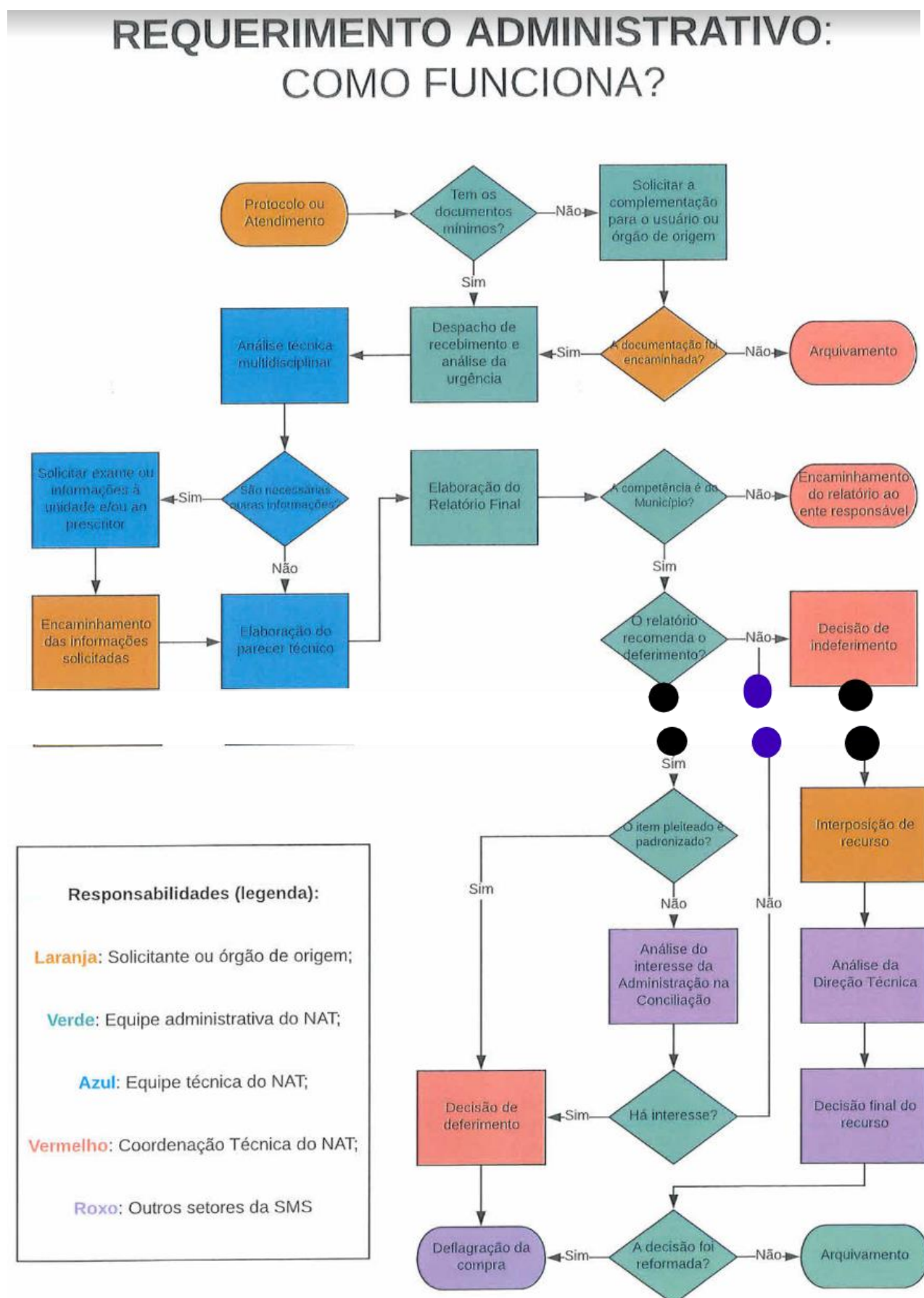


Apêndice

- ① - Formas de abertura do processo: Pelo portal SEI da prefeitura (quando enviado pelas unidades de saúde do município) por e-mail e presencialmente;
- ② - Realiza-se o Check list, para verificação se tem os documentos mínimos para dar andamento no processo;
- ③ - Documentos mínimos listados no art 12 do Decreto Municipal nº 30.043/17. Na falta de algum documento mínimo o RA é sinalizado com a certificação de falta de documento complementar, que quando for recebido, será dado andamento no processo para análise Técnica, do contrário pode ser encerrado por arquivamento, pelo critério de inviabilidade do processo;
- ④ - Não favorável a compra, quando comprovado no Parecer Técnico que existe tratamento/ítem similar disponível na rede de saúde pública para atendimento da demanda.
- ⑤ - A favor da compra, quando o tratamento/ítem pleiteado (reinvindicado) não é predominantemente padronizado e não tem opção de tratamento similar para atender a solicitação;
- ⑥ - Setores responsáveis por atender a demanda de compra de acordo com o ítem pleiteado. (Ex: Ação para aquisição de medicação, a decisão é encaminhada para unidade de Regulação da Secretaria Municipal de Saúde de Joinville. No caso de ser ação contra o Estado, quando comprovado que ele fornece o tratamento/ítem na rede de saúde pública, é encaminhado o ofício para Secretaria Estadual de Saúde/SC.);
- ⑦ - Etapa 3 do fluxo de processo: quando foi realizado a emissão das decisões no processo, nessa etapa entra a emissão da comunicação da decisão para ser divulgada internamente via Memorando (quando é para unidade de saúde do município que enviou a solicitação), Ofício quando é externo (Advogado do demandante e usuário) e Documento de Decisão para ser publicado no diário oficial do Município no dia subsequente a conclusão da tramitação do processo.

Fonte: autora (2024).

Figura 10 - Fluxograma atual do Requerimento Administrativo (RA) do NAT-Jus:



Fonte: NAT-Jus (2018).

Ao adotar uma abordagem sistêmica para realizar a coleta de dados, também permitiu compreender a complexidade do sistema e as interações entre as partes envolvidas. Esse método tem sido fundamental para o avanço da área do conhecimento conforme destacado por Kich *et al.*, (2010). Na coleta de dados do fluxo de processo do NAT-Jus, a aplicação dessa abordagem revelou a importância de adotar uma concepção completa das conexões dos processos e das etapas envolvidas. Para isso, foi levado em consideração os seguintes aspectos:

- **Contexto e Ambiente:** Entender o ambiente organizacional, cultural e tecnológico onde o sistema opera. Identificar fatores externos que podem influenciar o sistema, como políticas, regulamentações e tendências de mercado.
- **Componentes e Elementos:** Identificar todos os componentes e elementos do sistema, incluindo pessoas, processos, tecnologias e recursos. Mapear as interações e interdependências entre esses componentes.
- **Fluxos de Informação e Recursos:** Mapear os fluxos de informação e recursos dentro do sistema. Identificar como os dados são coletados, processados, armazenados e distribuídos.
- **Objetivos e Metas:** Definir claramente os objetivos e metas do sistema. Verificar como os dados coletados contribuem para alcançar esses objetivos.
- **Perspectivas dos Stakeholders:** Considerar as necessidades, expectativas e percepções dos diferentes stakeholders, incluindo operadores do processo, gestores e usuários finais. Identificar conflitos de interesse e buscar entendimentos comuns.
- **Entradas e Saídas do Sistema:** Identificar as entradas (dados, recursos) e saídas (resultados, produtos) do sistema. Avaliar a qualidade e a relevância dos dados coletados.
- **Gargalos e Problemas:** Identificar possíveis gargalos, problemas e pontos de falha no sistema. Analisar como esses problemas impactam o desempenho do sistema.

- **Feedback e Ciclos de Retroalimentação:** Identificar mecanismos de feedback dentro do sistema que permitam ajustes e melhorias contínuas. Analisar como o sistema responde a mudanças internas e externas.
- **Métricas e Indicadores de Desempenho:** Definir métricas e indicadores de desempenho que possam ser usados para avaliar a eficácia e eficiência do sistema. Coletar dados que permitam o monitoramento contínuo desses indicadores.
- **Adaptação e Flexibilidade:** Considerar a capacidade do sistema de se adaptar a mudanças no ambiente externo e interno. Avaliar a flexibilidade dos processos e a resiliência do sistema.

A adoção da melhoria contínua, conforme discutido por Oliani, Paschoalino e Oliveira (2016), é uma abordagem que visa aprimorar processos existentes por meio da cultura de inovação. Essa abordagem utiliza ferramentas e informações atualizadas para melhorar o desempenho das atividades, tanto dos colaboradores quanto da eficiência operacional da organização.

No contexto dos processos do NAT-Jus, a melhoria contínua de Kaizen, pode contribuir na identificação e resolução de problemas ou até mesmo nos gargalos nos processos à medida que surgem, com base nos dados coletados. Os pareceres (“*feedback*”) contínuos dos operadores/funcionários e usuários finais pode ser usado para ajustar e melhorar os processos, bem como para permitir a rápida adaptação às mudanças nas necessidades ou regulamentos dos “*stakeholders*”, isto é, as partes interessadas, garantindo que o processo permaneça eficaz e relevante.

Ao mapear os principais processos e subprocessos envolvidos no fluxo de trabalho do NAT-Jus, foi possível visualizar cada etapa, desde a entrada até a saída da tramitação processual. Portanto, proporcionou uma visão clara e detalhada do fluxo de todo o processo, facilitando a identificação de todas as interações das áreas da organização, bem como a comunicação entre as partes, uma vez que todos têm o mesmo conhecimento do processo, incluindo informações, documentos e recursos utilizados para a gestão.

O mapeamento de processos também permite identificar as partes envolvidas e interessadas, como operadores do processo, gestores e usuários finais. Isso corrobora na compreensão clara e objetiva dos papéis de cada um e de como interagem no fluxo de trabalho do NAT-Jus. Santos *et al.*, (2015) destacam que essa prática oferece benefícios como maior visibilidade e transparência nas atividades da organização, descrevendo claramente os processos e permitindo a identificação de gargalos, atrasos e oportunidades de melhoria.

Quanto ao uso da análise de valor, ela é utilizada para entender o valor que cada etapa do processo agrega ao sistema e ao produto final. Considerando informações para ajudar a identificar etapas do processo que otimizam ou eliminam de etapas desnecessárias que agregam ou não valor. Melhorar a alocação de recursos de forma mais eficiente, concentrando esforços em atividades que agreguem valor.

Ainda, facilita a avaliação dos resultados e a medição da eficácia das melhorias implementadas, garantindo que os esforços de melhoria estão alinhados com os objetivos da organização. Como ressaltado por Gomes *et al.*, (2013) a análise de valor impulsiona a melhoria contínua dos processos, identificando áreas de oportunidade e definindo metas de melhoria. Isso ajuda as organizações a se manterem atualizadas e a se adaptarem às mudanças e demandas do mercado.

Esses aspectos ajudam a garantir uma visão holística e compreensiva do sistema, permitindo uma análise mais profunda e informada dos dados coletados. Em conjunto, essas abordagens permitem uma análise mais precisa e eficiente do fluxo de processo do NAT-Jus, promovendo melhorias contínuas e garantindo que os processos sejam eficientes, eficazes e centrados nas necessidades das partes interessadas.

Dessa forma, realizou-se a sintetização dos dados a partir das categorias de análise da coleta da matéria prima dos objetivos desta pesquisa, que serão apresentados a seguir conforme elaborado quadro 4 de referência e posteriormente apresentado detalhadamente pelas etapas 1, 2 e 3.

Quadro 04 - As 3 (três) Etapas do Fluxo de processo do RA:

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3
Recebimento Administrativo do Pedido	Análise Técnica	Pós Análise Técnica

Fonte: autora (2024).

Etapas 1 - Fluxo de processo do NAT-Jus - Recebimento Administrativo (RA):

Início do processo, onde os RA (requerimentos administrativos) são recebidos pelo NAT-Jus, encaminhado pelo SEI (Apêndice D do espelho do sistema SEI) quando a unidade de origem que apresentar o pedido, for um serviço de saúde da rede municipal ou por e-mail quando for pelo usuário ou por seu advogado e por fim presencialmente na sede da Secretaria pelo próprio usuário. E desde logo são autuados no (SEI) utilizado como sistema exclusivo no momento para a gestão documental do processo, onde cada pedido gera um número de processo, além de ser identificado por uma numeração de controle Interno registrada em planilha de controle interno junto dos demais dados do pedido.

A autuação do RA é realizada pela equipe administrativa do NAT-Jus e cumprindo os requisitos mínimos dispostos no art 12 do decreto municipal nº 30.043/2017 ou listando os documentos pendentes a serem apresentados no prazo concedido que é definido pelo NAT-Jus, o processo segue com certificação de pendência na falta de algum documento mínimo.

Art. 12. Para que sejam admitidos, tais requerimentos deverão ser endereçados ao NAT-Jus, na forma do art. 6º, e instruídos, no mínimo, com os seguintes documentos:

I - solicitação formal (ofício, memorando, ou petição, conforme o caso) do medicamento, material e/ou procedimento de saúde, subscrita pelo usuário requerente e pelo responsável por seu atendimento no órgão de origem;

II - cópia da prescrição médica do procedimento ou medicamento requerido, que conterá todas as informações indispensáveis ao tratamento, à entrega do material ou à realização do procedimento (Classificação Internacional de Doenças - CID, posologia, etc) e observará, sempre que possível, a Denominação Comum Brasileira ou as descrições dos procedimentos existentes na Tabela de Procedimentos, Medicamentos, Órteses e Próteses do SUS;

III - relatório médico subscrito pelo prescritor do medicamento, material ou procedimento pleiteado, que deverá apresentar respostas legíveis (preferencialmente digitadas) a todos os questionamentos enumerados no formulário correspondente à natureza do item solicitado (Anexo I para medicamentos, Anexo II para procedimentos e Anexo III para órteses, próteses e outros materiais), acompanhadas das respectivas Decreto SEGOV.UAD 1259951 SEI 17.0.064964-4 / pg. 3 justificativas técnicas;

IV - cópias da cédula de identidade, do comprovante de residência atualizado e do Cartão Nacional de Saúde do usuário;

Parágrafo único. Anteriormente ao envio da solicitação ao NAT-Jus, o responsável pelo atendimento no órgão/unidade de origem verificará se as cópias apresentadas correspondem integralmente aos respectivos documentos originais, sendo sua a responsabilidade pela autenticidade da documentação encaminhada (Joinville, 2017, sp).

Após o recebimento do RA é emitido o documento de análise de requisito, de acordo com a instrução normativa nº 86/2019/SAP, o que se dá após apresentação dos documentos mínimos conforme apresentado no tópico anterior.

Na falta de algum documento o RA é autuado com a certificação da necessidade de complementação da documentação, conforme o prazo estipulado pelo NAT-Jus que em média de 5 (cinco) dias úteis contando a partir de seu recebimento para a adequação da unidade de origem.

Logo, o processo é atribuído para equipe técnica (farmacêutico, médico ou especialista da rede em sede de apoio) conforme item pleiteado para ser direcionado ao especialista competente da área. Após o cumprimento dos documentos mínimos, é possível ainda que durante a fase de avaliação técnica do pedido, outras informações complementares do quadro de saúde, histórico de tratamento ou afins possam ser requisitados a fim de viabilizar a análise do caso.

Consequente o RA autuado segue em tramitação até que sejam sanados todos os dados necessários ou do contrário, encerrado por arquivamento que pode ocorrer antes de ser atribuído para equipe técnica, em casos de: Prazo para apresentação dos documentos mínimos transcorreram sem a manifestação ou houver manifestação diversa sobre a inviabilidade da continuidade da tramitação. Inclusive, também pode ser arquivado antes da conclusão do Parecer Técnico se alguma informação requisitada pela equipe técnica não for apresentada ou esclarecida.

Em resumo, não há prazo estimado para tramitação nessa fase. Os processos recebem a sinalização de urgência por prioridade legal ou a pedido do prescritor, o que orienta a equipe a tramitação com maior celeridade.

4.2 Fluxo de processo do NAT-Jus - Análise Técnica;

Etapa 2 Análise Técnica:

Na presente etapa o RA é encaminhado para análise técnica após todos os processos documentais terem sido devidamente apresentados e que foram registrados no documento de análise de requisitos. Ao receber o processo atribuído no SEI, a equipe técnica emite o documento de Parecer técnico com a estruturação de todos os dados pertinentes e fundamentados na análise de caso concreto.

Após isso, ainda, é emitido um documento Relatório com a compilação dos dados administrativos, da análise técnica e da conclusão a partir das previsões do Decreto. Para tais análises, os critérios estão previstos no art. 15 do decreto nº 30.043/2017, que faz saber:

Art. 15. Recebida a solicitação, o NAT-Jus procederá à elaboração de parecer técnico a respeito do caso, o qual contemplará minimamente os seguintes pontos:

I - verificação da possível presença do item pleiteado na Relação Municipal de Medicamentos – REMUME e na Relação Nacional de Medicamentos Essenciais - RENAME, caso a solicitação tenha por objeto um tratamento farmacológico, ou na Tabela de Procedimentos, Medicamentos, Órteses e Próteses do SUS, caso a solicitação seja referente a procedimento ou material;

II - avaliação técnica e pormenorizada acerca da viabilidade e da pertinência da solicitação, que explicitará se o medicamento, procedimento ou material prescrito é seguro e eficaz para a finalidade almejada, de acordo com os critérios definidos pelo art. 19-Q, § 2º, da Lei nº 8.080/90;

III - análise das alternativas terapêuticas, diagnósticas ou procedimentais disponibilizadas pelo SUS - inclusive em seus aspectos de segurança, custo e efetividade - nas hipóteses em que a solicitação for referente a item não padronizado;

IV - conclusão simplificada e objetiva, que resumirá o resultado da análise em linguagem acessível.

§ 1º É facultada ao NAT-Jus, sempre que as circunstâncias do caso permitirem e mediante justificativa técnica, a reprodução de pareceres já emitidos em resposta a solicitações análogas.

§ 2º O NAT-Jus poderá elaborar requisições de informações, reavaliações e/ou pareceres aos profissionais de saúde vinculados à Secretaria Municipal da Saúde, as quais, caso não haja estipulação em contrário, serão respondidas no prazo de 05 (cinco) dias, contados a partir de seu recebimento. Decreto SEGOV.UAD 1259951 SEI 17.0.064964-4 / pg.4

§ 3º Muito embora seja admitida a realização de diligências e pesquisas pelos profissionais integrantes do NAT-Jus, caberá ao solicitante e ao profissional prescritor o ônus de demonstrar a necessidade do item pleiteado, a pertinência da solicitação e a inviabilidade da utilização dos procedimentos, tratamentos ou materiais já incorporados ao SUS (Joinville, 2017, sp).

No tocante o deferimento pode ser realizado pela equipe técnica com respaldo do o art. 22 do Decreto Municipal n. 30.043/2017 que lista as hipóteses para tal, como:

Art. 22. Após a elaboração do parecer técnico, o fornecimento administrativo do tratamento, material ou procedimento solicitado será autorizado pelo NAT-Jus nas seguintes situações:

I - em atendimento às solicitações que tratem de itens padronizados cujo fornecimento seja de competência dos municípios, mediante a apresentação de prescrição subscrita por médico do SUS e verificação, quando for o caso, dos critérios de acesso instituídos pelos protocolos vigentes;

II - nas hipóteses em que o médico do SUS, após a reavaliação do caso clínico do usuário solicitante, indicar tratamento, procedimento ou material que preencha os requisitos estabelecidos pelo inciso I;

III - nos demais casos em que a Direção Executiva da Secretaria Municipal da Saúde, após a análise do parecer técnico, concluir que há interesse da Administração Pública na conciliação.

§1º Nos casos em que as normas aplicáveis assim exigirem, a continuidade do fornecimento do medicamento ou procedimento será condicionada à apresentação periódica da respectiva prescrição médica atualizada.

§2º A eventual suspensão temporária dos tratamentos ou procedimentos pleiteados, motivada pela superveniência de impedimentos médicos e afins, será comunicada imediatamente aos órgãos responsáveis pela realização do procedimento, entrega do material ou dispensação do fármaco, sob pena de interrupção definitiva do fornecimento (Joinville, 2017, sp).

Para mais, da mesma forma que o art. 23 traz o rol de possibilidades de indeferimento, e o mesmo pode ocorrer também para os casos em que a conclusão do RA seja inviável por motivo diverso.

Art. 23. Os requerimentos administrativos serão indeferidos pelo NAT-Jus quando:

I - as informações presentes no Cadastro dos Usuários do SUS demonstrarem que o usuário solicitante não reside em Joinville;

II - o item pleiteado não possuir registro na Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA;

III - o parecer técnico concluir que o tratamento, material ou procedimento prescrito não é seguro e/ou eficaz para o tratamento da enfermidade sofrida pelo usuário solicitante;

IV - a análise técnica concluir que o item pleiteado pode ser substituído por tratamento, procedimento ou material já incorporado ao SUS sem prejuízo ao usuário solicitante, ressalvadas as hipóteses previstas no art. 16.

V - não houver, por qualquer outro motivo, possibilidade de fornecimento administrativo dos tratamentos, materiais ou procedimentos pleiteados.

Parágrafo único. Em todas as situações de indeferimento, deverá o NAT-Jus notificar o órgão de origem, explicitando o desfecho do caso e as circunstâncias que o motivaram (Joinville, 2017, sp).

Além do mais, o art. 21 prevê a identificação da responsabilidade de outro ente, o que pode ocorrer devido à demanda pleiteada.

Art. 21. Nas hipóteses em que os pareceres técnicos e/ou as reavaliações médicas realizadas se manifestarem favoravelmente à disponibilização de tratamentos, à entrega de materiais ou à realização de procedimentos alheios às competências atribuídas aos municípios pelas normas regulamentadoras do Sistema Único de Saúde, caberá ao NAT-Jus notificar o ente responsável pelo fornecimento administrativo do item recomendado, de forma a possibilitar o devido fornecimento administrativo.

§1º Simultaneamente, o NAT-Jus procederá à intimação dos interessados e encaminhará cópia do relatório final a seus representantes e/ou procuradores, a fim de possibilitar a estes a adoção das providências cabíveis.

§2º Se o tratamento recomendado apenas puder ser viabilizado por meio de Tratamento Fora do Domicílio - TFD interestadual, proceder-se-á na forma descrita no *caput* (Joinville, 2017, sp).

Em síntese, os processos recebem a sinalização de urgência por prioridade legal, ou seja, ordem judicial a pedido, que orienta a equipe para a tramitação com maior celeridade, correndo a tramitação normalmente sem a definição de prazo estimado para sua conclusão.

4.3 Fluxo de processo do NAT-Jus - Após análise Técnica;

Etapa 3 Após análise técnica:

Após a realização da análise do processo, sequencialmente é emitido o relatório que posteriormente será encaminhado por meio da emissão do documento de decisão para a publicação no Diário Oficial do município. Na data posterior a publicação, a unidade de origem recebe o processo de volta para ciência da Decisão - por meio de Memorando ou Ofício.

No tocante às decisões de deferimento são encaminhadas para o setor competente de acordo com o item aprovado a fim de que sejam promovidas as diligências necessárias para o atendimento do paciente conforme avaliado no RA (ex.: Gerência Farmacêutica para os itens de medicamento e dietas, ou Regulação se exame). Ainda, é possível a interposição de recurso, isto é, recorrer da decisão nos moldes do art. 26, parágrafo único, do Decreto n. 30.043/2017 caso a unidade de origem entenda que a conclusão do RA deve ser revisada a partir dos motivos a serem expostos.

Art. 26. As decisões proferidas pelo NAT-Jus, fundamentadas a partir de pareceres técnicos imparciais e de outras razões entendidas como pertinentes, somente produzirão efeitos a partir de sua publicação no Diário Oficial do Município.

Parágrafo único. Da decisão do NAT-Jus caberá recurso ao Secretário da Saúde, no prazo de 15 (quinze) dias, que será analisado após a manifestação do Diretor Técnico da Secretaria Municipal da Saúde acerca do mérito (Joinville, 2017, sp).

Diante do recebimento do recurso é adotada a reavaliação interna para eventual reconsideração pela equipe do NAT ou enfim o encaminhamento para a apreciação da esfera superior ou seja para a Diretoria Técnica que emitirá decisão final. Nesse momento do processo, igualmente não há prazo estimado para conclusão.

Os processos correrão normalmente, salvo nos casos ressaltados anteriormente que foi indicado urgência ou prioridade legal para conclusão devido a cada especificidade e justificativa apresentada ao NAT-Jus.

Em resumo, depois da decisão, informará acerca da decisão a unidade de saúde que solicitou e/ou encaminhou o RA por meio de memorando, sequencialmente por meio do documento de decisão será passada a administração pública e publicada no Diário Oficial do município, no caso de usuário externo ou advogado de defesa que fez a solicitação, será encaminhado à informação por meio de ofício.

Nos casos da decisão ter recurso, será reavaliado pelo NAT-Jus, que procederá novamente com a análise e verificação, no caso do parecer se tornar favorável ao usuário, será notificado novamente pelos meios supracitados, e conseguinte o NAT-Jus atribui/remete a solicitação de compra para o setor que condiz com o item/serviço pleiteado, exemplo unidade da regulação para abrir solicitação de compra e enviar ao setor responsável. Toda tramitação pode ser consultada pelo usuário junto ao NAT-Jus e todas as decisões são publicadas no diário municipal para acompanhamento da população.

Durante o estudo de campo, foram investigados os assuntos abrangidos pelos objetivos desta pesquisa na prática da empresa, como o assunto é aplicável e como ajudou a resolver o desafio que levou à implementação do presente projeto de pesquisa deste estudo.

Isso foi feito por meio de mapeamento de processos, que ajudou a entender os fluxos de processos que compõem cada função NAT-Jus. Após a implementação da ferramenta, os dados foram classificados de acordo com as etapas dos procedimentos. Ainda diante da abordagem da análise de valor, foi verificado que todas as etapas do processo são fundamentais para que a tramitação ocorra de forma padronizada sem intercorrências, seja por prazo ou por sinalização de prioridade.

Dessa forma, de acordo com Oliveira (2003) a análise de valor não aplica-se somente ao processo interno mas também levanta as questões das intercorrências externas como dito os prazos ou as sinalizações que podem ser aplicadas ao processo sob aviso prévio.

Em suma, o próximo passo foi embasado pelo contexto organizacional que traz

aplicabilidade do processo de atuação do NAT-Jus com a abertura de solicitações administrativas que tem como foco a resolutividade das demandas de forma administrativa sem a dependência da ação judicializada. Utilizando dados coletados para gerenciar o fluxo de processos no NAT-Jus, foram selecionadas ações sem diferenças significativas.

Enfim, ao finalizar a análise dos dados, foi utilizado um fluxograma criado a partir de dados de diário de campo, com base nas informações coletadas. O fluxo do processo está dividido em 3 (três) tópicos, que são descritos de acordo com a ordem em que o trabalho de investigação foi desenvolvido na prática é assim apresentado detalhadamente.

Ao realizar estudo sobre o NAT-Jus, verificou-se que além de ser um órgão consultivo que desenvolve trabalhos voltados para resolução administrativa, a fim de reduzir e regulamentar as ações judiciais da saúde pública municipal de Joinville/SC. Também opera por meio de uma gestão de sistema definida conforme Decreto Nº 30.043/2017 de Criação do SEI, para desenvolvimento dos fluxos de processos tramitados com base no Requerimento Administrativo (RA).

Para interpretar a gestão do fluxo de processo do NAT-Jus, o estudo é direcionado à área de Organização, Sistemas e Métodos, com o objetivo de apresentar um fluxograma visual. A análise do estudo foi conduzida com base no referencial teórico deste trabalho de conclusão de curso, que forneceu orientações para a gestão do processo, utilizando os conhecimentos apresentados pelos autores.

Para esta etapa, fundamentada pelo referencial teórico, é essencial entender os conceitos básicos de organização, sistemas e métodos, (OS&M) para compreender a gestão e estruturação de uma organização. Esses conceitos fornecem uma orientação inicial importante para realizar qualquer estudo em uma instituição. Portanto, Paz (2018), salienta que não somente a organização, mas também a gestão dos sistemas são essenciais para garantir a interação entre as áreas da organização, e portanto o conhecimento sobre esses aspectos devem ser levados em consideração para que possam ser somados nos resultados.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O NAT-Jus é uma gerência da Secretaria Municipal de Saúde (SES) de Joinville/SC, responsável por regulamentar, prevenir e resolver administrativamente as ações relacionadas a litígios na saúde. As demandas de saúde pública são recebidas de diversas formas: presencialmente, pelo sistema SEI da Prefeitura (quando as unidades de saúde abrem o RA e encaminham os dados do paciente), e por e-mail (quando enviados pelo próprio usuário ou por seu advogado particular).

No que se refere ao setor de coordenação administrativa do NAT-Jus, ele é responsável por receber essas demandas. Após a análise dos documentos recebidos e a verificação de que atendem aos requisitos mínimos, as solicitações são repassadas ao quadro profissional especializado, de acordo com a natureza da demanda, seja ela relacionada a serviços, exames, medicações, entre outros. O NAT-Jus tramita os processos a partir da Gerência de Processos NAT-Jus, utilizando a plataforma institucional SEI. As solicitações podem ser encaminhadas para análise e esclarecimento à comunidade por meio do endereço eletrônico ses.uap.nat@joinville.sc.gov.br, ou presencialmente no endereço Rua Dr. João Colin, 2179 - Santo Antônio, 89218-038, no município de Joinville, localizado na região nordeste do Estado de Santa Catarina.

Adicionalmente, o NAT-Jus orienta os serviços e demais áreas da Secretaria Municipal de Saúde. Ele também levanta dados e monitora indicadores referentes à judicialização da saúde pública na região, avaliando seus reflexos financeiros, administrativos e assistenciais. Além disso, o NAT-Jus realiza estudos, estimula debates e propõe medidas de gestão que visam reduzir o número de ações judiciais no âmbito do SUS e melhorar a assistência à saúde na região.

A avaliação dos resultados obtidos com o desenvolvimento da coleta de dados teve como objetivo apresentar o fluxograma de processo do NAT-Jus, que é uma unidade que faz parte da Secretaria Municipal de Saúde de Joinville/SC, responsável pela condução dos procedimentos para prevenção e resolução administrativa de litígios na saúde. Sua principal atividade é a resolução administrativa das demandas, essencial para a desjudicialização, pois reduz a necessidade de ações judiciais.

O NAT-Jus busca promover um diálogo com o objetivo de resolução e orientação, evitando e prevenindo o aumento dos indicadores de judicialização da saúde pública. Isso é particularmente importante, uma vez que a resolução administrativa tende a ser mais rápida que o recurso ao judiciário, crucial em casos de saúde onde o tempo é determinante para o bem-estar dos usuários.

Além disso, a resolução administrativa dessas ações pode ser mais econômica, tanto para o sistema de saúde quanto para o sistema judiciário. Evitando processos judiciais desnecessários, recursos financeiros e humanos são poupados, o que permite direcionar esses recursos para outras áreas necessitadas.

Ademais, o NAT-Jus tem acesso a informações técnicas e diretrizes atualizadas, permitindo uma tomada de decisão mais assertiva e em conformidade com as melhores práticas e políticas de saúde. Ele atua como intermediador de conflitos entre o poder judiciário e o sistema de saúde, facilitando o diálogo entre a Secretaria Municipal da Saúde, Ministério Público, defensorias, Poder Judiciário e demais órgãos e instituições do sistema de justiça. Isso contribui para a prevenção de conflitos de forma mais colaborativa e menos adversarial.

Finalmente, ao finalizar o processo de coleta de dados, foi realizada uma apresentação por tópicos, que posteriormente serviu para a criação do fluxograma de processo. Os métodos aplicados para obter dados sobre o funcionamento do fluxo de processo do NAT-Jus foram fundamentais para a elaboração do fluxograma. As análises dos resultados permitiram alcançar as respostas aos objetivos desta pesquisa, que serão debatidos nos tópicos a seguir.

5.1 Vantagem de utilizar ferramenta do fluxograma

De acordo com Daier (2016) o fluxograma está ligada diretamente à otimização das informações no desenvolvimento das atividades, a qualidade das informações e tempo são de grande importância para a melhoria dos processos e para treinamento de novos colaboradores.

Dessa forma o fluxograma oferece vantagens para clareza visual, clara e fácil de entender dos passos e etapas envolvidas no processo. Isso contribui para identificar rapidamente as sequências de ações e pontos de decisão. Identificação de gargalos ao visualizar o processo completo é mais fácil identificá-los ou até mesmo os pontos de ineficiência, permitindo que medidas corretivas sejam tomadas para melhorar o fluxo.

Ainda, reforçando a ideia, Cury (2015, p. 340) afirma que as informações empregadas ao trabalho, sendo, roteiro, a comunicação, os dados coletados e a sua análise, solidificam a elaboração do fluxograma de maneira que “evidenciem a origem do processo e destino das informações”.

Outrossim emprega vantagens de modo geral, como:

- permite verificar como funcionam os componentes de um sistema, mecanizado ou não, facilitando a análise de sua eficiência;
- Entendimento mais simples e objetivo, do que o de outros métodos descritivos;
- Facilita a localização das deficiências, pode ser aplicado em qualquer sistema, pela fácil visualização dos passos, transporte, operações, formulários, etc.;
- A elaboração de fluxograma é uma ferramenta inestimável para entender o funcionamento interno e os relacionamentos entre os processos empresariais;
- Os fluxogramas têm uma função básica: documentar um processo para que se possa identificar as áreas que precisam ser aperfeiçoadas;
- A elaboração de um fluxograma cria uma disciplina mental. Compara um fluxograma com as atividades do processo real para destacar aquelas áreas em que as regras ou políticas não são claras, ou estão sendo até desobedecidas. Começam a aparecer as diferenças entre a forma como uma atividade deve ser executada e como ela esta sendo executadas na realidade;
- Bons fluxogramas facilitam as comunicações entre as áreas problemáticas, em função de sua capacidade de esclarecer casos complexos.

A utilização de fluxogramas no mapeamento e documentação de processos é primordial devido à sua capacidade de representar visualmente todas as etapas e a sequência de cada procedimento de maneira clara e detalhada. Esta ferramenta não só simplifica o conhecimento ao fornecer uma visão geral e intuitiva, mas também permite a identificação precisa de cada área do processo.

Além disso, os fluxogramas garantem que todos os colaboradores sigam um procedimento padronizado estabelecido mediante o mapeamento dos processos desenvolvidos, o que promove consistência e uniformidade na execução das atividades e garante melhor compreensão de forma mais pratica a cerca do que deve ser realizado dentro dos processos.

Eles também são essenciais para a tomada de decisões estratégicas, pois facilitam a visualização de mudanças e impactos, e aceleram o treinamento de novos colaboradores, ajudando-os a compreender suas responsabilidades de forma mais ágil e eficiente.

Em síntese, a importância dos fluxogramas para a apresentação de processos de maneira clara e objetiva é fundamental para qualquer organização. Eles não só aprimoram a disciplina e a clareza na execução de cada atividade, como também permitem uma comparação eficaz entre a teoria do processo e a prática. Além disso, os fluxogramas é uma ferramenta de custo benefício baixo, porém de grande impacto, utilizado para analisar e melhoram o fluxo de trabalho a comunicação interna e externa, oportunizando a melhoria, permitindo a ampla visualização das atividades estão ligadas a outros setores, portanto, é uma ferramenta essencial para desenhar e implementar novos processos de forma mais eficiente e eficaz.

5.2 Mapear os processos de fluxo de trabalho de atuação do NAT-Jus

Conforme Villela (2000), o mapeamento de processos é uma ferramenta analítica fundamental para a comunicação da gestão. Ele não só proporciona melhorias nos processos atuais, mas também possibilita a implementação de novas estruturas para processos futuros. A aplicação desse método no NAT-Jus permitiu visualizar a integração entre diferentes áreas, evidenciando relacionamentos e facilitando a identificação de pontos de interesse, melhorias, gargalos e pontos fortes da organização.

A análise dos processos envolveu uma leitura detalhada com base nos conceitos de complexidade da representação e na execução prática dos processos. Foram buscadas informações precisas sobre as principais atividades desenvolvidas, os atores envolvidos, os eventos e os resultados obtidos. A observação dos principais aspectos dos processos permitiu uma compreensão mais clara da tramitação das operações, facilitando o entendimento do papel de cada componente e a definição de critérios para cada etapa das atividades.

Durante o estudo, foi constatado que o fluxo de tramitação do processo não é o principal fator determinante na execução das ações do NAT-Jus. A organização destaca-se pela sua atuação preventiva e educativa, orientando os envolvidos e prevenindo questões antes que se tornem problemas maiores.

Outros fatores importantes incluem a disponibilidade de informações precisas e recursos adequados, que permitem uma resposta rápida às solicitações dos usuários. A flexibilidade e a comunicação eficiente são também cruciais para a gestão e execução das ações, garantindo transparência e informações mais objetivas para a resolução das demandas e assegurando a qualidade do serviço prestado ao público.

Para a obtenção dos resultados deste estudo, a pesquisadora foi recebida pela coordenação administrativa do NAT-Jus. Durante a visita, cada etapa do processo foi narrada e registrada no diário de campo da pesquisadora. Como o NAT-Jus faz parte da Secretaria Municipal de Saúde de Joinville-SC, os dados coletados foram compartilhados com a coordenação para serem incluídos no presente trabalho e a mesma autorizou a divulgação, dado fato de que não envolve dados de pessoas mas dados referente ao fluxo de processo tramitados. As informações coletadas refletem a realidade do fluxo de processos do NAT-Jus em 2024.

Na observação in loco, constatou-se que o fluxo processual se inicia com a abertura do Requerimento Administrativo (RA), acompanhado dos documentos mínimos exigidos dos usuários, conforme o Art. 12 do Decreto 30.043/2017. Em seguida, a coordenação administrativa do NAT-Jus avalia a documentação com base na análise de requisitos. Caso falem documentos, o usuário é notificado para complementar a documentação dentro de um prazo estabelecido. Se o usuário não se manifestar dentro do prazo, o NAT-Jus pode encerrar o processo, especialmente se houver informações que indiquem a inviabilidade da continuidade do processo.

Posteriormente, caso estejam presentes os documentos mínimos junto ao RA, o NAT-Jus realiza a análise de requisitos para verificar as informações adicionais que se fizerem necessárias. O processo do RA é encaminhado do administrativo para análise técnica, que contempla os profissionais capacitados de cada área da saúde, onde é verificado se a documentação apresentada é suficiente para o estudo técnico. Caso contrário, serão solicitadas informações adicionais ao usuário, que deve fornecer esclarecimentos dentro de um prazo estipulado pela área técnica. No caso do usuário não manifestar resposta, o processo pode ser concluído antes mesmo de ser emitido um parecer técnico final.

Ainda, é interessante destacar que nessa fase processual, os fluxos de processos não podem ser controlados devido a fatores externos que implicam nas variantes, dependendo do processo, sendo sinalizado como urgente passa-se a ter prioridade para respostas, em outros momentos foi constatado que o próprio usuário pode buscar informações adicionais além das fornecidas, até mesmo solicitar o cancelamento do processo por decisão próprio em qualquer momento da tramitação. Nos casos do parecer técnico ser favorável ao usuário, é realizado as diligências necessárias, incluindo o envio da informação para as partes envolvidas, por meio de envio pelo E-mail ou SEI dos documentos, memorando, ofício ou decisão, etc.

Quanto ao parecer que apresentar-se como desfavorável ao processo, segue o mesmo fluxo de notificação às partes envolvidas, com os mesmos documentos e meios de envio. No entanto, o usuário pode contestar as decisões e recorrer com a solicitação de reavaliação desde que apresente justificativa, isso pode ocorrer todas as vezes que o usuário solicitar.

Portanto, cabe ao NAT-Jus reabrir a análise técnica e reavaliar, apresentando posteriormente a decisão, que também poderá contar com o relatório técnico apresentado pela diretoria técnica se assim for necessário conforme direcionado pelo NAT-Jus.

5.3 Avaliar eventuais contingências ao longo da fase processual;

No tópico anterior a base de distribuição dos processos foram apresentados conforme a demanda, uma variante imprevisível e suas principais atividades foram detalhadas, essa etapa possibilitou um melhor entendimento do fluxo de processo atual em 2024 na realidade vivenciada. Entretanto, para chegar ao objetivo deste projeto foi necessário identificar quais são as áreas mais importantes.

Ao longo da observação do fluxo de processo, pode ser avaliado que algumas situações imprevistas ou desafios, impactam na execução e na eficiência do processo. Considerando as demandas urgentes ou emergenciais, são situações que dependem de decisões que precisam ser tomadas em prazos muito curto, exigindo respostas rápidas e eficazes e sem tempo habil para análise técnica mais aprofundada.

A falta de informação ou a imprecisão dela, dificulta a análise e a tomada de decisão, os problemas de comunicação, ou seja, as barreiras de comunicação entre as partes envolvidas, como usuário, equipe do NAT-Jus e outros atores que podem levar informações truncadas, ou mal interpretadas para justificar atrasos na tramitação dos processos.

Ainda, mudanças nas normas ou legislações que regulamentam as ações, impactam diretamente no funcionamento dos processos, exigindo adaptação rápida e adequação aos procedimentos, isso pode ocorrer principalmente na mudança do legislativo que ocorre a cada novo mandato, por tanto, novos profissionais assumem os postos e isso pode impactar nos novos modelos de atuação, embora a tramitação processual continue ocorrendo de acordo com o definido no Decreto nº 36.544, de 20 de dezembro de 2019, o fluxo de trabalho do NAT-Jus, pode ser alterado conforme art 4º inciso IV, do Decreto nº 36.544/19, que estabelece liberdade do NAT-Jus em “definir o fluxo dos processos”, considerando o advento da tecnologia as mudanças dos sistemas/demandas, governos e da população em si.

Em resumo, durante a observação, um aspecto que se destacou foi o momento da abertura do processo. O NAT-Jus recebe a solicitação de abertura com a documentação e, em seguida, realiza a análise de requisitos, que é a parte crucial do fluxo de processo. Apenas após a validação dessa análise, o processo segue o fluxo estabelecido.

Nesse contexto, é proposto que a Instrução Normativa n. 86/2019/SAP seja atualizada para gerar automaticamente o primeiro documento do processo, incluindo um checklist dos documentos mínimos necessários, que somente após a análise de requisito estar validada será possível gerar abertura no processo. Isso garantiria que a unidade de origem providencie todos os dados exigidos antes mesmo de enviar o processo ao NAT-Jus. O objetivo dessa proposta é evitar pendências e morosidade na tramitação, até mesmo eliminar alguns gargalos que são gerados pela falta de informação mínima já no decorrer do processo, uma vez que os documentos mínimos já são exigidos para a admissão do pedido, conforme o art. 12 do Decreto n. 30.043/2017.

5.4 Apresentar uma proposta de fluxograma que otimize/efetive o processo

Para elaboração do fluxograma, foi realizado um estudo teórico que fornece a base sólida do conhecimento sobre práticas e conceitos estabelecidos em gestão de processos, qualidade e eficiência operacional. Inclui teoria e modelos que podem ser aplicados para melhorar a estrutura e o desempenho do processo. Identifica as melhores práticas, a adaptação e personalização, realiza a análise crítica dos estudos, explora a justificativa das decisões e propõe a inovação e melhoria, facilita a comunicação para proporcionar a conclusão mais assertiva do estudo.

O objetivo principal ao criar um fluxograma para o NAT-Jus é mapear e visualizar de maneira clara e compreensível todas as etapas do processo desde a recepção de transferência até o encerramento do atendimento. O fluxograma ajudou a identificar possíveis gargalos, melhorar a comunicação entre os membros da equipe e garantir que todos os procedimentos sejam seguidos de forma consistente e em conformidade com as melhores práticas condicionais.

Uma estruturação eficaz do processo é fundamental para garantir que o NAT-Jus possa: Gerenciar soluções de forma eficiente. Ao organizar as etapas de análise, desenvolvimento e resposta, o fluxograma ajuda a garantir que as restrições sejam tratadas de maneira eficiente e que as soluções sejam entregues com rapidez.

Dessa forma, foi possível fazer a análise dos dados, com as informações coletadas no diário de campo, onde foi estruturado em um quadro com as três colunas, onde: A primeira contemplava as perguntas do diário de campo; a segunda, representa as respostas e a terceira, representa as impressões e considerações das questões. Para assim elaborar o novo fluxograma de processo do NAT-Jus (conforme Apêndice B), que possibilitou a visualização da estrutura dos processos.

O desenvolvimento do novo fluxograma, propõe apresentar as três etapas do fluxo de processo do NAT-Jus atualmente, onde expõe de forma detalhada as atividades e documentos que circulam na tramitação do processo. Logo, as três etapas do fluxo de processo são: Análise administrativa do RA, Análise técnica e pós análise técnica, que serão apresentadas como uma reestruturação no atendimento, que auxiliará no esclarecimento das informações mais acessíveis de forma mais clara e objetiva.

Em relação ao fluxograma vigente do NAT-Jus apresentado, observa-se que contempla as mesmas informações, porém, não é delimitado as fases do processo, o primeiro fluxograma descreve a tramitação do RA, contemplando informações que não impactam diretamente no desenvolvimento do fluxo de processo, como por exemplo: direcionar as competência do processo para o Município ou para o Estado, Deflagração de compra. O fluxograma atual, foi desenvolvido com base nas informações coletadas da pesquisa, realizada por observação *in loco*, e assim foi constatado que o fluxo de processo ocorre em três etapas sendo, análise administrativa, análise técnica e após análise técnica.

Assim, o fluxograma foi desenvolvido com as informações coletadas, utilizando os símbolos do fluxograma conforme detalhado no tópico tipos da simbologia do fluxograma, descrito no referencial teórico desta pesquisa, onde é apresentado as figuras que representam cada ação com a descrição das atividades que são interligadas por meio das setas que representam o sentido que o processo corre. Um fluxograma visual para o processo descrito acima pode ser desenhado usando ferramentas como Microsoft Visio, Lucidchart, ou até mesmo o PowerPoint. A seguir a apresentação do novo modelo de fluxograma do fluxo de processo do NAT-Jus (Apêndice C):

6. CONCLUSÃO

Este trabalho de conclusão de curso, propôs o estudo acerca das ferramentas de gestão de processo, a fim de implementar um novo fluxograma de processo do NAT-Jus da Secretaria Municipal de Saúde de Joinville/SC. A partir do conhecimento adquirido com base nas referências dos autores de assuntos de gestão, qualidade e administração. Mediante esse conhecimento, o fluxograma elaborado, mostra o objetivo geral do trabalho, e oferece apresentação visual das três etapas da tramitação do processo.

Nesse sentido, o estudo no campo científico com a temática, apresentou grande relevância, pois contribuiu para aumentar o campo do conhecimento, fornecendo mais material acadêmico, o que diferencia das poucas produções encontradas que contemplam apenas indicadores da Judicialização da saúde e seus impactos orçamentários, bem como, estudos a cerca do SUS de forma geral. Sendo assim a relevância do estudo, apresentou legitimidade e transparência nas informações coletadas diante da realidade vivenciada na tramitação dos processos em 2024 pelo NAT-Jus.

Com isso, a análise do fluxograma de processo do NAT-Jus revelou a complexidade e a eficiência dos procedimentos envolvidos na gestão dos processos judiciais e administrativos. Através da revisão detalhada do fluxograma, foram identificados aspectos cruciais que foram selecionados para a otimização do fluxograma, sendo considerado as principais informações, para que seja de fácil compreensão.

Os principais resultados deste trabalho destacam que o fluxograma do NAT-Jus é uma ferramenta fundamental para garantir a clareza dos processos, facilitando a identificação de pontos críticos e áreas para melhorias contínuas. Uma estrutura bem definida do fluxograma permite um acompanhamento mais preciso dos processos e de sua identificação.

Além disso, a aplicação prática do fluxograma demonstrou benefícios em termos da capacidade de visualizar o fluxo de trabalho e as interações entre as etapas do processo ajudam a promover a padronização e a consistência nos procedimentos. Como implicações práticas, recomenda-se uma revisão periódica e a atualização do fluxograma para refletir mudanças nos procedimentos e nas necessidades do sistema judicial. A integração de avaliação dos usuários e a adoção de tecnologias emergentes também podem contribuir para atualizar ou melhorar as informações do fluxo de processo do NAT-Jus.

Diante das informações coletadas, os resultados demonstram que não há

influência significativa do fluxograma acerca das variantes e/ou falhas que podem ser apresentados ao longo da tramitação dos processos, considerando o tempo de tramitação que não é delimitado, porém apresenta em que momento começa o fluxo de processo e em que momento é encerrado/concluído.

Com base nos dados qualitativos analisados de fonte primária por meio da observação in loco, em relação aos pontos das mudanças que podem atingir esse fenômeno, sendo a mudança da tecnologia, legislação, quadro de operadores, até mesmo a crescente ou diminuição do número de ações judicializadas, são variantes que não podem ser controladas, mas que interagem entre si e impactam no processo como um todo.

Entretanto, pode-se observar que há aplicabilidade das técnicas estudadas com base no referencial teórico, isso pode influenciar ou intervir em novos modelos buscando aplicar a melhoria nos processos, desde que implementadas de forma correta, não apresentam desvantagem para a instituição, que no final, sofre a influência dos resultados, seja eles pela padronização dos processos e informações, onde os operadores e a rede de apoio de saúde, oriente os usuários com a mesma informação, por tanto, a comunicação deve ser a mesma, isso é um fator determinante para que os processos ocorram normalmente, conforme fluxo de tramitação.

Nesse contexto, o objetivo dessa pesquisa foi de apresentar uma proposta de fluxograma que otimize/efetive o processo tramitado pelo NAT-Jus, considerando a ferramenta do fluxograma apresentado pela ciência da qualidade, traz de forma objetiva e limpa as informações que são relevantes para a compreensão do processo, isso traz destaque para organização do NAT-Jus e a padronização do processo que são realizados corrobora para treinamento do quadro profissional bem como esclarecimento e conhecimento da atuação dos processos do NAT-Jus para sociedade civil e para a rede de saúde do município, que é a porta de entrada das muitas ações judicializadas que são direcionadas para o NAT-Jus.

Quanto a segundo objetivo, dado o fato da ferramenta do fluxograma maximizar a quantidade de informações relacionadas ao processo que tramita no NAT-Jus, traz para os leitores o funcionamento interno de um fluxo de processo que ocorre e suas etapas dessa forma entende-se cada prazo estimado para cada etapa bem como existe um padrão de processo que deve ser seguido e respeitado.

Embora, às urgências possam acontecer com menos frequência mas ainda acontecem, passam pelo mesmo fluxo de processo, com o porém de prazo determinado que deve ser seguido de forma mais célere por parte da análise técnica quando sinalizado para tal.

Nesse sentido, o fluxo de processo do NAT-Jus conta com variantes que implicam no tempo, na especificidade da demanda e demais informações, que consiste em algo que não se pode ser controlado, em resposta aos demandantes que muitas das vezes expira o prazo de retorno de esclarecimento ou de informações complementares e isso gera conclusão do processo, o que não impede do usuário recorrer da decisão, nesse sentido o fluxo de processo será continuado a partir da re-análise técnica, mantendo-se a decisão é concluída e informada pela mesma via de solicitação de abertura do processo.

Quanto aos resultados da proposta, apresentou resultado positivo, trouxe maiores esclarecimentos e mais riqueza de informações, conduziu-se conforme a proposta da pesquisa, demonstrando a relevante contribuição do uso do fluxograma como ferramenta visual, para apresentação visual objetiva das atividades, onde as informações contempladas na nova proposta do fluxograma delimitam informações mais precisas das 3 três etapas do fluxo de processo do NAT-Jus. Trouxe também maior compreensão das mudanças do processo que embora sejam desenvolvidos para seguir um planejamento sólido, com base nas ferramentas, métodos teóricos e técnicas, devido a serem ligados a fatores externos complexos como o ser humano.

A gestão dos processos dependerá diretamente do ser humano para desenvolvê-lo, o que já é desafiador, considerando a singularidade de cada indivíduo e das relações, isso reflete na evolução do quadro profissional bem como nas tecnologias de gestão que deverão ser trabalhadas.

Em continuidade, foi elaborado o fluxograma visual desse fluxo de processo tramitado pelo NAT-Jus, que está presente no Apêndice B desta pesquisa. Foi identificado que desde a criação do NAT-Jus, houve mudanças no modelo de tramitação de processo, o que hoje está sendo apresentado um fluxograma atual de como se dá esse processo até o presente momento, o que trouxe uma visão mais holística das 3 (três) fases processuais que são realizadas atualmente.

O trabalho foi de grande relevância na vida acadêmica da pesquisadora, pois possibilitou a exploração de conteúdo que trouxe conhecimento para este trabalho e para a vida pessoal com uma visão mais ampla sobre a gestão, processos e principalmente as ferramentas que podem ser utilizadas por organizações que impactam nas ações e resultados devido a essas aplicações. Também ao longo do curso, conteúdos programáticos de algumas unidades curriculares, corroborou no desenvolvimento prático desse trabalho de conclusão de curso, levando a pesquisadora ao contato direto com o objeto de pesquisa para entender na prática a realidade vivenciada.

Em suma, sugere-se que para novas pesquisas acerca da temática, sejam considerados os indicadores financeiros/contábeis de impacto orçamentário após a criação do NAT-Jus no município de Joinville/SC em 2016. Sugere-se também que seja realizado uma observação acerca da relevância do NAT-Jus para o Estado de Santa Catarina e as contribuições que trouxe para as Secretarias de Saúde do Estado em relação a outros municípios catarinenses. De mais sugestão, seria de entender este estudo para outro modelo de ferramenta da gestão da qualidade para o processo produtivo de outras empresas.

Sendo assim, os resultados da pesquisa apresentaram contribuições relevantes, já que, ao se descrever o fluxo dos processos, trouxe não somente uma melhor compreensão da atuação do NAT-Jus, mas também viabilizar a avaliação e a análise da realidade vivenciada em 2024. Da mesma forma, contribuiu para que a equipe envolvida pudesse adotar melhorias nas decisões que qualificam a atuação do NAT-Jus de Joinville.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 160 p. Disponível em: https://www.academia.edu/18798023/Organiza%C3%A7%C3%A3o_Sistemas_e_M%C3%A9todos_e_as_Tecnologias_de_Gest%C3%A3o_Organizacional_Volume_1_Luis_C%C3%A9sar_G_de_Araujo. Acesso em: 05 jun. 2023.

BARBOZA, Tatiane Aparecida Venâncio *et al.* **A utilização do “fluxograma analisador” para a organização da assistência à saúde no Programa Saúde da Família**. São Paulo. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/5tygxnDVp8xM4YQVyZxpKtR/?format=pdf&lang=pt>.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde (CNS). **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016**. 3 p. (1). Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 16 nov.2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 1 jan. 2017.

BRASIL. República Federativa. **Constituição Federal de 1988**: Seção II da saúde. Art.196. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 08 mar. 2023.

BRASIL. **Lei 8.80, de 19 setembro de 1990**. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Brasília, 1990. Legislação Federal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm. Acesso em 08 mar. 2023.

BRASIL. Rede Brasileira de Avaliação Tecnologia e Saúde - REBRATS. **Núcleo de Apoio Técnico (NAT-Jus) de Joinville**. 2018. Disponível em: https://rebrats.saude.gov.br/membros-cat/513-nucleo-de-apoio-tecnico-nat-jus-de-joinville#_ftnref1. Acesso em: 08 mar. 2023.

BRASIL. Instituto de Ensino e Pesquisa - INSPER. (ed). **Judicialização da**

Saúde no Brasil: Perfil das Demandas, Causas e Propostas de Solução.

2019. Disponível em: <https://www.cnj.ius.br/wp-content/uploads/2018/01/f74c66d46cfea933bf22005ca50ec915.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2023.

BRIALES, Julio Aragon; FERRAZ, Fernando Toledo. Melhoria contínua através do Kaizen. **Revista eletrônica de economia**, v. 5. n. 7, 2006.

CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo. Saraiva Educação SA, 2017. Acesso em: 18 Jul. 2023.

CORDEIRO-FILHO, Milton Cordeiro F.; Arruda Filho, Emílio J, M. **Planejamento da Pesquisa Científica**. 2ª ed. São Paulo. Atlas S.A, 2015. 158 p. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522495351/pageid/3>. Acesso em: 29 out. 2023.

COUTO JUNIOR, Renato Mendes. Livro, **Organização, Sistemas e Métodos**. Brasil, If- Parana: E-Tec - Escola Técnica Aberta do Brasil, 2011. 84 p. Disponível em: https://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/org_sist_metodos.pdf. Acesso em: 02 maio 2023.

CURY, A. **Organização e métodos**: Uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2015. 605 p. Acessado em: 30 Julh 2024.

DAIER, Victor Hugo Tavares. **Fluxogramas de processos e falhas de produção**: um quase-experimento em uma empresa do setor de alimentos. 2016. 66 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Cap. 1. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/13941/1/2016_VictorHugoTavaresDaier.pdf. Acesso em: 18 set. 2023.

DUARTE, Inês Cristina Vieira. **Melhoria contínua através do kaizen**: estudo de caso. 2013. Tese de Doutorado. Universidade da Beira Interior (Portugal).

FIOCRUZ. **Introdução à abordagem sistêmica aplicada à saúde pública**. Brasil, 2017. Disponível em: <https://campusvirtual.fiocruz.br/porta1/?q=node/28500>. Acesso em: 30 maio 2023.

ESTRELA, Carlos. **Metodologia Científica**: ciência, ensino e pesquisa. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2018. 710 p. Disponível em:

<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536702742/pageid/34>. Acesso em 24 out. 2023.

FERRAZ, Octávio L. Motta. **Para equacionar a judicialização da saúde no Brasil**. São Paulo: **Revista Direito Gv**, v. 15, n. 3, set. 2019. p. 1 a 39. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdgv/a/tLdSQ4Ggnm4w8GSfYdcqtTy/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 dez. 2023.

FERREIRA, Leticia A. Figueiredo *et al.*, **Revista Fatec - IFSP**. Suzano/Sp: Refas, v. 4, n. 3, 01 abr. 2018. p. 31 a 46. Edição Especial. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/174/154>. Acesso em: 18 dez. 2023.

FONSECA, Joao Jose Saraiva da. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Ceará: Uece, 2002. Disponível em: <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>. Acesso em: 14 set. 2023.

GHEDIN, Evandro; OLIVEIRA, Elisângela Silva de; Almeida, Whasgthon Aguiar de. **Estágio com pesquisa**. Atlas S.A: Cortez, 2018. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788524926907/>. Acesso em: 29 out. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-depesquisa-social.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2019. 225 p. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 14 set. 2023.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004. 103 p. Disponível em: <http://www.unirio.br/cchs/ess/Members/lobelia.faceira/ensino/programa-de-pos-graduacao-em-memoria-social/seminario-de-pesquisa-doutorado-memoria-social/textos/goldenberg-a-arte-de-pesquisar/view>. Acesso em: 04 out. 2023.

GOMES, M. Ivette; Fraga A, M. I.; NEVES, Cláudia. **Análise de Valores Extremos: uma Introdução**. Edições SPE & INE, 2013.

GOMES, Diogo Rodrigues; SOUZA, Sebastião Décio Coimbra.

Mapeamento do processo de produção em uma fábrica do Pólo de Cerâmica Vermelha do Norte Fluminense. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Enegep. Abepro. São Paulo.. 2010. p.5.

Disponível em:

https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_stp_113_745_15604.pdf.

Acesso em: 08 jul. 2024.

IMAI, Masaaki. **Gemba Kaizen: uma abordagem de bom senso à estratégia de melhoria contínua.** [Tradução, Rodrigo Dubal]: Grupo A, 2º ed. 2014. Acesso em: 16 jun. 2023.

FORD, Henry. **Minha filosofia de indústria.** Rio de Janeiro: Brand, 1929. 110 p. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.seade.gov.br/view/singlepage/index.php?pubcod=10019954&%20parte=1>. Acesso em: 17 dez. 2023.

IONAK, Raabe Michelle. **O kaizen como sistema de melhoria contínua da padronização da produção:** um estudo de caso numa indústria metalúrgica de soluções em armazenagem. 2017. 34 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialista em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa - Pr, 2017. Cap. 34. Disponível em:

https://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/23232/1/PG_CEEP_2016_1_18.pdf.

Acesso em: 16 jun. 2023.

JOINVILLE. Município de. Estado de Santa Catarina. Decreto Nº 30.043, de 14 de novembro de 2017.: **Institui o Núcleo de Apoio Técnico ao Sistema de Justiça - NAT-Jus, regulamenta os procedimentos voltados à prevenção e resolução administrativa de litígios na saúde e dá outras providências.** Diário Oficial Eletrônico do Município de Joinville nº 822 de 17 novembro de 2017. Disponível em:

https://sei.joinville.sc.gov.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=10000001402285&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 15 mar. 2023.

JOINVILLE. Município de. Estado de Santa Catarina. DECRETO Nº 36.544, de 20 de dezembro de 2019. **Aprova a Instrução Normativa Conjunta SEI nº 86/2019, da Secretaria de Administração e Planejamento e da Secretaria da Saúde, que dispõe sobre as diretrizes gerais para a tramitação eletrônica dos processos Saúde - Requerimento Administrativo e Saúde - Apoio Técnico, no âmbito da Administração Direta e Indireta do Município.** Diário Oficial Eletrônico do Município de Joinville nº 1339 de 20 dezembro de 2019. Disponível em: https://www.joinville.sc.gov.br/public/portaladm/pdf/jornal/2792bb380b5b3e2b454869_db90962056.pdf. Acesso em: 15 mar. 2023.

JURAN, Joseph M.; Defeo, Joseph A. **Fundamentos da qualidade para líderes.** [tradução Maria Eduarda Fett Tabajara]: Grupo A, 2015. Acesso em: 20 jun. 2023.

KICH, Juliane Ines Di Francesco *et al.* **Planejamento Estratégico: uma abordagem sistêmica.** Revista Reuna, v. 15, n. 2, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** [Atualização João Bosco Medeiros]. São Paulo: Atlas S.A, 2021. 9. ed. 341 p. Disponível em: [https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026610/epubcfi/6/32\[%3Bv_nd.vst.idref%3Dhtml14\]!/4/64/4/13:168\[exo%2Cs](https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026610/epubcfi/6/32[%3Bv_nd.vst.idref%3Dhtml14]!/4/64/4/13:168[exo%2Cs). Acesso em: 04 out. 2023.

MASCARENHAS, Caio Gama; RIBAS, Lídia Maria. **Materializando diálogos institucionais na judicialização da saúde pública – propostas de convenções processuais coletivas, lindb e Transparência.** Curitiba/Pr: Núcleo de Investigações Constitucionais da Ufpr, v. 7, n. 1, 24 jun. 2020. Quadrimestral. p. 285 a 317. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rinc/a/QthdsrjdTyH9r3Pp59s54pN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 dez. 2023.

MARTINELLI, Dante P; VENTURA, Carla Aparecida A. **Visão sistêmica e administração: conceitos, metodologias e aplicações.** São Paulo: Atlas: Editora Saraiva, 2006. Acesso em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502088521/pageid/0>. 18 jun. 2023.

MARTINS, Gilberto de A. **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa,** 2ª edição. São Paulo. Atlas: Grupo GEN, 2008. *E-book*. ISBN 9788522466061. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522466061/>. Acesso em: 01 nov.2023.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica.**

São Paulo. Atlas: Grupo GEN, 2019. 4º ed. rev. atual. 187 p. E-book. ISBN 9788597008821. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>. Acesso em: 24 out. 2023.

SELLTIZ, . (apud Mattar *et al*, 2000). **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. Rio de Janeiro. Atlas: Grupo Gen, 2014. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152526/>. Acesso em: 26 out. 2023.

MAXIMIANO, Antônio Cesar A. **Introdução à Administração**. 5. ed. rev. São Paulo: Atlas S.A, 2000. 543 p. v. 5. ISBN 85-224-2164-1. Disponível em: http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec_NOTURNO/TM038/2013-1/Livro - Introdu%E7%E3o %E0%A0 Administra%E7%E3o - Antonio Cesar Amaru Maximiano - 5%B0Ed.pdf. Acesso em: 9 jun. 2023.

OLIANI, Luiz; Paschoalino, Wlamir José; OLIVEIRA, Wdson. **Ferramenta de melhoria contínua Kaizen**. **Revista Científica UNAR**, v. 12, n. 1, p. 57-67, 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização & Métodos**: Uma abordagem Gerencial. Atlas S.A, 2006. 658 p. v 16. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522482115/pageid/0>. Acesso em: 18 jul. 2023.

OLIVEIRA, Rodrigo César Franceschini de. **Gerenciamento de projetos e a aplicação da análise de valor agregado em grandes projetos**. 2003. (Dissertação de Doutorado). Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3135/tde-05122005-220629/publico/AnaliseValorAgregado-RodrigoOliveira.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2023.

PANTOJA-AGUILAR, Martín P.; GARZA-TREVINÑO, José Rodrigo Salazar. **Etapas da administração: rumo a uma abordagem sistêmica**. **Revista EAN**, v. 87, n. 87, p. 139- 154, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/338949229_Etapas_de_la_administracion_hacia_un_enfoque_sistematico. Acesso em: 18 jul. 2023.

PAULA, Mariléia Aparecida de; VALLS, Valéria Martin. **Mapeamento de processos em bibliotecas: revisão de literatura e apresentação de metodologias**. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 12, n. 3, p. 136-156, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/299353783_Mapeamento_de_processos_em

bibliotecas Revisao de literatura e apresentacao de metodologias. Acesso em: 18 jul. 2023.

PAZ, Valdete. Organização, Sistemas e Métodos. 2018. Disponível em: https://efivest.com.br/wp-content/uploads/2018/09/organizacao_sistema_metodos.pdf. Acesso em: 18 jul. 2023.

PREVÊ, Altamiro Damian. **Organização, sistemas e métodos**. CAD/CSE/UFSC, 2011. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgltclfindmkaj/https://admpub.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/12/cad7213_apostila.pdf. Acesso em: 18 Jul. 2023.

RESENDE, Henrique Macêdo Alves de. **Determinantes da efetividade percebida de workshops kaizen da produção enxuta em uma mineradora brasileira**. 2015. 54.p. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestre em Administração de Empresas, Programa de Pós-graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (Fucape), Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças - Fucape, Vitória, 2015. Cap. 2. Disponível em: https://www.oasisbr.ibict.br/vufind/Record/BRCRIS_2a1fb94386d713a8f41b0c725b1_1ab7f. Acesso em: 20 jun. 2023.

SANTOS, Lucas Almeida dos, *et al.* **Mapeamento de processos: um estudo no ramo de serviços**. Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, v. 7, n. 14, p. 108-128, 2015. Disponível em: https://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/3667/pdf_107. Acesso em: 20 jun. 2023.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; Lucio, María D. P B. **Metodologia de pesquisa**.: São Paulo. Grupo A, 2013. E-book. ISBN 9788565848367. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 26 out. 2023.

SENGE, Peter *et al.*. **Escolas que aprendem**: um guia da quinta disciplina para educadores, pais e todos os que se interessam por educação. São Paulo. Editora S.A.: Grupo A, 1998. Acesso em: 18 jun. 2023.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**, 23º ed.rev. e atual. São Paulo. Editora Cortez. 2007. 299 p.
[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3480016/mod_label/intro/SEVERINO_Metodologia do Trabalho Cientifico 2007.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3480016/mod_label/intro/SEVERINO_Metodologia_do_Trabalho_Cientifico_2007.pdf)

SILVA, E. L.; MENESES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: LED/UFSC, 2001. Disponível em :
<https://cursos.unipampa.edu.br/cursos/ppgcb/files/2011/03/Metodologia-da-Pesquisa-3a-edicao.pdf> . Acesso em: 08 set. 2023.

SILVA, Maciley Aparecida; SILVA, Antônio Suerlilton Barbosa da. **A Organização, Sistemas e Métodos**: um estudo acerca de sua aplicabilidade em uma empresa do setor de saúde. 8. ed. Rio de Janeiro. Anais [...] São Paulo. Aedb, 2016. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/25024303.pdf>. Acesso em: 05 jun.2023.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, Grupo Gen: [tradução, Arlindo V. Ramos]. 2020. 92.p. *E-book*. ISBN 9788521636892. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788521636892/>. Acesso em: 18 dez. 2023

VARGAS, Ricardo Viana. **Análise de Valor Agregado**. 6ª ed. São Paulo. Brasport, 2013.

VENTURA, C. A. A., Calil, W., CAVALCANTI, M. F., da Silva, H. M. R., Esteves, F. M. F., DE PAULA, V. A. F., & NETO, A. J. M. **Visão sistêmica e administração**. São Paulo. Saraiva Educação SA. 2017. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502088521/pageid/0>. Acesso em: 18 jun. 2023.

VILLELA, Cristiane da S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/78638/171890.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 18 Jul. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: Planejamento e Métodos. 5º ed. Bookman: Grupo A, 2015. *E-book*. ISBN 9788582602324. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 01 nov. 2023.

ZAGO, Bruna; SWIECH, Liliane Mayumi; BONAMIGO, Elcio Luiz; SCHLEMPER JUNIOR, Bruno Rodolfo. **Aspectos bioéticos da judicialização da saúde por medicamentos em 13 municípios no meio oeste de santa catarina**. 22º ed. Acta Bioethica 2016. 290 a 302 p. v.2. Disponível em: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-569X2016000200016&lng=en&nrm=iso&tlng=en. Acesso em: 08 mar. 2023.

APÊNDICE A -DIÁRIO DE CAMPO: COLETA DE DADOS - OBSERVAÇÃO *IN LOCO*

Diário de Campo

Aluna: Sandra Mara Ramos de Carvalho;

Professor: Marcelo Rodrigo Pezzi;

Tema: MAPEAMENTO E ANÁLISE DO FLUXO DE PROCESSO DE ATUAÇÃO DO NÚCLEO DE APOIO TÉCNICO AO SISTEMA DE JUSTIÇA (NAT-JUS) DE JOINVILLE/SC: DA FASE PRÉ-PROCESSUAL À FASE PROCESSUAL

Data: 23/04/24

Local: Secretaria Municipal de Saude de Joinville/SC - Coordenação do NAT-Jus

Endereço: Joao colin, 3102 - America - Joinville/SC.

Resumo:

O relatório tem como objetivo coletar informações para responder o problema de pesquisa. Diante das demandas recebidas pelo Núcleo Apoio Técnico ao Sistema de Justiça (NAT-Jus), como se realiza o fluxo do processo de atuação desde a fase pré - processual até a fase processual?

Coleta de Dados:

Pergunta	Resposta	Impressões/Considerações
Fase pré-processual:		
Início: a) Em que momento gera abertura de protocolo do processo dentro do NAT-Jus? Qual local pode ser feito essa solicitação? De forma presencial ou pelo portal SEI da Prefeitura? b) Na abertura de protocolo/ Requerimento Administrativo já deve conter quais		

dados/informações? Utiliza-se as mesmas da fase - pré processual? c) Ou é gerado novo processo desde o início, solicitando todas as informações atualizadas?		
Decisão: a) Determinação ou indeferido? Quais serão os próximos passos? b) Decisão deferida vai para qual setor? c) Nas duas situações, cabe recurso ou não? De que forma pode ser feita se sim, e se não como o processo é arquivado? d) Nesse período o processo ficará parado aguardando recurso, caso as partes se manifestem? e) Todos os processos são recebidos e avaliados antes da decisão?		

Processo: a) Qual é a primeira equipe que recebe e dá vazão ao processo já aberto? b) Existe informação que essa equipe registre nesse momento do recebimento do processo? c) Em que momento se efetiva a determinação para análise da demanda? d) Estando com todas as informações, para qual ponto segue o despacho de análise? e) O processo pode ser encerrado em algum momento nesse primeiro contato com a equipe da triagem? f) Se sim, qual é o fator para isso acontecer? Se não, quais serão os próximos passos? Segue para a análise?		
--	--	--

Prazos: a) Existe um prazo para finalizar essa etapa da análise? b) Essa análise é deferida ou indeferida em qual momento? E por que? c) Esse deferimento ou indeferimento, seguem para qual status no processo? No deferimento, em que momento o processo aguarda a compra para finalizar? No indeferimento, o processo pode ser arquivado sem aviso prévio ou precisa aguardar alguma decisão? d) Decisão de deferido vai para qual setor? e) Nas duas situações, cabe recurso ou não? De que forma pode ser feito se sim, e se não como o processo é arquivado? Nesse período o processo ficará parado aguardando recurso caso as partes se manifestem?		
---	--	--

f) O processo é arquivado (sim ou não)? Ficará registrado em alguma plataforma de domínio público (ex: Diário Oficial) g) Ou vai apenas para o Judiciário/Executivo e para o usuário?		
Determinação: a) Determinação ou indeferido? Quais serão os próximos passos? b) Decisão de deferido, vai para qual setor? c) Nas duas situações, cabe recurso ou não? de que forma		

poderá ser feita se sim, e se não como o processo é arquivado? d) Nesse período o processo ficará parado aguardando recurso, caso as partes se manifestem? e) Todos os processos são recebidos e avaliados antes da decisão?		
Final do processo: a) O processo é arquivado (sim ou não? Ficar registrado em alguma plataforma de domínio público ou vai apenas para o Jurídico/Executivo e para o usuário?		
Em que momento a fase pré - processual torna-se uma fase processual?		

Início: a) Em que momento gera abertura de protocolo do processo dentro do NAT-Jus? Qual local pode ser feito essa solicitação? de forma presencial ou pelo portal SEI da Prefeitura? b) Na abertura de protocolo/ Requerimento Administrativo já deve conter quais dados/informações? Utiliza-se as mesmas da fase - pré processual? c) Ou é gerado novo processo desde o início, solicitando todas as informações atualizadas?		
Decisão: a) Determinação ou indeferido? Quais serão os próximos passos? b) Decisão de deferida, vai para qual setor? c) Nas duas situações, cabe recurso ou não? De que forma pode ser feita se sim, e se não como o processo é arquivado? d) Nesse período o processo ficará parado aguardando recurso, caso as partes se		

manifestem? e) Todos os processos são recebidos e avaliados antes da decisão?		
Processo: a) Qual é a primeira equipe que recebe e dá vazão ao processo já aberto? b) Existe informação que essa equipe registre nesse momento do recebimento do processo? c) Em que momento se efetiva a determinação para análise da demanda? d) Estando com todas as informações, para qual ponto segue o despacho de análise? e) O processo pode ser encerrado em algum momento nesse primeiro contato com a equipe da triagem? f) Se sim, qual é o fator para isso acontecer? Se não, quais serão os próximos passos? Segue para a análise?		
Análise: a) Alguma equipe recebe antes		

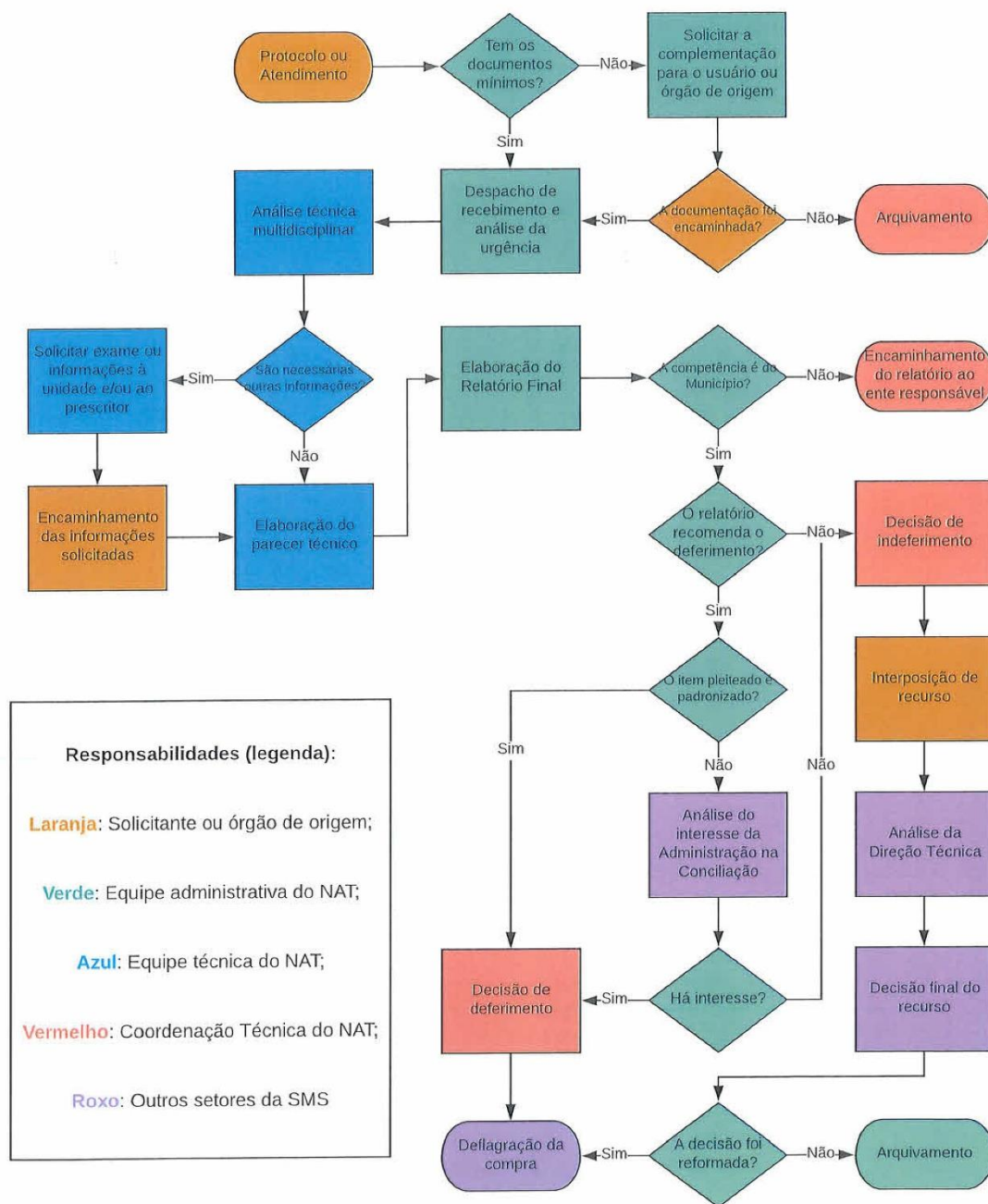
para fazer uma pré análise? Ou vai diretamente para análise técnica multidisciplinar? b) Durante essa análise técnica, quais procedimentos são adotados para fechar a solicitação e dar continuidade ao processo? Seja eles, a necessidade de mais informações complementares, ou novo parecer médico? c) Em que momento finaliza essa etapa? d) Em algum momento, após finalizar essa etapa, é gerado algum protocolo ou relatório final para fechar essa demanda; ou não e porque? e) Em caso de relatório gerado, segue para qual competência? Município acatar decisão ou indeferimento para o solicitante? f) Após o relatório ser formalizado, é passível de recurso/contestação? O processo segue para outro setor ou não?		
---	--	--

Prazos: a) Existe um prazo para finalizar essa etapa da análise? b) Essa análise é deferida ou indeferida em qual momento? E por que? c) Esse deferimento ou indeferimento, seguem para qual status no processo? No deferimento, em que momento o processo aguarda a compra para finalizar? No indeferimento, o processo pode ser arquivado sem aviso prévio ou precisa aguardar alguma decisão? d) Decisão de deferida, vai para qual setor? e) Nas duas situações, cabe recurso ou não? De que forma pode ser feita se sim, e se não, como o processo é arquivado? Nesse período o processo ficará parado aguardando recurso, caso as partes se manifestem? f) O processo é arquivado (sim ou não)? Ficar registrado em alguma plataforma de domínio público (ex: Diário Oficial) ou vai apenas para o Judiciário/Executivo e para o usuário?		
---	--	--

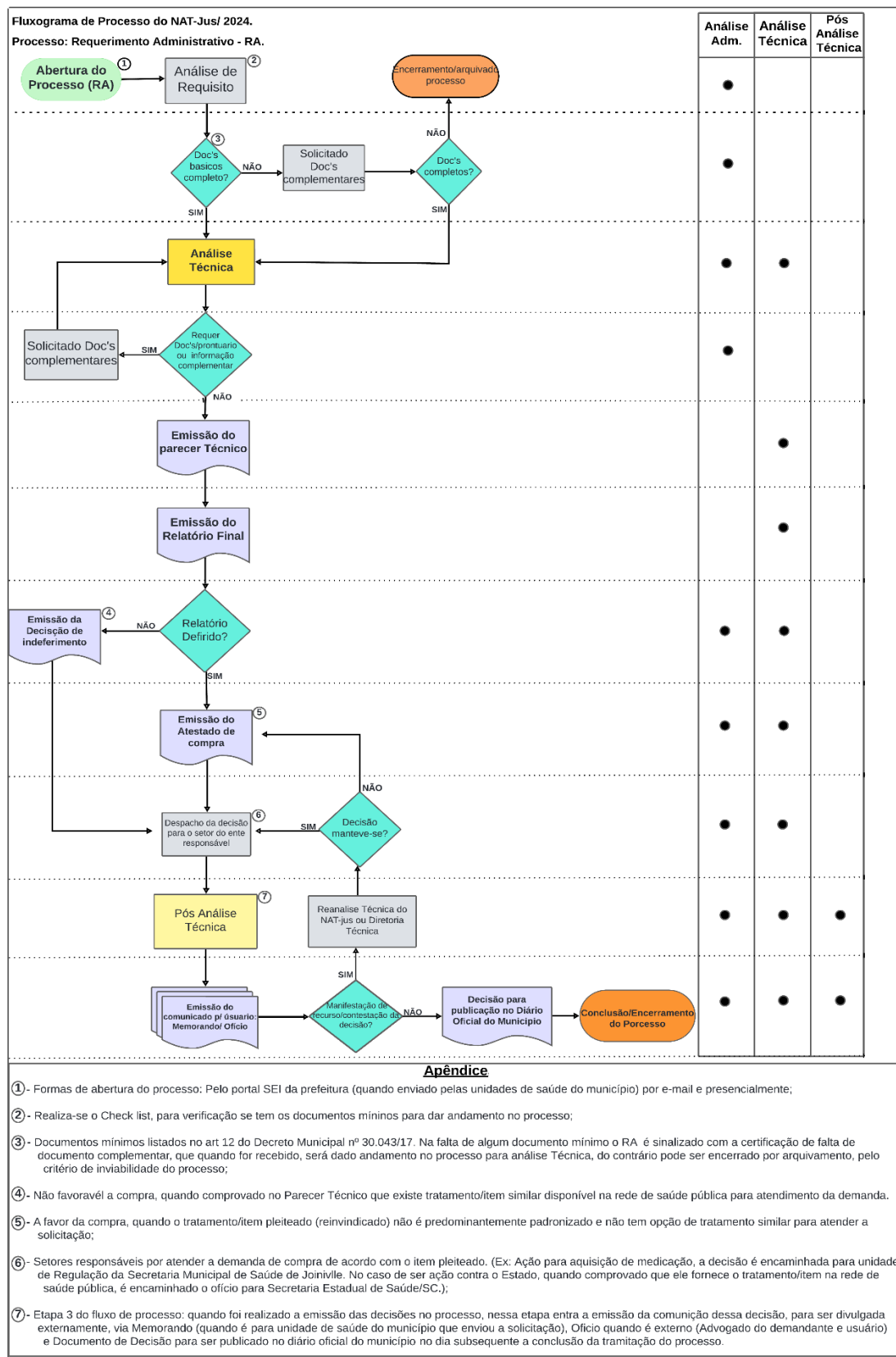
Determinação: f) Determinação ou indeferido? Quais serão os próximos passos? g) Decisão de deferida, vai para qual setor? h) Nas duas situações, cabe recurso ou não? De que forma pode ser feita se sim, e se não, como o processo é arquivado? i) Nesse período o processo ficará parado aguardando recurso, caso as partes se manifestem? j) Todos os processos são recebidos e avaliados antes da decisão?		
Final do processo: b) O processo é arquivado (sim ou não)? Ficar registrado em alguma plataforma de domínio público ou vai apenas para o Judiciário/Executivo e para o usuário?		

APÊNDICE B – FLUXOGRAMA ATUAL DE PROCESSO DO NAT-JUS.

REQUERIMENTO ADMINISTRATIVO: COMO FUNCIONA?



APÊNDICE C – PROPOSTA DE FLUXOGRAMA PARA NAT-JUS 2024.



APÊNDICE D - ESPELHO DO SEI

PREFEITURA DE JOINVILLE

sei. SEI v3.1.6

Para saber• Menu Pesquisa [] SES.UAP.NAT

22.0.159696-0

- Memorando SES DNO UBPI 0012908939
- Anexo (0012909033)
- Anexo (0012909054)
- Anexo (0012909076)
- Análise de Requisitos SES UAP.NAT 0012950253
- Memorando SES UAP.NAT 0013047360
- Memorando SES DNO UBPI 0013049634
- Anexo (0012908939) (0013335973)
- Memorando SES DNO UBPI 0013335999
- Análise de Requisitos SES UAP.NAT 0013396705
- Informação SES UAP.NAT 0013409080
- Memorando SES DNO UBPI 0013418900
- Anexo (0013418936)
- Parecer Técnico SES UAP.NAT 0013432547
- Relatório SES UAP.NAT 0013720452
- Decisão SES UAP.NAT 0013721033
- Ofício SES UAP.NAT 0013721315
- Memorando SES DNO UBPI 0013762702
- Memorando SES DNO UBPI 0013904750
- Anexo (0013904083)
- Parecer Técnico SES UAP.NAT 0014136358
- Relatório SES UAP.NAT 0014341145
- Despacho SES UAP.NAT 0014344188
- Decisão SES UAP.NAT 0014344281
- Memorando SES UAP.NAT 0014344435
- Memorando SES UAP.NAT 0014344480
- Memorando SES DNO UBPI 0014377892
- Memorando SES UFL FAE 0014400705
- Memorando SES UFL CAF 0014686714
- Informação SES UFL FAE 0015316544
- Anexo Recibo FAE 08/12/2022 (0015316565)

Consultar Andamento

Processos Relacionados:

- Atos Jurídicos - Administrativo (2)
- Atos Jurídicos - Contencioso (1)

MEMORANDO SEI Nº 0012908939/2022 - SES.DNO.UBPI

Joinville, 16 de maio de 2022.

À SES.UAP.NAT

Assunto: Requerimento de medicação não padronizada.

Prezados,

Segue, conforme solicitação médica (anexo 0012909033) a solicitação de Neoforte 5 latas por mês, para o menor P G dos S (DN 00000000000000000000).

A disposição

Documento assinado eletronicamente por Aline Gabrielle de Souza Berkenbrock, Coordenador(a), em 16/05/2022, às 10:06, conforme a Medida Provisória nº 2.200-2, de 24/08/2001, Decreto Federal nº 8.539, de 08/10/2015 e o Decreto Municipal nº 21.863, de 30/01/2014.

22 de 0.159695-0

- Memorando SES.DNO UBPI 0012908939
- Anexo (0012909033)
- Anexo (0012909054)
- Anexo (0012909076)
- Análise de Requisitos SES.UAP.NAT 0012950253
- Memorando SES.UAP.NAT 0013047360
- Memorando SES.DNO UBPI 0013049534
- Anexo 0012908939 (0013335973)
- Memorando SES.DNO UBPI 0013335999
- Análise de Requisitos SES.UAP.NAT 0013395705**
- Informação SES.UAP.NAT 0013409080
- Memorando SES.DNO UBPI 0013418900
- Anexo (0013418936)
- Parecer Técnico SES.UAP.NAT 0013432547
- Relatório SES.UAP.NAT 0013720452
- Decisão SES.UAP.NAT 0013721033
- Ofício SES.UAP.NAT 0013721315
- Memorando SES.DNO UBPI 0013762702
- Memorando SES.DNO UBPI 0013904750
- Anexo (0013904883)
- Parecer Técnico SES.UAP.NAT 0014136358
- Relatório SES.UAP.NAT 0014341145
- Despacho SES.UAP.NAT 0014344188
- Decisão SES.UAP.NAT 0014344281
- Memorando SES.UAP.NAT 0014344435
- Memorando SES.UAP.NAT 0014344480
- Memorando SES.DNO UBPI 0014377892
- Memorando SES.UFL.FAE 0014400705
- Memorando SES.UFL.CAF 0014686714
- Informação SES.UFL.FAE 0015316544
- Anexo Recibo FAE 08/12/2022 (0015316565)

Consultar Andamento

Processos Relacionados:

Atos Jurídicos - Administrativo (2)

Atos Jurídicos - Contencioso (1)

Joiville

ANÁLISE DE REQUISITOS SEI Nº 0013395705/2022 - SES.UAP.NAT

Joiville, 28 de junho de 2022.

Requerimento Administrativo n. 176/2022/NAT

Solicitante: **Paciente Gabriel dos Santos**

Órgão Unidade de origem: **UBSFP Piratuba**

A partir da análise do requerimento administrativo e da documentação encaminhada, verifica-se que estão presentes os requisitos de admissibilidade elencados no Decreto n. 30.043/2017, uma vez que o pedido está devidamente instruído com os documentos indispensáveis à admissão do pleito (art. 12).

Tendo em vista que se trata de paciente infantil e que há risco de destruição, conforme relato da médica subscritora do relatório que acompanha o presente Requerimento, faz-se necessária a verificação de prioridade na tramitação do procedimento administrativo.

Sendo assim, **recebo o presente Requerimento Administrativo** e encaminho os autos para a **análise do requerimento de prioridade** (art. 14 do Decreto n. 30.043/2017) e posterior elaboração de parecer técnico (art. 15 do Decreto n. 30.043/2017). Ambas as avaliações serão realizadas por nutricionista.

ANA PAULA BARAUNA

Coordenadora do Núcleo de Apoio Técnico ao Sistema de Justiça (NAT-Jus)

Documento assinado eletronicamente por **Ana Paula Barauna, Coordenador(a)**, em 28/06/2022, às 17:00, conforme a Medida Provisória nº 2.200-2, de 24/08/2001, Decreto Federal nº 8.539, de 08/10/2015 e o Decreto Municipal nº 21.863, de 30/01/2014.

22.0.159695-0

Memorando SES DNO UBPI 0012908939

Anexo (0012909033)

Anexo (0012909054)

Anexo (0012909076)

Análise de Requisitos SES UAPNAT 0012960253

Memorando SES UAPNAT 0013047360

Memorando SES DNO UBPI 0013049534

Anexo 0012908939 (0013335973)

Memorando SES DNO UBPI 0013335999

Análise de Requisitos SES UAPNAT 0013395705

Informação SES UAPNAT 0013409080

Memorando SES DNO UBPI 0013418900

Anexo (0013418936)

Parecer Técnico SES UAPNAT 0013432547

Relatório SES UAPNAT 0013720452

Decisão SES UAPNAT 0013721033

Ofício SES UAPNAT 0013721315

Memorando SES DNO UBPI 0013762702

Memorando SES DNO UBPI 0013904750

Anexo (0013904883)

Parecer Técnico SES UAPNAT 0014136358

Relatório SES UAPNAT 0014341145

Despacho SES UAPNAT 0014344188

Decisão SES UAPNAT 0014344281

Memorando SES UAPNAT 0014344435

Memorando SES UAPNAT 0014344480

Memorando SES DNO UBPI 0014377892

Memorando SES UFL FAE 0014400705

Memorando SES UFL CAF 0014686714

Informação SES UFL FAE 0015316544

Anexo Recibo FAE 08/12/2022 (0015316565)

Consultar Andamento

Processos Relacionados:

Atos Jurídicos - Administrativo (2)

Atos Jurídicos - Contencioso (1)

seil

assinatura eletrônica

Documento assinado eletronicamente por **Graziela Alessandra Klein de Sousa, Servidor(a) Público(a)**, em 29/06/2022, às 15:25, conforme a Medida Provisória nº 2.200-2, de 24/08/2001, Decreto Federal nº 8.539, de 08/10/2015 e o Decreto Municipal nº 21.863, de 30/01/2014.

A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://portalsei.joimville.sc.gov.br/> informando o código verificador **0013409080** e o código CRC **A6BE4837**.

Informação SEI nº 0013409080/2022 - SES.UAP.NAT

Joinville, 29 de junho de 2022.

Prezados,

A fim de possibilitar uma adequada análise do requerimento administrativo, solicito, com fundamento no art. 15, § 2º do Decreto nº 30.043/2017, a apresentação, por parte do prescriptor, da seguinte informação:

1. Dados antropométricos do paciente: peso, altura e IMC.

Atenciosamente,

22.0.159695-0

Memorando SES DNO UBPI 0012908939

Anexo (0012909033)

Anexo (0012909054)

Anexo (0012909076)

Análise de Requisitos SES UAPNAT 0012960253

Memorando SES UAPNAT 0013047360

Memorando SES DNO UBPI 0013049534

Anexo 0012908939 (0013335973)

Memorando SES DNO UBPI 0013335999

Análise de Requisitos SES UAPNAT 0013395705

Informação SES UAPNAT 0013409080

Memorando SES DNO UBPI 0013418900

Anexo (0013418936)

Parecer Técnico SES UAPNAT 0013432547

Relatório SES UAPNAT 0013720452

Decisão SES UAPNAT 0013721033

Ofício SES UAPNAT 0013721315

Memorando SES DNO UBPI 0013762702

Memorando SES DNO UBPI 0013904750

Anexo (0013904883)

Parecer Técnico SES UAPNAT 0014136358

Relatório SES UAPNAT 0014341145

Despacho SES UAPNAT 0014344188

Decisão SES UAPNAT 0014344281

Memorando SES UAPNAT 0014344435

Memorando SES UAPNAT 0014344480

Memorando SES UFL FAE 0014400705

Memorando SES UFL CAF 0014686714

Informação SES UFL FAE 0015316544

Anexo Recibo FAE 08/12/2022 (0015316565)

Consultar Andamento

Processos Relacionados:

Atos Jurídicos - Administrativo (2)

Atos Jurídicos - Contencioso (1)

seil

assinatura eletrônica

Documento assinado eletronicamente por **Graziela Alessandra Klein de Sousa, Servidor(a) Público(a)**, em 29/06/2022, às 15:25, conforme a Medida Provisória nº 2.200-2, de 24/08/2001, Decreto Federal nº 8.539, de 08/10/2015 e o Decreto Municipal nº 21.863, de 30/01/2014.

A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://portalsei.joimville.sc.gov.br/> informando o código verificador **0013409080** e o código CRC **A6BE4837**.

PARECER TÉCNICO SEI nº 0013432547

Esse parecer não reproduz o resultado final deste Requerimento Administrativo, o que só ocorre com a publicação da Decisão no Diário Oficial do Município.

Requerimento Administrativo nº 176/2022/NAT

Solicitante: P. G. dos S.

Órgão/Unidade de origem: UBSF Piratuba

1- Da disponibilidade do item pleiteado no Sistema Único de Saúde

O item fórmula pediátrica para nutrição enteral e oral a base de aminoácidos livres não é padronizado no âmbito do SUS.

2- Da viabilidade e pertinência da solicitação

Trata-se de uma criança de 6 anos e 11 meses de idade, sexo masculino, com transtorno do espectro autista (TEA), extrema seletividade alimentar e alergia a múltiplos alimentos, inclusive ao leite. A solicitação é de 4 medidas ao dia, duas vezes ao dia, uso contínuo, de fórmula pediátrica para nutrição a base de aminoácidos livres, equivalente a 300 calorias ao dia.

A seletividade alimentar é comum em crianças com TEA. Estas crianças são muito seletivas e persistentes ao novo, dificultando a inserção de novas experiências com alimentos, mantendo a ingestão de substâncias já conhecidas tanto pelo paladar quanto pela cor e consistência. A seletividade nutricional deve ser tratada para evitar o aparecimento das deficiências nutricionais, levando em consideração a piora do estado nutricional e quadro clínico geral (Paula et al.; 2020).

Com relação à alergia alimentar, especificamente à alergia à proteína do leite de vaca (APLV), o relatório de recomendação da CONITEC de 2018 esclarece que as crianças até 24 meses de idade, com diagnóstico de APLV terão o fornecimento da fórmula infantil à base de aminoácidos livres: nos casos em que as crianças que não que tolerarem a fórmula infantil à base de soja ou à base da proteína do leite de vaca extensamente hidrolisada, para fornecer aminoácidos sintéticos sem qualquer traços de fonte proteica de vaca, soja ou qualquer outra proteína de fonte alimentar, e substitui ou complementa a amamentação dessas crianças até 2 anos de idade. Porém, mesmo que as crianças tenham APLV após os 2 anos de idade, não existe tal indicação em razão de que, após esse período, é indicada a ingestão de grupos alimentares variados (cereais, raízes ou tubérculos, carnes, verduras, legumes, frutas etc), com adaptação alimentar de crianças com restrições de dieta isenta de leite de vaca e derivados, pois a maioria das crianças conseguem atingir suas necessidades nutricionais, desde que acompanhada por nutricionista.

Além da APLV, o paciente P. G. dos S. apresenta alergia a múltiplos alimentos, no entanto, não é citado neste processo quais são os outros alimentos

22.0.159695-0

- Memorando SES.DNO.UBPI 0012908939
- Anexo (0012909033)
- Anexo (0012909054)
- Anexo (0012909076)
- Análise de Requisitos SES.UAP.NAT 0012950253
- Memorando SES.UAP.NAT 0013047360
- Memorando SES.DNO.UBPI 0013049534
- Anexo 0012908939 (0013335973)
- Memorando SES.DNO.UBPI 0013335999
- Análise de Requisitos SES.UAP.NAT 0013395705
- Informação SES.UAP.NAT 0013409080
- Memorando SES.DNO.UBPI 0013418900
- Anexo (0013418936)
- Parecer Técnico SES.UAP.NAT 0013432547
- Relatório SES.UAP.NAT 0013720452**
- Decisão SES.UAP.NAT 0013721033
- Ofício SES.UAP.NAT 0013721315
- Memorando SES.DNO.UBPI 0013762702
- Memorando SES.DNO.UBPI 0013904750
- Anexo (0013904883)
- Parecer Técnico SES.UAP.NAT 0014136358
- Relatório SES.UAP.NAT 0014341145
- Despacho SES.UAP.NAT 0014344188
- Decisão SES.UAP.NAT 0014344281
- Memorando SES.UAP.NAT 0014344435
- Memorando SES.DNO.UBPI 0014377892
- Memorando SES.UFL.FAE 0014400705
- Memorando SES.UFL.FAE 0014686714
- Informação SES.UFL.FAE 0015316544
- Anexo Recibo FAE 08/12/2022 (0015316565)

RELATÓRIO SEI Nº 0013720452/2022 - SES.UAP.NAT

Joinville, 27 de julho de 2022.

Requerimento Administrativo n. 176/2022/NAT

Solicitante: P. G. dos S.

Órgão/Unidade de origem: UBSF Pirabeiraba

Trata-se de Requerimento Administrativo encaminhado pela UBSF Pirabeiraba que objetiva o fornecimento de fórmula pediátrica para nutrição enteral e oral a base de aminoácidos livres em favor do usuário P. G. dos S.

A partir da análise dos requisitos de admissibilidade (Análise de Requisitos SEI n. 0013395705/2022), verificou-se a necessidade de complementação dos documentos que instruíram o Requerimento. Após o encaminhamento da comunicação à unidade de origem e a consequente apresentação das informações faltantes, a solicitação foi recebida (Análise de Requisitos SEI n. 0013395705/2022), vez que passou a contar com todos os documentos indispensáveis à análise da pertinência e viabilidade do fornecimento do item pleiteado, nos termos do art. 12 do Decreto n. 30.043/2017.

Em seguida, novas informações do caso foram solicitadas pela nutricionista do Núcleo de Apoio Técnico ao Sistema de Justiça, as quais foram devidamente prestadas pela unidade órgão de origem por meio do Memorando SEI n. 0013418900.

Em seu relatório, a prescritora informou, em síntese, que se trata de paciente com transtorno do espectro autista, seletividade alimentar e alergia alimentar. Encaminhados os autos para a análise técnica descrita no art. 15 do Decreto n. 30.043/2017, o seguinte parecer foi lavrado pela nutricionista do Núcleo de Apoio Técnico ao Sistema de Justiça (Parecer Técnico SEI n. 0013432547):

1- Da disponibilidade do item pleiteado no Sistema Único de Saúde
O item fórmula pediátrica para nutrição enteral e oral a base de aminoácidos livres não é padronizado no âmbito do SUS.

2- Da viabilidade e pertinência da solicitação
Trata-se de uma criança de 6 anos e 11 meses de idade, sexo masculino, com transtorno do espectro autista (TEA), extrema seletividade alimentar e alergia a múltiplos alimentos, inclusive ao leite. A solicitação é de 4 medidas ao dia, duas vezes ao dia, uso contínuo, de fórmula pediátrica para nutrição a base de aminoácidos livres, equivalente a 300 calorias ao dia. A seletividade alimentar é comum em crianças com TEA. Este paciente não possui relação a nutrimento no SUS. Dificuldade de ingerir alimentos com alimentos mantendo a ingestão.

Consultar Andamento

Processos Relacionados:
Atos Jurídicos - Administrativo (2)
Atos Jurídicos - Contencioso (1)

22.0.159695-0

- Memorando SES.DNO.UBPI 0012908939
- Anexo (0012909033)
- Anexo (0012909054)
- Anexo (0012909076)
- Análise de Requisitos SES.UAP.NAT 0012950253
- Memorando SES.UAP.NAT 0013047360
- Memorando SES.DNO.UBPI 0013049534
- Anexo 0012908939 (0013335973)
- Memorando SES.DNO.UBPI 0013335999
- Análise de Requisitos SES.UAP.NAT 0013395705
- Informação SES.UAP.NAT 0013409080
- Memorando SES.DNO.UBPI 0013418900
- Anexo (0013418936)
- Parecer Técnico SES.UAP.NAT 0013432547
- Relatório SES.UAP.NAT 0013720452
- Decisão SES.UAP.NAT 0013721033**
- Ofício SES.UAP.NAT 0013721315
- Memorando SES.DNO.UBPI 0013762702
- Memorando SES.DNO.UBPI 0013904750
- Anexo (0013904883)
- Parecer Técnico SES.UAP.NAT 0014136358
- Relatório SES.UAP.NAT 0014341145
- Despacho SES.UAP.NAT 0014344188
- Decisão SES.UAP.NAT 0014344281
- Memorando SES.UAP.NAT 0014344435
- Memorando SES.DNO.UBPI 0014377892
- Memorando SES.UFL.FAE 0014400705
- Memorando SES.UFL.FAE 0014686714
- Informação SES.UFL.FAE 0015316544
- Anexo Recibo FAE 08/12/2022 (0015316565)

Este documento possui averbação.
Motivo: Renovação.
Averbado por 45696, em 21/09/2022, às 11:10.

Diário Oficial Eletrônico do Município de Joinville nº 2016
Disponibilização: 28/07/2022
Publicação: 28/07/2022

Prefeitura de Joinville

DECISÃO SEI Nº 0013721033/2022 - SES.UAP.NAT

Joinville, 27 de julho de 2022.

Requerimento Administrativo n. 176/2022/NAT

Solicitante: P. G. dos S.

Órgão/Unidade de origem: UBSF Pirabeiraba

Diante do parecer técnico desfavorável e dos fundamentos expostos no Relatório Final lavrado pelo Núcleo de Apoio Técnico ao Sistema de Justiça (SEI n. 0013720452), INDEFIRO, com fundamento no art. 23, III, do Decreto n. 30.043/2017, a solicitação formulada pelo usuário P. G. dos S., assistido pela UBSF Pirabeiraba em favor do Solicitante.

Comunique-se.

ANA PAULA BARAUNA
Coordenadora do Núcleo de Apoio Técnico ao Sistema de Justiça (NAT-Jus)

Documento assinado eletronicamente por Ana Paula Barauna, Coordenador (a), em 28/07/2022, às 11:34, conforme a Medida Provisória nº 2.200-2, de 24/08/2001, Decreto Federal nº 8.539, de 08/10/2015 e o Decreto Municipal nº 21.863, de 30/01/2014.

Consultar Andamento

Processos Relacionados:
Atos Jurídicos - Administrativo (2)
Atos Jurídicos - Contencioso (1)

22.0.159695-0 - Memorando SES DNO UBPI 0012908939 - Anexo (0012909033) - Anexo (0012909054) - Anexo (0012909076) - Análise de Requisitos SES UAPNAT 0012950253 - Memorando SES UAPNAT 0013047360 - Memorando SES DNO UBPI 0013049534 - Anexo 0012908939 (0013335973) - Memorando SES DNO UBPI 0013335999 - Análise de Requisitos SES UAPNAT 0013395705 - Informação SES UAPNAT 0013409080 - Memorando SES DNO UBPI 0013418900 - Anexo (0013418936) - Parecer Técnico SES UAPNAT 0013432547 - Relatório SES UAPNAT 0013720452 - Decisão SES UAPNAT 0013721033 - Ofício SES UAPNAT 0013721315 - Memorando SES DNO UBPI 0013762702 - Memorando SES DNO UBPI 0013904750 - Anexo (0013904883) - Parecer Técnico SES UAPNAT 0014136358 - Relatório SES UAPNAT 0014341145 - Despacho SES UAPNAT 0014344188 - Decisão SES UAPNAT 0014344281 - Memorando SES UAPNAT 0014344335 Memorando SES UAPNAT 0014344480 - Memorando SES DNO UBPI 0014377892 - Memorando SES UFL FAE 0014400705 - Memorando SES UFL CAF 0014686714 - Informação SES UFL FAE 0015316544 - Anexo Recibo FAE 08/12/2022 (0015316565) Consultar Andamento Processos Relacionados: Atos Jurídicos - Administrativo (2) Atos Jurídicos - Contencioso (1)	MEMORANDO SEI Nº 0014344480/2022 - SES.UAPNAT Joinville, 19 de setembro de 2022. À Central de Abastecimento Farmacêutico À Farmácia Escola C/C Gerência Assunto: Requerimento Administrativo n. 176/2022/NAT. Senhores, Cumprimentando-os cordialmente, encaminhamos os autos do Requerimento Administrativo acima identificado, que deferiu o fornecimento fórmula pediátrica para nutrição enteral e oral a base de aminoácidos livres em favor do usuário P. G. dos S. Assim, solicitamos preliminarmente a indicação quanto ao consumo atual registrado na Farmácia Escola do referido item a fim de verificar a viabilidade do fornecimento considerando o quantitativo atual no estoque e/ou saldo em ata de registro de preço da Central de Abastecimento Farmacêutico. Caso não seja possível, solicitamos a adoção das providências necessárias para aquisição. Considerar 05 (cinco) latas de 400 gr por mês, durante 12 (doze) meses, com <u>receita periodicamente renovada a cada 06 (seis) meses, com a descrição genérica do item além dos dados sobre o hábito alimentar e dados antropométricos atualizados.</u> Colocamo-nos à disposição para eventuais esclarecimentos. Atenciosamente, Documento assinado eletronicamente por Arthur Falk Rosa, Servidor(a) Público(a), em 22/09/2022, às 07:33, conforme a Medida Provisória nº 2.200-2, de 24/08/2001, Decreto Federal nº 8.539, de 08/10/2015 e o Decreto Municipal nº 21.863, de 30/01/2014.
---	--

22.0.159695-0 - Memorando SES DNO UBPI 0012908939 - Anexo (0012909033) - Anexo (0012909054) - Anexo (0012909076) - Análise de Requisitos SES UAPNAT 0012950253 - Memorando SES UAPNAT 0013047360 - Memorando SES DNO UBPI 0013049534 - Anexo 0012908939 (0013335973) - Memorando SES DNO UBPI 0013335999 - Análise de Requisitos SES UAPNAT 0013395705 - Informação SES UAPNAT 0013409080 - Memorando SES DNO UBPI 0013418900 - Anexo (0013418936) - Parecer Técnico SES UAPNAT 0013432547 - Relatório SES UAPNAT 0013720452 - Decisão SES UAPNAT 0013721033 Ofício SES UAPNAT 0013721315 - Memorando SES DNO UBPI 0013762702 - Memorando SES DNO UBPI 0013904750 - Anexo (0013904883) - Parecer Técnico SES UAPNAT 0014136358 - Relatório SES UAPNAT 0014341145 - Despacho SES UAPNAT 0014344188 - Decisão SES UAPNAT 0014344281 - Memorando SES UAPNAT 0014344335 - Memorando SES UAPNAT 0014344480 - Memorando SES DNO UBPI 0014377892 - Memorando SES UFL FAE 0014400705 - Memorando SES UFL CAF 0014686714 - Informação SES UFL FAE 0015316544 - Anexo Recibo FAE 08/12/2022 (0015316565) Consultar Andamento Processos Relacionados: Atos Jurídicos - Administrativo (2) Atos Jurídicos - Contencioso (1)	OFÍCIO SEI Nº 0013721315/2022 - SES.UAPNAT Joinville, 27 de julho de 2022. À UBSP Pirabeiraba Assunto: Requerimento Administrativo n. 176/2022/NAT. Senhores, Cumprimentando-os cordialmente, encaminhamos para conhecimento e providências a decisão proferida nos autos do Requerimento Administrativo acima identificado, que objetivava o fornecimento de fórmula pediátrica para nutrição enteral e oral a base de aminoácidos livres em favor do usuário P. G. dos S. (documentos anexos). A solicitação foi indeferida, conforme os motivos expostos no Relatório n. 0013720452. Solicitamos, portanto, a devida comunicação do Solicitante acerca do desfecho do caso e das circunstâncias que o motivaram. <u>Inclusive, sugerimos o registro nesse processo SEI da data da realização do respectivo contato.</u> Cumprir, por fim, que é possível recorrer da decisão proferida no prazo de 15 (quinze) dias, contados a partir do recebimento da presente notificação. Sendo o que tínhamos para o momento, colocamo-nos à disposição para eventuais esclarecimentos. Atenciosamente, Documento assinado eletronicamente por Ana Paula Barauna, Coordenador(a), em 29/07/2022, às 14:37, conforme a Medida Provisória nº 2.200-2, de 24/08/2001, Decreto Federal nº 8.539, de 08/10/2015 e o Decreto Municipal nº 21.863, de 30/01/2014.
---	---

22

0.159695-0

Memorando SES DNO UBPI 0012908939

Anexo (0012909033)

Anexo (0012909054)

Anexo (0012909076)

Análise de Requisitos SES UAPNAT 0012950253

Memorando SES UAPNAT 0013047360

Memorando SES DNO UBPI 0013049634

Anexo 0012908939 (0013335973)

Memorando SES DNO UBPI 0013335999

Análise de Requisitos SES UAPNAT 0013395705

Informação SES UAPNAT 0013409080

Memorando SES DNO UBPI 0013418900

Anexo (0013418936)

Parecer Técnico SES UAPNAT 0013432547

Relatório SES UAPNAT 0013720452

Decisão SES UAPNAT 0013721033

Ofício SES UAPNAT 0013721315

Memorando SES DNO UBPI 0013762702

Memorando SES DNO UBPI 0013904750

Anexo (0013904883)

Parecer Técnico SES UAPNAT 0014136358

Relatório SES UAPNAT 0014341145

Despacho SES UAPNAT 0014344188

Decisão SES UAPNAT 0014344281

Memorando SES UAPNAT 0014344435

Memorando SES UAPNAT 0014344480

Memorando SES DNO UBPI 0014377892

Memorando SES UFLFAE 0014400705

Memorando SES UFLFAE 0014686714

Informação SES UFLFAE 0015316544

Anexo Recibo FAE 08/12/2022 (0015316665)

Prefeitura de Joinville

Prefeitura de Joinville

MEMORANDO SEI Nº 0013904750/2022 - SES.DNO.UBPI

À SES UAPNAT

Conforme descrito no Ofício SEI nº [0013721315](#), a família deseja recorrer da decisão, para tanto segue justificativa médica no anexo [0013904883](#).

seil

assinatura eletrônica

Documento assinado eletronicamente por Aline Gabrielle de Souza Berkenbrock, Coordenador (a), em 12/08/2022, às 12:25, conforme a Medida Provisória nº 2.200-2, de 24/08/2001, Decreto Federal nº 6.539, de 08/10/2015 e o Decreto Municipal nº 21.863, de 30/01/2014.

Consultar Andamento

Processos Relacionados:

Atos Jurídicos - Administrativo (2)

Atos Jurídicos - Contencioso (1)

A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://portalsei.joinville.sc.gov.br/> informando o código verificador **0013904750** e o código CRC **BFEEDB49**.

22.0.159695-0

- Memorando SES DNO UBPI 0012908939
- Anexo (0012909033)
- Anexo (0012909054)
- Anexo (0012909076)
- Análise de Requisitos SES UAPNAT 0012950253
- Memorando SES UAPNAT 0013047360
- Memorando SES DNO UBPI 0013049634
- Anexo 0012908939 (0013335973)
- Memorando SES DNO UBPI 0013335999
- Análise de Requisitos SES UAPNAT 0013395705
- Informação SES UAPNAT 0013409080
- Memorando SES DNO UBPI 0013418900
- Anexo (0013418936)
- Parecer Técnico SES UAPNAT 0013432547
- Relatório SES UAPNAT 0013720452
- Decisão SES UAPNAT 0013721033
- Ofício SES UAPNAT 0013721315
- Memorando SES DNO UBPI 0013762702
- Memorando SES DNO UBPI 0013904750
- Anexo (0013904883)
- Parecer Técnico SES UAPNAT 0014136358
- Relatório SES UAPNAT 0014341145
- Despacho SES UAPNAT 0014344188
- Decisão SES UAPNAT 0014344281**
- Memorando SES UAPNAT 0014344435
- Memorando SES UAPNAT 0014344480
- Memorando SES DNO UBPI 0014377892
- Memorando SES UFLFAE 0014400705
- Memorando SES UFLFAE 0014686714
- Informação SES UFLFAE 0015316544
- Anexo Recibo FAE 08/12/2022 (0015316565)

[Consultar Andamento](#)

Processos Relacionados:

Atos Jurídicos - Administrativo (2)
Atos Jurídicos - Contencioso (1)



Prefeitura de Joinville

DECISÃO SEI Nº 0014344281/2022 - SES.UAPNAT

Joinville, 19 de setembro de 2022.

Requerimento Administrativo n. 176/2022/NAT

Solicitante: P. G. dos S.

Órgão/Unidade de origem: UBSF Pirabeiraba

Diante do parecer técnico favorável, da manifestação favorável da Diretora Executiva da Secretaria Municipal da Saúde e dos fundamentos expostos no Relatório Final lavrado pelo Núcleo de Apoio Técnico ao Sistema de Justiça (SEI n. 0014341145), **DEFIRO, em sede de reconsideração**, com fundamento no art. 22, III, do Decreto n. 30.043/2017, a solicitação formulada pelo usuário P. G. dos S., assistido pela UBSF Pirabeiraba, que objetivava o fornecimento de fórmula pediátrica para nutrição enteral e oral a base de aminoácidos livres em favor do Solicitante, pelo período de 12 (doze) meses.

Por consequência, revogo a Decisão SEI n. 0013721033.

Comunique-se.

ANA PAULA BARAUNA

Coordenadora do Núcleo de Apoio Técnico ao Sistema de Justiça (NAT-Jus)

Documento assinado eletronicamente por **Ana Paula Barauna, Coordenador(a)**, em 21/09/2022, às 10:54, conforme a Medida Provisória nº 2.200-2, de 24/08/2001,