

MINISTÉRIO DA SAÚDE
GRUPO HOSPITALAR CONCEIÇÃO CENTRO DE EDUCAÇÃO
TECNOLÓGICA E PESQUISA EM SAÚDE – ESCOLA GHC
FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ – FIOCRUZ
INSTITUTO DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO
CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA EM SAÚDE

O COLEGIADO DE GESTÃO DO SERVIÇO DE
EMERGÊNCIA DE UM HOSPITAL TERCIÁRIO E O
USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA
QUALIFICAÇÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO

ANA CECÍLIA LUDWIG

ORIENTADORA: PATRÍCIA ROSANE NAYMAER SCHNEIDER

ORIENTADORA: ALEXANDRA JOCHIMS KRUEL

Porto Alegre, 2011

ANA CECÍLIA LUDWIG

**O COLEGIADO DE GESTÃO DO SERVIÇO DE EMERGÊNCIA DE UM
HOSPITAL TERCIÁRIO E O USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA
QUALIFICAÇÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO**

Projeto de Intervenção em Serviço apresentado ao Grupo Hospitalar Conceição e à Escola Nacional de Saúde Pública da Fundação Oswaldo Cruz como requisito parcial a obtenção de título de Especialista em Informação Científica e Tecnológica em Saúde.

Orientadora: Patrícia Rosane Naymaer Schneider

Orientadora: Alexandra Jochims Krueh

Porto Alegre

2011

RESUMO

Este Projeto de Intervenção em Serviço propõe a implantação de ferramentas de gestão comumente usados na Administração com o intuito de qualificar os processos de decisão no Colegiado de Gestão do Serviço de Emergência de um Hospital Terciário do município de Porto Alegre. O mesmo propõe ainda a valorização dos Colegiados de Gestão como fonte de informação capaz de qualificar as decisões dos gestores e priorizar elementos vitais no processo de construção de metas e a consolidação de estratégias. Para tal fim será utilizada uma metodologia com enfoque qualitativo, com uso de entrevistas semi-estruturadas. Espera-se que os resultados demonstrem que a Gestão em Saúde pode incorporar elementos que propiciem a construção e a consolidação de estratégias de maneira participativa, trazendo resultados positivos a curto e a longo prazos às Organizações e ao próprio Sistema de Saúde.

Palavras-chave: Ferramentas de gestão; *Balanced Scorecard*; Colegiado de Gestão; Gestão participativa em Saúde.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: O <i>Balanced Scorecard</i> na estratégia	17
Figura 2: O <i>Balanced Scorecard</i> nas quatro perspectivas	18
Figura 3: Ações para o <i>Balanced Scorecard</i>	19
Figura 4: Explicação sobre as perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	19

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Cronograma	23
Tabela 2: Orçamento	24

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. Justificativas	9
3. Objetivos	10
3.1 Geral	10
3.2 Específicos	11
4. Bases teóricas	11
4.1 Os Colegiados de Gestão em Saúde	11
4.2 O Balanced Scorecard	15
5. Delineamento metodológico	20
6. Cronograma	23
7. Orçamento	24
8. Referências	25
APÊNDICE A- Entrevistas com gestores	27
APÊNDICE B- Entrevistas com trabalhadores	29
APÊNDICE C- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	31

INTRODUÇÃO

As Organizações de Saúde são consideradas sistemas complexos em que competem interesses de diversas naturezas, principalmente as da política e cultural, tornando-se cenários onde a qualificação nos processos de decisão, além de um grande desafio, é um ponto de equilíbrio na busca pela qualidade da prestação de serviço de Saúde. Sendo assim, torna-se necessária a incorporação de novos conceitos que remetem à qualificação nos processos de decisão, cada vez mais presentes na gestão de tais Organizações.

Neste cenário, o embate de conceitos entre público e privado desafia a gestão no que tange às diversas situações cotidianas e mesmo incertas. Incute-se no Gestor a idéia de necessidade de constante inovação e criatividade, e faz-se crescer a necessidade da colaboração e da parceria com os demais atores envolvidos, como os trabalhadores. Neste sentido, pode-se afirmar que algumas ferramentas da Administração, antes restritas à esfera privada, podem ser utilizadas na área de Saúde pública, geralmente possuidora de processos engessados de gestão.

A contribuição dos trabalhadores se torna essencial para o enriquecimento do processo de decisão e aproxima o conceito de *empowerment*¹ à *gestão*. O *empowerment* significa empoderar os funcionários em termos de “liberdade, conhecimento e habilidades para tomar as decisões e desempenhar eficazmente” (DAFT, 2006, p. 253).

Santana e Santos (2010, p.08) demonstram a importância do conceito de *empowerment* no ambiente organizacional ao afirmar que ele

[...] trata da questão da disseminação do poder entre os vários níveis organizacionais, através da delegação de responsabilidade, autonomia e participação dos funcionários. Essa descentralização faz

¹ Palavra oriunda do inglês que quer dizer “dar poder” ao indivíduo ou ao um grupo de indivíduos. Em Administração significa dar poder e autonomia aos trabalhadores das Organizações. Fonte: **Dicionário de Gestão**. Disponível em: <http://falandodegestao.wordpress.com/dicionari-de-gestao/>. Acesso em: 11 nov. 2011.

com que os funcionários se tornem mais comprometidos com as atividades e possam contribuir para as decisões estratégicas da empresa, objetivando melhorias do desempenho organizacional quanto ao aumento da produtividade, redução de custos e aumento da qualidade.

Sendo assim, uma possível contribuição aos desafios da criatividade e inovação solicitados à Gestão é a participação dos trabalhadores das Organizações em Saúde, imprescindível para a definição e o gerenciamento de processos internos de decisão. Nesta perspectiva, o Colegiado de Gestão² se torna o espaço mais importante para consolidação da função desse novo pensar a Saúde Pública de um modo prático e qualificado.

Como afirma Cecílio (2010, p.557),

A gestão colegiada, em todos os níveis da organização e em todas as organizações de saúde, tem sido adotada como o eixo de processos de gestão considerados como inovadores ou alternativos ao 'modelo gerencial hegemônico', pelo menos desde o final da década de 1980, no processo de construção do Sistema Único de Saúde (SUS) no nosso país.

Esse estudo, portanto, procurará debruçar-se no modelo de administração participativa através de Colegiados de Gestão, tornando-os espaço para debate, discussão e alinhamento estratégico. Neste sentido, busca-se quebrar o paradigma de que os serviços públicos não podem se tornar eficientes utilizando-se de instrumentos que aludem à idéia de mercado e concorrência aliados ao controle social.

Os principais referenciais teóricos que serão utilizados neste trabalho são os conceitos desenvolvidos por Cecílio (2010), referentes aos Colegiados de Gestão e

² Participam da gestão colegiada gestores e empregados (toda equipe ou representantes eleitos), sendo um espaço de construção coletiva e vivência dos princípios de gestão participativa. É um espaço permanentemente aberto à participação de todos os componentes, paritário entre gestores e empregados, com representação de turnos e categorias profissionais. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2010, p. 20).

Kaplan e Norton (1997) referente à caracterização e utilização do *Balanced Scorecard*. As técnicas utilizadas serão a pesquisa bibliográfica e a entrevista.

Este projeto será aplicado no setor da Emergência de um Hospital Terciário de Porto Alegre, onde há Colegiado de Gestão, com vistas a utilizar neste espaço, um instrumento consolidado de gestão que incorpora em sua essência a participação de todos para o pensar estratégico visando o desenvolvimento do setor. Este projeto apresenta as justificativas, os objetivos, uma abordagem teórica que trata acerca dos Colegiados de Gestão em Saúde e do *Balanced Scorecard*. Além disso, traz o delineamento metodológico utilizado para a realização do estudo.

1. JUSTIFICATIVAS

As Organizações Públicas de Saúde tendem a possuir processos engessados de Gestão principalmente relacionados à burocracia e a resistência à incorporação de processos inovadores. As ferramentas utilizadas na Administração podem tentar diminuir ou eliminar barreiras ao incluir na gestão a participação dos trabalhadores. Aliada às ferramentas de gestão, a vivência e a participação efetiva dos trabalhadores torna-se igualmente estratégica.

Daft (2006, p. 251), nesta perspectiva, traz a participação dos trabalhadores como propulsora de crescimento, uma vez que, em organizações com esta característica, pressupõe-se que haja maior

[...] identificação e resolução de problemas, possibilitando que a empresa continuamente experimente, mude e melhore, aumentando, assim, a sua capacidade de crescer, aprender e alcançar seus objetivos [...].

Além disso, há uma forte crença de que é possível incorporar a concepção de planejamento estratégico, através da utilização de ferramentas de gestão privada em setores públicos de Saúde, inclusive em ambientes que valorizam

a participação e a autonomia dos trabalhadores em processos de decisão, planejamento e gestão organizacionais.

Neste sentido, justifica-se a escolha pelo *Balanced Scorecard* por ser um instrumento atual e amplo na sua concepção ao considerar as dimensões estratégica, tática e operacional. Este instrumento torna possível a determinação de indicadores capazes de construir um cenário situacional de setores de uma Organização como pode também facilitar para direcioná-los ao alcance de objetivos.

A escolha pela Emergência de um Hospital Terciário de Porto Alegre se deu pelo fato de a mesma se caracterizar como um gargalo do próprio Sistema de Saúde³, ao refletir falhas estruturais e de gerenciamento da Rede de Saúde. Como consequência pode-se dizer que há trabalhadores insatisfeitos, processos truncados, volume de trabalho intenso, desqualificação da prestação do serviço ao usuário, trazendo uma desacreditação geral no Sistema de Saúde, além da afirmação de que a Saúde é uma máquina burocrática pouco resolutiva, retroalimentando a crença da falta de gestão.

3. OBJETIVOS

3.1GERAL

Analisar o Colegiado de Gestão do Serviço de Emergência como espaço para utilização de ferramentas de gestão e o uso destas, a fim de qualificar os processos de planejamento, decisão e gestão, e conseqüentemente, propor a adoção de uma ferramenta específica, o *Balanced Scorecard*.

³ O serviço escolhido é um dos maiores do Estado, e é referência para muitos municípios do mesmo.

3.2 ESPECÍFICOS

- 1) Analisar o funcionamento do Colegiado de Gestão da Emergência;
- 2) Verificar e analisar as práticas de gestão usadas no Serviço de Emergência;
- 3) Verificar instrumentos atualmente utilizados para os processos de decisão no Colegiado de Gestão da Emergência;
- 4) Apontar o *Balanced Scorecard* como instrumento válido da área da Administração para qualificar a gestão do Serviço de Emergência.

4. BASES TEÓRICAS

4.1 Os Colegiados de Gestão em Saúde

A Organização escolhida para a pesquisa caracteriza-se pela formação de Colegiado de Gestão desde meados de 2000, como forma participativa de gestão. Os Colegiados de Gestão tiveram sua origem através da “[...] democratização na gestão e a participação dos empregados, fundamentadas nas proposições das Conferências Nacionais de Saúde, da NOB-RH/SUS e demais diretrizes do Ministério da Saúde”.(MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2010, p. 20).

Esta Organização passou por uma resignificação do conceito de participação dos trabalhadores nas decisões das equipes depois de constatar falhas nos processos de trabalho existentes. A constatação destas falhas foi sinalizada pelo setor da Gestão do Trabalho desta Organização quando o

“[...] começou a observar em diferentes espaços institucionais a fragmentação dos processos de trabalho, a inexistência de reuniões nos serviços com o coletivo de trabalhadores, apenas reuniões de serviço por categoria profissional, ausência de indicadores para o planejamento de ações, e muitas vezes, a ausência de planejamento nos serviços.” (POLETTTO et. al. 2010).

Neste contexto da participação dos trabalhadores nesta Organização foi identificado por Poletto et. al. (2010, p. 01)

[...] práticas autoritárias, de poderes historicamente constituídos nas diferentes categorias profissionais e de gestores, concedidos tanto pela instituição, como pelos próprios trabalhadores principalmente em instituições hospitalares. Assim, a falta de valorização dos trabalhadores em detrimento de práticas biomédicas e o não reconhecimento dos diversos saberes e práticas incentivou o desencadeamento de reflexões sobre o próprio fazer e das possíveis contribuições de cada profissional em um perspectiva integral.

Como consequência destas constatações pelo Setor da Gestão do Trabalho e Desenvolvimento, desde 2003 a Organização vem implementando ação estratégica para a consolidação das equipes de trabalho no modo de pensar foi constatada a necessidade de

“[...] políticas e ações que contemplam a democratização da gestão e a participação dos trabalhadores, fundamentadas nas proposições das Conferências Nacionais de Saúde da Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde, como também nas políticas advindas do Ministério da Saúde. Desta forma, identificada a necessidade de uma política institucional que contemplasse a valorização e o desenvolvimento dos trabalhadores, a constituição dos serviços em equipes de trabalho multiprofissional e a consolidação de um planejamento institucional, articulado com as diferentes esferas da gestão.”(POLETTTO et. al. 2010 p.02).

Nos Colegiados de Gestão em Saúde a constituição dos participantes deverá ser paritária, caracterizando-se como um espaço coletivo de construção de proposições e decisões.

Conforme recomendações do Ministério da Saúde (2010, p. 20),

Participam da gestão colegiada gestores e empregados (toda equipe ou representantes eleitos), sendo um espaço de construção coletiva e vivência dos princípios de gestão participativa. É um espaço permanentemente aberto à participação de todos os componentes, paritário entre gestores e empregados, com representação de turnos e categorias profissionais.

Nesta perspectiva de espaço de construção coletiva, o Colegiado de Gestão em Saúde possui como objetivos:

“[...] o planejamento, com a construção de metas e indicadores relevantes para os serviços e os sistemas de saúde; o monitoramento, análise e avaliação dos processos de trabalho; a identificação e proposição de atividades de formação para a equipe; a promoção do diálogo sobre conflitos; a socialização de informações; a redefinição de fluxos e rotinas do setor; o debate sobre infraestrutura e a proposição de investimentos.” (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2010, p. 20).

Além disso, os Colegiados de Gestão em Saúde trazem uma perspectiva importante para o papel do trabalhador em Saúde na prestação de serviço de Saúde e na atenção ao usuário, ao buscarem promover

“[...] a corresponsabilização e a atuação propositiva dos empregados frente aos objetivos e compromissos da equipe e da Instituição, o protagonismo e a contribuição de todos para a qualidade da atenção integral aos usuários [...]”. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2010, p. 21).

A inclusão dos Colegiados de Gestão em Saúde traduz um capítulo importante da incorporação do conceito de participação no âmbito dos processos de decisão da área da Saúde, pois torna-se um canal propiciador de decisões mais reais aos problemas e necessidades existentes no espaço de trabalho, ao incitar que

os mesmos sejam exteriorizados e visualizados de forma crítica e com maior proximidade às alternativas de solução. O Colegiado passa a ser um campo de exposição de nós críticos.

Na área da Saúde, sempre à mercê de práticas burocráticas, é preciso analisar as questões referentes às relações de poder existentes, as quais podem influenciar diretamente na atuação efetiva do Colegiado de Gestão. Como afirma Cecílio (2010, p. 563),

O colegiado de gestão, mais do que um mero arranjo burocrático-administrativo, deve ser pensado como um arranjo institucional que assume um caráter fortemente político, devido ao fato dele se constituir em espaço onde os temas da autoridade, do poder, do controle da decisão estarem sempre presentes, de forma mais ou menos explícita.

Ou seja, os Colegiados devem ser superiores aos acertos burocráticos e técnico-políticos, devendo constituir-se como um espaço para a valorização das equipes e da participação dos trabalhadores. Além disso, para o Gestor imbuído da importância deste espaço de construção coletiva, o Colegiado se torna um instrumento capaz de trazer à equipe uma forma de trabalho com uma possibilidade frutífera de inovação e criatividade, quebrando-se a representação de ineficiência da Gestão pública em Saúde.

Neste sentido, Cecílio (2010, p. 558) também aponta que

Fazer gestão colegiada, materializada em colegiados de gestão, em todos os níveis de decisão formulação e avaliação de políticas de saúde e em todos os espaços de trabalho, transformou-se em uma espécie de garantia de inovação da gestão, que deveria resultar em efetivas mudanças no paradigma clássico da administração pública, com suas bem conhecidas e denunciadas mazelas de rigidez, baixa comunicação autoritarismo, alienação dos trabalhadores, e, mais importante, na insensibilidade para com as necessidades dos usuários.

Pode-se relacionar a importância do coletivo, ampliada através da existência dos colegiados de gestão, como estratégica à gestão da área da Saúde por trazer à discussão a realidade vivenciada pelos sujeitos.

Torna-se, portanto essencial a participação dos trabalhadores nos processos de decisão, tornando-se cada vez mais estratégico o uso de instrumentos qualificadores do processo de decisão envolvendo o manejo e a visualização dos processos internos e a utilização de instrumentos de gestão que possam melhor traduzir e expor a estratégia organizacional aos indivíduos empoderados da possibilidade de mudança. “Mesmo os indivíduos ainda envolvidos diretamente na produção e na prestação de serviços são valorizados por suas sugestões sobre como melhorar a qualidade, reduzir custos e diminuir ciclos.”(MINTZBERG et al., 2006, p.06).

Neste sentido, propõe-se o uso da ferramenta “*Balanced Scorecard*” que será apresentada mais adiante. A mesma trará uma perspectiva de adequação estratégica à realidade encontrada pelo Colegiado de Gestão.

4.2 O *Balanced Scorecard*

Com o intuito de instrumentalizar de forma mais qualificada a gestão de serviços em Organizações que prestam serviços de saúde, o *Balanced Scorecard* pode ser uma alternativa para ser utilizada de forma ativa nos Colegiados de Gestão destes serviços, pois busca o consenso referente à missão e a estratégia. Deve servir de base para a decisão conjunta, sendo que a equipe deve estar bem engajada no processo, o que justifica a importância do papel do Colegiado de Gestão.

O *Balanced Scorecard* (BSC)⁴ é uma ferramenta criada por Robert. S. Kaplan e David P. Norton (1992), configurada para o suporte à gestão, por meio da busca

⁴ Não há tradução disponível, mas se aproxima da idéia de um “conjunto equilibrado de indicadores” que auxiliam a tomada de decisão frente à estratégia da Organização.

da qualificação do processo de tomada de decisão ao traduzir a realidade através da composição de cenários. Prado (2002, p. 07), afirma que o *Balanced Scorecard* se configura como uma das melhores ferramentas de gerenciamento estratégico, que, embora criada para resolver problemas de avaliação de desempenho,

[...] se mostrou capaz na ajuda para implementação de novas estratégias e na criação de valor para o cliente, transformando-se numa ferramenta gerencial e estratégica de sucesso. Não é por acaso que a Harvard Business disse em 1997 que o *Balanced Scorecard* era uma das descobertas mais importantes do mundo dos negócios dos últimos 75 anos.

Ela surgiu como uma alternativa para o levantamento de dados e acompanhamento situacional de um setor, de um departamento ou de uma Organização, principalmente no que tange à missão e à estratégia destes. “O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. “(KAPLAN e NORTON, 1997, p.02).

A figura a seguir contempla o posicionamento do *Balanced Scorecard* na estrutura que contém a missão, valores, visão, estratégia, metas e iniciativas, objetivos pessoais que confluem para os resultados estratégicos.

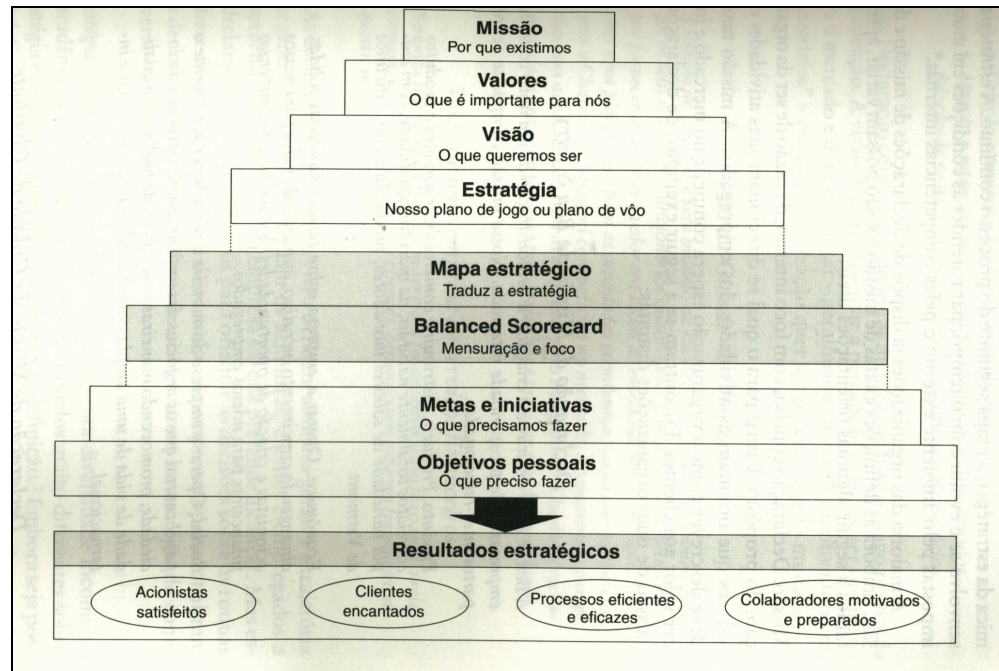


Figura 1: O *Balanced Scorecard* na estratégia
 Fonte: KAPLAN e NORTON (2004, p.35).

Basicamente, o *Balanced Scorecard* traduz a realidade encontrada levando em consideração quatro perspectivas: financeira, do cliente, interna e de aprendizado e crescimento.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 25),

O *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O *Scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro.

A figura a seguir permite visualizar as quatro perspectivas, comparando as Organizações do Setor Privado com as Organizações do Setor Público e entidades sem fins lucrativos.

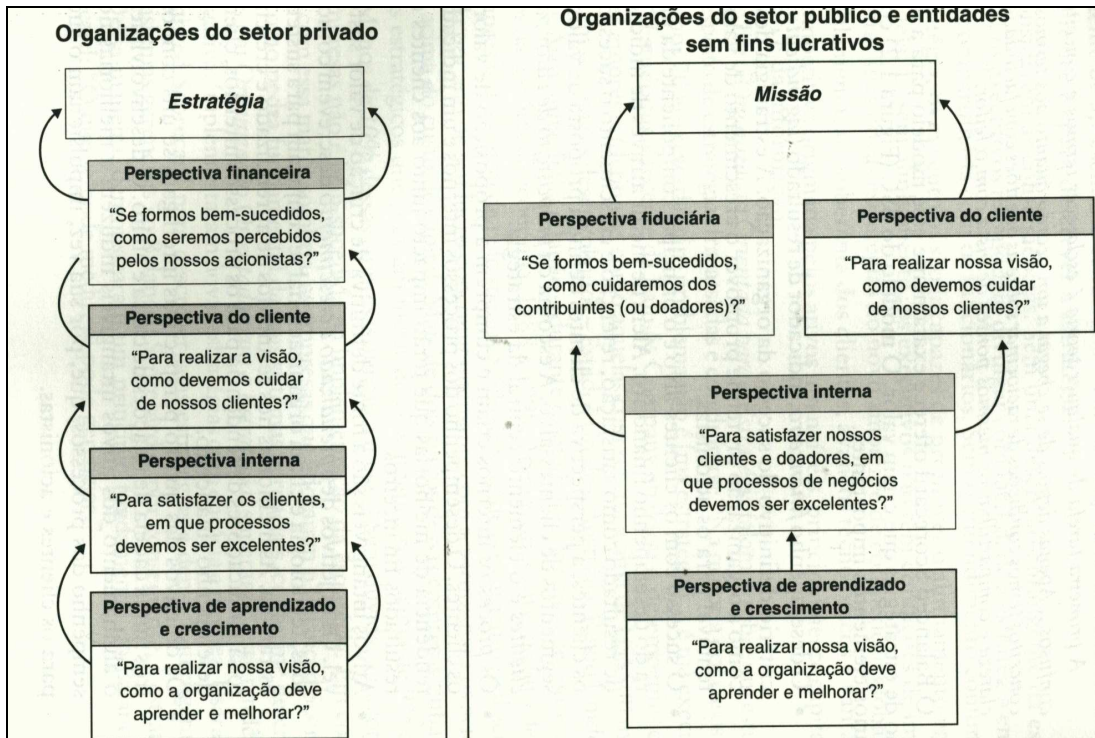


Figura 2: O *Balanced Scorecard* nas quatro perspectivas
 Fonte: KAPLAN e NORTON (2004, p. 08).

A figura 3 demonstra como as quatro perspectivas se interligam, trazendo um esclarecimento sobre visão e estratégia, comunicação e estabelecimento de vinculações, planejamento e estabelecimento de metas e *feedback* e aprendizado estratégico.

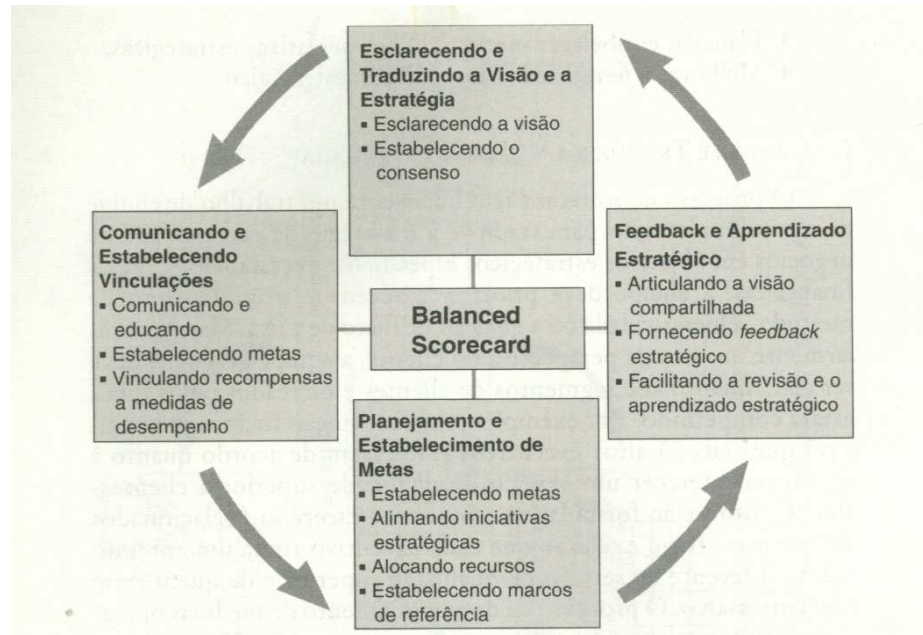


Figura 3: Ações para o *Balanced Scorecard*

Fonte: (KAPLAN e NORTON (1997, p. 12).

A figura a seguir contempla o detalhamento explicativo sobre as quatro perspectivas, trazendo o que caracteriza a importância de cada uma delas.

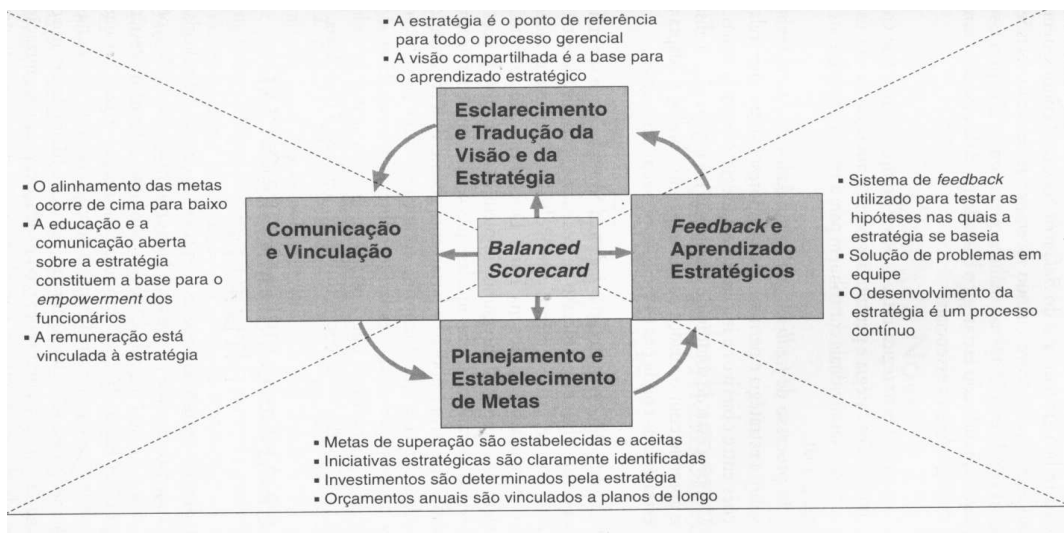


Figura 4: Explicação sobre as perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: KAPLAN; NORTON (1997, p. 205).

Sobre o fato de o *Balanced Scorecard* constituir-se também em aspectos financeiros, o que a priori não se tornaria adequado para a sua utilização em setores

de Organizações que prestam serviços públicos, Kaplan e Norton (1997, p. 18) salientam que

[...] no caso de empresas públicas e instituições sem fins lucrativos, o sucesso deve ser medido pelo grau de eficácia e eficiência com que essas organizações atendem às necessidades de seus participantes. As considerações financeiras podem desempenhar um papel favorecedor ou inibidor, mas raramente serão o objetivo básico.

Cabe salientar que o *Balanced Scorecard* nasceu no meio empresarial, não sendo recomendada uma transposição completa de seu uso em gestão de setores públicos de Saúde, principalmente pela necessidade de se considerar primeiramente a realidade contextual e focal destes setores. Sendo assim, a questão financeira possui um enfoque dentro do *Balanced Scorecard* pode não ter enfoque principal nos setores públicos de Saúde, mas é essencial para a gestão.

5. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O objeto de investigação está atrelado a desvelar como se configura o Colegiado de Gestão da Emergência de um Hospital Terciário de Porto Alegre e o uso de ferramentas de Gestão neste espaço. Para tanto será utilizado um instrumento de investigação sob enfoque qualitativo.

Pelo enfoque qualitativo, consegue-se captar as nuances da realidade social vivenciada pelos sujeitos. As pesquisas qualitativas na área da Saúde traduzem a complexidade do âmbito social dos sujeitos.

Para Minayo (2004, p. 13),

Trazendo o debate do 'qualitativo' para o campo da Saúde, presencia-se o eclodir de questões semelhantes às do âmbito maior. Isso se deve ao fato, em primeiro lugar, de que a saúde não institui

nem uma disciplina nem um campo separado das outras instâncias da realidade social.

Minayo (2004, p. 12) ainda considera que as

[...] 'Metodologias Qualitativas' nos induz a pensá-las não como uma alternativa ideológica às abordagens quantitativas, mas aprofundar o caráter do social e as dificuldades de construção do conhecimento que o apreendem de forma parcial e inacabada.

Em alguns aspectos, inclusive nos de gestão, a área da Saúde ainda salienta ainda mais a importância do enfoque qualitativo pela sua complexidade principalmente por refletir questões sócio-econômicas da sociedade.

“A sua especificidade é dada pelas inflexões sócio-econômicas, políticas e ideológicas relacionadas ao saber teórico e prático sobre saúde e doença, sobre a institucionalização, a organização, administração e avaliação dos serviços e a clientela dos sistemas de saúde.” (MINAYO, 2004, p 13).

As técnicas utilizadas serão a pesquisa bibliográfica e a entrevista. A pesquisa bibliográfica dar-se-á acerca dos autores de referência citados acima para o tema tratado. Este tipo de pesquisa será importante para a consolidação teórica do estudo e a compreensão do universo do tema.

As entrevistas visam atender aos objetivos específicos números 1, 2 e 3, e conterão questões direcionadas aos gestores e trabalhadores do Serviço de Emergência conforme Apêndices A e B.

Minayo (2004, p. 120) salienta a importância da entrevistas ao afirmar que

[...] toda entrevista, como interação social, está sujeita à mesma dinâmica das relações existentes na nossa sociedade. Quando se trata de uma sociedade conflitiva como a nossa, cada entrevista expressa de forma diferenciada essa luz e sombra da realidade,

tanto no ato de realizá-la como nas informações que aí são produzidas.

Para efeito de análise tanto as respostas como as ausências de respostas das questões se tornarão importantes, pois tanto o conhecimento como o desconhecimento acerca da existência e funcionalidade dos Colegiados de Gestão podem influenciar na continuidade das entrevistas.

6. ORÇAMENTO**Tabela 2:** Orçamento

ITENS	QUANTIDADE	VALOR
1. Papel A4	03 pacotes	R\$ 50,00
2. Canetas, borrachas, lápis	-----	R\$ 30,00
3. Cartuchos para impressão	01	R\$ 60,00
4. Encadernação	03	R\$ 30,00
TOTAL		R\$ 170,00

REFERÊNCIAS

CECÍLIO, Luiz Carlos de Oliveira. Colegiados de Gestão em serviços de saúde: um estudo empírico. **Cad. de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 26(3): 557-566, mar, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v26n3/13.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2011.

DAFT, Richard L. **Administração**. 1ª ed. São Paulo: Thompson Learning, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 26ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos-Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MEHRY, Emerson Elias; CAMPOS, Gastão Wagner de Sousa; CECÍLIO, Luiz Carlos de Oliveira (Org.). **Inventando a mudança na Saúde**. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 2006.

MINAYO, Maria Cecília. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Grupo Hospitalar Conceição. Gestão do Trabalho, Educação e Desenvolvimento. **Relatório de Gestão 2010**. Brasília 2010.

MINTZBERG, Henry. et al. **O processo da estratégia**: Conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

POLETTI, A. L. V. et al. Colegiados de Gestão: a experiência do Grupo Hospitalar Conceição. In: CONGRESSO NACIONAL DA REDE UNIDA, 9., 2010, Porto Alegre. *Resumos...*Porto Alegre: Grupo Hospitalar Conceição, 2010. p. 03.

PRADO, Lauro Jorge. **Guia Balanced Scorecard**. 1ª ed. 2002. Disponível em:<http://www.secth.com.br/imagens/editor/e-book/GUIA_Balance_Scorecard.pdf>. Acesso em: 10 out. 2011.

SANTANA, Aparecida Teixeira de; SANTOS, Valdison André Conceição. **O Empowerment e a alta performance Organizacional**. 2010. Disponível em:<http://www.opet.com.br/revista/administracao_e_cienciascontabeis/pdf>. Acesso em: 10 out. 2011.

APÊNDICE A – ENTREVISTA COM GESTORES DA EMERGÊNCIA

1) Qual a função dos Colegiados de Gestão?

2) Qual a sua opinião sobre o Colegiado de Gestão da Emergência? Você conhece sua função?

3) O que você considera estratégico em Colegiados de Gestão?

4) Na sua concepção de Colegiado de Gestão:

4 A) O que favorece o processo de tomada de decisão?

4 B) O que dificulta o processo de tomada de decisão?

5) Que ferramentas vêm sendo utilizadas para a tomada das decisões do Colegiado de Gestão da Emergência?

6) Quais ferramentas de Gestão que auxiliam na tomada de decisão você conhece?

7) Outros comentários/sugestões/críticas.

APÊNDICE B- ENTREVISTA COM TRABALHADORES DA EMERGÊNCIA

1) Qual a função dos Colegiados de Gestão?

2) Você já participou de reuniões no Colegiado de Gestão da Emergência? Por quê?

3) Na sua concepção de Colegiado de Gestão:

3 A) O que favorece o processo de tomada de decisão?

3 B) O que dificulta o processo de tomada de decisão?

4) Você acredita que o Colegiado de Gestão possa ser um espaço para deliberação de estratégias para o setor da Emergência?

5) Você acredita que o uso de ferramentas administrativas possa qualificar o processo de tomada de decisão nos Colegiados de Gestão?

6) Que tipo de sugestão você daria para a qualificação do Colegiado de Gestão?

7) Outros comentários/sugestões/críticas.

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa intitulada **“O Colegiado de Gestão do Serviço de Emergência de um Hospital Terciário e o uso de ferramentas de gestão para qualificação de processos de trabalho”** do Curso de Especialização em Informação Científica e Tecnológica da Instituição Grupo Hospitalar Conceição Centro de Educação Tecnológica e Pesquisa em Saúde-Escola GHC, Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ e Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde. O objetivo principal desta pesquisa é avaliar funções do Colegiado de Gestão do Serviço de Emergência como espaço para utilização de ferramentas de gestão e o uso destas, a fim de qualificar os processos de planejamento, decisão e gestão.

O trabalho está sendo realizado pela especializanda Ana Cecília Ludwig e sob a orientação de Patrícia Naymaer Schneider e Alexandra Jochims Krueel. Para alcançar os objetivos do estudo será realizada uma entrevista individual, através da aplicação de questionário. Os dados de identificação serão confidenciais e os nomes reservados. Os dados obtidos serão utilizados somente para este estudo, sendo os mesmos armazenados pelo (a) pesquisador (a) principal durante 5 (cinco) anos e após totalmente destruídos (conforme preconiza a Resolução 196/96).

EU _____, recebi as informações sobre os objetivos e a importância desta pesquisa de forma clara e concordo em participar do estudo.

Declaro que também fui informado:

Da garantia de receber resposta a qualquer pergunta ou esclarecimento acerca dos assuntos relacionados a esta pesquisa;

De que minha participação é voluntária e terei a liberdade de retirar o meu consentimento, a qualquer momento e deixar de participar do estudo, sem que isto traga prejuízo para a minha vida pessoal e nem para o atendimento prestado a mim.

Da garantia que não serei identificado quando da divulgação dos resultados e que as informações serão utilizadas somente para fins científicos do presente projeto de pesquisa;

Sobre o projeto de pesquisa e a forma como será conduzido e que em caso de dúvida ou novas perguntas poderei entrar em contato com a pesquisadora Ana Cecília Ludwig, telefone (51) 9927 6840/ (51) 33776840/ (51) 33572670; Patrícia Naymaer Schneider, telefone (51) 3357 2808; Alexandra Jochims Krueel, telefone (51) 3357 2543. Endereço: Rua Indiana, 25 apart 201 Bloco A, Jardim Ipiranga-Porto Alegre ou Rua Francisco Trein, 596. Cristo Redentor-Porto Alegre.

Em caso de dúvidas quanto a questões éticas, poderei entrar em contato com Daniel Demétrio Faustino da Silva, Coordenador-geral do Comitê de Ética em Pesquisa do GHC pelo telefone 3357 2407, endereço Av. Francisco Trein 596, 3º andar, Bloco H, sala 11. Cristo Redentor-Porto Alegre.

Declaro que recebi cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, ficando outra via com a pesquisadora.

Porto Alegre, ____, de _____ de 20__.

Porto Alegre, ____, de _____ de 20__.

Assinatura do (a) pesquisado(a)

Porto Alegre, ____, de _____ de 20__.

Assinatura da pesquisadora
Nome: Ana Cecília Ludwig

