

**FACULDADE INTERAMERICANA DE PORTO VELHO – UNIRON
NÚCLEO DE CIÊNCIAS GERENCIAIS E ADMINISTRATIVAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GREICILENE FERREIRA DE JESUS
MARLÚCIA PEREIRA DE SOUZA**

**POP - PROCEDIMENTO OPERACIONAL
PADRÃO NA EMPRESA “X”**

**PORTO VELHO
2015**

**GREICILENE FERREIRA DE JESUS
MARLÚCIA PEREIRA DE SOUZA**

**POP - PROCEDIMENTO OPERACIONAL
PADRÃO NA EMPRESA "X"**

Artigo Científico apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade Interamericana de Porto Velho - UNIRON.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Alves.

**PORTO VELHO
2015**

FACULDADE INTERAMERICANA DE PORTO VELHO – UNIRON
NÚCLEO DE CIÊNCIAS GERENCIAIS E ADMINISTRATIVAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

POP - PROCEDIMENTO OPERACIONAL
PADRÃO NA EMPRESA “X”

Artigo Científico apresentado como pré-requisito à obtenção do título de Bacharel no Curso de Administração da Faculdade de Educação de Porto Velho - UNIRON.

Avaliado em _____ / _____ / _____

Nota Final: _____

Professor Orientador: Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Alves.

PORTO VELHO
2015

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, que se faz presente em nossas vidas de uma maneira única, fez com que esse sonho ressurgisse de forma tão especial e, pelo discernimento na compreensão dos fatos necessários para a conclusão desse artigo. Agradecemos a UNIRON, por nos acolher de braços abertos. A querida Professora Cristina Ono, por nos orientar de maneira tão especial, por compartilhar conosco um aprendizado e lições que ficaram para a vida inteira. Deixamos aqui nossos sinceros agradecimentos. Agradecemos ao nosso querido Professor e Orientador Dr. Sergio Alves, pelo tempo, presença, dedicação, paciência e por estar sempre disposto a nos ouvir e dar-nos direção nessa etapa tão importante em nossas vidas. Seu apoio foi fundamental.

Greicilene Ferreira de Jesus e Marlúcia Pereira de Souza

“O êxito na vida não se mede pelo caminho que você conquistou, mas simples dificuldade que superou no caminho”. (Abraham Lincoln)

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANS	Agência Nacional de Saúde
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CPF	Cadastro de Pessoa Física
ISO	<i>International Satandar Organization</i>
MAPA	Monitorização Ambulatorial de Pressão Arterial
OSM	Organização Sistema e Métodos
POP	Procedimento Operacional Padrão
RG	Registro Geral
SI	Sistemas de Informação

LISTA DE DIAGRAMA DE TAREFAS

Diagrama de Tarefa do Atendimento	22
Diagrama de Tarefa do Eletrocardiograma	24
Diagrama de Tarefa do MAPA	26
Diagrama de Tarefa do Holter	29
Diagrama de Tarefa do Pós-Atendimento	30

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – POP do Atendimento.....	20
Quadro 02 – POP do Eletrocardiograma.....	22
Quadro 03 – POP do MAPA.....	24
Quadro 04 – POP do Holter	27
Quadro 05 – POP do Pós-Atendimento	30

LISTA DE IMAGENS

Foto 01 – MAPA e Acessórios.....	37
Foto 02 – Holter.....	37
Foto 03 – Eletrocardiograma Computadorizado.....	38
Foto 04 – Eletrocardiograma Digital	38

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 ABRANGÊNCIA DO PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO.....	13
3 METODOLOGIA	18
4 RESULTADOS	20
4.1 Atendimento: Levantamento do POP	20
4.1.1 Atendimento: Narrativa.....	20
4.1.2 Atendimento: Diagrama de bloco (sintético).....	21
4.2 Eletrocardiograma: Levantamento do POP	22
4.2.1 Eletrocardiograma: Narrativa.....	23
4.2.2 Eletrocardiograma: Diagrama de bloco (sintético).....	24
4.3 MAPA: Levantamento do POP	24
4.3.1 MAPA: Narrativa.....	25
4.3.2 MAPA: Diagrama de bloco (sintético).....	26
4.4 Holter: Levantamento do POP.....	26
4.4.1 Holter: Narrativa	27
4.4.2 Holter: Diagrama de bloco (sintético)	28
4.5 Pós-Atendimento: Levantamento do POP	29
4.5.1 Pós-Atendimento: Narrativa	30
4.5.2 Pós-Atendimento: Diagrama de bloco (sintético)	30
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
REFERÊNCIAS.....	32
APÊNDICES.....	34
ANEXOS	36

POP - PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO NA EMPRESA "X"¹

Greicilene Ferreira de Jesus²
Marlúcia Pereira de Souza³

RESUMO

Neste artigo aborda-se o POP - Procedimento Operacional Padrão, como premissa a organização, requisito ao controle e busca da qualidade nos serviços prestados por uma Clínica de Diagnóstico Cardiológico. A partir da observação direta e registro dos procedimentos das rotinas de realizações dos exames, procedeu-se a otimização dos mesmos, resultando para cada um deles a formulação de: Quadro de Procedimentos; Narrativa de procedimentos; Esquemática de procedimentos (fluxo em diagrama de blocos). É reconhecido que, quando se trata de serviços – que por natureza apresentam a intangibilidade e variabilidade como características intrínsecas –, em especial os serviços de diagnóstico em saúde, há de se ter especial atenção à padronização e normalização dos procedimentos operacionais que neste segmento abrange desde normas técnico-operacionais (a exemplo dos manuais dos equipamentos médicos), normas públicas aplicáveis (a exemplo das resoluções e notas técnicas da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA) até as normas administrativas da própria instituição. O estudo deixa ainda como contribuições acessórias à empresa estudada: A possibilidade usar os POP's em casos de "Solução de Continuidade"; A percepção e prática de um "Ciclo de Vida do Serviço".

Palavras-chave: POP. Procedimento Operacional Padrão. OSM. Controle.

ABSTRACT

This article discusses the SOP - Standard Operating Procedure, premised on the organization, requirement to the control and pursuit of quality in the services provided by a Clinical Cardiac Diagnostics. Based on the direct observation and recording of the proceedings of the exams conducting routines, was proceeded to optimize the same, resulting for each of them the formulation of: Board procedures; narrative procedures; schematic procedures (block flow diagram). Known, when dealing with services - which by nature have the intangibility and variability as intrinsic characteristics - in particular the diagnostic health services, we must pay special attention to standardization and standardization of operating procedures in this segment range from technical operating standards (like the manuals of medical equipment), public standards (such resolutions and technical notes of the National Health Surveillance Agency - ANVISA) to the administrative rules of the institution. The study also leaves as ancillary contributions to the studied company: The possibility to use the SOPs in cases of "Continuity Solution"; The perception and practice of a "Service Lifecycle".

Keywords: SOP. Standard Operational Procedure. OSM. Control.

¹Artigo Científico apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade Interamericana de Porto Velho - UNIRON.

²Greicilene Ferreira de Jesus. Acadêmica do curso de Administração da UNIRON, 8º período, Turma/2015. greicilenef@gmail.com.

³Marlúcia Pereira de Souza. Acadêmica do curso de Administração da UNIRON, 8º período, Turma/2015.marluicipdesouza@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

No cenário competitivo do mercado nos dias atuais, conquistar a preferência dos clientes e estabelecer processo de fidelização tem sido um grande desafio para as organizações, pois os consumidores estão cada dia mais exigentes a que se refere à satisfação na oferta de produtos ou de serviços. É pensando nisso, que as empresas cada vez mais têm adotado o processo de padronização. Sendo assim, as organizações têm buscado estratégias para fidelizar, satisfaz clientes já existentes, atrair novos e desenvolver relacionamentos consistentes, pois, para se tornar competitiva é necessário, além de vender produtos ou serviços, identificar características individualizadas de acordo com o perfil de cada um de maneira a satisfazer as suas necessidades, agregando valor e criando relacionamentos fortalecidos.

Neste artigo, procura-se demonstrar a necessidade do POP (procedimento operacional padrão), com o objetivo de mapear e conhecer o processo da empresa, representando-o por meio de narrativas e diagramas. Por oportuno, aborda os conceitos de POP.

A pesquisa foi realizada na empresa de diagnóstico cardiológico “X”. Com sede em Porto Velho – RO desde o ano 2000 é pessoa jurídica de direito privado, com natureza jurídica de sociedade limitada. Atualmente conta com um quadro efetivo de seis funcionários que trabalham com equipamentos importados de alta tecnologia. Tem como missão cuidar da saúde cardiovascular de seus clientes, com as melhores técnicas que a medicina disponibiliza nas áreas de prevenção, tratamento e diagnóstico de doenças cardiovasculares. Declara como visão ser reconhecida em sua área de atuação médica pelos níveis de excelência no atendimento, capacidade de incorporar inovações científicas e tecnológicas, valorização dos colaboradores internos e externos e proporcionando saúde e qualidade de vida. Seus valores são o compromisso com o cliente, ética nos negócios, responsabilidade social, responsabilidade pelos resultados e qualidade de seus serviços.

O rol de serviços prestados compreende: Eletrocardiograma; Monitorização Ambulatorial da Pressão Arterial (MAPA) 24 horas; Holter 24 horas e outros. Foi verificado que nenhum destes serviços dispõe de POP – Procedimento Operacional Padrão na empresa em questão, quer seja na forma narrativa (a exemplo de

manuais - que não se confundem com os manuais dos aparelhos -) ou na forma esquemática (a exemplo de fluxogramas e diagramas).

Sem desprezar as peculiaridades da área de saúde, a empresa de diagnóstico cardiológico “X” não difere na essência de uma empresa de serviços – registre-se que em um mercado competitivo – e, como tal, demanda competências de gestão serviços, gestão de relacionamento com clientes e também gestão da qualidade. Entretanto, para qualquer esforço profissional de gestão, tem-se como premissa a organização como requisito ao controle. Foi particularmente a organização dos processos operacionais o que se visou aplicar na empresa em referência.

2 ABRANGÊNCIA DO PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO

Na empresa de diagnóstico cardiológico “X”, há grande variabilidade nos procedimentos operacionais executados nos serviços prestados. Excetuando-se os manuais de operação dos aparelhos/equipamentos (ilustrados nos anexos I e II), não há documento(s) institucionalizado(s) que possa(m) nortear os colaboradores, os quais são apenas orientados informalmente por outros colaboradores mais antigos e eventualmente pelos profissionais médicos. Com efeito, por exemplo, quando um colaborador falta ao trabalho e há disponibilidade de outro que o poderia substituir (mesmo que a título precário) a solução de continuidade resta prejudicada por inexistir qualquer padrão formalizado, talvez seja até inviável considerando se tratar de serviços (exames) que irão municiar diagnóstico médico.

Há considerável incidência de retrabalho (exames que são rejeitados pelo profissional médico ainda na empresa - antes de serem efetivamente entregues aos clientes - por isso, são refeitos) em razão da não padronização dos procedimentos. Sabidamente, o retrabalho gera custos materiais e imateriais ou intangíveis, este último, exemplificado pelos transtornos gerados aos clientes e conseqüente insatisfação dos mesmos levando ao descrédito da empresa. Em especial, quando significativa parte da clientela reside em outros municípios e se locomove até a empresa (sediada em Porto Velho - RO) para realizar tais serviços e em face de erros operacionais (que vão desde os meramente administrativos como agendamentos, até técnico-operacionais como o incorreto posicionamento de eletrodos descartáveis no cliente ou a não verificação de carga nas baterias de

aparelhos móveis como o MAPA) os clientes são “obrigados” a retornar a empresa em outro momento para realizar os serviços, gerando toda sorte de desgastes ao relacionamento com os clientes e a imagem da empresa.

É necessário pontuar que se a padronização é um dos pressupostos para a automação, deve-se atentar para a eficiência dos processos padronizados, pois: a automação de um processo ineficiente aumentará a sua ineficiência (GATES *et al*, 1995, p.174).

Uma empresa de diagnóstico cardiológico deve submeter-se, dentre outras normativas, as normas e práticas recomendadas pela ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária, a qual em diversas de suas publicações faz referência ao POP como “descrição pormenorizada de técnicas e operações a serem utilizadas nas atividades abrangidas por este regulamento”. A qualidade dos serviços em saúde é multifatorial, mas, “(...) pode ser entendida como o resultado máximo ou melhor possível de ser proporcionado por determinado serviço. A padronização dos processos e uniformização do atendimento representa uma parte nessa busca da qualidade” (PACOBAYHYBA, 2010, p. 33).

Assim, como em qualquer empresa, deve-se pensar na solução de continuidade operacional, a qual, no atual cenário da empresa em referência resta prejudicada pela falta de uma documentação institucional dos procedimentos operacionais que os funcionários devem seguir. Outra observação que releva este artigo, é que sem padronizar procedimentos operacionais, qualquer esforço e investimento que a empresa de diagnóstico venha a fazer sobre SI - Sistemas de Informação - aliás, ferramentas de apoio tanto a gestão como para tomada de decisão - só será frutífero se considerar que os procedimentos padronizados e eficientes são parte essencial de um SI, o qual, segundo Oliveira (2003, p. 182) é a combinação de “tecnologias, pessoas, processos, procedimentos e as práticas de trabalho, que permitem produzir, recolher e armazenar dados. E esses dados constituem a informação que é essencial à grande maioria das tomadas de decisões dos gestores de uma empresa ou organização”. Por isso, justifica-se a proposição de um POP para cada serviço de diagnóstico prestado pela empresa em referência a luz da OSM.

Em perspectiva quantitativa, há que se atentar para a percepção equivocada ou no mínimo antiquada de que a simples aquisição de aparatos tecnológicos destinados a diversas áreas a exemplo da automação industrial ou até mesmo

equipamentos para serviços diagnósticos seja sinônimo de maximizar a produtividade e otimizar custos, pois, os que assim acreditam negligenciam a relevância de padronizar e aprimorar os processos. Historicamente, a relevância dos processos é observada, em especial:

A partir da Revolução Industrial, o homem pôde perceber que, para evoluir, não bastava apenas progredir tecnologicamente, mas também analisar e aplicar soluções aos defasados modelos organizacionais. Além da ausência de planejamento das atividades inerentes à produção, muitos equipamentos operavam durante grandes períodos sem manutenção adequada, resultando em falhas que até então tinham suas causas conhecidas, o que contribuiu para que situações como paradas operacionais inesperadas ocorressem frequentemente, desta forma, percebeu-se a necessidade de organizar os processos e implantar novas metodologias visando previsão de falhas, aperfeiçoamento das linhas, reaproveitamento de materiais e, principalmente, de energia eficazmente. (VIANNA, 2014, p.02)

Em perspectiva qualitativa, contemporaneamente, são mantidos os objetivos de maximizar a produtividade e otimizar custos, agora acrescidos do objetivo de maximizar a qualidade devido à alta competitividade do mercado e direitos do consumidor. Por isso, as empresas necessitam ofertar produtos e/ou serviços de qualidade, senão vejamos:

Com um mercado cada vez mais competitivo e exigente, não há mais espaço para as empresas que não atente a padronização de seus serviços. A padronização deve ser vista, como ponto primordial para conquista de novos clientes e sua perpetuação no mercado. (BALBINOT, 2012, p.3).

Independente de perspectiva - qualitativa ou quantitativa - é classicamente consignado na administração a máxima: “Se você não descrever o que está fazendo como um processo, você não sabe o que está fazendo” (DEMING *apud* ALVES, 2015, p.69).

Parece equívoco olhar a padronização de um procedimento/processo em nível operacional - POP - como fim em si mesmo, visto que palavra “operacional” denota curto prazo e, por isso, supõe que é o extremo oposto do nível estratégico da administração. Logo, rotulá-lo como de baixa relevância e, assim, estigmatiza o tema POP ou até mesmo OSM, disciplina a qual estão condicionados, não é raro de se encontrar. Ainda que, existam os que o veem como tático e o definem simplesmente

como “instrumento básico de gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia”(CAMPOS,2013, p.43).

Indiferente seja operacional ou gerencial, o POP está implícito no legado dos gurus da estratégia, Kaplan & Norton (1997), o BSC – *Balanced Scorecard*, cujas dimensões são: Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento. Registre-se que no BSC as dimensões estão sempre articuladas. Neste, há o diagnóstico de indicadores, estabelecimento de metas, objetivos e a mensuração dos resultados. Tudo isso demanda padrão, notadamente nos procedimentos lá denominados como processos internos, os quais constituem pressuposto ao controles desde o interno até a entrega do serviço ao cliente respeitante as suas expectativas e direitos:

A palavra padrão tem como significado "aquilo que serve de base ou norma para a avaliação" e está relacionado aos resultados que se deseja alcançar. Na área da saúde, equivale aos padrões de cuidado, que se relacionam com os direitos do cliente de receber assistência de enfermagem de acordo com as suas necessidades (GUERRERO *et al*, 2008, p.02).

Na área da saúde o POP contribui para além de oferecer um serviço ou produto de qualidade, salvo melhor percepção do que registra Koerich, “é uma forma de garantir confiabilidade aos serviços, segurança aos clientes, aos próprios profissionais”. (2013, p.51). Acrescentando-se:

Na saúde, padrão significa dizer que todos os clientes devem receber o tratamento de forma única e individualizada, no entanto, obedecendo a um padrão, pois formas diferenciadas de condutas profissionais comprometem a qualidade na assistência (GUERRERO *et al*apud KOERICH, 2013, P.56).

Há que se considerar que POP está intimamente ligado a serviços, mesmo porque, estes são resultantes de “procedimentos”. Por oportuno, serviço é “VIPI – Variável, Intangível, Perecível, Inseparável” (ALVES, 2014, p.1). Justo pela inerente característica de variabilidade dos serviços é que se ressalva a importância de padronizá-los. Assim, ocorre-nos, por simples conjectura perguntar: Como assegurar a qualidade de um serviço sem que os procedimentos estejam padronizados? Por outra, apenas padronizar é assegurar a qualidade? Por oportuno, compartilhamos: “O padrão é o instrumento que indica a meta (fim) e os procedimentos (meios) para execução dos trabalhos, de tal maneira que cada um tenha condições de assumir a responsabilidade pelos resultados de seu trabalho” (CAMPOS, 2013, p.43).

Senão pelos motivos já abordados neste breve referencial teórico, cabe lembrar uma das mais famosas normas e certificações que denotam qualidade, a ISO – *International Standard Organization* (Organização Internacional para padrões), particularmente a série 9.000 a qual requer considerar:

A implantação da gestão da qualidade total, bem como da ISO 9000, envolvem a padronização de processos. A padronização cria uma base sobre a qual podem ser aplicadas outras técnicas mais elaboradas, como o benchmarking, a reengenharia, a terceirização, o *kaizen*, etc. A padronização é fundamental para a busca da qualidade total, pois é através dela que se consegue a previsibilidade e manutenção dos resultados. Um processo padronizado nos leva à estabilidade dos resultados. Com a padronização diminuem-se as dispersões e os resultados tornam-se previsíveis. (FONSECA, *et al* 2007, p.04).

Diversas são as abordagens da qualidade, que vão de conceituais e atitudinais até quantitativas com sistemas métricos e medidas de tolerância a falha. Qualidade pode ser definida como “o conjunto de atributos que tornam um bem ou serviço plenamente adequado ao uso para o qual foi concebido, atendendo a diversos critérios, tais como: operabilidade, segurança, tolerância a falhas, conforto, durabilidade, facilidade de manutenção e outros”. (LINS, 2009, p.1). Então, pode-se sugerir que na qualidade está implícita a padronização.

A esta altura deste referencial é flagrante que a Padronização de Procedimentos Operacionais – POP, pode embasar-se em variadas e convergentes áreas ou disciplinas da administração, porquanto, já abordamos a relação deste com: Gestão de Serviços; Gestão da Qualidade; Métricas de Planejamento Estratégico; apenas para citar algumas. Mas, devemos pontuar que é tema usualmente abrigado pela disciplina Organização, Sistema e Métodos – OSM⁴, a qual que tem como finalidade:

(...) auxiliar na elaboração e/ou melhoria dos procedimentos. Usa como ferramentas no processo de melhoria das empresas: organogramas, formulários e fluxogramas. É a famosa consultoria cujos objetivos principais são: eliminar o supérfluo, otimizar os recursos das empresas e maximizar os resultados. (CURTO JUNIOR, 2011, p. 245).

Com efeito, aplicar a OSM, particularmente para o mapeamento, elaboração de modelos narrativos e esquemáticos dos Serviços de Clínica de Diagnóstico

⁴ O acrônimo OSM possui variantes. Destacam-se: O&M; OEM. (ALVES, 2015, p.50).

Cardiológico a fim de culminar com a proposição de POP para os Serviços (exames) por ela prestados, não afirma que não possam ocorrer falhas, mas, sugere-se que auxiliará para minimizar a sua frequência e impactos na medida em que declara os procedimentos em caso de eventos esperados, tratamento de exceções e também as contingências, esta última, assim sintetizada por Sacconi (2010, p. 521): “incerteza sobre a ocorrência de um fato futuro”. Logo, em melhor análise, a incerteza quanto ocorrência de um evento, não raro, é expressa como risco ou falha⁵, inclusive o de interromper ainda que temporariamente a execução do serviço. Por isso, o POP contempla também os procedimentos para solução de continuidade e assim manter o serviço ininterrupto, resguardar impactos tangíveis (geralmente financeiros) e intangíveis (a exemplo de desgaste da imagem e credibilidade da empresa).

3 METODOLOGIA

Tipologia e Abordagem do Estudo

Trata-se de pesquisa descritiva, como tal, “tem como objetivo primordial a definição das características de determinada população ou objeto de estudo” (GIL, 2002, p. 45). As pesquisas descritivas não manipulam variáveis, apenas as observa, registra, analisa e correlaciona.

A abordagem do estudo foi qualitativa. A coleta, interpretação e apreciação dos dados foram ajustadas ao longo do processo, porquanto utilizamos instrumento semiestruturado. A análise, apesar de ocorrer desde o início do processo, se torna mais sistemática e formal após o encerramento da coleta de dados, quando se transforma em um processo indutivo, interativo e recorrente, porque o pesquisador, muitas vezes, volta às fontes para confirmar e ampliar os dados e para validar os resultados e conclusões. Sendo oportuno registrar que os POP's foram validados por um terceiro confiável como é comum aos procedimentos de OSM. Outrossim, segundo Minayo (1998), “os estudos qualitativos respondem a questões muito particulares, preocupando-se com um nível de realidade que não pode ser

⁵ Em contexto, riscos decorrem de falhas em equipamentos, erros operacionais e toda sorte de incidências de variáveis internas ou externas sobre o serviço. Oportuno lembrarmos a Lei de MURPHY: *Tudo aquilo que pode falhar, fatalmente falhará*. Imaginemos então, quão expostos a falhas estão os processos operacionais que não são padronizados!

quantificado”, por exemplo, quais são as etapas de um procedimento operacional para um determinado exame diagnóstico em lugar de quantas são ou mesmo quais os seus respectivos custos.

Instrumentos de coleta de dados.

Formulário semiestruturado, constante do apêndice I (*vid.*), adaptado, que mescla elementos de formulários de POP usados em administração de serviços de saúde, validados por duas respaldadas instituições de ensino superior: Hospital Universitário da Universidade Federal do Ceará⁶ e Hospital Universitário da Universidade Federal de Juiz de Fora⁷.

Período e forma da coleta de dados

Os dados foram coletados de 03 de agosto a 30 de setembro de 2015, por observação direta - excluindo-se a observação participativa - durante a realização dos exames (serviços) ofertados pelo Centro de Diagnóstico Cardiológico X, a exemplo de MAPA 24 horas, Holter 24 horas e os demais até a totalidade dos serviços ofertados ao público, inclusive, a recepção/atendimento que os antecede. Para legitimar e validar cada procedimento operacional levantado/transcrito, colheu-se no formulário (Apêndice I) as assinaturas: Executante, Observador (pesquisador) e Revisor (profissional especialista).

No primeiro mês (agosto) as observações/registros foram limitadas a dois serviços por semana, aleatoriamente escolhidos, em dias não consecutivos. Admitindo-se a transcrição da narrativa do executor do serviço.

No segundo mês (setembro) os mesmos serviços observados/registrados no mês anterior foram novamente observados/registrados em novo formulário em branco (salvaguardar tendenciosidade), respeitando-se a aleatoriedade e o limite semanal supra declarado. Propiciou a aferição⁸ na fase de análise. Admitindo-se a transcrição da narrativa do executor do serviço.

⁶ http://www.huwc.ufc.br/arquivos/pop/1384891609_10_0.pdf - Formulário de POP validado.

⁷ <http://www.ufjf.br/hu/files/2011/01/terceirafasePOPEcocardiogramaEletrocardiogramaCardiologia.pdf> - Formulário de POP validado.

⁸ É bastante difundida uma máxima ISO oficiosa: “Diga-me o que faz. Mostre-me o que faz. Prove-me que faz o que diz, sempre!” – Tal máxima norteará a coleta e análise de dados.

4 RESULTADOS

Os procedimentos registrados no formulário de POP foram convertidos para dois modelos representativos, respeitante as práticas usuais da OSM:

1 - Narrativas dos serviços ofertados. Tendo como bibliografia de relacionamento: Oliveira (2003) e Campos (2013).

2 - Esquemáticos (diagramas de blocos) dos serviços ofertados.

4.1 ATEDIMENTO: Levantamento do POP

Quadro 01 – POP do atendimento

POP1 - PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO <i>Logo da Instituição</i>		Emissão: <i>(data)</i>		Revisão: <i>(Número/data)</i>	
Tarefa	ATENDIMENTO	Materiais		Equipamentos	
Resultado esperado	Serviços de diagnósticos cardiológicos - Alinhado a missão, visão e valores da empresa.	Descrição	Qtd	Descrição	Qtd
Setor	Atendimento	Canetas	5	Telefones	2
Executante	Recepcionista	Formulários Impressos	30	Celulares	2
Frequência	Diária	Agenda	1	Computador com Impressora	1
Protocolo/ Legislação	Código de Defesa do Consumidor	Papel A4	500	Nobreak	1
				Máquinas de cartão	1
				Balcão de atendimento	1
Precauções de segurança e o que fazer em caso de anormalidade					
Passos	OPERAÇÕES EM SEQUÊNCIA				
1	Abrir a empresa.				
2	Atender clientes por ordem de chegada (ou via telefone).				
3	Cadastrar cliente.				
4	Verificar forma de pagamento.				
5	Orientar o cliente a aguardar na recepção para ser realização do exame.				
6	Seguir para o POP relativo ao exame específico (POP 2 ao 4).				
7	Entregar o exame ao cliente ou informa-lo sobre as opções de recebimento do exame.				
8	Imprimir listagem de atendimento do dia subsequente.				
9	Seguir para POP 5.				
Aprovação					
Data: Assinatura executante:		Data: Assinatura responsável:		Data: Assinatura revisor:	

Fonte: Própria

4.1.1 ATENDIMENTO: Narrativa

A recepcionista deve chegar todos os dias às 07h.45min., ligar as luzes e centrais de ar, ligar o computador, verificar se o estoque de papel é suficiente para o dia.

Começar o atendimento dos clientes agendados por ordem de chegada.

Os atendimentos na empresa acontecem de segunda a sexta-feira e aos sábados serão realizados os procedimentos de análise e laudos de exames para ser entregues durante a semana.

Os exames são marcados via telefone ou presencial e serão marcados no máximo 20 (vinte) exames por dia.

Aos clientes que forem à clínica, sem prévio agendamento, verificar possível encaixe para o dia. Não sendo possível, agendar para outra data.

Solicite do cliente seu CPF, RG e/ou cartão do plano de saúde. Se o cliente já possui cadastro, verificar se as informações estão atualizadas, se não possui cadastro, fazê-lo no Sistema Personal Med.

Se o atendimento for pelo plano de saúde, verificar a autorização do plano, e solicitar que o cliente assine as guias do seu convênio. Se o plano não autorizar, orientar o cliente a procurar o plano de saúde, para verificar o ocorrido.

Se o atendimento for particular, verificar com o cliente a forma de pagamento (cartão de crédito ou avista).

Após o cadastro e ter verificado a forma de pagamento, deve-se orientar o cliente a aguardar na recepção para ser chamado para realização dos exames.

O exame deve ser realizado de acordo com cada narrativa distinta.

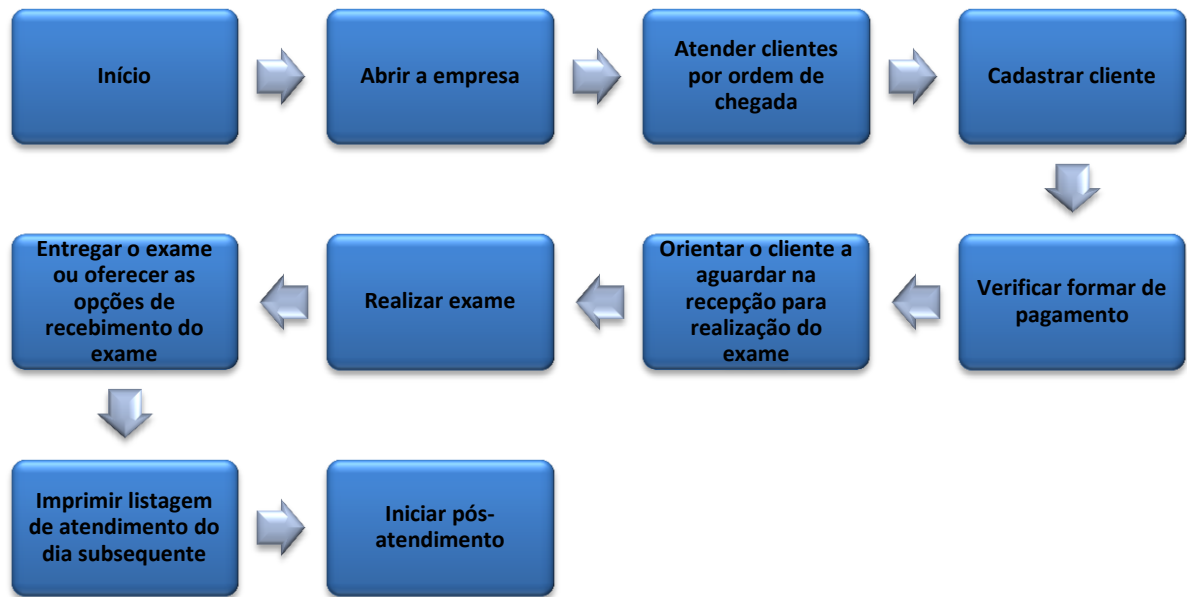
Após a realização dos exames a recepcionista deve verificar com o médico a entrega do exame. Se for possível entregar no mesmo dia a recepcionista deve conferir o nome completo do cliente e entregar o exame com capa, se não, a recepcionista deve informar o cliente dia e a hora que deve retornar para buscá-los e oferecer as opções de envio (e-mail ou correio).

No final de todos os dias deve ser feita no programa MS-Excel a lista de atendimento do dia subsequente e imprimir. Na lista deve conter os nomes dos clientes e convênios.

O pós-atendimento deve iniciar-se junto com a entrega do exame.

4.1.2 ATENDIMENTO: Diagrama de bloco (sintético)

Diagrama de Tarefas 01 - Atendimento



Fonte: Própria

4.2 ELETROCARDIOGRAMA: Levantamento do POP

Quadro 02 – POP do eletrocardiograma

POP2 - PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO <i>Logo da Instituição</i>		Emissão: (data)		Revisão: (Número/data)	
Tarefa	ELETROCARDIOGRAMA	Materiais		Equipamentos	
Resultado esperado	Padronizar as técnicas de realização de eletrocardiograma (ECG) objetivando aperfeiçoar o serviço e oferecer uma assistência de qualidade ao usuário.	Descrição	Qty	Descrição	Qty
Sector	Exame	Jaleco	1	Eletrocardiógrafo	1
Executante	Técnica de Enfermagem	Eletrodos	240	Maca	1
Frequência	Diária	Pacote de gases	1	Computador com Impressora	1
Protocolo/ Legislação	ANVISA 80787710001.	Papel A4	30	Nobreak	1
		Álcool 70%	1 L	Mesa para computador	1
		Lençol descartável	30		
Precauções de segurança e o que fazer em caso de anormalidade					
Passos	OPERAÇÕES EM SEQUÊNCIA				
1	Chamar cliente para a realização do exame.				
2	Programar aparelho.				
3	Preparar cliente para realização do exame.				
4	Preparar para realizar exame.				
5	Finalizar exame.				
6	Seguir para POP 1, passo 7.				
7	Higienizar sala - Exame.				

8	Seguir para POP 5.	
Aprovação		
Data: Assinatura executante:	Data: Assinatura responsável:	Data: Assinatura revisor:

Fonte: Própria

4.2.1 ELETROCARDIOGRAMA: Narrativa

Chame o cliente sempre pelo nome completo e informe-o a sala em que deve entrar.

Apresentar-se ao cliente e/ou acompanhante e explicar-lhes o procedimento.

Separe os materiais para realizar o exame começando com a verificação das pilhas do aparelho, se estão com a vantagem correta.

Ligue o eletrocardiógrafo e programe-o conforme a programação do mesmo.

Inicie o registro no eletrocardiógrafo.

Solicitar ao usuário que exponha o tórax e fique na posição de decúbito dorsal em cima da maca, verifique se o cliente está em contato com alguma parte metálica da maca e afastar se estiver a fim de evitar interferências.

Cubra o cliente para que o mesmo não fique totalmente exposto, oriente o mesmo a não ser movimentar, tossir ou conversar enquanto o ocorre o registro do ECG a fim de evitar interferências.

Calce as luvas, limpe o tórax do cliente com algodão embebido em álcool 70%. Coloque eletrodos descartáveis no tórax e conectar os cabos aos respectivos eletrodos, verifique se todos os eletrodos que correspondem às derivações estão no lugar correto.

Inicie o registro no eletrocardiógrafo evitando encostar-se ao leito durante o procedimento. Após o registro avalie se o registro efetuado pelo equipamento é compatível com o esperado para um traçado eletrocardiográfico.

Finalize o procedimento auxiliando o paciente a levantar-se da maca e vestir-se.

Identifique a folha de registro do eletrocardiograma escrevendo o nome completo do cliente com data e hora.

Peça ao cliente que se levante e vista-se. Pergunte se o mesmo necessita de ajuda.

Oriente o cliente a dirigir-se a recepção para mais informação.

Após a realização dos exames a recepcionista deve verificar com o médico a entrega do exame. Ser for possível entregar no mesmo dia a recepcionista deve conferir o nome completo do cliente e entregar o exame com capa, se não, a recepcionista de informar o cliente dia e a hora que deve retornar para buscá-los e oferecer as opções de envio (e-mail ou correio).

Higienize a maca e as mãos, com álcool 70%, despreze os eletrodos e as compressas usadas no lixo e guarde o eletrocardiógrafo em local adequado.

O pós-atendimento deve iniciar-se junto com a entrega do exame.

4.2.2 ELETROCARDIOGRAMA: Diagrama de bloco (sintético)

Diagrama de Tarefas 02 - Eletrocardiograma



Fonte: Própria

4.3 MAPA: Levantamento do POP

Quadro 03 – POP do MAPA

POP3 - PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO <i>Logo da Instituição</i>		Emissão: <i>(data)</i>		Revisão: <i>(Número/data)</i>		
Tarefa	MAPA 24 horas	Materiais		Equipamentos		
Resultado esperado	Analisar o comportamento da pressão arterial durante o período de 24 horas e possibilitar a avaliação da eficácia do tratamento anti-hipertensivo.	Descrição	Qty	Descrição	Qty	
Sector	Exame	Jaleco	1	Mesa		
Executante	Técnica de	Faixa tubular	1	Computador	com	1

	Enfermagem			Impressora	
Frequência		Manguito	1	Nobreak	1
Protocolo/Legislação	ANVISA 10361050010.	Pilhas recarregáveis	2	Monitor MAPA	1
		Capanga de couro	1	Cabo de comunicação	1
Precauções de segurança e o que fazer em caso de anormalidade					
OPERAÇÕES EM SEQUÊNCIA					
Passos					
1	Chamar cliente para a realização do exame.				
2	Programar aparelho.				
3	Preparar cliente para instalação.				
4	Instalar o aparelho MAPA.				
5	Orientar ao cliente como será o exame.				
6	Finalizar instalação e indicar data de regresso.				
7	Organizar sala - Exame.				
8	No regresso indicado ao cliente, retirar aparelho MAPA.				
9	Seguir para POP 1, passo 7.				
10	Seguir para POP 5.				
Aprovação					
Data: Assinatura executante:		Data: Assinatura responsável:		Data: Assinatura revisor:	

Fonte: Própria

4.3.1 MAPA: Narrativa

Chame o cliente sempre pelo nome completo e informe-o a sala em que deve entrar.

Apresentar-se ao cliente e/ou acompanhante e explicar-lhes o procedimento.

Separe os materiais para realizar o exame começando com a verificação das pilhas do aparelho, se estão com a vantagem correta.

Programe o aparelho MAPA conforme o manual de instruções do mesmo.

Solicite ao usuário que retire todas as vestes da parte superior do tórax e que o mesmo fique na posição de pé.

Instale o monitor de MAPA conforme ANVISA: 10361050010.

Informe ao cliente que o aparelho MAPA irá verificar sua pressão arterial a cada 15 minutos e durante a noite a cada 30 minutos. Informar que durante a verificação da pressão o cliente deve permanecer imóvel relaxado, com o braço esquerdo sobre o quadril independente da posição em que se encontra. (Exemplo: sentado, deitado, em pé...).

Informe que durante as próximas 24 horas, não será permitido tomar banho e nem retirar o aparelho.

Peça ao cliente que se vista e pergunte se o mesmo necessita de ajuda.

Oriente o cliente, que volte a empresa no dia e horário marcado para a retirada do aparelho.

Peça ao cliente que se dirija a recepção para mais informações.

Após a realização dos exames, a recepcionista receberá os exames do médico, devendo conferir o nome completo do cliente e entregá-lo com a capa.

Se não for possível a entrega dos exames, orientar ao cliente o dia e a hora que deve retornar para buscá-los.

Organize os materiais utilizados na instalação do aparelho MAPA e mantenha o local em ordem.

O cliente retornará no dia seguinte para retirar o aparelho de MAPA.

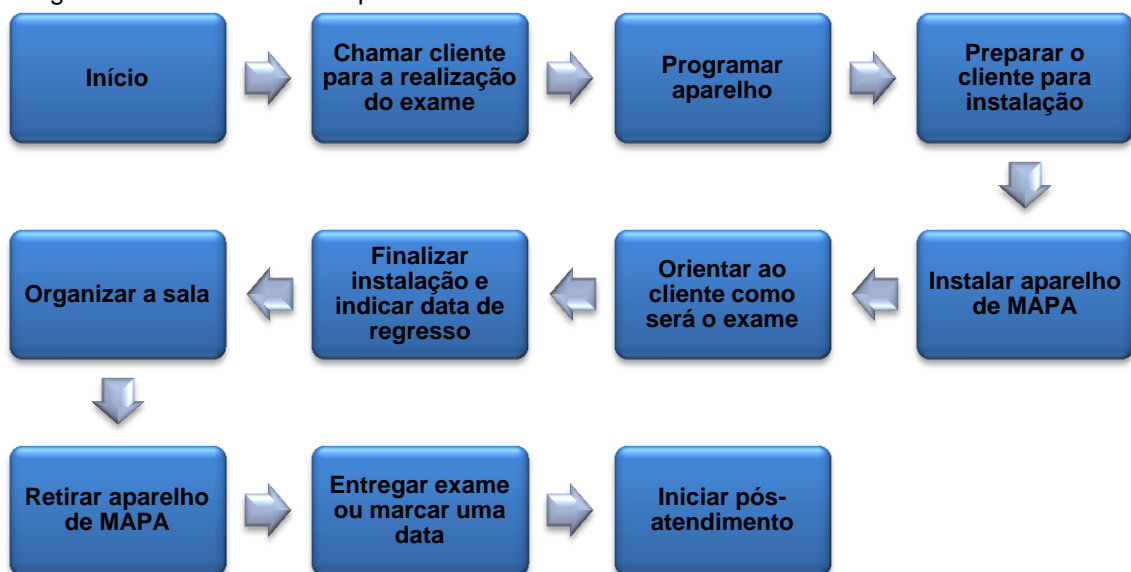
Após retirar, descarregar os dados no devido cadastro do cliente no programa MAPA conferindo se o registro do exame é aproveitável, (>75% de leitura satisfatória). Se o exame for aproveitável, orientar o cliente quando poderá buscar o resultado, caso não, marcar novo exame.

Após a realização dos exames a recepcionista deve verificar com o médico a entrega do exame. Ser for possível entregar no mesmo dia a recepcionista deve conferir o nome completo do cliente e entregar o exame com capa, se não, a recepcionista de informar o cliente dia e a hora que deve retornar para buscá-los e oferecer as opções de envio (e-mail ou correio).

O pós-atendimento deve iniciar-se junto com a entrega do exame.

4.3.2 MAPA: Diagrama de bloco (sintético)

Diagrama de Tarefas 03 - Mapa



Fonte: Própria

4.4 HOLTER: Levantamento do POP

Quadro 04 – POP do Holter

POP 4 – PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO <i>Logo da Instituição</i>		Emissão: (data)		Revisão: (Número/data)	
Tarefa	HOLTER 24 horas	Materiais		Equipamentos	
Resultado esperado	Avaliar as variações do ritmo e da frequência cardíaca que ocorrem ao longo das 24 horas e o risco dos eventos arritmicos (arritmias).	Descrição	Qtd	Descrição	Qtd
Setor	Exame	Jaleco	1	Mesa	
Executante	Técnica de Enfermagem	Eletrodos	4	Computador com Impressora	1
Frequência		Gazes	1	Nobreak	1
Protocolo/ Legislação	ANVISA 10361050012	Álcool 70%	1	Gravador Holter	1
		Pilhas recarregáveis AA	2	Cartão microSD para a gravação de dados.	1
				Cabo de paciente 4 vias	1
Precauções de segurança e o que fazer em caso de anormalidade					
OPERAÇÕES EM SEQUÊNCIA					
Passos					
1	Chamar cliente para a realização do exame.				
2	Programar aparelho.				
3	Preparar cliente para instalação.				
4	Instalar o aparelho Holter.				
5	Orientar ao cliente como será o exame.				
6	Finalizar instalação e indicar data de regresso.				
7	Organizar sala - Exame.				
8	No regresso indicado ao cliente, retirar aparelho HOLTER.				
9	Seguir para POP 1, passo 7.				
10	Seguir para POP 5.				
Aprovação					
Data: Assinatura executante:		Data: Assinatura responsável:		Data: Assinatura revisor:	

Fonte: Própria

4.4.1 HOLTER: Narrativa

Chame o cliente sempre pelo nome completo e informe-o a sala em que deve entrar.

Apresentar-se ao cliente e/ou acompanhante e explicar-lhes o procedimento.

Separe os materiais para realizar o exame começado com a verificação das pilhas do aparelho estão com a vantagem correta.

Programa o aparelho Holter conforme a programação do mesmo.

Solicite ao usuário que retire todas as vestes da parte superior do tórax e que o mesmo fique na posição de pé.

Instale o gravador conforme orienta a ANVISA 10361050006.

Informe ao cliente que o gravador Holter gravará a sua frequência cardíaca durante 24 horas e informe que durante a gravação o cliente deve evitar aparelhos eletrônicos (exemplo: televisão, celulares etc.).

Informe que durante as 24 horas não será permitido tomar banho e nem retirar o gravador.

Peça ao cliente que se vista e pergunte se o mesmo necessita de ajuda.

Oriente o cliente, que volte a empresa no dia e horário marcado para a retirada do aparelho.

Peça ao cliente que se dirija a recepção para mais informação.

Após a realização dos exames, a recepcionista receberá os exames do médico, devendo conferir o nome completo do cliente e entregá-lo com a capa.

Se não for possível a entrega dos exames, orientar ao cliente o dia e a hora que deve retornar para buscá-los.

Organize os materiais utilizados na instalação do gravador Holter e manter o local em ordem.

O cliente retornará no dia seguinte para retirar o gravador Holter.

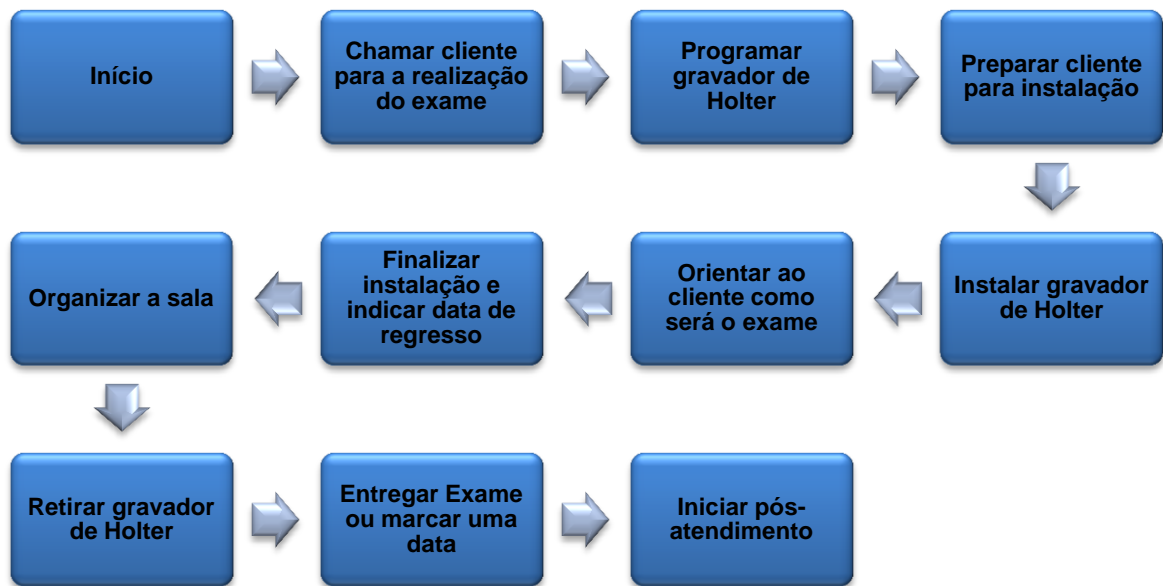
Após retirar, descarregar os dados no devido cadastro do cliente no programa Holter conferindo se o registro do exame é aproveitável (>75% de gravação). Se o exame for aproveitável orientar o cliente quando poderá buscar o resultado, caso não, marcar novo exame.

Após a realização dos exames a recepcionista deve verificar com o médico a entrega do exame. Ser for possível entregar no mesmo dia a recepcionista deve conferir o nome completo do cliente e entregar o exame com capa, se não, a recepcionista de informar o cliente dia e a hora que deve retornar para buscá-los e oferecer as opções de envio (e-mail ou correio).

O pós-atendimento deve iniciar-se junto com a entrega do exame.

4.4.2 HOLTER: Diagrama de bloco (sintético)

Diagrama de Tarefas 04 - Holter



Fonte: Própria

4.5 PÓS-ATENDIMENTO: Levantamento do POP

Quadro 05 – POP do pós atendimento

POP 5 - PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO <i>Logo da Instituição</i>		Emissão: (data)		Revisão: (Número/data)	
Tarefa	PÓS-ATENDIMENTO	Materiais		Equipamentos	
Resultado esperado	Manter e fidelizar seus clientes com dedicação.	Descrição	Qtd	Descrição	Qtd
Setor	Atendimento	Canetas	5	Telefones	2
Executante	Recepcionista	Agenda	1	Celulares	2
Frequência	Diária	Papel A4	500	Computador com Impressora	1
Protocolo/ Legislação	Código de Defesa do Consumidor			Nobreak	1
				Balcão de atendimento	1
Precauções de segurança e o que fazer em caso de anormalidade					
Passos	OPERAÇÕES EM SEQUÊNCIA				
1	Entregar o exame ao cliente ou informa-lo sobre as opções de recebimento do exame.				
2	Enviar e-mail ao cliente para lembra-lo do retorno.				
3	Oferecer opção de marcação de consulta e exames.				
4	Parabenizar o cliente pelo seu aniversário através de e-mail.				
5	Disponibilizar serviço de ouvidoria.				
Aprovação					
Data: Assinatura executante:	Data: Assinatura responsável:	Data: Assinatura revisor:			

Fonte: Própria

4.5.1 PÓS-ATENDIMENTO: Narrativa

Após a realização dos exames a recepcionista deve verificar com o médico a entrega do exame. Ser for possível entregar no mesmo dia a recepcionista deve conferir o nome completo do cliente e entregar o exame com capa, se não, a recepcionista de informar o cliente dia e a hora que deve retornar para buscá-los e oferecer as opções de envio (e-mail ou correio).

Após 6 ou 12 meses que o cliente realizou o exame, enviar e-mail orientando-o a retornar a clínica para fazer novos exames.

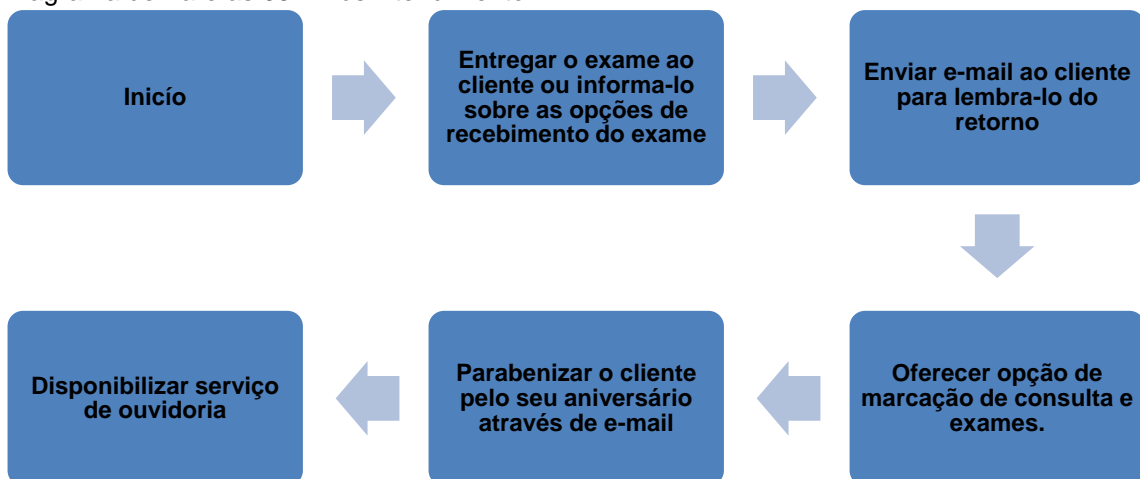
Oferecer ao cliente a opção de agendamento de consultas e exames via *online*.

Nos aniversários dos clientes, enviar mail parabenizando-os e lembrando-lhes, o quando sua saúde é importante para a empresa.

Disponibilizar uma ouvidoria para aproximar os clientes, receber as suas sugestões e reclamações quanto aos serviços prestados.

4.5.2 PÓS-ATENDIMENTO: Diagrama de bloco (sintético)

Diagrama de Tarefas 05 – Pós-Atendimento



Fonte: Própria

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, foram alcançados os objetivos de mapear as rotinas (informais por ocasião) de uma Clínica de Diagnóstico Cardiológico, convertê-las em processos, otimizá-los e elaborar modelos representativos esquemáticos e narrativos, disponibilizando-os como contrapartida à empresa estudada. Aliás, todos

os POPs foram “validados”. Inobstante, adotar os POP’s propostos seja liberalidade da empresa.

Se a empresa adotar os POPs propostos, pode-se sugerir, até mesmo com base no que se expôs no referencial teórico, que salvaguardará a variabilidade nos procedimentos e por conseguinte minimizará erros, retrabalho e desgaste a imagem e credibilidade da mesma. Outrossim, gera-se a possibilidade de usar os POP’s em casos que necessitem de “Solução de Continuidade”, como por exemplo, quando houver rotatividade de funcionário (demissão e contratação) ou mesmo quando um funcionário faltar ao serviço, outro o poderá substituir mesmo que a título precário, já que os procedimentos estão sequencialmente narrados e representados graficamente de forma didática.

Os POPs foram organizados de modo que o executante tenha a percepção do “Ciclo de Vida do Serviço”. Dado que, qualquer serviço/exame comece com o POP1 – Atendimento. Siga para a execução do exame específico compreendido do POP2 ao POP4 e termine com o POP5 – Pós-Atendimento. Este último, visando relacionamento e fidelização de clientes. Pois, temos como verdadeiro que é mais caro captar um novo cliente a mantê-lo.

Como nota pessoal destas acadêmicas, registramos que foi interessante observar a importância de adotar boas práticas de OSM sob a orientação de profissional da Administração, para que o POP não resultasse distorcido ou tendencioso, o que prejudicaria a sua “validação”. Por isso, confessamos o quão foi “trabalhoso” - já que foi excetuada a observação participativa como se declarou na metodologia - e teve-se que separar papéis no estudo: Executante (funcionário da clínica); Observador (acadêmicas/pesquisadoras); Revisores (profissional médico e profissional de OSM). Com efeito, mais segurança e isenção ao estudo.

Por oportuno e derradeiro, reiteramos a citação de Curto Junior (2011, p. 245) com respeito à padronização de procedimentos adjacente a OSM: “(...) eliminar o supérfluo, otimizar os recursos das empresas e maximizar os resultados”.

REFERÊNCIAS

Fontes Citadas

ALVES, Sérgio Rodrigues. Gestão de Serviços - Terminologia Básica. 2014. Disponível em: < <http://www.profsergio.net/glossariogestserv.pdf>> - Acesso em: 23-MAI-2015.

_____.Administração: Siglas Usuais.PerSe. São Paulo: 2015.

ANVISA. Glossário de Termos das Normas e Resoluções.S.D. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br/medicamentos/glossario/glossario_p.htm> - Acesso em: 20-ABR-2015.

BALBINOT, Guilherme Bastos. Proposta de procedimento operacional padrão para planejamento e projeto de canteiro de obras. Monografia de Especialização. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba: 2012. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/871/1/CT_GEOB_XVII_2011_12.pdf> - Acesso em: 16-MAI-2015.

CAMPOS, Vicente Facoloni. **Gerenciamento da Rotina de trabalho do dia a dia.**9 ed. Nova Lima. Belo Horizonte: 2013.

CURTO JUNIOR, Renato Mendes. Organização, Sistemas e Métodos – Instituto Federal do Paraná. Curitiba:2011. Disponível em: <http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/org_sist_metodos.pdf> Acesso em: 11-JUN-2015.

FONSECA, Andréia Pereira da. NAY, Ariane de Carvalho. OLIVEIRA, Vivian de Mello. Sistema de Gestão pela Qualidade Total e Padronização na Empresa. UNISALESIANO-Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Lins, São Paulo: 2007. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2007/trabalho/aceitos/CC21778734871.pdf>> - Acesso em: 11-JUN-2015.

GATES, B.; RINEARSON, P. & MYHRVOLD, N. **A Estrada do Futuro.** Companhia das Letras. São Paulo: 1995.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. Atlas. São Paulo: 2002.

GUERRERO, Giselle Patrícia. BECCARIA,Lúcia Marinilza. TREVIZAN, Maria Auxiliadora. Procedimento operacional padrão: utilização na assistência de enfermagem em serviços hospitalares-Rev. Latino-Am. Enfermagem Vol.16, Nº6. Ribeirão Preto Nov./Dec. 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-11692008000600005>> - Acesso em: 01-JUN-2015

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação Balanced Scorecard.**Campus. Rio de Janeiro: 1997.

KOERICH, DaywsonPauli. Gestão de Qualidade em Laboratórios: subsídios para a padronização dos processos em Unidades de Pronto Atendimento 24h. *In: Coleção Gestão da Saúde Pública*. Vol. 8. 2013. Disponível em: <<http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/uploads/2013/03/Anais-GSP-Volume-8-completo.pdf>> - Acesso em: 16-MAI-2015.

LINS, Bernardo E. História da Qualidade - Breve História da Engenharia da Qualidade.2009. Disponível em: <<http://gqpgunit.blogspot.com.br/2009/03/historia-da-qualidade.html>> - Acesso em: 31-MAI-2015.

MINAYO, Maria Cecília de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais**.7 ed. Atlas. São Paulo: 2003.

PACOBAYHA, Vanessa da Fonseca. O uso dos protocolos em serviços de saúde e a melhoria na qualidade do atendimento. Universidade Candido Mendes. Pós-graduação em Administração Hospitalar. Rio de Janeiro: 2010. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k214271.pdf> - Acesso em: 22-ABR-2015.

SACCONI, Luiz Antônio. **Grande Dicionário da Língua Portuguesa: comentado, crítico e enciclopédico**. Nova Geração. São Paulo: 2010.

VIANNA, Vinicius Wittig. Análise da utilização de energia nos processos industriais automotivos: uma introdução à sustentabilidade. Revista Científica Semana Acadêmica. Vol. 01. 2014. Disponível em: <http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/analise_da_utilizacao_de_energia_nos_processos_industriais_automotivos_-_uma_introducao_a_sustentabilidade.pdf> - Acesso em: 01-JUN-2015.

FontesConsultadas

Fluxogramas - <<http://www.profsergio.net/fluxograma-ansi.pdf>> - Acesso em: 20-JUN-2015.

Normas para citações bibliográficas - <<http://heracles.mae.usp.br/citas.pdf>>- Acesso em: 19-JUN-2015.

APÊNDICES

Apêndice A - Instrumento de Coleta de Dados

POP (Nº e Denominação)–		Emissão:		Revisão:	
<i>Logo da Instituição</i>		<i>(data)</i>		<i>(Número/data)</i>	
Tarefa	ATENDIMENTO	Materiais		Equipamentos	
Resultado esperado					
Setor					
Executante					
Frequência					
Protocolo/					
Legislação					
Precauções de segurança e o que fazer em caso de anormalidade					
Passos	OPERAÇÕES EM SEQUÊNCIA				
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
Aprovação					
Data:		Data:		Data:	
Assinatura executante:		Assinatura responsável:		Assinatura revisor:	

Adaptado. Mescla elementos de formulários de POP usados em administração de serviços de saúde por:
 1 – Hospital Universitário da Universidade Federal do Ceará
 (http://www.huwc.ufc.br/arquivos/pop/1384891609_10_0.pdf);
 2 – Hospital Universitário da Universidade Federal de Juiz de Fora
 (<http://www.ufjf.br/hu/files/2011/01/terceirafasePOPEcocardiogramaEletrocardiogramaCardiologia.pdf>).

ANEXOS

Anexo A - Imagens dos Aparelhos utilizados nos exames de MAPA e Holter



APARELHO DE MAPA E ACESSÓRIOS

APARELHOS DE HOLTER 24H.

Fonte: Própria

Anexo B – Imagens dos Aparelhos utilizados nos exames de Eletrocardiograma



ELETROCARDIOGRAMA COMPUTADORIZADO

ELETROCARDIOGRAMA DIGITAL

Fonte: Própria