



Peer Review Report

PEER REVIEW REPORT FOR:

Araujo, C. A. S., & Figueiredo, K. F. (2021). Hospital São Felipe: Desafio da gestão da capacidade em uma emergência hospitalar. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(2), e190326. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021190326>.por

HOW TO CITE THIS PEER REVIEW REPORT:

Araujo, C. A. S., Figueiredo, K. F., & Mattoso, C. L. de Q. (2020). Peer review report for: Hospital São Felipe: Desafio da gestão da capacidade em uma emergência hospitalar. RAC. *Revista de Administração Contemporânea*. Zenodo. <http://doi.org/10.5281/zenodo.4026488>

REVIEWERS:

-  Cecília Lima de Queirós Mattoso (Universidade Estácio de Sá, Brazil)
One of the reviewers chose not to disclose his/her review report.

ROUND 1

Reviewer 1 report

Reviewer 1 for this round chose not to disclose his/her review report.

Reviewer 2 report

Reviewer: Cecília Lima de Queirós Mattoso
Date review returned: May 13, 2020
Recommendation: Major revision

Comments to the authors

O caso deveria apresentar uma dificuldade maior, para tanto, algumas sugestões foram feitas. Também foram apresentadas críticas para serem analisadas e resolvidas.

O caso contém bastante informação, mas suas notas de ensino devem ser reescritas, pois é um caso para aplicação de ferramentas. Também a apresentação do caso pode ser um pouco mais “disfarçada” de modo a fazer com que o aluno tenha que pensar em outras alternativas, além das propostas pelos autores, e tenha um pouco mais de trabalho para aplicar as ferramentas.

Existem diversos casos de ensino, desde o caso exemplo, onde discute-se a partir de uma solução já tomada, até o caso sem gabarito, onde diversas soluções são possíveis e o treinamento do processo para a tomada de decisão é objetivo do caso.

Há várias formas de discutir um caso. Portanto, começar as notas de ensino dizendo que por se utilizar o Método do Caso nenhuma teoria deve ser discutida antes do caso, não é um bom começo. Sem nenhum conhecimento da teoria o aluno não conseguirá “criar” ou buscar, por exemplo, conceitos e ferramentas para o gerenciamento da capacidade.

No método do caso, segundo a metodologia da Ivey School existem três dimensões:

1 Dimensão Analítica

- Nível 1 - o participante o deve avaliar uma decisão tomada por outros
- Nível 2 - o participante deve avaliar as alternativas disponíveis e tomar a decisão
- Nível 3 - o participante deve identificar as alternativas e tomar a decisão

2 Dimensão Conceitual

- Nível 1 - aplicação de um único conceito, simples
- Nível 2 - identificação da teoria apropriada ou conceito complexo com auxílio da discussão em sala
- Nível 3 - identificação de uma variedade de teorias e conceitos que podem ser relevantes na resolução do caso através das explicações em sala.

3 Dimensão da Apresentação

- Nível 1 - análise de um caso curto, bem organizado, em formato simples
- Nível 2 - análise de um caso de tamanho médio, com certo nível de desorganização e informações irrelevantes
- Nível 3 - análise de um caso longo, desorganizado, informações irrelevantes, faltando dados e apresentado em vários formatos

O caso, do jeito que é descrito, parece ser um caso 3, 3, 1. O leitor é levado a crer que é um caso da maior dificuldade em termos da dimensão analítica: Nível 3 - o participante deve identificar as alternativas e tomar a decisão. Será que o participante conseguirá identificar alternativas de solução sem conhecer as ferramentas e conceitos? Sugiro usar o nível 2, onde os participantes avaliariam as alternativas disponíveis (para dificultar, poderiam ter descritas no caso alternativas não válidas) e tomariam decisões.

Em termos da dimensão conceitual, é proposto que os alunos identifiquem o que deverá ser usado sem conhecer a teoria, que será dada depois. Ou seja, também nesta dimensão é um caso que parece ser da maior dificuldade: Nível 3 - identificação de uma variedade de teorias e conceitos que podem ser relevantes na resolução do caso através das explicações em sala. Geralmente este nível de dificuldade é aplicado a casos de final de curso, quando os alunos já viram diversas teorias e conceitos e terão que decidir qual usar. No caso em questão, a ideia de discutir o caso e depois conhecer a teoria. Isto não me parece adequado. Como o aluno irá refletir sobre gestão da capacidade em serviços sob as três perspectivas sem conhecê-las?

Em termos da dimensão apresentação, o nível apresentado é o nível 1. Sugiro que usem o nível 2, pois um certo nível de desorganização e informações irrelevantes poderiam criar um pouco mais de dificuldade para o alunos.

É dito que: "Caberá ao professor “puxar” dos alunos estas questões/reflexões e organizar os fatores listados pelos mesmos para, em seguida, “atacar” cada um destes pontos com as ferramentas adequadas". Quem irá atacar? O professor? Usando a lista de fatores que ele professor "puxou"? Quando o aluno irá refletir?

A literatura indicada para dar suporte ao caso é muito genérica. Existem diversos artigos sobre gestão da capacidade, gerenciamento da demanda e tratamento das filas de espera em hospitais e mais especificamente em emergência. Porque não usá-los?

O caso para ficar mais desafiador deveria usar uma literatura específica. Por exemplo, na breve fundamentação teórica algumas propostas para gerenciar ou influenciar a demanda como: redução ou aumento de preços; utilização de sistema de reservas; educação do cliente, informando-o sobre os períodos de pico; oferta de serviços complementares e fora da sazonalidade. (Bitran & Mondschein, 1997, Haksever et al., 2000), não são de marketing de serviço hospitalar e não se aplicam ao caso em questão! Os autores também não são específico do setor.

Quanto a parte em que se menciona: “Especificamente em relação ao objeto deste estudo, existem consideráveis diferenças culturais e psicológicas nas atitudes em relação a filas de espera, pontualidade e tempo”, Porque mencionaram a abordagem cultural? A forma que a abordagem cultural foi apresentada também não me pareceu adequada. Primeiro porque a teoria das filas vem da Psicologia

e não da Antropologia. Segundo porque não se deve utilizar apud em texto para mestrado. Usar Barros e Rocha para explicar Mauss passa a impressão de que os autores não foram a fonte primária (Mauss). Mas mais importante, porque usar a teoria da dádiva de Mauss numa emergência hospitalar?

Minha sugestão é que ao invés de apresentar uma breve fundamentação teórica, os autores do presente caso apresentem as soluções com as devidas ferramentas e conceitos e seus respectivos autores.

A análise feita pelos autores me parece cuidadosa e lógica. Mas se há uma ordem, ou seja, se há passos previstos, ferramentas a serem utilizadas e apenas um caminho*, o caso é de identificação de teorias apropriadas. Não há caminhos alternativos. Há claramente um gabarito que deve ser discutido em sala com auxílio do professor. Então as notas têm que ser reescritas tendo esse objetivo em mente.

*“Para que seja possível identificar a origem do problema, os seguintes passos são necessários: (1) Mapear o processo (fluxo do processo): entender as etapas de atendimento do paciente, desde sua chegada até o atendimento médico; (2) Verificar a demanda e a capacidade em cada etapa do processo; (3) Atentar para a variabilidade dos tempos de execução em cada etapa do processo; e (4) Analisar a distribuição da chegada de pacientes por dia e por hora”.

Na análise do caso também é dito que: “Tendo em vista a complexidade do processo, é necessário definir os “cortes” a serem feitos para analisar o processo”. Por que os cortes foram aqueles? Não há um debate ou caminhos alternativos? Prós e contras? Consequências de cortes mal feitos?

Os cálculos e análises parecem corretos, indicando que há um gabarito, portanto o caso tem que ser aplicado após a apresentação e discussão dos conceitos.

Additional Questions:

Does the manuscript contain new and significant information to justify publication?: Not applicable

Does the Abstract (Summary) clearly and accurately describe the content of the article?: Not applicable

Is the problem significant and concisely stated?: Yes

Are the methods described comprehensively?: Not applicable

Are the interpretations and conclusions justified by the results?: Not applicable

Is adequate reference made to other work in the field?: Not applicable

Is the language acceptable?: Yes

Does the article have data and / or materials that could be made publicly available by the authors?: Yes

Please state any conflict(s) of interest that you have in relation to the review of this paper (state “none” if this is not applicable):.

Rating:

Interest: 2. Good

Quality: 3. Average

Originality: 3. Average

Overall: 2. Good

Authors' Responses

Este documento visa revisar o caso de ensino “Hospital São Felipe: Desafio da Gestão da Capacidade em uma Emergência Hospitalar”, conforme recomendações dos pareceristas, apontando item a item a modificação realizada e os esclarecimentos pertinentes.

O texto do artigo foi reformulado e uma nova versão submetida à Revista de Administração Contemporânea - RAC, com todas as alterações controladas e grifadas de amarelo.

[The authors' responses to the comments of Reviewer 1 for this round were omitted from this report, since the Reviewer 1 for this round did not authorize the disclosure of his/her report.]

REVISOR 2

COMENTÁRIOS DOS AUTORES

O caso deveria apresentar uma dificuldade maior, para tanto, algumas sugestões foram feitas. Também foram apresentadas críticas para serem analisadas e resolvidas.

O caso contém bastante informação, mas **suas notas de ensino devem ser reescritas, pois é um caso para aplicação de ferramentas.** Também a **apresentação do caso pode ser um pouco mais “disfarçada”** de modo a fazer com que o **aluno** tenha que **pensar em outras alternativas**, além das propostas pelos autores, e tenha um pouco mais de trabalho para aplicar as ferramentas.

Existem diversos casos de ensino, desde o caso exemplo, onde discute-se a partir de uma solução já tomada, até o caso sem gabarito, onde diversas soluções são possíveis e o treinamento do processo para a tomada de decisão é objetivo do caso.

O caso contém bastante informação, mas suas notas de ensino devem ser reescritas, pois é um caso para aplicação de ferramentas. Também a apresentação do caso pode ser um pouco mais “disfarçada” de modo a fazer com que o aluno tenha que pensar em outras alternativas, além das propostas pelos autores, e tenha um pouco mais de trabalho para aplicar as ferramentas.

Existem diversos casos de ensino, desde o caso exemplo, onde discute-se a partir de uma solução já tomada, até o caso sem gabarito, onde diversas soluções são possíveis e o treinamento do processo para a tomada de decisão é objetivo do caso.

Há várias formas de discutir um caso. Portanto, começar as notas de ensino dizendo que por se utilizar o Método do Caso nenhuma teoria deve ser discutida antes do caso, não é um bom começo. Sem nenhum conhecimento da teoria o aluno não conseguirá “criar” ou buscar, por exemplo, conceitos e ferramentas para o gerenciamento da capacidade.

Os autores agradecem os comentários e sugestões que, com certeza, aprimorarão o caso.

Os autores agradecem as considerações e reformularam bastante as Notas de Ensino para torna-las mais claras para o professor. Quanto ao caso em si, este termina com Fabio Antunes sem saber o que fazer, sem ter certeza de que tinha as informações necessárias para resolver o problema da fila de espera no hospital. Como os alunos não têm acesso às Notas de Ensino, não há qualquer direcionamento ou alternativa única a ser seguida. A ideia é exatamente estimular os alunos a pensarem, com base nos conceitos de gestão de capacidade, gestão de demanda e gestão de filas de espera, em caminhos possíveis, de forma livre.

Para tornar isto mais claro, as Notas de Ensino foram reescritas explicitando estas questões, como demonstrado nos trechos a seguir (apenas para citar alguns):

Pág. 18 – **“O professor pode pedir a um grupo para ser voluntário e ir até a frente da sala para compartilhar o mapeamento e o plano de ação com a turma. A partir do material apresentado por este grupo, o professor deve solicitar a contribuição e comentários dos outros grupos, sobre o que fizeram de diferente, sobre o que não concordam, sobre sugestões que possam complementar o plano apresentado, de tal forma a gerar um plano de ação construído pela turma como um todo.”**

Pág.23 – **“A análise a seguir não deve ser utilizada na discussão do caso, pois o objetivo é deixar os alunos livres para pensar e propor ações. O professor deve levar consigo esta análise e, na medida em que vai discutindo o plano de ação apresentado pelos alunos, deve ir pontuando questões importantes a serem consideradas, ou caminhos possíveis de serem trilhados. A ideia, portanto, do material a seguir, é auxiliar o professor no estímulo à reflexão dos alunos e não indicar caminho único para os alunos. No entanto, dependendo da qualidade da preparação prévia dos alunos, é possível que o professor precise direcionar mais a discussão e as análises a seguir podem ser bastante úteis neste processo.”**

Os autores agradecem a oportunidade deixar mais claro nas Notas de Ensino que não se trata de não ter teoria previamente abordada. Tendo em vista que no método do caso se aprende por descoberta, os alunos deverão ter lido textos sobre o tema antes da aula para, exatamente, poder “criar” ou buscar soluções adequadas ao problema proposto. Assim, o início das Notas de Ensino foi reescrito, conforme transcrito a seguir (mudanças grifadas de amarelo):

Pág. 16: **“Trata-se de um caso em que há decisões gerenciais a serem tomadas, estimulando os alunos a refletirem sobre o problema de gestão da capacidade e demanda em serviços. Há pelo menos três conceitos que os alunos precisam ter conhecimento e compreender para serem capazes de fazer recomendações sobre as medidas que deveriam ser adotadas por Fabio Antunes:**

- 1) gerenciamento da capacidade (análise de fluxos de processo e da capacidade em cada etapa do processo);
- 2) gerenciamento da demanda (comportamento da demanda e variabilidades introduzidas pelo cliente no processo de prestação de serviço);
- 3) tratamento das filas de espera (gerenciamento da percepção do tempo de espera, para torná-la menos **desgastantes** para o cliente).

O entendimento dos conceitos acima, juntamente com as informações fornecidas no caso, proverão os fundamentos suficientes para os alunos discutirem os próximos passos a serem dados pelo hospital para melhorar o gerenciamento da emergência do hospital e a experiência do paciente. Assim, sugere-se que juntamente com o caso e questões para discussão, sejam entregues antecipadamente para os alunos os seguintes artigos, que necessitam ser lidos antes da resolução individual do caso:

Figueiredo, K., & Escobar, D. (2004). *Gestão de capacidade em serviços. Relatórios COPPEAD*. Rio de Janeiro.

Frei, F. (2006). *Breaking the trade-off between efficiency and service*. *Harvard Business Review*, 84(11), 92-101.

Maister, D. (1985). *The Psychology of Waiting Lines*. In: J. A. Czepiel, M. R. Solomon, C. E.

Continues

(continued)

REVISOR 2	COMENTÁRIOS DOS AUTORES
<p>No método do caso, segundo a metodologia da Ivey School existem três dimensões:</p> <p>1 Dimensão Analítica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nível 1 - o participante o deve avaliar uma decisão tomada por outros • Nível 2 - o participante deve avaliar as alternativas disponíveis e tomar a decisão • Nível 3 - o participante deve identificar as alternativas e tomar a decisão <p>2 Dimensão Conceitual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nível 1 - aplicação de um único conceito, simples • Nível 2 - identificação da teoria apropriada ou conceito complexo com auxílio da discussão em sala • Nível 3 - identificação de uma variedade de teorias e conceitos que podem ser relevantes na resolução do caso através das explicações em sala. <p>3 Dimensão da Apresentação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nível 1 - análise de um caso curto, bem organizado, em formato simples • Nível 2 - análise de um caso de tamanho médio, com certo nível de desorganização e informações irrelevantes • Nível 3 - análise de um caso longo, desorganizado, informações irrelevantes, faltando dados e apresentado em vários formatos. <p>O caso, do jeito que é descrito, parece ser um caso 3, 3, 1. O leitor é levado a crer que é um caso da maior dificuldade em termos da dimensão analítica: Nível 3 - o participante deve identificar as alternativas e tomar a decisão. Será que o participante conseguirá identificar alternativas de solução sem conhecer as ferramentas e conceitos? Sugiro usar o nível 2, onde os participantes avaliariam as alternativas disponíveis (para dificultar, poderiam ter descritas no caso alternativas não válidas) e tomariam decisões.</p>	<p>Com as alterações realizadas nas Notas de Ensino, os autores acreditam que os alunos conseguirão identificar e propor alternativas para solução do caso.</p> <p>Com relação às dimensões do caso, os autores são da opinião de que o mesmo pode ser classificado como 3,2,1, ou seja, concordam com o revisor quanto às dimensões analítica e de apresentação, mas no que se refere à dimensão conceitual, não há uma variedade de teorias para empregar na resolução do caso. Trata-se de comparar o comportamento da demanda com a disponibilidade de profissionais (basicamente fixa) e verificar que a capacidade de atendimento é deficiente apenas em determinados dias e determinadas faixas horárias.</p>
<p>Em termos da dimensão conceitual, é proposto que os alunos identifiquem o que deverá ser usado sem conhecer a teoria, que será dada depois. Ou seja, também nesta dimensão é um caso que parece ser da maior dificuldade: Nível 3 - identificação de uma variedade de teorias e conceitos que podem ser relevantes na resolução do caso através das explicações em sala. Geralmente este nível de dificuldade é aplicado a casos de final de curso, quando os alunos já viram diversas teorias e conceitos e terão que decidir qual usar. No caso em questão, a ideia de discutir o caso e depois conhecer a teoria. Isto não me parece adequado. Como o aluno irá refletir sobre gestão da capacidade em serviços sob as três perspectivas sem conhecê-las?</p>	<p>Da mesma forma, com as alterações realizadas nas Notas de Ensino, os autores acreditam que este ponto está esclarecido e que os alunos conseguirão identificar e propor alternativas para solução do caso. Os alunos conhecerão os conceitos antes da discussão do caso.</p>
<p>Em termos da dimensão apresentação, o nível apresentado é o nível 1. Sugiro que usem o nível 2, pois um certo nível de desorganização e informações irrelevantes poderiam criar um pouco mais de dificuldade para o alunos.</p> <p>É dito que: "Caberá ao professor "puxar" dos alunos estas questões/reflexões e organizar os fatores listados pelos mesmos para, em seguida, "atacar" cada um destes pontos com as ferramentas adequadas". Quem irá atacar? O professor? Usando a lista de fatores que ele professor "puxou"? Quando o aluno irá refletir?</p>	<p>Os autores retiraram o trecho mencionado das Notas de Ensino. Além disso, conforme esclarecido anteriormente, os alunos conhecerão a teoria antes da discussão do caso e terão liberdade para propor o plano de ação que julgarem adequado. Assim, os autores consideram que não há necessidade de alterar a escrita do caso.</p>
<p>A literatura indicada para dar suporte ao caso é muito genérica. Existem diversos artigos sobre gestão da capacidade, gerenciamento da demanda e tratamento das filas de espera em hospitais e mais especificamente em emergência. Porque não usá-los?</p>	<p>Os autores agradecem a sugestão. No entanto, esclarecem que o caso foi escrito para ser aplicado em cursos de Operações de Serviços, ou de Gestão de Serviços de uma forma geral. Para deixar isto mais claro para o leitor, foi incluído o seguinte trecho nas Notas de Ensino (grifado de amarelo):</p> <p>“O caso pode ser programado em disciplinas, preferencialmente de pós-graduação, dedicadas aos temas de Gerência de Serviços e Operações de Serviços.</p> <p>Apesar de o caso ter como foco do discussão uma emergência hospitalar, o mesmo foi escrito para ser discutido em cursos de gestão de serviços em geral, já que os desafios da gestão de capacidade e demanda no setor de saúde possibilitam a discussão aprofundada da aplicabilidade dos conceitos em diversos tipos de serviços, que enfrentam, da mesma forma, um elevado custo da falta de capacidade, alta variabilidade do comportamento da demanda, dificuldade de encontrar produtos/serviços substitutos para os momentos de ociosidade e especialização da mão de obra, dificultando o remanejamento da capacidade para as atividades que representem o gargalo do processo.” (pág.15)</p>

Continues

(continued)

REVISOR 2	COMENTÁRIOS DOS AUTORES
<p>O caso para ficar mais desafiador deveria usar uma literatura específica. Por exemplo, na breve fundamentação teórica algumas propostas para gerenciar ou influenciar a demanda como: redução ou aumento de preços; utilização de sistema de reservas; educação do cliente, informando-o sobre os períodos de pico; oferta de serviços complementares e fora da sazonalidade. (Bitran & Mondschein, 1997, Haksever et al., 2000), não são de marketing de serviço hospitalar e não se aplicam ao caso em questão! Os autores também não são específicos do setor.</p>	<p>Os autores reiteram que o caso foi escrito para ser aplicado em cursos de Operações de Serviços, ou de Gestão de Serviços de uma forma geral. O caso não é posicionado como de Marketing de Serviços, mas sim como de Operações de Serviços. Assim, espera-se que os alunos reflitam além do setor de saúde, usando a situação ocorrida no hospital para ilustrar a dificuldade de se aplicar os conceitos de gestão de demanda e capacidade em determinados contextos.</p> <p>Quanto aos autores mencionados pelo revisor, os mesmos são de Operações de Serviços e tratam, conseqüentemente, de gestão de capacidade e demanda em serviços, foco do presente caso.</p>
<p>Quanto a parte em que se menciona: “Especificamente em relação ao objeto deste estudo, existem consideráveis diferenças culturais e psicológicas nas atitudes em relação a filas de espera, pontualidade e tempo”, Porque mencionaram a abordagem cultural? A forma que a abordagem cultural foi apresentada também não me pareceu adequada. Primeiro porque a teoria das filas vem da Psicologia e não da Antropologia. Segundo porque não se deve utilizar apud em texto para mestrado. Usar Barros e Rocha para explicar Mauss passa a impressão de que os autores não foram a fonte primária (Mauss). Mas mais importante, porque usar a teoria da dívida de Mauss numa emergência hospitalar?</p>	<p>Os autores concordam com as considerações e retiraram estes trechos das Notas de Ensino.</p>
<p>Minha sugestão é que ao invés de apresentar uma breve fundamentação teórica, os autores do presente caso apresentem as soluções com as devidas ferramentas e conceitos e seus respectivos autores.</p>	<p>Conforme anteriormente esclarecido, as Notas de Ensino foram reescritas e estas questões foram sanadas. Os alunos não terão acesso às notas e estão livres para tomar o caminho que julgarem mais adequado, conforme esclarecido nos trechos abaixo transcritos (mudanças grifadas de amarelo):</p>
<p>A análise feita pelos autores me parece cuidadosa e lógica. Mas se há uma ordem, ou seja, se há passos previstos, ferramentas a serem utilizadas e apenas um caminho*, o caso é de identificação de teorias apropriadas. Não há caminhos alternativos. Há claramente um gabarito que deve ser discutido em sala com auxílio do professor. Então as notas têm que ser reescritas tendo esse objetivo em mente.</p>	<p>“O professor deve deixar a turma livre para pensar nas ações a serem implementadas pelo HSF. Além disso, o professor deve estimular a turma para refletir sobre a variabilidade dos tempos do processo (considerar também tempos máximos e mínimos), sobre a pertinência de utilizar a média dos tempos, tendo em vista a grande variabilidade (que tal usar a mediana?) e sobre as simplificações que devem ser feitas para que seja possível mapear o processo. E, por último, deve destacar a importância de se ter as seguintes informações: (a) número de pacientes atendidos por dia e faixa de horário; (b) tempo de processamento de cada etapa do processo; (c) número de profissionais à disposição para executar cada etapa do processo de atendimento.</p>
<p>*“Para que seja possível identificar a origem do problema, os seguintes passos são necessários: (1) Mapear o processo (fluxo do processo): entender as etapas de atendimento do paciente, desde sua chegada até o atendimento médico; (2) Verificar a demanda e a capacidade em cada etapa do processo; (3) Atentar para a variabilidade dos tempos de execução em cada etapa do processo; e (4) Analisar a distribuição da chegada de pacientes por dia e por hora”.</p>	<p>A análise a seguir não deve ser utilizada na discussão do caso, pois o objetivo é deixar os alunos livres para pensar e propor ações. O professor deve levar consigo esta análise e, na medida em que vai discutindo o plano de ação apresentado pelos alunos, deve ir pontuando questões importantes a serem consideradas, ou caminhos possíveis de serem trilhados. A ideia, portanto, do material a seguir, é auxiliar o professor no estímulo à reflexão dos alunos e não indicar caminho único para os alunos. No entanto, dependendo da qualidade da preparação prévia dos alunos, é possível que o professor precise direcionar mais a discussão e as análises a seguir podem ser bastante úteis neste processo.” (pag.23)</p>
<p>Na análise do caso também é dito que : “Tendo em vista a complexidade do processo, é necessário definir os “cortes” a serem feitos para analisar o processo”. Por que os cortes foram aqueles? Não há um debate ou caminhos alternativos? Prós e contras? Conseqüências de cortes mal feitos?</p>	<p>Com as mudanças realizadas nas Notas de Ensino, os autores acreditam que esta questão também tenha sido esclarecida.</p> <p>No que se refere aos cortes, os mesmos foram sugeridos para concentrar a análise no pior caso. No caso, consta: “Ao analisar os dados constantes no Anexo 3, Fabio observou que 88,5% dos pacientes chegam ao hospital entre 8 e 22 horas e que o dia crítico era realmente segunda-feira”. Além disso, a Clínica Médica concentra 75% dos atendimentos, restando apenas 25% para as outras duas especialidades. Se o professor sugerir a análise do pior caso, serão tiradas conclusões relevantes sobre o tema em situações de pico.</p>
<p>Os cálculos e análises parecem corretos, indicando que há um gabarito, portanto o caso tem que ser aplicado após a apresentação e discussão dos conceitos.</p>	<p>O caso será discutido após a apresentação e discussão dos conceitos, conforme anteriormente esclarecido. Além disso, os cálculos não devem ser apresentados aos alunos, mas sim servir de base para os professores.</p>