

A APLICAÇÃO DO USO DAS FERRAMENTAS DE QUALIDADE: um estudo de caso em um hospital público da cidade do Recife

THE APPLICATION OF USING QUALITY TOOLS: a case study in a public hospital in the city of Recife.

Lilian Andrade

lfa@discente.ifpe.edu.br

Rayane Melo

rtm@discente.ifpe.edu.br

Raysa Melo

rtm1@discente.ifpe.edu.br

Vanessa Mélo

vcm@discente.ifpe.edu.br

Saulo Medeiros

saulo.medeiros@paulista.ifpe.edu.br

RESUMO

Este artigo apresenta um estudo de caso sobre a importância do uso das ferramentas de qualidade em um hospital público do Recife-PE. O objetivo é identificar quais ferramentas são utilizadas no controle da qualidade das atividades realizadas pelos coordenadores das áreas: administrativa e financeira, enfermagem, médica e Diretoria Geral. Para isso, abordamos conceitos das ferramentas de qualidade, qualidade em serviços de saúde, e certificações de qualidade para serviços de saúde, como: Joint Commission, ONA, dentre outros. Este artigo utilizou-se da abordagem qualitativa, de forma exploratório-descritiva com aplicação de entrevistas para análise feita após ser delimitada a pergunta de pesquisa: Qual a importância do uso das ferramentas de qualidade para os gestores de serviços hospitalares em um hospital público do Recife?. Os resultados do estudo foram obtidos de forma a identificar a importância do uso para cada coordenador e diretor geral da instituição. Com os resultados, obtivemos que os

mesmos consideram importante o uso de tais ferramentas, porém alguns têm conhecimento limitado do assunto mesmo tendo formação na área.

Palavras-chaves: Qualidade; Ferramentas da qualidade; Serviço de saúde; Gestão hospitalar.

ABSTRACT

This article presents a case study on the importance of using quality tools in a public hospital in Recife-PE. The objective is to identify which tools are used to control the quality of the activities carried out by the coordinators of the areas: administrative and financial, nursing, medical and General Management. For this, we approach concepts of quality tools, quality in health services, and quality certifications for health services, such as: Joint Commission, ONA, among others. This article used a qualitative approach, in an exploratory-descriptive way, with the application of interviews for analysis made after the research question was defined: What is the importance of the use of quality tools for hospital service managers in a public hospital in Recife?. The study results were obtained in order to identify the importance of use for each coordinator and general director of the institution. With the results, we found that they consider the use of such tools important, but some have limited knowledge of the subject even having training in the area.

Keywords: Quality; Quality tools; Health services; Hospital management.

1 INTRODUÇÃO

Durante décadas, a gestão de serviços de saúde no Brasil vem sofrendo com a falta de recursos públicos. Segundo dados do Ministério da Economia (BRASIL, 2020), os gastos previstos no Plano de Lei de Diretrizes Orçamentárias Anual destinados à Saúde para 2020 foi de 55,4 bilhões junto com adicionais decorrentes para superar a crise sanitária que está ocorrendo na pandemia. Enquanto no ano de 2021, o gasto previsto foi de 56,8 bilhões (BRASIL, 2021). Essa diferença nos valores de 1,4 bilhões causa preocupação, pois mesmo com um aumento nos recursos direcionados à assistência à saúde pública, a demanda de pacientes aumentou por conta da pandemia. Como consequência, observa-se um impacto diretamente na gestão da qualidade da prestação dos serviços hospitalares, tendo como exemplo hospitais que estão superlotados pelo fim do contrato de temporários e fechamento de leitos (G1, 2020). Foi assim explorado pelo presidente do TCU e pelo secretário de controle externo da saúde, na audiência pública da Comissão de Assuntos Sociais. Segundo o site Senado (2017) "um dos principais motivos para que um leito não esteja disponível para a população é a falta de profissionais, médicos, enfermeiros e técnicos".

Segundo o Portal Folha de PE (2020), o Centro Integrado em Saúde Amaury de Medeiros (CISAM), localizado na Zona Norte do Recife, suspendeu parcialmente seus atendimentos por causa do afastamento de vários profissionais. O número de afastados é maior que a capacidade de remanejamento, que seria de 38 enfermeiros e 39 técnicos. As organizações hospitalares vêm se modernizando e se sofisticando a fim de promover uma assistência segura à medida que aumentam as novas tecnologias. Para isso, faz-se necessário um gerenciamento de processos com o objetivo de melhorar o desempenho das organizações e o alinhamento das atividades operacionais (DORNELLES; GASPARETTO, 2015). Com isso, as ferramentas mais comuns utilizadas para o controle da qualidade são: Fluxograma, Diagrama de Ishikawa (Espinha-de-Peixe), Folha de Verificação, Diagrama de Pareto, Histograma, Diagrama de Dispersão e Cartas de Controle, PDCA, 5W2H.

As ferramentas da qualidade são técnicas utilizadas para controlar e mensurar a existência da qualidade no processo de trabalho, assim como para analisar, prevenir e propor soluções para possíveis problemas. Cada ferramenta tem suas características e podem auxiliar em diversos fins, sendo aplicadas pelos gestores a fim de fornecer elementos que facilitem a visualização da situação que deseja-se analisar (GALDINO et al., 2016). As ferramentas da qualidade também são capazes de identificar informações que podem subsidiar a compreensão de problemas, além de otimizar os processos analisados. Assim, podemos dizer que as ferramentas são instrumentos auxiliares que são utilizados para obter melhorias, informações e resultados positivos. Uma estratégia para que os serviços prestados sejam eficientes, pode ser adotado parâmetros de gestão da qualidade e ferramentas de controle da qualidade. Segundo Melo (2014), a intervenção dos programas não se faz diretamente sobre o ato clínico, mas é fundamental nos processos administrativos da organização hospitalar e a gestão profissionalizada, para que se alcance a qualidade nestes serviços.

Nesse contexto, no Brasil existem ferramentas desenvolvidas para realizar a avaliação do Sistema Único de Saúde, como o Índice de Desempenho do Sistema Único de Saúde (IDSUS) (IDSUS, 2021). Os hospitais privados, também fazem uso de ferramentas capazes de aferir o desempenho da qualidade dos serviços, por meio de certificações emitidas por organizações avaliadoras, como a Joint Commission International (JCI) e Organização Nacional de Acreditação (ONA). Essas normas fornecem à organização um padrão a ser seguido para a implantação e manutenção de seu sistema de gestão. Tal padrão reúne as características que especialistas no assunto definiram como o estado da arte. Para segui-lo, porém, a organização utiliza suas próprias práticas, de acordo com seus critérios e métodos definidos (MELLO et al, 2009).

Nesse íterim, esse artigo tem como objetivo identificar a importância do uso das ferramentas de qualidade pela gestão de um hospital público do Recife. Para atingir este objetivo foram acessadas as coordenações: administrativa e financeira, enfermagem, médica e Diretoria Geral. Na perspectiva metodológica, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas.

2 FERRAMENTAS DA QUALIDADE E SUAS UTILIDADES

É necessário discernimento para saber quando e onde aplicar alguma ferramenta da qualidade. Entre as ferramentas mais comuns utilizadas, podemos Instituto Federal de Pernambuco. Campus Paulista. Curso Tecnológico em Processos Gerenciais. 20 de Outubro de 2022.

citar: Fluxograma, Diagrama de Ishikawa (Espinha-de-Peixe), Diagrama de Pareto, Folha de Verificação, Histograma, Diagrama de Dispersão, Cartas de Controle, PDCA e 5W2H. Abaixo estas ferramentas serão apresentadas na perspectiva hospitalar.

O fluxograma é composto por figuras geométricas ligadas por setas e linhas organizadas que direcionam a uma sequência, de maneira a demonstrar um passo a passo de um processo, início e fim (SILVA, 2017). Nessa dinâmica, frequentemente, os fluxogramas são utilizados, pois possibilitam uma visão clara sobre o curso dos fluxos no momento da produção da assistência à saúde e contribuem de forma positiva com o processo administrativo organizacional (TABILE, 2015).

Para abordar as possíveis causas e efeitos que podem comprometer o desenvolvimento de um processo administrativo ou de controle, bem como o seu resultado, é indicado utilizar o diagrama de Ishikawa. Em hospitais, os efeitos que podem comprometer o processo são de grande impacto e importância principalmente nos serviços de saúde, pois lidam com as vidas das pessoas, portanto é relevante que seus objetivos sejam alcançados e seus processos sejam realizados com êxito. Por se tratar de uma ferramenta capaz de analisar o cenário que envolve ou pode comprometer a efetivação dos objetivos, o uso dessa ferramenta facilita o alcance dos fins (GALDINO et al., 2016).

Visando canalizar e priorizar recursos e esforços à resolução de problemas, a ferramenta indicada é o diagrama de Pareto, esta ferramenta permite uma visualização precisa das causas de maior importância. Uma vez que o hospital desencadear diversos contratempos, aplicando-a será possível decidir o primeiro fator a ser resolvido (SILVA et al., 2019).

Segundo Honda (2017), a folha de verificação é apresentada em forma de tabelas ou planilhas simples onde, basicamente, são lançados os números de ocorrências com que acontecem um determinado evento, ajudando na coleta e visualização dos dados. Assim, proporcionando melhor visualização e controle do que acontece na instituição.

Segundo Tássia (2020), o histograma, também chamado de distribuição de frequência, é utilizado na estatística de processos, permitindo a distribuição dos dados por categorias, sendo ele em forma de gráfico de barras. Ao utilizar, pode-se estudar o comportamento e fluxo de pacientes em cada turno.

O diagrama de dispersão, também chamado de gráfico de dispersão ou gráfico XY, é utilizado para verificar a relação entre variáveis, ou seja, uma causa e um efeito. Seus resultados podem ser positivos, negativos ou irrelevantes (PEREZ, 2016). Através do gráfico podem identificar e estudar um determinado processo devido variações de caráter quantitativo como tempo de execução de uma tarefa, quantidade de colaboradores, tempo de espera para atendimento, tempo de atendimento versus índice de satisfação do paciente, entre outros.

As cartas de controle são métodos utilizados para monitorar e controlar, com objetivo de identificar se o processo está ocorrendo dentro do planejado, e evidenciar quando há variações indesejadas (TURUTA, 2015). Segundo Benneyan (1998) citado por Vale (2015) apresentou inúmeras aplicações de diferentes cartas de controle no âmbito da saúde, sendo indicado para uso de controles de infecções. Segundo Silva (2017), o ciclo PDCA funciona como uma pizza fatiada com quatro etapas, sendo elas: planejar, executar, verificar e atuar. Chama-se ciclo, pois segue uma rotação contínua no sentido horário. Aplicado para obter o alcance de metas e mantê-las em boa execução.

Com isso, o ciclo PDCA e o 5W2H são ferramentas que diferenciam o planejamento mais detalhado das atividades a serem seguidas. Melhorando de acordo com o que a atividade vai sendo feita. O 5W2H pode ser usado como plano de ação, serve como complemento do PDCA, auxiliando na fase do planejar. Por ser mais detalhada, visa mostrar com clareza as atividades, abordando: o que será feito, por que será feito, onde será feito, quando será feito, por quem será feito, como será feito, quanto custará fazer. O objetivo é responder a estas perguntas para obter um planejamento objetivo (SILVA, 2017).

Desse modo, o objetivo fundamental dessas ferramentas aplicadas à área da saúde é então promover um serviço eficiente e seguro onde a informação flui entre os intervenientes de uma forma clara e inteligente (VALE, 2015).

3 QUALIDADE EM SERVIÇOS DE SAÚDE

Quando pensamos em uma organização hospitalar é importante que tenhamos em mente como a oferta desses serviços estão organizadas/estruturadas, através de duas esferas: pública ou privada, onde, na saúde pública também é possível utilizar de serviços privados a fim de se atingir as prioridades definidas pelo SUS (SALU, 2017). Para que haja qualidade nos serviços de saúde, deve-se analisar que esses serviços, vão muito além do atendimento ao paciente, principalmente quando levamos em consideração toda a estrutura que comporta todas as atividades assistenciais.

Entende-se por qualidade, o “conjunto de propriedades de determinado serviço que o tornam adequado à missão de uma organização concebida como respostas às necessidades e legítimas expectativas de seus usuários” (TEIXEIRA, et al. 2006). Por este motivo, é possível avaliar se os hospitais públicos de saúde estão seguindo os padrões da qualidade através de ferramentas e certificações que comprovem o uso de tais métodos.

O Sistema Único de Saúde (SUS), dispõem de diversos métodos que auxiliam na gestão e gerenciamento da qualidade no serviço de saúde, tais como: Acreditação Hospitalar, Ouvidoria SUS, Auditoria Hospitalar, Programa Nacional de Melhoria do Acesso e da Qualidade da Atenção Básica - PMAQ AB e Requalifica Unidade Básica de Saúde - UBS.

A preocupação com a contenção de gastos, e a busca por maior eficiência no setor, apontam para uma gestão apoiada em programas da qualidade, como o de Acreditação (Azevedo et al., 2017). Constata-se como potenciais benefícios da Acreditação do sistema hospitalar, a redução de custo operacional, a diminuição de erros médicos, em decorrência do melhor conhecimento dos processos adotados, e ainda uma adequada resposta a cobranças à sociedade, por serviços de saúde de melhor qualidade (MENDES & MIRANDOLA, 2015).

A Ouvidoria Municipal de Saúde, também conhecida como Ouvidoria do SUS, é um canal democrático de comunicação entre o cidadão e a gestão pública municipal de saúde, que recebe manifestações diversas sobre as ações e serviços desenvolvidos por seus profissionais, dentro da atenção básica de saúde. O objetivo do serviço é melhorar a qualidade dos serviços prestados pela Secretaria de Saúde do Recife (Prefeitura do Recife, 2021).

Já na Auditoria Hospitalar pode ser descrita como um ciclo de melhoria da qualidade que envolve a medição da eficácia dos cuidados de saúde em relação aos padrões acordados e comprovados de alta qualidade e ação para adequar a prática

a esses padrões, de modo a melhorar a qualidade dos cuidados e resultados de saúde (KAURA, 2016).

O PMAQ-AB tem como objetivo incentivar os gestores e as equipes a melhorar a qualidade dos serviços de saúde oferecidos aos cidadãos do território. Para isso, propõe um conjunto de estratégias de qualificação, acompanhamento e avaliação do trabalho das equipes de saúde (BRASIL, 2021).

O Requalifica UBS é uma das estratégias do Ministério da Saúde para a estruturação e o fortalecimento da Atenção Básica. Por meio do programa, o MS propõe uma estrutura física das unidades básicas de saúde - acolhedoras e dentro dos melhores padrões de qualidade - que facilite a mudança das práticas das equipes de Saúde (BRASIL, 2021). Assim sendo, tais ferramentas são possíveis encontrar vinculadas ao SUS com o propósito de melhorar toda sua estrutura direcionado ao serviço de saúde disponibilizado pela rede pública.

4 AVALIAÇÃO E CERTIFICAÇÃO NA ÁREA HOSPITALAR

A Acreditação Hospitalar é um dos métodos de avaliação que busca, por meio de padrões e requisitos previamente definidos, promover a qualidade e a segurança da assistência no setor de saúde (ONA, 2021). A Organização Nacional de Acreditação é responsável pelo desenvolvimento e pela gestão dos padrões brasileiros sobre qualidade. Para a empresa ser Acreditada é preciso comprovadamente atender aos padrões definidos pela ONA e reconhecidos internacionalmente (ONA, 2021).

Hospitais públicos e privados também utilizam da certificação de Acreditação ONA utilizada para medições de desempenho, para avaliar e certificar a qualidade dos processos de locais que prestam assistência à saúde, após a certificação, os serviços de saúde continuam sendo avaliados periodicamente durante toda a validade do certificado. Ona e Joint Commission são modelos parecidos pois utilizam indicadores e ferramentas da qualidade para mensurar e propor a melhoria contínua de seus processos dentro do hospital, tendo como objetivo principal o paciente. Com isso, as ferramentas se fazem necessárias diante das situações cotidianas de um hospital.

Já a Joint Commission é a certificação internacional que credencia e certifica organizações e programas de saúde em todo o mundo, sendo conhecida como líder global em qualidade de cuidados de saúde e segurança do paciente (Joint Commission, 2021). As certificações garantem que os hospitais estejam de acordo com suas diretrizes para a gestão de qualidade eficiente.

Dentre estes, no ambiente hospitalar aplica-se uma ferramenta capaz de auxiliar na padronização e melhorias nos procedimentos que é a utilização de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs). É a descrição detalhada de todas as atividades de uma determinada tarefa, onde estão expostos quais atividades e como elas deverão ser realizadas por todos os funcionários responsáveis por aquela determinada tarefa - tem uma importância capital dentro de qualquer processo funcional, cujo objetivo básico é o de garantir, mediante uma padronização, os resultados esperados por cada tarefa executada (COLENGHI, 2007).

5 METODOLOGIA

Este artigo utiliza a abordagem qualitativa. O método qualitativo permite completar lacunas no conhecimento existente, bem como consolidar as situações em que são detectadas inconsistências, nomeadamente entre o que a teoria prevê e os resultados da investigação realizada (Ferreira, 2003). No qual se aplica melhor ao nosso objetivo de estudo, para que seja possível identificar quais as ferramentas são utilizadas no controle da qualidade das atividades realizadas. Ao todo foram 18 perguntas com suas respectivas respostas, utilizando o método exploratório-descritivo, gravadas de forma que possibilitasse melhor o manuseio. Visou-se apresentar explicações, e descrever o que foi narrado de forma que fique claro para o leitor.

A entrevista foi direcionada ao Diretor geral e aos coordenadores de áreas do hospital, que são divididas em: Unidade Setorial de Enfermagem, Unidade Setorial Médica e Unidade Setorial Administrativo e Financeiro, onde foi possível identificar o ponto de vista de cada um dos entrevistados, seus conhecimentos e com que frequência utilizam, ou não, as ferramentas da qualidade. Através das respostas foi possível compreender sobre a relação entre a importância e sua utilização das ferramentas de controle de qualidade, utilizadas na unidade de saúde, pelos gestores.

Através do estudo de caso que segundo André (apud Stake, 1994 p. 236) explica que, o que caracteriza o estudo de caso qualitativo não é um método específico, mas um tipo de conhecimento: “Estudo de caso não é uma escolha metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado”. Diante disso, realizamos o estudo em um hospital público do Recife, capital do Estado de Pernambuco. Decidimos direcionar as pesquisas para os líderes por possuírem cargos de gestão (de equipe), onde pode-se supor que os entrevistados possuam um maior domínio sobre o gerenciamento dos processos que envolvam as atividades desenvolvidas em suas áreas de responsabilidade.

A análise foi feita após ser delimitada a pergunta de pesquisa: Qual a importância do uso das ferramentas de qualidade para os gestores de serviços hospitalares em um hospital público do Recife?. Com isso, após as respostas é possível identificar a importância do uso das ferramentas de qualidade nas atividades realizadas no hospital público, e se os mesmos utilizam na gestão.

6. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Nesta seção, serão apresentados as análises interpretativas das entrevistas realizadas com os coordenadores das áreas: Administrativa e Financeira, Enfermagem, Médica e Diretoria-Geral, a fim de identificar qual a importância do uso de tais ferramentas para os gestores, o nível de conhecimento e quais ferramentas da qualidade são utilizadas na unidade de saúde.

O estudo foi dividido entre a área que contempla a atividade fim e a área que contempla as atividades meio do hospital. Para Odete Medauar, as atividades-fim do ente público dizem respeito às atuações voltadas mais diretamente aos administrados. Na visão da mesma autora, as atividades-meio concernem ao seu âmbito interno ou surgem como atividades de apoio para desempenho das atividades-fim (SIQUEIRA, 2021).

Desta forma, é necessário contextualizar as áreas de abrangência do hospital, assim sendo:

1. Direção geral é a área estratégica do hospital;

Instituto Federal de Pernambuco. Campus Paulista. Curso Tecnológico em Processos Gerenciais. 20 de Outubro de 2022.

2. Áreas Médica e Enfermagem são áreas fins do hospital, pois atuam diretamente com o objeto da unidade de saúde;
3. Administrativo e financeiro é considerada uma área meio, pois presta atividades de apoio às áreas fins.

PERGUNTA 1: RESPONSABILIDADES DO ENTREVISTADO

• DIRETOR:

O diretor da unidade de saúde tem formação em medicina e encontra-se no cargo de diretor a 7 anos e seis meses. Quanto às suas responsabilidades, o diretor informou que é responsável por coordenar despesas e a gestão geral, administrativa, médica e de enfermagem. Também coordena a equipe de gestores para prestar serviço de ensino ligado à Universidade de Pernambuco. O mesmo também coordena o setor de pesquisa e a assistência à saúde para as mulheres, atuando tanto nas emergências obstétrica e ginecológica, quanto no ambulatório de ginecologia, laboratório de puericultura genética, pediátrica, fisioterapia e dermatologia. Segundo o diretor do hospital (atualmente) o hospital celebrou um convênio de odontologia de quadro de dentistas da unidade de saúde, como também celebrou uma parceria com a Faculdade de Odontologia de Pernambuco (FOP), visando garantir a saúde bucal para as mulheres que buscam atendimento no hospital.

• COORDENADOR MÉDICO

O coordenador médico possui formação em medicina e encontra-se no cargo há 1 ano e 6 meses. Quanto às suas responsabilidades, o coordenador médico informa que é responsável por todo contato com os médicos. Quanto ao que diz respeito ao conhecimento do que seja as ferramentas da qualidade, o entrevistado afirma que conhece e utiliza as ferramentas de qualidade. O mesmo, ainda tenta explicar na sua visão, qual a finalidade das ferramentas da qualidade: “tem por finalidade verificar o andamento dos serviços e identificar se as tarefas estão sendo cumpridas com qualidade, pode ser vista como uma ferramenta de avaliação. Através dessas ferramentas é possível verificar se as metas estão sendo atingidas, ou seja, traçar um objetivo para ver se o objetivo foi atingido”. Quando indagamos sobre o papel das ferramentas da qualidade na organização pública de saúde em que trabalha, o mesmo diz: “É fazer com que tudo funcione melhor, para que o gestor ou colaborador tenha informação sobre os direcionamentos e execução dos serviços, de acesso aos dados”.

• COORDENADORA DE ENFERMAGEM

A coordenadora de enfermagem tem formação em enfermagem e encontra-se no cargo há 7 anos. Quanto às suas responsabilidades, disse que como coordenadora de enfermagem é responsável técnica por toda equipe de enfermagem da unidade de saúde, assumindo a responsabilidade por cerca de 400 funcionários entre enfermeiros e técnicos aproximadamente, tendo a responsabilidade técnica sob o grupo. A entrevistada ainda é responsável por promover capacitações, cursos, atualização, motivar para que as pessoas trabalhem, fiscalizar o cumprimento das funções de cada um, o cumprimento de Instituto Federal de Pernambuco. Campus Paulista. Curso Tecnológico em Processos Gerenciais. 20 de Outubro de 2022.

horário, etc. A mesma afirma que além da função de gestora, ainda assume demandas esporádicas que surgem relacionadas aos pacientes.

- **COORDENADORA ADMINISTRATIVA FINANCEIRA**

A coordenadora administrativa e financeira tem formação em administração e especialização em gestão hospitalar. Encontra-se no cargo há 6 anos. Afirma que suas responsabilidades estão correlacionadas com todas as áreas do hospital que se vinculam ao setor administrativo e financeiro do hospital, seguindo o que preconiza a cadeia hierárquica através do organograma da instituição. Questionamos sobre seu conhecimento em ferramentas da qualidade, e a entrevistada diz não lembrar, então citamos a ferramenta 5w2h como exemplo, para a mesma refletir sobre planos de ação no seu setor, se deveriam ser utilizados, e ela nos responde que conhece, porém não utiliza. Acrescenta que, se em seu tempo de serviço já utilizou alguma, não tinha ciência que seria uma ferramenta da qualidade.

PERGUNTA 2: CONHECIMENTO SOBRE AS FERRAMENTAS DE QUALIDADE

- **DIRETOR:**

O entrevistado afirma ter conhecimento do que sejam ferramentas da qualidade, tendo inclusive ciência de que há há várias, e que sua utilidade seja para otimizar os serviços e os recursos produtivos, tanto financeiro como humano, possibilitando mais efetividade na prestação dos serviços.

O diretor geral diz ser importantíssimo o uso das ferramentas da qualidade na instituição pública que ele dirige, pois afirma ter dificuldades com recursos escassos, e busca fazer o uso adequado da verba fornecida. Para que ocorra tal planejamento financeiro, ele explica que é preciso entender a importância da qualidade e suas ferramentas, para serem aplicadas e poderem treinar os servidores e colaboradores para que os mesmos dominem as ferramentas. O entrevistado relata que aprende todos os dias sobre os novos processos e novas formas de intervir diante das situações que ocorrem na unidade de saúde. O mesmo, acredita estar desenvolvendo seu conhecimentos através do uso de novas tecnologias que ajudam na eficiência e otimização dos custos, tanto quanto para obter resultados com menos recursos utilizados. Na entrevista, o diretor afirma acreditar que a gestão da qualidade é muito importante para o SUS.

- **COORDENADOR MÉDICO:**

Ao questionarmos se o coordenador médico considera importante o uso de tais ferramentas para colaborar no planejamento, tomadas de decisão e avaliações de qualidade, o mesmo respondeu de forma afirmativa e ressaltada que utiliza-se de ferramentas de qualidade, principalmente fluxogramas e cartas de controle, e que já foi possível melhorar determinados serviços através da avaliação de qualidade, através de formulários de avaliação dos serviços, por parte do usuário, onde é possível identificar se o usuário foi bem atendido, e se o serviço foi satisfatório. Ao continuar a entrevista, buscamos saber, sobre a importância do uso das ferramentas

para melhoria das atividades na sua divisão, e o entrevistado afirmou que a utilização das ferramentas de qualidade, podem ser vistas como um elemento que quando bem utilizado é possível corrigir os resultados não satisfatórios.

- **COORDENADORA ADMINISTRATIVO FINANCEIRA**

Para a coordenadora administrativa e financeira, o maior objetivo de uso das ferramentas de qualidade seria para o planejamento das atividades operacionais e administrativas. A mesma informa que o papel das ferramentas da qualidade no hospital é poder planejar para obter uma maior visão de custo racional entre aquisição de insumos e equipamentos.

PERGUNTA 3: IMPORTÂNCIA DO USO DAS FERRAMENTAS DE QUALIDADE

- **DIRETOR:**

Ao questionarmos se o diretor geral considera importante o uso de tais ferramentas para colaborar no planejamento, tomadas de decisão e avaliações de qualidade, o mesmo respondeu que sim, e que tal importância para a melhoria das atividades está relacionado com o setor de planejamento, onde a gerente é uma enfermeira. Informa ter reuniões, que geralmente acontecem no final do ano, para fazer o planejamento e o orçamento anual que é o POA (Plano Operacional Anual).

Ao questionarmos se o diretor acredita ser importante o uso das ferramentas da qualidade para todos os setores do hospital, ele responde que sim, afirmando que a qualidade está na nossa vida e, é importante para todas as atividades de prestação de serviços de saúde. Logo após a resposta, perguntamos qual a conduta que utiliza, recomenda ou têm sido tomadas, quanto à aplicação das ferramentas de qualidade. O entrevistado respondeu que, primeiramente, a valorização da política de qualidade surge não apenas do ensinamento prático, mas do exemplo dado, a começar pelo gestor diretor do hospital, estendendo-se para os outros gestores. E esses gestores não conseguem adequar-se, são substituídos por alguém que consiga se adequar, pois, todos devem estar alinhados e em busca do mesmo propósito.

- **COORDENADOR MÉDICO:**

O entrevistado ressalta que há uma demora grande para se conseguir atingir determinados resultados, mas com o uso das ferramentas de qualidade é possível identificar o que está levando a essa demora. O entrevistado afirma acreditar que as ferramentas podem ser úteis dentro de todas as áreas do hospital. O coordenador médico explica que suas condutas para a aplicação de tais ferramentas, estão relacionadas com a discussão, se fazer presente e estar sempre perto da subordinação, utilizar um canal aberto de comunicação, com utilização do whatsapp, por exemplo. Assegura de maneira veemente que acredita na eficiência do uso das ferramentas de qualidade, porém não sabe se faz proveito total de suas atribuições.

- **COORDENADORA DE ENFERMAGEM:**

Perguntamos se já teve contato com ferramentas da qualidade, a mesma afirmou que sim, tem trabalhado com alguns programas e projetos que buscam a melhoria do gerenciamento da qualidade, que foca tanto no trabalho com tecnologias para monitorar ações, como também indicadores para que possam acompanhar várias ações efetivadas, como por exemplo: as seis metas de segurança do paciente e fazer com que toda a equipe trabalhe buscando atingir essas seis metas¹.

A entrevistada acredita na importância de um bom planejamento, na importância de divulgação das metas, criação de metodologias de execução, criação de indicadores de desempenho, execução de planos de ação, bem como, o uso de ferramentas de informática como o excel. A coordenadora de enfermagem acrescenta que as ferramentas da qualidade são meios e estratégias que buscam controlar ou monitorar determinada ação para que ela não ocorra de uma forma errada, ao ponto de causar danos a alguém, ou para a instituição. Tendo como função controlar, medir e acompanhar se tudo está dentro dos parâmetros pré-estabelecidos.

● **COORDENADORA ADMINISTRATIVO FINANCEIRA**

Foi perguntado o quão importante a entrevistada considera o uso das ferramentas da qualidade no planejamento, tomada de decisões e avaliação da qualidade. A entrevistada respondeu que não utiliza as ferramentas de qualidade e nem conhece profundamente as ferramentas de qualidade. A mesma afirma que seria necessário apropriar-se antes de responder sobre tal importância. Porém, complementa dizendo que acredita ser importante, uma vez que são ferramentas que aprimoram a qualidade, podendo-se potencializar ainda mais o que é realizado nos serviços do hospital.

Indagamos ainda, em relação a importância do uso para melhoria das atividades na sua coordenação. A entrevistada acredita não saber como melhorar, já que não conhece as ferramentas, mas diz que, sendo aplicadas, acha possível que possam ser úteis em todas as áreas do hospital.

PERGUNTA 4: APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE QUALIDADE

● **DIRETOR**

O entrevistado afirma que no período estão passando por dificuldades por conta da incerteza da pandemia, aumentando ainda mais o desafio que comprometeu todo o planejamento do hospital. Segundo o entrevistado, os gestores do hospital tiveram que criar um planejamento adaptável em meio a pandemia, pois os insumos aumentaram de preço e o consumo de materiais de limpeza também. Sendo assim, foram utilizadas neste planejamento diversas ferramentas de

¹ As seis metas internacionais de segurança do paciente (MISP), segundo a OMS, são: 1. Identificação correta dos pacientes; 2. Melhorar a comunicação entre as equipes e os profissionais de saúde; 3. Melhorar a segurança na prescrição, uso e administração de medicamentos; 4. Assegurar cirurgias em local de intervenção, procedimento e paciente correto; 5. Higienização das mãos para prevenção de infecções; e 6. Reduzir o risco de lesões por pressão e quedas. (ROSA, et al, 2017) Instituto Federal de Pernambuco. Campus Paulista. Curso Tecnológico em Processos Gerenciais. 20 de Outubro de 2022.

qualidade, onde o mesmo reconhece sua importância para a eficiência operacional do hospital. Segundo o entrevistado, o mesmo reconhece que tem se adaptado bem desde que assumiu o cargo, alocando recursos humanos onde necessário, resolvendo situações com gerentes sempre que preciso, bem como conseguindo reduzir os custos da gestão com ajuda dos gestores, mesmo não sabendo em termos percentuais o tamanho da redução de custos podendo, nesse contexto direcionar a sobra de recursos poupados para obras em outros pontos do hospital.

Uma vez que foi possível identificar que o entrevistado acredita na eficiência do uso das ferramentas de qualidade, questionamos se o entrevistado consegue fazer proveito total dos atributos das ferramentas da qualidade. O diretor explica que não, porque é difícil garantir o uso em sua totalidade, principalmente por se tratar de vários processos. O mesmo acredita que o uso das ferramentas em sua totalidade nunca será alcançado, pois o entrevistado analisa que existem variáveis que podem não ser controláveis e que podem influenciar no uso dessas ferramentas.

● COORDENADORA DE ENFERMAGEM

Quanto ao uso das ferramentas de qualidade para auxiliar no planejamento, tomadas de decisão e avaliação da qualidade, conforme a entrevistada é imprescindível para se ter efetividade. Assim, é possível conseguir criar estratégias, para acompanhar, monitorar, economizar recursos, insumos, medicamentos e energia, sendo possível economizar recursos financeiros e otimizar a assistência às pacientes.

Quanto à concepção da importância do uso das ferramentas para melhoria das atividades em sua divisão de trabalho, a entrevistada afirmou que pelo fato de sua área de atuação está ligada à assistência ao paciente, essas ferramentas são imprescindíveis para garantir a efetivação da qualidade dos serviços. A entrevistada entende que tais ferramentas da qualidade irão buscar propor uma melhor assistência ao paciente, desde o monitorando a organização da unidade de internação, disposição dos leitos, organização e informatização das medicações no armário da farmácia, da utilização do prontuário eletrônico, como também de todo o sistema informatizado para solicitação de medicamentos. Segundo a entrevistada ao trabalhar com as seis metas de segurança do paciente, automaticamente estará monitorando e organizando todo o fluxo de: identificação do paciente, comunicação efetiva, medicação segura, conferir o laudo, a paciente, o procedimento que vai ser feito, até a questão de lavagem de mão, prevenção de queda, úlcera e pressão do paciente.

Quanto à utilidade das ferramentas de qualidade, a entrevistada acredita que podem ser úteis dentro de todas as áreas do hospital, pois cada uma das áreas, seja de apoio ou área fim, tem a sua especificidade, assim como na farmácia e almoxarifado cada tem seu controle.

A entrevistada afirmou que acredita na eficiência do uso das ferramentas, sendo ligada a uma mudança de comportamento, pois essas estratégias de qualidade passam pela compreensão que cada um tem sobre a ferramenta e recepção da mudança do hábito para incorporar e internalizar novas práticas. Acrescenta não fazer proveito total das potencialidades das ferramentas de qualidade, pois há fatores que interferem na sua aplicabilidade. Ao perguntarmos se acredita ter algo a melhorar no serviço, afirma que sim, pois o próprio conceito de

melhoria contínua demonstra que sempre existirá algo que precisa ser melhorado, e no hospital não seria diferente, pois se trata de um hospital escola que possui grande rotatividade de pessoas, além de receber uma grande quantidade de alunos.

Sobre as ferramentas da qualidade, diz não conhecer tudo, sabe algumas, como o fluxograma, o PDCA, o Plano de Ação 5W2H e o Diagrama de Ishikawa, mas não manuseia diariamente. Acredita que o aprendizado sobre o uso das ferramentas de qualidade nunca terá fim, que é preciso sempre estar se qualificando, melhorando e vendo outras formas de aperfeiçoar até a própria administração, em todos os sentidos.

- **COORDENADORA ADMINISTRATIVO FINANCEIRA**

Quando perguntado sobre quais condutas utiliza quanto a aplicação das ferramentas de qualidade, a entrevistada responde que não se aplica por não conhecer, então, conseqüentemente, afirma não fazer proveito total de suas atribuições, mesmo assim, a entrevistada acredita na eficiência do uso das ferramentas da qualidade, pois para ela, o principal pilar é o planejamento, além de serem ferramentas que fortalecem a tomada de decisão, auxiliam na realização de condutas para atingir os objetivos, de oferecer um serviço de qualidade e um desempenho administrativo eficiente, influenciando na comunicação e socialização entre outras áreas do hospital.

PERGUNTA 5: MELHORIA CONTÍNUA DO ENTREVISTADO

- **DIRETOR:**

Indagamos ao diretor geral sobre se o mesmo teria algo a melhorar em relação ao seu conhecimento, técnica ou frequência de uso das ferramentas de qualidade, ele (nos) afirmou que o conhecimento sempre avança e que sempre terá necessidade de descobrir coisas, a fim de melhorar.

- **COORDENADOR MÉDICO:**

Na entrevista, o coordenador médico salientou que sempre existirá algo que precisa melhorar nos serviços e que não identificou o uso de nenhum método específico de controle na qualidade dos serviços. Segundo o entrevistado, o controle é feito na diretoria médica e que discutem os resultados negativos para que os mesmos não se repitam. Indagou-se o entrevistado se durante seu tempo de serviço, houve a oportunidade de se aplicar alguma ferramenta de qualidade. O entrevistado alegou que mesmo utilizando-se de poucas ferramentas de qualidade, tal fato não chega a comprometer a execução dos serviços, porém sua maior dificuldade é no gerenciamento da quantidade de processos que envolvem a execução dos serviços da área médica.

- **COORDENADORA ADMINISTRATIVO FINANCEIRA**

Quando foi indagada sobre se teria algo a melhorar em relação ao conhecimento ou técnica de uso das ferramentas da qualidade, a entrevistada respondeu que sempre há algo para aprender e melhorar, mesmo que não utilize método ou instrumento algum de avaliação, tomada de decisão e afins. Para

controle de qualidade das atividades, relata que são realizadas reuniões com os setores para equilíbrio de gastos, observância ao seguimento das leis de diretrizes orçamentárias.

PERGUNTA 6: FERRAMENTAS DE QUALIDADE UTILIZADAS

• DIRETOR:

Ao perguntamos quais métodos são utilizados atualmente e de qual maneira são utilizados, nosso entrevistado explica que o processo é feito por meio de um parecer técnico, e que cada setor tem procedimentos internos, os quais seguem um padrão específico, claro e definido, além de que é obrigação do gestor cobrar que esses documentos padronizados sejam seguidos. O entrevistado afirma que sempre que houver algo que saia do caminho trilhado, é preciso transparência, bem como é preciso o acompanhamento de pessoas capazes de minimizar o erro. Pois é possível que, se não houver um acompanhamento mais próximo, o erro, pode se transformar em rotina ao deixar passar, torna-se um erro rotineiro. O entrevistado explica que nas pautas de reunião, são destacados todos os desfechos desfavoráveis, onde cada processo que fora prejudicado, quanto a sua qualidade, são discutidos e propostas as possíveis soluções, porém, o entrevistado destaca que a má comunicação, ainda é um dos maiores dificultadores dos resultados.

O diretor geral diz que o controle de qualidade das atividades é cobrado aos gestores de cada setor, sabendo que cada um tem seu próprio sistema de funcionamento e de procedimentos internos. Ele informa que sabe a quantidade de produção dos setores, exemplos disso são: os atendimentos feitos por mês na unidade ambulatorial, o valor que o hospital está recebendo do SUS e a produção mensal de cada médico. Segundo o entrevistado, os setores trabalham com metas, e buscam atingir sempre acima de 80% de produção hospitalar, de acordo com a contratualização do hospital, (ainda que não chegue aos 100%).

Sobre sua relação com as ferramentas da qualidade, durante seu tempo de serviço, ele afirma ter tido contato com essas ferramentas através de reuniões, elaborando metas e objetivos, construindo normas, protocolos e pautas.

As ferramentas utilizadas foram o Plano de Ação 5W2H, as Cartas de Controle, os fluxogramas e o PDCA. Os resultados foram um aumento tanto na quantidade de resultados positivos após as reuniões, quanto na qualidade, e diminuição de custos, o que ele reforça ter sido muito importante. Ainda relata ter conseguido cumprir protocolos de organização e planejamentos.

Por fim, afirma que os benefícios foram vários, dentre eles a economia de recursos financeiros e melhoria na qualidade dos serviços.

Ao questionarmos se houve algum tipo de dificuldade ao aplicar as ferramentas, o entrevistado informou que a maior dificuldade foi em mudar os hábitos e velhos hábitos das pessoas, buscando que as mesmas se adequassem e aceitassem as mudanças em busca das melhorias no ambiente de trabalho, na execução e acompanhamento das atividades.

• COORDENADOR MÉDICO:

O coordenador médico afirmou que não há ferramentas de qualidade sendo aplicadas na prática, sob sua responsabilidade.

- **COORDENADORA DE ENFERMAGEM**

Perguntamos quais são os métodos de controle utilizados, a entrevistada afirma que utiliza: alguns instrumentos físicos, no computador ou em papel, para monitorar indicadores que mostram o que foi realizado durante determinado período, como números de atendimentos realizados no hospital, quantidade de partos normais, quantidade de cesáreos, quantidade de cirurgias previstas, quantidade de cirurgias realizadas, descrição dos motivos pelos quais cirurgias previstas não aconteceram. A entrevistada ressalta que em alguns casos é possível intervir, por exemplo, ao fazer o monitoramento para que as cirurgias não sejam canceladas.

Quanto ao uso de algum tipo de controle de qualidade no desenvolvimento das atividades, a entrevistada afirma que existe o núcleo de segurança e qualidade do paciente e que durante seu tempo de serviço, já teve a oportunidade de aplicar ferramentas da qualidade, com o suporte dos projetos do Ministério da Saúde, que trouxeram indagações para seu pessoal e ofereceram as ferramentas de como realizar os procedimentos.

Quanto aos benefícios e dificuldades para implantação das ferramentas de qualidade, a entrevistada respondeu que as maiores dificuldades são a falta de recursos humanos na instituição, a deficiência infraestrutural e a resistência da equipe diante das mudanças. Já os benefícios, foram a identificação dos pontos de melhorias e o mapeamento de onde ocorreram as falhas.

- **COORDENADORA ADMINISTRATIVO FINANCEIRA**

Quanto à utilidade das ferramentas de qualidade na melhoria da produtividade, a mesma respondeu que é possível melhorar a produtividade das atividades hospitalares através do uso das ferramentas de qualidade. Por fim, a entrevistada não sabe informar sobre os benefícios e quais as dificuldades encontradas na aplicação das ferramentas da qualidade, bem como afirmou não saber se utilizam alguma ferramenta de qualidade no controle das atividades hospitalares.

7. DISCUSSÕES

Analisando as respostas do diretor, observa-se um certo conhecimento sobre as ferramentas da qualidade, mesmo que o entrevistado não tenha identificado quais ferramentas são utilizadas pelo hospital e nem descrevendo suas utilidades. Contudo o entrevistado descreve os possíveis meios que utiliza para acompanhar e planejar os recursos e processos da instituição, deixando claro que muitas das resoluções dos problemas nos serviços não se associam diretamente ao uso das ferramentas de qualidade, mas na discussão das possíveis soluções através de reuniões com supervisores e gerentes de setores da unidade de saúde. Ao final da análise da entrevista, é possível identificar o interesse e disposição pelo aprendizado sobre as ferramentas de qualidade por parte do entrevistado, justamente para buscar meios para uma maior aplicabilidade em suas atividades diárias.

Na entrevista, o coordenador médico mostrou-se mais objetivo em suas respostas, tendo conhecimento raso do que são ferramentas da qualidade, sem saber descrever suas utilidades e concluindo que a aplicação é de pouca relevância Instituto Federal de Pernambuco. Campus Paulista. Curso Tecnológico em Processos Gerenciais. 20 de Outubro de 2022.

para sua coordenação. Seu foco é o resultado final, com os objetivos voltados para procedimentos de saúde para um bom funcionamento de suas atividades, contudo, afirma estar aberto e disposto a novos aprendizados.

Conclui-se, mediante esta entrevista, que a coordenadora de enfermagem compreende o que são ferramentas da qualidade e sabe aplicá-las. A mesma cita algumas já utilizadas e acredita que as ferramentas da qualidade têm um papel crucial no planejamento e resolução de problemas que possam surgir. Busca acompanhar de maneira diária o desenvolvimento de cada uma das situações decorrentes de falhas, buscando as soluções mais adequadas para que sejam solucionadas. Observa-se que o foco da coordenadora está em avaliar a maneira como os processos são feitos frequentemente, podendo corrigir no início do erro, ou apenas verificar seus resultados. Por fim, acredita ter muito o que aprender e evoluir em seu conhecimento sobre ferramentas da qualidade.

Concluimos acerca da coordenadora administrativa e financeira, que a mesma acredita na eficiência do uso das ferramentas de qualidade, porém não tem conhecimento sobre quais seriam as ferramentas da qualidade, não as utiliza e não sabe discorrer sobre sua importância. Observamos uma falha no conhecimento da coordenadora, levando em consideração sua formação, deveria ter conhecimento e uso das ferramentas como aplicação do aprendizado de formação. Acredita ser necessário melhorar continuamente o conhecimento, sabendo o quão rápido os processos mudam.

8. CONCLUSÃO

O objetivo do estudo foi alcançado no tocante à entrevista realizada, e à devida constatação por parte dos próprios profissionais acerca da importância das ferramentas de qualidade na gestão hospitalar. A pergunta de pesquisa respondida, quanto da importância do uso das ferramentas de qualidade para os gestores de serviços hospitalares do hospital escopo de estudo, onde foi possível identificar, na visão dos entrevistados, a existência de ferramentas da qualidade e sua aplicabilidade nas atividades hospitalares, mesmo que não sejam utilizadas de forma massiva na gestão hospitalar deste local.

É fundamental este conhecimento acerca das ferramentas de qualidade, por parte de gestores hospitalares, os quais vêm de uma formação a qual não contempla aspectos relacionados à gestão, pois a formação em Saúde é estritamente técnica, no Brasil. Mesmo assim, há o entendimento por parte de todos, de que as ferramentas de qualidade são essenciais para o alcance da excelência operacional. Sobretudo, uma coisa é conhecer as ferramentas, outra é se utilizar delas. Ficou constatado neste estudo de caso que mesmo conhecendo as ferramentas de qualidade, os gestores do hospital não as utilizam ou quando utilizam, o fazem em periodicidade mínima, não havendo uma cultura de gestão de qualidade incorporada na gestão deste ambiente hospitalar.

Esse estudo buscou analisar a existência de ferramentas da qualidade e se são aplicadas na instituição escopo deste estudo. Após uma análise das informações obtidas, concluímos que, ao coletarmos as respostas dos respectivos entrevistados, tivemos a oportunidade de observar seus pontos de vista referente a importância do uso das ferramentas da qualidade no hospital estudado. Infere-se que a importância deste estudo configura-se no levantamento de dados analisados e resultados alcançados que serviram de base para aplicação de melhorias nos Instituto Federal de Pernambuco. Campus Paulista. Curso Tecnológico em Processos Gerenciais. 20 de Outubro de 2022.

serviços de saúde prestados pelo hospital.

Através do estudo, identificou-se que a maioria dos participantes da pesquisa compreendem o que são ferramentas da qualidade e que já as utilizou em algum momento na execução dos serviços. Apesar de não ser um conhecimento abrangente entre os entrevistados, a ponto de utilizarem todos os recursos disponíveis para tomada de decisão ou auxílio na resolução de problemas, foi possível identificar que as ferramentas são utilizadas de maneira básica para controlar parte das etapas de planejamento das atividades desenvolvidas. Também foi possível identificar, que um dos entrevistados não compreende o que são as ferramentas, bem como não as utiliza. O mesmo acredita que há muito o que melhorar em conhecimento e aplicação, podendo dedicar-se mais a pesquisas e práticas de aprendizado em seu setor de atuação, passando o conhecimento para subordinados e colaborando para um bom funcionamento de área.

Com base nos resultados, sugerimos a realização de um treinamento referente à qualidade em serviços de saúde, a fim de informar e preparar as coordenações e gestões para uso e aplicação de ferramentas que auxiliarão em processos como: uso de dados de pacientes, prevenção e resolução de problemáticas, tomadas de decisões mais eficazes e uso eficiente de informações. Além do treinamento, é imprescindível a realização de uma consultoria para implantação da gestão de qualidade, a qual capacite na prática, monitorando os indicadores durante um prazo, em conjunto com os funcionários. Esta consultoria deve ser finalizada apenas quando houver a cultura de aplicação das ferramentas de qualidade na gestão hospitalar, e inclusive houve avanços significativos de indicadores de desempenho.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli. O que é um Estudo de Caso Qualitativo em Educação?. **Revista da FAEBA – Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, jul./dez.2013. Disponível em:

<https://www.nelsonreyes.com.br/Marli%20Andr%C3%A9.pdf>. Acesso: 26 jul. 2022.

Azevedo, C. DA S. *et al.* **Racionalização e Construção de Sentido na Gestão do Cuidado: uma experiência de mudança em um hospital do SUS**. *Ciência & Saúde Coletiva*, v:22, n.6, jul. 2017, p.1991-2002. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/csc/a/ZJgyTgjGt8VpHd5v55bXdHB/?lang=pt&format=pdf>.

Acesso em: 08 jun. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. **Projeto de Lei Orçamentária Anual**. 04 jan. 2021. Disponível em:

<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/planejamento-e-orcamento/orcamento/orcamentos-anuais/2021/ploa>. Acesso em: 14 jun. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. **Orçamento cidadão - Projeto de Lei Orçamentária Anual 2020 (PLOA 2020)**. 03 set. 2019. Disponível

em:https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/relatorios/arquivos/2019/orcamento-cidadao_2020.pdf/view. Acesso em: 12 jul. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de atenção primária à saúde (SAPS). Programa de requalificação das unidades básicas de saúde. Disponível em: <https://aps.saude.gov.br/ape/requalificaUbs>. Acesso em: 27 jul. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde, Secretaria de atenção primária à saúde (SAPS). **Programa Nacional de Melhoria do Acesso e da Qualidade da Atenção Básica (PMAQ)**. Disponível em: <https://aps.saude.gov.br/ape/pmaq>. Acesso em: 26 jul. 2021.

COLENGHI, Vitor Mature. **O & M e qualidade total: uma integração perfeita**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

DORNELLES, T. S.; GASPARETTO, V. Gerenciamento de processos: estudo em uma organização hospitalar catarinense. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde – RGSS**, v. 4, n. 2, p: 57-72, 2015. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/revistargss/>. Acesso em: 21 jul. 2022.

FERREIRA, Ana Maria Alves Pedro. **O turismo como propiciador da regeneração dos centros históricos. O caso de Faro**. Tese de Doutorado em Turismo, Universidade de Aveiro. 2003. Disponível em: <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/5010/1/167607.pdf> . Acesso em: 25 jul. 2022.

FOLHA DE PERNAMBUCO. **Cisam suspende atendimentos por afastamento de profissionais infectados pela Covid-19**. Disponível em: <https://www.folhape.com.br/noticias/cisam-suspende-atendimentos-por-afastamento-de-profissionais/165370/>. Acesso: 04 jul. 2021.

G1, globo.com. **Hospital que reduziu leitos por falta de profissionais está com CTI lotado de pacientes com a Covid-19, dizem funcionários**. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2020/11/24/hospital-que-reduziu-leitos-por-falta-de-profissionais-esta-com-cti-lotado-de-pacientes-com-a-covid-19-dizem-funcionarios.ghtml>. Acesso em: 25 jul. 2021.

GALDINO, S. V. *et al*. Ferramentas da qualidade na gestão dos serviços em saúde: revisão integrativa de leitura. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde, Brasília**, v.07, n.1, p.1023-1057, jul./2016. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/3569/3252>. Acesso em: 16 jun. 2021.

HONDA, Ana Carolina. **Aplicação de ferramentas de gestão da qualidade em ambientes de serviços hospitalares: estudo de medidas de melhoria em Santa Casa de Misericórdia no interior do estado de São Paulo**. 2017. Dissertação (Mestrado em Processos e Gestão de Operações) - Escola de Engenharia de São Carlos, University of São Paulo. São Carlos, 2017. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18156/tde-21122017-112044/en.php> Acesso em: 20 jun. 2021.

IDSUS+. **O que é?**. Disponível em:<http://idsus.saude.gov.br/apresentacao.html>. Acesso em: 22 jul. 2021.

JOINT COMMISSION INTERNATIONAL. **Sobre a JCI**. Disponível em: <https://www.jointcommissioninternational.org/about-jci/>. Acesso em: 17 mai. 2021.

JUNIOR, C. M. *et al.* **A acreditação hospitalar inserida na governança corporativa**. Desafio Online, Campo Grande, v.8, n.2, Mai./Ago. 20. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/9471/7809>. Acesso em: 26 de jul. 2021.

KAURA, Amit. **Medicina baseada em evidência**. Elsevier, 1 ed., 2016.

MELO, W. O. S. de. *et al.* Gestão da qualidade na saúde. **Revista UNINGÁ Review**, v.18, n.1, p. 24-28, abr./jun. 2014. ISSN online 2178-2571.

MELLO, Carlos Henrique Pereira et al. **ISO 9001:2008**: Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. 1ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MENDES, G. H. S., MIRANDOLA, T. B. S. **Acreditação hospitalar como estratégia de melhoria: impactos em seis hospitais acreditados**. Gestão & Produção, 22(3), 636-648.

ONA - Organização Nacional de Acreditação. **O que é Acreditação?**. Disponível: <https://www.ona.org.br/acreditacao/o-que-e-acreditacao/>. Acesso em: 17 mai. 2021.

PEREZ, V. V. *et al.* Análise das sete ferramentas estatísticas da qualidade utilizadas nos sistemas produtivos. **Revista Univap**, São José dos Campos, v. 22, n. 40, p. 2, Edição especial 2016. Disponível em: <https://revista.univap.br/index.php/revistaunivap/article/view/1629>. Acesso em: 2 jun. 2021.

PREFEITURA DO RECIFE. **Ouvidoria Municipal da Saúde**. Disponível em: <http://www2.recife.pe.gov.br/servico/ouvidoria-municipal-da-saude>. Acesso em: 20 jun. 2021.

ROSA, E. R. S. *et al.* As metas internacionais de segurança do paciente na percepção de estudantes de enfermagem. **Revista Rede de Cuidados em Saúde**, Rio de Janeiro, v.11, n.1, p.1-3, 2017. Disponível em: <http://publicacoes.unigranrio.edu.br/index.php/rcs/article/view/4587/2435>. Acesso em: 08 jun. 2022.

SALU, E. J. **Administração Hospitalar no Brasil**. Barueri, SP: Manole, 2013.

SENADO NOTÍCIAS. **TCU aponta que falta de médicos é principal problema do SUS Fonte: Agência Senado**. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2017/11/08/tcu-aponta-que-falta-de->

Instituto Federal de Pernambuco. Campus Paulista. Curso Tecnológico em Processos Gerenciais. 20 de Outubro de 2022.

medicos-e-principal-problema-do-sus. Acesso em: 15 jun. 2021.

SILVA, M.; PEDROSA, W. A Importância e o Uso de Ferramentas da Qualidade pelo Engenheiro Clínico Para o Sistema de Gestão de Acreditação Hospitalar. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**. v.2, n.4, 30 dez. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.25286/rep.v2i4.796> . Acesso em: 20 jun. 2021.

SILVA, R.; BRAGA BARBOSA, A. DE F. Aplicação das ferramentas da qualidade em uma empresa de serviço de saúde da região metropolitana do Recife-PE. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**. v.2, n.4, 30 dez. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.25286/rep.v2i4.750>. Acesso em: 30 jun. 2021.

SILVA, S. B. *et al.* **Diagrama de Pareto: verificação da ferramenta de qualidade por patentes**. In: Simpósio de engenharia de produção de Sergipe, 11., 2019, São Cristóvão, SE. Anais [...]. São Cristóvão, SE, 2019. p.234-243. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/12564> . Acesso em: 20 jun. 2021.

SIQUEIRA, Pedro Eduardo Pinheiro Antunes de. **A Terceirização na Administração Pública: possibilidade jurídica de aplicação da terceirização na atividade-meio e na atividade-fim da administração pública direta**. Belo Horizonte: Editora Dialética, 2021. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=jj4iEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=atividade+fim+e+meio&ots=PrJqcGu5EP&sig=h4P92AP5rTPX56XTf6qGRBKToNY#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 24 mar. 2021.

TABILE, P.M., *et al.* A importância do fluxograma para o trabalho da saúde da família na visão do projeto Pet-saúde. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, ISSN: 1982-4785, v.6 n.1, p. 680-690, 2015. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/2600>. Acesso em: 21 jul. 2022.

TÁSSIA, A.; DE OLIVEIRA, L. Aplicação de Ferramentas da Qualidade para Análise e Solução de Não Conformidades Em Uma Indústria de Alumínio. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, v.5, n.4, p.48-58, 26 jul. 2020. Disponível: <http://revistas.poli.br/index.php/rep/article/view/1310/679>. Acesso em: 17 jun. 2021.

TEIXEIRA, J. D. R. *et al.* A elaboração de indicadores de qualidade da assistência de enfermagem nos períodos puerperal e neonatal. **Revista Enferm UERJ**. Rio de Janeiro: v.14, n.2, p.271-278. abr.-jun., 2006. Disponível: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos19/15289.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2021.

TURUTA, Tatiana Barbosa. **Aplicação de cartas de controle como ferramenta de melhoria frente às dificuldades operacionais de laboratórios acreditados na ABNT NBR ISO/IEC 17025**. 2015. Dissertação (Mestrado em Química Analítica e Inorgânica) - Instituto de Química de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2015. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/75/75135/tde-20052015-094414/pt-br.php>. Acesso em: 14 jun. 2021.

VALE, Miguel Andrade do. **Controlo de Infeções Hospitalares através de Cartas de Controlo**. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/79868/2/36122.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2022.