

## **GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL NOS SERVIÇOS DE SAÚDE: MODELO GERENCIAL EM DESENVOLVIMENTO**

### **TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN HEALTH SERVICES: MANAGEMENT MODEL IN DEVELOPMENT**

### **GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN LOS SERVICIOS DE SALUD: MODELO DE GESTIÓN EN DESARROLLO**

Kênia Silva<sup>1</sup>, Josilene Aparecida Alves  
Moreira<sup>2</sup>, Leonardo Torres Vasconcelos<sup>3</sup>,  
Letícia Lopes Oliveira<sup>4</sup>, Caroline Kianne  
Coimbra<sup>5</sup>

#### **RESUMO**

O objetivo desse artigo consiste em conhecer e analisar as produções no campo da gestão da qualidade em saúde, no período de 1992 a 2012. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica norteada pelos descritores: Gestão de Qualidade Total, Gestão de Qualidade em Saúde e ISO 9000. Após a busca foram encontrados 173 artigos, dos quais 25 foram selecionados para a amostra do estudo. Depois da leitura completa dos artigos foram extraídos os temas principais existentes nos textos que foram organizados em 2 categorias temáticas. Dos 25 artigos selecionados,

60% se enquadram na categoria “Ferramentas, aplicação, indicadores e programas de qualidade” e 40% na categoria “Conceitos e concepções sobre a gestão da qualidade”. Quanto ao tipo de publicação, 48% são artigos de Revisão da Literatura e 40% de Pesquisa. Em relação ao ano de publicação, 24% foram publicados em 2010, seguido por 2011 com 16% e 2000, 2002, 2006, 2007 e 2009 com 8% das publicações em cada um desses anos. Com base nos artigos selecionados conclui-se que os profissionais reconhecem a importância da implantação da gestão da qualidade total como metodologia gerencial para facilitar o controle e os processos de trabalho. Porém, é necessário o envolvimento e acompanhamento da alta direção nesse processo e a valorização do potencial humano.

**Descritores:** Gestão de Qualidade Total; Gestão de Qualidade em Saúde; ISO 9000.

<sup>1</sup> Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Adjunta do Departamento de Enfermagem Aplicada da Escola de Enfermagem da UFMG. Belo Horizonte, MG – Brasil. E-mail: [kenialara17@yahoo.com.br](mailto:kenialara17@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Acadêmica do curso de Gestão de Serviços de Saúde pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

<sup>3</sup> Graduando do curso de Gestão de Serviços de Saúde da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e aluno vinculado ao NUGES (Núcleo de Gestão em Saúde)

<sup>4</sup> Graduando do curso de Gestão de Serviços de Saúde da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

<sup>5</sup> Acadêmica do Curso de Gestão de Serviços de Saúde, pela Universidade Federal de Minas Gerais.

## ABSTRACT

The aim of this article is to understand and to analyze the productions of quality management in health area, on period of 1992 to 2012. This is a bibliographical research guided by the following descriptors: Total Quality Management, Quality Management in Health and ISO 9000. 173 articles were founded, from these 25 were selected for the study. The main themes were extracted and organized in two thematic categories. 60% were included in the category "Tools, application, indicators and quality programs" and 40% in the category Concepts and conceptions of quality management. Considering the type of publication, 48% were articles review and 40% research. Regarding the year of publication, 24% of the were published in 2010, followed by 2011 with 16% and 2000, 2002, 2006, 2007 and 2009 with 8% of the publications in each of those years. Based on review of the selected articles conclude that professionals recognize the importance of total quality management implementation as a management methodology toward to facilitate the control and the processes work. However, it is necessary to involve health care senior management and

monitoring this process, to assess the valorization of human potential.

**Key words:** Total Quality Management; Quality Management in Health; ISO 9000.

## RESUMEN

Los objetivos de este artículo son entender y analizar las producciones en el campo de la gestión de la calidad en salud, en el período de 1992 a 2012. Es una búsqueda en base a los descriptores: Administración de la Calidad Total, Gestión de la Calidad en la Salud, y ISO 9000. Se encontraron 173 artículos, de los cuales 25 fueron seleccionados para la muestra del estudio. Después de la lectura de los artículos se extrajeron los temas principales y se clasificaron en dos categorías temáticas. De los 25 seleccionados, un 60% pertenecían a la categoría "Herramientas, aplicación, indicadores y programas de calidad y 40% a la categoría "Conceptos y conceptos de gestión de calidad". 48% fueron artículos de revisión bibliográfica y 40% artículos de investigación. 24% se publicaron en 2010, seguido de 2011 con 16% y 2000, 2002, 2006, 2007 y 2009 con 8% de las publicaciones en cada uno de esos años. Se concluye que los profesionales

reconocen la importancia de la aplicación de la gestión de la calidad como una metodología de gestión para facilitar el control de los procesos de trabajo. Sin embargo, son necesarios el compromiso y acompañamiento de la alta dirección em el proceso , así como la valorización del potencial humano.

**Descriptor:** Administración de la Calidad Total; Gestión de la Calidad en la Salud; ISO 9000.

## INTRODUÇÃO

Qualidade não é um tema novo, ela sempre esteve presente na vida do homem. O ser humano, desde seus primórdios, sempre procurou o que fosse melhor às suas necessidades, mesmo que não tivesse um conceito formado sobre o real significado da palavra qualidade. No Egito, no tempo dos faraós, já era possível perceber a adoção da qualidade por meio dos dois tipos de labores existentes, onde uns realizavam as tarefas e os outros fiscalizavam o que os primeiros tinham feito. Na Idade Média, também já se falava em qualidade, pois, os artesãos e os artífices eram responsáveis pela fabricação dos seus produtos com qualidade, calcada na sua reputação e habilidades<sup>(1)</sup>.

Na saúde, a pioneira em falar de qualidade foi a enfermeira inglesa Florence Nightingale, quando implantou o primeiro modelo de melhoria contínua da qualidade em saúde em 1854, com base em dados estatísticos e gráficos<sup>(2)</sup>.

Entretanto, “o que é qualidade?” Fácil de reconhecer, mas difícil de definir. Assim começa a resposta para essa questão. A qualidade é considerada pelo mundo inteiro como algo que afeta a vida das instituições e a vida de cada um de nós de forma positiva. Referimo-nos a um produto como de qualidade se este cumpre a sua função da maneira que esperamos. Um serviço tem qualidade se vai de encontro ou se supera as nossas expectativas. Somos constantemente exigidos a melhorar a qualidade do nosso trabalho – no entanto, nem sempre partimos de uma definição clara do que é qualidade<sup>(3)</sup>.

A palavra qualidade tem um amplo significado e, por esse motivo, possibilita inúmeras interpretações. Para uns, representa a busca da satisfação do cliente. Para outros, a busca da excelência para todas as atividades de um processo. E ainda, pode significar adequação ao uso. Diante dessa premissa, o uso da palavra qualidade pode gerar certa confusão. “A confusão pode ser atribuída, em grande parte, ao

sentido de subjetividade associado à qualidade e também ao uso genérico com que se emprega essa palavra a fim de representar coisas bastante distintas”<sup>(1)</sup>.

No entanto, com a industrialização e a produção em massa surge a necessidade de sistematização e controle dos produtos, além de um planejamento estratégico por parte das empresas, para conseguirem atender a demanda dos consumidores e se sobreviverem no mercado. A partir de 1950 surge a preocupação com a gestão da qualidade, que trouxe uma nova filosofia gerencial com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequados a uma nova realidade. A gestão da qualidade total, como ficou conhecida essa nova filosofia gerencial, marcou o deslocamento da análise do produto ou serviço para a concepção de um sistema da qualidade. Esta deixou de ser um aspecto do produto e responsabilidade apenas de um departamento específico, e passou a ser um problema da empresa como um todo<sup>(1)</sup>.

Nas instituições de saúde, os usuários do sistema exigem serviços de qualidade, situação que estabelece uma sistematização do serviço para atender a

demanda da população, conhecida como gestão da qualidade total. No Brasil, o movimento pela qualidade, iniciou-se na década de 70. O caminho seguido foi mais ou menos semelhante ao de outros países: início na indústria, extensão à área de serviços e, um pouco mais tarde, especificamente ao setor de saúde<sup>(2)</sup>.

Assim, considerando que as atividades desenvolvidas nas instituições de saúde carregam consigo um potencial dano implícito, os profissionais envolvidos na assistência são obrigados a buscar modelos de melhoria e de garantia da qualidade na gestão da atenção à saúde oferecida à população. Além disso, os serviços prestados à população precisam ser avaliados para identificar se seguem um padrão ou uma metodologia de qualidade. Deste modo, os serviços de saúde passam por uma avaliação com especialistas externos, definindo o que é qualidade, fornecendo padrões e critérios de reconhecimento capazes de garantir a segurança do usuário do sistema de saúde, com olhar crítico e sistema de manutenção e renovação das avaliações, chamado de acreditação. “Acreditar significa ter confiança, dar ou estabelecer crédito e embute em si tranquilidade, segurança e satisfação”<sup>(1)</sup>.

Diante desse contexto, a partir da vivência num projeto de extensão em um Hospital Universitário – considerado Hospital Geral, com atendimento de demanda espontânea e referenciada, exclusivamente à rede SUS, na área ambulatorial, de internação, de Serviço de Apoio à Diagnose e Terapia e Urgência, com 368 leitos divididos em: Cirúrgicos, Clínicos, Complementar (UTI), Obstétrico e Pediátrico<sup>1</sup> – e com o intuito de auxiliar o Núcleo de Gestão da Qualidade desse hospital na implantação de práticas de melhoria contínua dos processos de trabalho com foco na segurança do paciente, o objetivo desse artigo consiste em analisar e conhecer as produções no campo da gestão da qualidade em saúde, a fim de ampliar o aporte teórico sobre esse tema.

## MÉTODOS

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica em que foi utilizada a base de dados *online* Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS).

---

<sup>1</sup> Informações extraídas do *site* do Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNES), [citado 2013 dez. 10]. Disponível em: <http://cnes.datasus.gov.br/>

Foi realizada uma busca sobre a produção do conhecimento referente à Gestão da Qualidade em Saúde, tendo como objetivo identificar as publicações sobre este tema. Para isso, foram definidas três estratégias de pesquisa norteadas pelos descritores: Gestão de Qualidade Total, Gestão de Qualidade em Saúde e ISO 9000.

Na busca inicial foram considerados os títulos e os resumos dos artigos para a seleção ampla de prováveis artigos de interesse. Como critérios de inclusão foram utilizados os textos que abordavam a Gestão da Qualidade em Saúde, publicações nacionais em português (objetivando aproximar a discussão ao nosso contexto), disponíveis em texto completo e textos publicados entre 1992 e 2012. Como critérios de exclusão foram eliminados os artigos que se repetiam e que traziam informações sobre Gestão da Qualidade, mas que estavam focados nas farmácias e laboratórios (a fim de conseguir resultados mais próximos da realidade dos hospitais).

Assim, foram encontrados 173 artigos que satisfaziam os critérios de inclusão, dos quais, 25 foram selecionados pela leitura do resumo para a amostra do estudo. Após a leitura

completa dos 25 artigos foram extraídos os temas principais existentes nos textos que foram organizados por meio do *Microsoft Office Excel®* versão 2003, em 2 categorias temáticas, assim identificadas: 1 – Ferramentas, aplicação, indicadores e programas de qualidade; 2 – Conceitos e concepções sobre a gestão da qualidade. Além das informações apresentadas em cada uma das categorias temáticas, outros três aspectos, identificados em alguns artigos, foram abordados nos resultados e discussão: a tríade de Donabedian, o período de publicação dos artigos e a participação dos enfermeiros no processo de implantação da gestão da qualidade total.

## RESULTADOS

Dos 25 artigos selecionados, (36%) foram publicados em Revistas de Enfermagem, (20%) em Revistas de Medicina, (12%) na Revista de Administração em Saúde e (32%) em outras. Quanto aos autores dos artigos, pode-se dizer que quase (70%) são enfermeiros e transitam entre os títulos de mestrado e doutorado.

Em relação à Categorização Temática, Tipo de Artigo e Ano de Publicação, a distribuição deles está representada, respectivamente, nas Tabelas 1, 2 e 3.

**TABELA 1:** Distribuição dos Artigos selecionados por Categorização Temática.  
Belo Horizonte, 2012.

<b>Categorias</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Ferramentas, aplicação, indicadores e programas de qualidade	15	60,00
Conceitos e concepções sobre gestão da qualidade	10	40,00
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados da pesquisa na LILACS.

Dentro da categoria: “Ferramentas, aplicação, indicadores e programas de qualidade”, destaca-se, a temática ferramentas, seguida pela temática aplicação de indicadores, de ferramentas ou a própria aplicação da

gestão da qualidade como temas mais trabalhados pelos artigos. Na categoria: “Conceitos e concepções sobre gestão da qualidade” houve empate, 50% dos artigos tratavam-se de conceitos e 50%

da percepção dos funcionários a respeito da gestão da qualidade.

**TABELA 2:** Distribuição dos Artigos selecionados por Tipo de Artigos. Belo Horizonte, 2012.

<b>Tipo</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Revisão da Literatura	12	48,00
Pesquisa	10	40,00
Manual, Protocolo, Documento	2	8,00
Relato de Experiência	1	4,00
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados da pesquisa na LILACS.

**TABELA 3:** Distribuição dos Artigos selecionados por Ano de Publicação. Belo Horizonte, 2012.

<b>Ano</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1998	1	4,00
2000	2	8,00
2001	1	4,00
2002	2	8,00
2004	1	4,00
2005	1	4,00
2006	2	8,00
2007	2	8,00
2008	1	4,00
2009	2	8,00
2010	6	24,00
2011	4	16,00
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados da pesquisa na LILACS.

Além dos temas principais extraídos dos artigos, a tríade de Donabedian (Estrutura, Processo e Resultado) esteve presente entre 4 artigos dos 25 que foram selecionados

para a amostra desse estudo e a participação dos enfermeiros no processo de implantação da gestão da qualidade total nas instituições foi

contemplada claramente em pelo menos 8 publicações.

## DISCUSSÃO

A busca pela excelência na prestação de serviços é condição essencial nos dias atuais<sup>(4)</sup>. Assim, entra em cena a gestão pela qualidade total, que engloba a preocupação com a qualidade de bens e serviços. Qualidade implica evolução, melhoria contínua de todas as áreas da organização para atingir os seus objetivos desejados, como produtividade, lucratividade e prestação de serviços de qualidade, sem os quais nenhuma organização evolui<sup>(5)</sup>. Juntamente, nessa metodologia de qualidade é preciso monitorar os processos e isso pode ser feito por meio de instrumentos que são chamados ferramentas de qualidade.

Assim, quando se fala em qualidade na saúde, ela deve ser compreendida como um parâmetro da avaliação, sem o qual o serviço oferecido pelas instituições de saúde estaria fortemente comprometido. Nesse contexto, a tarefa da avaliação do funcionamento dos serviços de saúde é a de investigar, estabelecer e aperfeiçoar os conceitos de qualidade, assim como a

de provocar o desenvolvimento de padrões mais elevados de atendimento. Notoriamente, a avaliação de programas e serviços de saúde vem sendo cada vez mais admirada dentro da sua função de mapeamento e delimitação do funcionamento das instituições. Na medida em que busca fornecer dados precisos acerca da amplitude e extensão dos programas e ações de saúde, contribui diretamente na escolha e (re)organização de procedimentos técnico-administrativos<sup>(6)</sup>.

Nessa perspectiva de qualidade, dentro da categoria “Ferramentas, aplicação, indicadores e programas de qualidade” os assuntos discutidos foram:

### **Ferramentas e Indicadores:**

Ao abordar o gerenciamento da qualidade, as ferramentas são utilizadas como instrumentos que irão contribuir para a realização dos processos das instituições, além de possibilitar a identificação de falhas, colaborando assim para o gerenciamento dos serviços com foco na qualidade do atendimento prestado. Fluxograma, Diagrama de causa e efeito ou Diagrama de Ishikawa, Brainstorming, Ciclo PDCA e os Indicadores de desempenho são algumas das

ferramentas que aparecem entre os artigos selecionados.

O Fluxograma é utilizado para descrever as ações reais de um processo desenvolvido em uma instituição e consiste em um diagrama com base em símbolos que procura apresentar as diversas etapas de um processo. Tem como objetivo “apresentar todas as etapas de um processo, de forma sequencial e planejada”<sup>(1)</sup>.

O Diagrama de Ishikawa ou Diagrama de Causa e Efeito “tem o formato de árvore e tem como objetivo identificar as relações entre causa e efeitos na busca de explicações e caminhos (causas) para resolver os problemas (efeitos). O diagrama mais utilizado é o 4Ms, com quatro categorias para identificação das causas: método, mão de obra, material e máquina”<sup>(1)</sup>.

Ciclo PDCA, outra ferramenta bastante utilizada ao se falar em qualidade. Seu “objetivo é facilitar a análise, gestão e controle de um processo com foco em melhores resultados. Ele é dividido em quatro quadrantes, onde cada um representa um momento da análise ou monitoramento de um processo”<sup>(1)</sup>.

O Brainstorming, também conhecido como Chuva ou Tempestade

de Ideias “é uma técnica através da qual se faz uma pergunta acerca de determinado problema e a partir disso enumeram-se as possíveis causas para seu aparecimento”. Essa metodologia permite fazer uma abordagem inicial do problema e esgota as causas de determinado problema a partir da visão de um grupo<sup>(7)</sup>.

Os indicadores de desempenho são definidos como critérios explícitos, que devem alinhar as ações gerenciais aos focos estratégicos, acompanhá-las e conduzi-las para estabelecer alvos específicos e metas do processo diante de sua natureza, especificidade e dos objetivos estratégicos da organização<sup>(1)</sup>. A utilização de indicadores de saúde permite o estabelecimento de padrões, bem como o acompanhamento de sua evolução ao longo dos anos. São considerados importantíssimos instrumentos de apoio às decisões gerenciais, porém, a sua utilização de maneira isolada e desprendida de todo o contexto organizacional não tem representatividade. Mas, a associação de vários deles, e ainda a comparação entre diferentes indicadores de distintas localidades facilitam sua compreensão<sup>(1,7)</sup>.

**Aplicação e programas de qualidade:** A teoria sistêmica é

insuficiente para desenvolver programas de qualidade e processos de mudança sustentáveis com possibilidades de êxito no setor de saúde, pela complexidade do setor e, sobretudo quanto à satisfação do cliente que está em conflito direto com a racionalidade técnica do processo de trabalho<sup>(8)</sup>. Diante disso, os programas de qualidade são considerados instrumentos que dão subsídios para que as organizações estejam preparadas para implantar projetos de melhorias contínuas.

Dentro dessa categoria, o Programa 5S, é um dos instrumentos que se apresenta entre os artigos selecionados. Um dos artigos chama a atenção, uma vez que traz a definição do programa, bem como a percepção de uma equipe multidisciplinar na implantação desse Programa em um hospital universitário<sup>(6)</sup>.

O Programa 5S tem como objetivo principal promover a alteração do comportamento das pessoas, proporcionando total reorganização da instituição, através da eliminação de materiais obsoletos, identificação dos materiais, execução constante de limpeza no local de trabalho, construção de um ambiente que proporcione saúde física e mental e manutenção da ordem implantada, apontando assim, para a

melhoria do desempenho da organização. Deste modo, após a implantação do Programa 5S em um hospital de ensino, a percepção da equipe que participou da implantação se traduz essencialmente pelo contato que foi estabelecido entre as diferentes áreas da instituição a partir da implantação do Programa. A equipe apresenta também os aspectos que facilitaram e que dificultaram a implantação do Programa 5S, sendo que os primeiros aspectos estão representados pela meta institucional, pela mudança na cultura organizacional, pelo envolvimento da equipe multidisciplinar, pela sensibilização dos colaboradores da instituição e pela comunicação entre os diferentes serviços da instituição e os dificultadores estão demonstrados pela resistência inicial dos colaboradores frente às mudanças, pela falta de envolvimento da equipe médica, pela quantidade insuficiente de materiais/equipamentos utilizados para otimização do Programa e pela sobrecarga do Serviço de Manutenção da instituição. Diante desses resultados, Pertence e Melleiros<sup>(6)</sup> concluíram que as mudanças provocadas com a implantação do Programa e as medidas adotadas pela instituição, despertaram o interesse dos colaboradores pela

temática qualidade e acreditam que a gestão da qualidade pode influenciar no modo de agir dos profissionais de saúde, em busca da eficiência e da eficácia de seus processos de trabalho.

Na sequência, dentro da categoria “Conceitos e concepções sobre gestão da qualidade” os temas apresentados foram:

**Conceitos:** Dentro dessa temática as publicações abordam definições que estão diretamente ligadas com a gestão da qualidade, como: gestão de processos, ferramentas de qualidade, Certificação, Acreditação, Avaliação.

No contexto do setor saúde o gerenciamento tem sido um desafio, principalmente pelas transformações ocorridas no âmbito político-institucional. Assim, o profissional que atua na gerencia, deve ter um comprometimento com o aumento da eficiência e para isso, deve dominar uma gama de conhecimentos e habilidades das áreas de saúde e de administração, assim como ter uma visão geral do contexto em que elas estão inseridas<sup>(7)</sup>. Nessa mesma perspectiva, torna-se importante dominar os conhecimentos inerentes à qualidade para que a sua aplicação nas

organizações de saúde seja concretizada.

**Concepções:** Entre os artigos selecionados, os autores trazem as percepções dos profissionais de saúde a respeito do entendimento deles sobre a gestão da qualidade, bem como a opinião quanto aos benefícios e desafios que são encontrados ao implantar o gerenciamento pela qualidade total. Um dos artigos traz claramente essa vertente quando diz que a implantação da Gestão pela Qualidade Total propiciou um ganho com relação aos recursos humanos garantindo a satisfação do cliente interno no seu ambiente de trabalho. “O paciente teve suas necessidades supridas, houve reconhecimento da sociedade e também ocorreram modificações nos indicadores de desempenhos do hospital”<sup>(4)</sup>.

Desse modo, fica evidente que, após adotar a Gestão pela Qualidade Total, a instituição tem atingido resultados satisfatórios, como a credibilidade a esse modelo gerencial, a satisfação dos clientes e dos próprios membros da organização<sup>(4)</sup>.

Os funcionários também salientam o quanto é importante o envolvimento da alta direção nesse processo de implantação da qualidade. A administração geral e a média

gerência acompanharam e participaram significativamente de todo o processo de implantação da gestão da qualidade. Os autores destacam que esse fator, sem dúvida, foi preponderante para alcançar os resultados favoráveis<sup>(9)</sup>.

Além dos temas principais extraídos dos artigos, que foram separados por categorias, outros três aspectos que estão presentes nas publicações também merecem destaques: a tríade de Donabedian, o período de publicação dos artigos e a participação dos enfermeiros no processo de implantação da gestão da qualidade total.

**A tríade de Avedis Donabedian:** Em pelo menos (16%) dos artigos essa tríade é utilizada – estrutura, processo e resultado – como alicerce de referência para avaliação da qualidade implantada nas instituições de saúde. “Donabedian foi pioneiro na busca da qualidade de forma sistêmica no setor da saúde e na utilização de técnicas e métodos até então só considerados no meio industrial”<sup>(1)</sup>.

Donabedian desenvolveu um quadro conceitual fundamental para o entendimento da avaliação de qualidade em saúde, a partir dos conceitos de estrutura, processo e resultado,

classicamente considerados uma tríade<sup>(7)</sup>.

Estrutura está relacionada às características mais estáveis da assistência médica ou de saúde: refere-se aos objetivos, recursos físicos, humanos, materiais e financeiros. Processo envolve todas as atividades desenvolvidas entre os profissionais de saúde e os pacientes. Os resultados da assistência são obtidos a partir dessa relação. É de onde se retira as bases para a valoração da qualidade. De certa forma, tudo o que diz respeito ao tratamento diretamente e no momento em que ele está ocorrendo pode ser considerado como processo. Resultado é o produto final da assistência prestada, considerando saúde, satisfação de padrões e de expectativas dos usuários<sup>(7)</sup>.

**Período de publicação dos artigos:** Como descrito na metodologia, um dos critérios de seleção dos artigos foi o período de publicação, entre 1992 e 2012. O que chama a atenção é que o primeiro texto relacionado à gestão da qualidade em saúde só vem aparecer no ano de 1998. Esse fato pode ter sido impulsionado pela Formulação do Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar em 1998 e os demais artigos, a partir dessa data, pela Constituição

jurídica da Organização Nacional de Acreditação (ONA), datada em 1999. A ONA tem por objetivo geral promover a implantação de um processo permanente de avaliação e de certificação da qualidade dos serviços de saúde, permitindo o aprimoramento contínuo da atenção, de forma a melhorar a qualidade da assistência, em todas as organizações prestadoras de serviços de saúde do País<sup>1</sup>.

Outro destaque foi o ano de 2010 com um registro de seis publicações e o ano de 2011 com quatro. Assim, constatou-se que existe um crescente aumento de artigos com este tema, mas não o suficiente comparado ao mesmo tema aplicado a outras áreas de conhecimento como a Administração. Este fenômeno possivelmente decorre do fato da Gestão da Qualidade em Saúde apresentar-se como campo ainda incipiente e que demanda investimentos multidisciplinares.

**Participação dos enfermeiros no processo de implantação da gestão da qualidade:** De acordo com os resultados apresentados pelos artigos selecionados, na maioria das vezes, é o

enfermeiro que está diretamente envolvido no processo de qualidade, ou seja, é ele que aplica os instrumentos de qualidade. Mesmo sabendo que a participação da alta direção é fundamental no processo da implantação da qualidade, os enfermeiros também são importantes nesse processo, uma vez que são eles que prestam assistência direta ao paciente.

Um dos artigos destaca que o serviço de enfermagem, dentro do sistema hospitalar, interage com todas as áreas, de forma autônoma e em coresponsabilidade, orientado por instrumentos da estrutura organizacional tais como: regimento interno, organograma, sistemas de comunicação, técnicas, rotinas e sistemas de controle. A enfermagem exercita uma prática do cuidado sempre em busca de subsídios para a excelência do fazer profissional. Neste contexto, os cuidados de enfermagem são os produtos do sistema, pois o setor saúde visa prestar assistência, a fim de atender as necessidades do cliente. Assim, a enfermagem é a maior provedora dos cuidados na instituição hospitalar e está bastante comprometida com a qualidade dos serviços<sup>(10)</sup>.

---

<sup>1</sup> Informações extraídas do site da Organização Nacional de Acreditação de Acreditação (ONA), [citado 2013 mar. 19]. Disponível em: <https://www.ona.org.br/Pagina/23/Historico>

Nessa perspectiva, vale ressaltar, o quanto é importante o potencial humano nesse processo de qualidade, pois sustenta, move, domina diferentes habilidades e revela talentos. Por isso, é formidável as organizações não desfazer do valor pessoal e profissional dos seus funcionários. É através deles que a instituição cumpre sua missão e com isso consegue alcançar os resultados almejados, incluindo a satisfação dos profissionais e dos pacientes, razão de ser das instituições de saúde<sup>(5)</sup>.

Por outro lado, só a valorização do potencial humano não é fundamental no processo de gestão da qualidade total, pois, Gurgel Junior e Vieira<sup>(8)</sup> chamam a atenção e confirmam o que eles encontraram na literatura, quando dizem que as ações de qualidade têm sido focadas nos aspectos instrumentais, ou seja, na aplicação de manuais que se apoiam em critérios de excelência, aliados a metas e planos de melhoria. No entanto, não é feita uma análise profunda para identificar as limitações e as complexidades das organizações de saúde para que se tenha uma visão ampla desse ambiente organizacional, que propicie a adoção de medidas de gestão da qualidade, que de fato irão impactar na melhoria dos serviços de saúde.

## CONCLUSÃO

Com base nos artigos selecionados foi possível verificar que os profissionais reconhecem a importância da implantação da gestão da qualidade total como metodologia gerencial para facilitar o controle e os processos de trabalho, que irão refletir diretamente na assistência prestada ao paciente. Porém, é necessário que exista um envolvimento e acompanhamento da alta direção nesse processo, além da necessidade de valorização do potencial humano, que é a peça chave para o alcance da prestação do serviço com qualidade.

Observou-se também, que apesar da discussão sobre gestão da qualidade total no Brasil ter começado na década de 70, este campo de conhecimento precisa ser explorado e os conceitos precisam ser definidos para facilitar a aplicação dessa metodologia, pois, a própria palavra qualidade, que sustenta esse modelo é considerada polissêmica por apresentar diversos significados e interpretações.

Por fim, tomando como base os artigos selecionados é possível perceber que muitas instituições reconhecem a necessidade de se investir em qualidade.

Além disso, muitas ferramentas são utilizadas para auxiliar na identificação de falhas no processo a fim de melhorar a qualidade do serviço final.

Entretanto, muitas teorias e ferramentas utilizadas na gestão da qualidade total no setor saúde são baseadas em experiências adotadas pela indústria, que se pauta em instrumentos que não permitem abranger as complexidades e as peculiaridades a que estão envolvidas as instituições de saúde e carrega uma cultura mecanicista e uma padronização do processo de trabalho. Nas organizações de saúde, cada paciente possui uma demanda e uma reação diferente, o que dificulta a padronização do processo de trabalho e exige uma análise mais ampliada desse ambiente em que são oferecidos os serviços de saúde para que de fato a gestão da qualidade total aconteça nesses ambientes.

## REFERÊNCIAS

1. Rodrigues VR, Carâp LJ, El-Warrak LO, Rezende TB, V. R.; CARÂP, L. J.; EL-WARRAK, L. O. REZENDE, T. B. Qualidade e Acreditação em Saúde. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.
2. Nogueira LCL. Gerenciando pela qualidade total. 3ª ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2008.
3. Gomes PJP. A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufaturados aos serviços de informação. Cadernos BAD [periódico na internet] 2004 [citado 2013 mar. 29]; 2 [cerca de (13) p]. Disponível em: <http://eprints.rclis.org/10401/1/GomesBAD204.pdf>
4. Balsanelli AP, Jericó, MC. Os reflexos da gestão pela qualidade total em instituições hospitalares. Acta Paul Enferm [periódico na internet] 2005 [citado 2013 mar. 30] 18(4) [cerca de (6) p]. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-21002005000400008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-21002005000400008&script=sci_arttext)
5. Nascimento IJ, Leitão RHR, Vargens OMC. A qualidade nos serviços de saúde pública segundo enfermeiros que gerenciam unidades básicas de saúde. Rev Enferm UERJ [periódico na internet] 2006

- [citado 2013 mar. 29] 14(3)  
[cerca de (7) p]. Disponível em:  
<http://www.facenf.uerj.br/v14n3/v14n3a04.pdf>
6. Pertence PP, Melleiro MM. Implantação de ferramenta de gestão de qualidade em Hospital Universitário. Rev Esc Enferm USP [periódico na internet] 2010 [citado 2013 mar. 28] 44(4) [cerca de (8) p]. Disponível em:  
<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v44n4/24.pdf>
7. Malik AM, Schiesari LMC. Qualidade na gestão local de serviços e ações de saúde. São Paulo: Fundação Peirópolis, 1998.
8. Gurgel Junior GD, Vieira MMF. Qualidade total e administração hospitalar: explorando disjunções conceituais. Ciênc Saúde Coletiva [periódico na internet] 2002 [citado 2013 mar. 30] 7(2) [cerca de (10) p]. Disponível em:  
<http://www.scielosp.org/pdf/csc/v7n2/10251.pdf>
9. Antunes, AV, Trevizan, MA. Gerenciamento da qualidade: utilização no serviço de enfermagem. Rev Latino-am Enferm [periódico na internet] 2000 [citado 2013 mar. 31] 8(1) [cerca de (10) p]. Disponível em:  
<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v8n1/12432.pdf>
10. Lima SBS, Erdmann AL. A enfermagem no processo da acreditação hospitalar em um serviço de urgência e emergência. Acta Paul Enferm [periódico na internet] 2006 [citado 2013 mar. 31] 19(3) [cerca de (8) p]. Disponível em:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-21002006000300003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-21002006000300003&script=sci_arttext)

**Sources of funding:** No  
**Conflict of interest:** No  
**Date of first submission:** 2013-08-18  
**Last received:** 2013-12-10  
**Accepted:** 2015-01-12  
**Publishing:** 2015-01-30