



<https://doi.org/10.26512/gv.v13i02.46283>
Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785

Pereira PCJ , Roquete FF , Miranda WD

Artigo de Revisão

Aplicabilidade das ferramentas da qualidade nos processos dos serviços de saúde: uma revisão integrativa (2010-2020)

Applicability of quality tools in health services processes: an integrative review (2010-2020)

Aplicabilidad de herramientas de calidad en los procesos de servicios de salud: una revisión integradora (2010-2020)

Pamella Cristina de Jesus Pereira¹
Fátima Ferreira Roquete²
Wanessa Debórtoli de Miranda³

Recebido: 02.05.2022
Aprovado: 30.08.2022

RESUMO

O presente trabalho teve o objetivo de descrever como as ferramentas da qualidade são aplicadas aos processos dos serviços de saúde. Foi realizada uma revisão integrativa da literatura por meio de busca em bases de dados disponíveis na Biblioteca Virtual em Saúde (BVS). Os descritores utilizados foram: “gestão da qualidade”; “gestão da qualidade total”; “qualidade da assistência em saúde”; e “ferramentas da qualidade”. Foram incluídos artigos publicados no período de 2010 a 2020, disponíveis na íntegra, em língua portuguesa. Foram excluídas teses e dissertações, bem como aqueles artigos que não contemplaram a questão norteadora. Os achados mostraram que as ferramentas da qualidade são apresentadas de forma a auxiliar os gestores no alcance dos objetivos e que o sucesso da aplicabilidade dessas ferramentas depende de quão bem os profissionais conhecem o próprio processo de trabalho e como utilizam as ferramentas para esse fim. Além disso, ficou evidenciado que há necessidade de maiores investimentos em

¹ Graduada em Gestão de Serviços de Saúde pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Belo Horizonte/Minas Gerais/Brasil. E-mail: pamellacjp@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2088-2923>

² Doutora em Ciências da Saúde pela Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professora associada do Departamento de Gestão e Saúde da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Belo Horizonte/Minas Gerais/Brasil. E-mail: fatimaroquete@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0515-380X>.

³ Doutora em Saúde Coletiva pelo Instituto de Pesquisas René Rachou (Fiocruz Minas). Professora adjunta do Departamento de Gestão e Saúde da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte/Minas Gerais/Brasil. E-mail: wanessa.debortoli@hotmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0838-9861>.

estudos que tenham por objetivo explorar as potencialidades e as fragilidades dessas ferramentas, assim como em educação permanente de todos os colaboradores, uma vez que a melhoria da qualidade está relacionada ao comprometimento de toda a organização e requer uma mudança na cultura organizacional, que é um desafio permanente.

Descritores: Gestão da Qualidade Total; Ferramentas da Qualidade; Processos em Saúde.

ABSTRACT

This study aimed to describe how quality tools apply to health service processes. Searching in databases available in the Virtual Health Library (VHL) helped to proceed with an integrative review of the literature. The descriptors used were: “quality management”; “total quality management”; “quality of health care”; and “quality tools”. Papers published between 2010 and 2020, with full text available, in Portuguese, were included. The research excluded theses, dissertations, and also those papers that did not address the guiding question. The findings showed that quality tools aim to assist managers in achieving goals and that the success of the applicability of these tools depends on how well professionals know their work process and how they use the tools for this purpose. In addition, it became evident that there is a need for more investments in studies that aim to explore the potential and weaknesses of these tools. Furthermore, this study states the same need regarding that all employees require permanent education since quality improvement relates to the organization’s commitment and requires a change in the organizational culture, which is a permanent challenge.

Keywords: Total Quality Management; Quality Tools; Health Processes.

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo describir cómo las herramientas de calidad se aplican a los procesos de los servicios de salud. Se realizó una revisión integradora de la literatura a través de una búsqueda en las bases de datos disponibles en la Biblioteca Virtual en Salud (BVS). Los descriptores utilizados fueron: “gestión de la calidad”; “gestión de la calidad total”; “calidad de la atención en salud”; y “herramientas de calidad”. Artículos publicados entre 2010 y 2020, disponibles en su totalidad, en portugués, fueron incluidos. Tesis y disertaciones, así como aquellos artículos que no abordaran la pregunta orientadora, fueron excluidos. Los resultados mostraron que las herramientas de calidad se presentan para ayudar a los gerentes a alcanzar los objetivos y que el éxito de la aplicabilidad de estas herramientas depende de cuánto bien los profesionales conocen su propio proceso de trabajo y cómo usan las herramientas para este propósito. Además, se evidenció que existe la necesidad de mayores inversiones en estudios que apunten a explorar las potencialidades y debilidades de estas herramientas, así como en la educación permanente de todos los colaboradores, ya que la mejora de la calidad está relacionada con el compromiso de toda la organización y requiere un cambio de cultura organizacional, lo cual es un desafío permanente.

Descritores: Gestión de la Calidad Total; Herramientas de Calidad; Procesos de Salud.

1. Introdução

A busca pela qualidade dos serviços vem se intensificando ao longo do tempo, sendo, atualmente, fundamental para sobrevivência das organizações, tendo em vista seu potencial estratégico⁽¹⁾. Na literatura especializada, existem muitas definições de conceitos de qualidade. No contexto da saúde, uma definição muito difundida é a proposta por Donabedian⁽²⁾, que considera a qualidade um elevado padrão de assistência, apoiando-se na avaliação de três aspectos: estrutura (condições nas quais o cuidado é prestado); processo (como a atividade é realizada); e resultado (se os resultados apropriados foram alcançados). É importante ressaltar que, na área da saúde, existem características particulares que fazem com que o alcance da qualidade seja mais desafiador, pois, tratando-se de prestação de serviços de saúde, os bens gerados são intangíveis, uma vez que, ao mesmo tempo que o serviço/cuidado é produzido, este é consumido e avaliado simultaneamente. Nesse sentido, evidentemente, não é possível separar o processo de prestação de serviço de saúde (ou seja, a produção de cuidados de saúde) de um produto obtido por uma pessoa⁽³⁾.

Considerando a necessidade de garantia da qualidade dos serviços em saúde e o papel crescente das ferramentas nessa área, o presente estudo teve como objetivo descrever como as ferramentas da qualidade são aplicadas aos processos dos serviços de saúde.

A qualidade no campo da saúde, portanto, deve ser entendida como um preceito de avaliação dos serviços prestados que visa investigar, estabelecer e aprimorar os processos de trabalho, além de promover o desenvolvimento de padrões para um atendimento eficaz e mais seguro. Nessa perspectiva, as ferramentas da qualidade têm se tornado um importante instrumento para a realização do processo de avaliação e, principalmente, para a melhoria dos processos nos serviços de saúde⁽⁴⁾.

As ferramentas da qualidade foram construídas, principalmente, a partir da década de 1950, com base em conceitos e práticas predominantes naquele momento. Desde então, a utilização dessas ferramentas tem sido de grande valia para o sistema de gerenciamento, sendo um conjunto de técnicas que pode ser utilizado para definir, medir, analisar e propor soluções para os problemas encontrados na área profissional e na prestação de serviços e que interferem no bom desempenho do processo organizacional⁽⁵⁾.

2. Metodologia

O presente estudo consiste em uma revisão integrativa da literatura, método de pesquisa que permite a síntese do conhecimento de uma dada área a partir de uma pergunta, buscando assim a identificação, a seleção e a avaliação de estudos científicos contidos em bases de dados eletrônicas⁽⁶⁾.

Para sua elaboração, foram seguidas as seguintes etapas: (1) elaboração da questão norteadora; (2) busca ou amostragem na literatura; (3) coleta de dados; (4) análise crítica dos estudos incluídos; (5) interpretação dos resultados; e (6) apresentação da revisão/síntese do conhecimento⁽⁷⁾. Desse modo, o estudo foi baseado na pergunta norteadora: “Como as ferramentas da qualidade são aplicadas aos processos dos serviços de saúde?”. Com o intuito de responder a essa questão, realizou-se uma consulta a artigos publicados em bases de dados disponíveis na Biblioteca Virtual em Saúde (BVS). Para orientar a busca de artigos, foram utilizados os operadores booleanos “or” e “and” para os seguintes descritores em Ciências da Saúde (DeCS): “gestão da qualidade”; “gestão da qualidade total”; “qualidade da assistência em saúde”; e “ferramentas da qualidade” (conforme Quadro 1).

Quadro 1 – Estratégia de busca para a revisão integrativa

Base de dados	Estratégia de busca
Biblioteca Virtual em Saúde (BVS)	(“Gestão da Qualidade” OR “Quality Management” OR “Gestión de la Calidad” OR “Gestion de la Qualité” OR “Gestão da Qualidade em Saúde” OR “Gestão de Qualidade” OR “Gestão de Qualidade em Saúde” OR qualidade OR “Gestão da Qualidade Total” OR “Total Quality Management” OR “Gestión de la Calidad Total” OR “Management par la qualité” OR “Administração Permanente de Qualidade” OR “Gestão de Qualidade Total” OR “Gestão para Melhoria Contínua da Qualidade” OR “Melhoria Contínua da Qualidade” OR “Qualidade da Assistência à Saúde” OR “Quality of Health Care” OR “Calidad de la Atención de Salud” OR “Qualité des soins de santé” OR “Quality”) AND (“Técnicas, Medidas, Equipamentos de Medição” OR “Techniques, Measures, Measurement Equipment” OR “Técnicas, Medidas, Equipos de Medición” OR “Techniques, Mesures et Équipement de Mesure” OR “Ferramentas de Qualidade” OR “Ferramentas da Qualidade” OR “Ferramenta de Qualidade” OR “Ferramenta da Qualidade” OR “Quality tools” OR “Quality Tool”) AND (db:(“LILACS” OR “BDENF” OR “CUMED” OR “IBECs” OR “BBO” OR “SMS-SP” OR “coleccionaSUS” OR “BINACIS” OR “CidSaude” OR “MINSAPERU” OR “PIE” OR “SES-SP” OR “WHOLIS” OR “tese”))

Fonte: elaborada pelas autoras.

Como critério de inclusão, foram considerados artigos referentes ao uso das ferramentas da qualidade nos serviços de saúde, disponíveis integralmente online, com recorte temporal de 2010 a 2020, em língua portuguesa. Artigos de revisão, teses, dissertações e artigos que não contemplavam a questão norteadora da pesquisa foram excluídos da pesquisa. Primeiramente, foi realizada uma leitura criteriosa do título e do resumo de cada publicação, com o objetivo de verificar a consonância com a pergunta norteadora da investigação. Em seguida, aqueles artigos

identificados como potenciais para responder à pergunta de pesquisa foram lidos na íntegra. Após a leitura na íntegra dos artigos selecionados, um quadro foi utilizado para a organização e apresentação dos dados, sistematizando informações relacionadas à identificação dos estudos, contemplando: título; autores; revista e ano de publicação; objetivo do estudo; e principais resultados referentes à aplicabilidade das ferramentas da qualidade. Em seguida, foram realizadas a discussão e a análise dos resultados da revisão, as quais permitiram alcançar o objetivo proposto.

3. Resultados e discussão

Após a análise dos artigos, constatou-se que 11 manuscritos atenderam aos critérios previamente estabelecidos, conforme detalhamento apresentado na Figura 1.

Dos 11 estudos selecionados, oito foram realizados em hospitais, um estudo foi realizado em uma agência transfusional, um em laboratório de análises clínicas e um no Laboratório de Referência Nacional em Tuberculose. Quanto à identificação das ferramentas da qualidade abordadas nos artigos analisados neste estudo, verificou-se que o mapeamento de processos foi a ferramenta mais presente nos artigos selecionados, sendo identificada em seis artigos; seguida do Diagrama de Ishikawa/Pareto e 5W2H, utilizados em dois estudos. Outras ferramentas da qualidade identificadas foram: Kanban; fluxogramas; Ciclo PDCA; e lista de verificação.

No Quadro 2, é apresentada a síntese dos artigos incluídos na presente revisão integrativa.

Quadro 2 – Apresentação da síntese de artigos incluídos na revisão integrativa

Título	Autores	Revista e ano de publicação	Objetivo do estudo	Principais resultados
Avaliação da gestão da qualidade de uma agência transfusional	Stein, BP Imeton, TS Geraldo, A Bueno, EC Stringari, FB Martinello, F	Revista Brasileira de Ciências da Saúde 2017	Realizar a avaliação da gestão da qualidade de uma agência transfusional localizada no município de Balneário Camboriú (SC).	Foram elaborados dois planos de ação para direcionar as medidas corretivas necessárias para as inconformidades encontradas através do Diagrama de Ishikawa. Foram elaboradas 11 ações de melhorias e confeccionados os procedimentos operacionais-padrão ausentes na agência transfusional. O desenvolvimento do estudo possibilitou a implantação de 100% de conformidade no item “gestão da qualidade” de uma agência transfusional.
Mapeamento de processo: fluxo de instrumental de cirurgias vídeo assistidas	Guimarães, MFL Freire, EMR Silva, DM Pereira, MS Alves, A	Revista de Enfermagem UFPE on line 2016	Descrever o mapeamento de processo do fluxo de instrumental de cirurgias vídeo assistidas em um hospital universitário.	Foram apontados como medidas eficazes para melhorar o processo: o treinamento em conhecimento sobre o manuseio do instrumental entre os membros da equipe; e a importância do cuidado compartilhado por todos que manuseiam os instrumentos, incluindo os cirurgiões. Como medida para melhoria, foi sugerida a implantação de dois indicadores (“índice de dano” e “índice de perda do instrumental”). O monitoramento desses indicadores é essencial para a efetividade das medidas de melhoria.

Uso de ferramentas de gestão da qualidade com foco na segurança do paciente neonatal	Fioreti, FCCF Manzo, BF Montenegro, LC Corrêa, AR Martins, TCR Costa, DM	Revista de Enfermagem UFPE on line 2016	Analisar o uso das ferramentas de gestão da qualidade com foco na segurança do paciente.	Foi feito o mapeamento do processo com foco na segurança do paciente. Os sujeitos desta pesquisa consideraram a gestão de processos uma das mais importantes ferramentas para o rastreamento de ações e procedimentos e para a consistência de monitoramento, além da prevenção de eventos adversos diante da singularidade de cada situação. Outra ferramenta presente nos discursos dos sujeitos da pesquisa foi o acompanhamento efetivo dos indicadores para o monitoramento da qualidade do serviço.
Avaliação de intervenções de Gestão da Clínica na qualificação do cuidado e na oferta de leitos em um hospital público de grande porte	Anschau, F Webster, J Roessler, N Fernandes, EO Klafke, V Silva, CP Mersseshmidt, G Ferreira, S Fagundes, SMS Fossari, JAJ	Scientia Medica 2017	Descrever os resultados alcançados em indicadores de desempenho hospitalar e na oferta de leitos com a estratégia de incorporação da Gestão da Clínica no processo assistencial da unidade de retaguarda do Hospital Nossa Senhora da Conceição.	Após a introdução da gestão da clínica, o número de internações aumentou, resultando em um aumento de 101,9% de altas em relação ao período anterior. O número de transferências internas diminuiu, e o índice de rotatividade aumentou. O tempo médio de permanência e a taxa de mortalidade reduziram.
Doação de órgão e tecidos: utilização de ferramenta de qualidade para a otimização do processo	Knihs, NS Magalhães, ALP Santos, J Wolter, IS Paim, SMS	Escola Anna Nery 2019	Identificar, por meio de uma ferramenta de gestão, causas de perdas de possíveis e potenciais doadores de órgãos e tecidos como oportunidades de melhorias no sistema de doação de órgãos e tecidos.	Foi usado no estudo o instrumento para rastrear e mapear possíveis doadores, a fim de apresentar oportunidades de melhorias por meio da identificação de possíveis doadores não notificados as Centrais Estaduais de Transplante (CETs). Os dados do estudo oportunizam profissionais da saúde a desenvolver educação permanente e implantação de <i>guidelines</i> , protocolos e outros produtos que possam auxiliar de maneira efetiva o gerenciamento e a assistência ao possível e potencial doador de órgãos.
Ferramentas da qualidade aplicadas à conferência do carro de emergência: pesquisa de métodos mistos	Lima, SBO Oliveira, JLC Silva, RBZ Rosa, JS Ribeiro, MRR	Escola Anna Nery 2020	Verificar as causas da não conferência do carro de emergência e o efeito sobre a taxa de adesão, por meio do emprego de ferramentas da qualidade em uma unidade de terapia intensiva neonatal.	Houve melhora da taxa de adesão após a aplicação da lista de verificação, passando de 75,3% em janeiro (“antes”) para 97,4% em fevereiro (mês em que a ferramenta da qualidade foi utilizada). Nos meses subsequentes ao mês de fevereiro, as taxas de adesão diminuíram, passando de 95,1%, 92,2% a 86,2% em março, abril e maio, respectivamente, o que denota que a presença da verificação <i>in loco</i> foi o fator determinante para a melhor adesão à conferência do carro de emergência. Entretanto, conforme o teste qui-quadrado, percebe-se que a aplicação das ferramentas da qualidade interferiu positiva e significativamente.
Gestão por processos como ferramenta da qualidade em um hospital-maternidade público do município de São Paulo	Demarchi, TM	Revista de Administração em Saúde 2012	Delinear alguns aspectos relacionados à diversidade, à complexidade e à intersetorialidade e nas instituições de saúde por meio do mapeamento dos principais processos do hospital em questão.	Verificou-se que não há um enfoque sistêmico e integrado dos processos. Existe uma visualização funcional do hospital, centrado em unidades assistenciais, de apoio técnico e administrativo, independentes. A partir desse mapeamento, notou-se que, para a realização do cuidado integral ao paciente, é necessário entender a articulação entre os diversos processos e como integrá-los de forma racional, alinhando-os aos princípios organizacionais da instituição. Outro aspecto verificado foi que, apesar dos funcionários entenderem suas atividades e realizá-las de forma adequada, percebeu-se que eles não se visualizam em um trabalho em equipe e que cada categoria profissional exerce sua função de maneira independente.

Estudo de caso: o mapeamento de processos no setor de faturamento de um hospital	Cardoso, FEG Viana, LK	The Journal of Engineering and Exact Sciences 2017	Mapear os processos críticos dos setores do hospital, no intuito de possibilitar maior eficiência das atividades de maior valor agregado, melhor treinamento para os funcionários e de garantir maior conhecimento para a administração a respeito do funcionamento dos departamentos do hospital.	Foram criados 11 procedimentos operacionais-padrão para o setor do faturamento, de acordo com o padrão que deveria ser executado para faturar cada convênio específico ou grupo de convênios. Foi elaborado também um fluxograma indicando todos os macroprocessos, segmentando os responsáveis pela execução em cada processo. Esse fluxograma teve por objetivo indicar o fluxo de movimentação do processo de faturar cada prontuário e ETE, desde o momento em que chega ao setor até o momento que é emitida a fatura, permitindo maior entendimento acerca dos procedimentos realizados.
Diagrama de Ishikawa e 5W2H como ferramentas de gestão da qualidade em laboratórios de análises clínicas	Carlesso, F Tavares, RG	Revista Brasileira de Análises Clínicas 2014	Analisar a aplicação das ferramentas da qualidade Diagrama de Ishikawa e 5W2H para otimização dos processos em um laboratório de análises clínicas. Através do mapeamento e definição do problema, objetivou-se planejar e identificar oportunidades de melhoria nos processos, a fim de promover a garantia da qualidade.	No período observado, o laboratório apresentou, ao todo, sete reclamações. Foi elaborado um Diagrama de Ishikawa que permitiu uma análise detalhada e criteriosa dos processos que envolveram os fatos e das possíveis causas que contribuíram para as reclamações. Após esse processo, aplicou-se a ferramenta 5W2H, por meio da qual, combinada ao diagrama, foi possível elaborar um plano de ação para propor melhorias nos processos do laboratório.
Mudanças nas ações gerenciais após a acreditação hospitalar	Siman, AG Cunha, SGS Brito, MJM	Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste 2016	Compreender as mudanças nas ações gerenciais após a acreditação hospitalar.	As atividades gerenciais desenvolvidas passaram a ser registradas e documentadas de forma mais organizada e sistematizada. Os gerentes passaram a utilizar instrumentos como: plano de ações; indicadores; cadeia cliente-fornecedor; matriz de risco; e análise de causa-raiz. Com a acreditação, os gerentes passaram a realizar planejamentos operacionais, ou seja, planos de ação, com planejamentos de curto prazo das unidades, o monitoramento contínuo dos resultados esclarecendo os objetivos, os métodos, os recursos, as ações e as metas nivelados com o planejamento estratégico do hospital. Verificou-se que os gerentes começaram a utilizar os indicadores para acompanhar os resultados da certificação. Outro instrumento adotado pelos gerentes foi a análise crítica e a matriz de risco após a acreditação, o que ajudou a gerenciar os riscos existentes nos setores.
Descrição dos indicadores de qualidade definidos no Laboratório Nacional de Referência em Tuberculose do CRPHF/Ensp/ Fiocruz por	Maronna A Souza, RA Montes, FCOF	Jornal Brasileiro de Patologia e Medicina Laboratorial 2017	Mapear os processos envolvidos nos testes por meio de métodos de mapeamento de processos; definir indicadores de qualidade para	Foram mapeados os processos do laboratório; posteriormente, os indicadores definidos foram divididos em dois grupos: indicadores pertinentes a todos os processos; e indicadores de eficácia de tempo de divulgação de resultados. No estudo, eles foram recomendados com base em características como: eficácia (promoção dos resultados esperados); equidade (indicação de sua imparcialidade); e eficiência (expressão da capacidade do indicador em atingir os objetivos definidos).

meio da metodologia de mapeamento de processos	os principais processos realizados no Laboratório de Referência Nacional em Tuberculose; descrever indicadores: nomeá-los, definir a importância de cada um, estabelecer metas e recomendar medidas corretivas e/ou preventivas para seus potenciais desvios.
--	---

Fonte: elaborada pelas autoras.

Para compreender a aplicabilidade das ferramentas da qualidade nos serviços de saúde, foram exploradas as seguintes discussões nos artigos selecionados: quais são as ferramentas da qualidade mais utilizadas nos serviços de saúde? Quais foram as contribuições da utilização de ferramentas da qualidade para as instituições de saúde? Quais as fragilidades e as dificuldades em relação ao uso das ferramentas?

Na análise dos artigos, foi identificada a utilização das ferramentas da qualidade nos seguintes processos inseridos nos serviços de saúde: identificação da causa-raiz e análise detalhada das não conformidades; elaboração de planos de ação; melhor visualização e organização dos processos; planejamento e organização de todas as etapas de um projeto; gerências desenvolvidas de forma mais organizada e sistematizada; e levantamento de dados acerca de adesão dos profissionais diante das rotinas preestabelecidas no serviço.

Como já mencionado, a ferramenta de mapeamento de processo foi a mais utilizada nos serviços de saúde. Segundo Fioreti et al.⁽⁸⁾, esse é um importante instrumento para o rastreamento de ações e procedimentos e para a consistência do monitoramento. Além da prevenção de eventos adversos, ou seja, de efeitos prejudiciais ou indesejáveis que ocorrem durante ou após uma intervenção diretamente envolvida na operacionalização do processo, esta é uma ferramenta fundamental para mensurar o desempenho do processo. Para Guimarães et al.⁽⁹⁾, o uso desta ferramenta ajuda a organizar o trabalho e, assim, melhorar a qualidade dos serviços prestados. Para seu sucesso, porém, é importante envolver o máximo de colaboradores possível e fazer um mapeamento colaborativo, que proporcione a troca de experiência entre as pessoas que vivenciam o processo todos os dias.

No estudo de Carlesso e Tavares⁽¹⁰⁾, foi aplicado o Diagrama de Ishikawa para permitir uma análise detalhada e criteriosa dos processos que envolveram as reclamações recebidas pelo setor

Rev. Gestão e Saúde (Brasília) .v.13n.02(2022): Edição Maio - Agosto -2022

de coleta de material biológico de um laboratório de análises clínicas e das possíveis causas que contribuíram para a ocorrência delas. O uso do diagrama facilitou a elaboração de um plano de ação para propor melhorias nos processos do laboratório.

Stein et al.⁽¹¹⁾ também consideraram oportuna a elaboração de um plano de ação diante dos problemas identificados na agência transfusional, em especial em relação ao item “gestão da qualidade”, que apresentou maior percentual de inconformidades, seguido de “equipamentos e dispositivos” e “depósito de materiais”. Para a elaboração desse plano, os autores utilizaram o 5W2H, que se mostrou útil para planos de ação com vistas a direcionar as medidas corretivas necessárias para as inconformidades encontradas.

No estudo de Anschau et al.⁽¹²⁾, a ferramenta Kanban permitiu a identificação, em forma de tabela, de leitos, nomes e idades dos pacientes internados em uma unidade de um hospital público de grande porte em Porto Alegre, bem como a identificação de seu tempo de permanência e as pendências para a efetivação das medidas clínicas na internação e para a alta hospitalar. Tal sistema permitiu a visualização dos tempos médios de permanência dos pacientes e das pendências para alta hospitalar, o que impactou diretamente a melhoria dos indicadores do giro de leito. Esse processo ajudou os gestores a identificar fragilidades no serviço, intervindo para a redução de tempo de internação, o que, potencialmente, diminuiu a ocorrência de infecções hospitalares e reduziu os gastos assistenciais⁽¹³⁾.

Como forma de obter uma melhor visualização dos processos e organizá-los, no estudo Demarchi⁽¹⁴⁾, foi utilizado o fluxograma para demonstrar, de forma objetiva, as atividades realizadas, sua sequência e os profissionais atuantes na unidade assistencial da linha de cuidado estudada. Segundo a autora, o fluxograma é a ferramenta que melhor representa as interações e as trocas realizadas entre os elementos que integram os processos, oferecendo, para o serviço de saúde, uma estrutura na qual os macroprocessos das linhas de cuidado pudessem ser avaliados de forma simples.

A ferramenta Ciclo PDCA, sigla em inglês que significa *plan* (planejar), *do* (executar), *check* (checar) e *act* (agir), foi aplicada no estudo de Stein e colaboradores⁽¹¹⁾ para planejar todas as etapas do projeto de avaliação de uma agência transfusional. Com base na avaliação realizada, foi obtido o percentual de conformidades e inconformidades, que subsidiou a próxima etapa (agir), com a elaboração do plano de ação. No estudo, ficou evidenciado que a agência não documentava os procedimentos, apesar de realizá-los de forma correta por meio das rotinas com instruções de trabalho já estabelecidas na instituição. Após a finalização do estudo, foram verificados como “conforme” 100% dos itens de gestão da qualidade, item este que havia apresentado o maior número de inconformidades avaliadas no início do estudo⁽¹¹⁾.

No estudo de Lima et al.⁽¹⁵⁾, o uso da lista de verificação, além de levantar dados das causas relacionadas à não conferência do carro de emergência, funcionou como ferramenta de intervenção, pois se evidenciou que, no mês de sua aplicação, o resultado de adesão ao protocolo de conferência do carro de emergência foi mais satisfatório. Além disso, o uso do Diagrama de Pareto viabilizou a quantificação da ocorrência das causas de não adesão à conferência do carro de emergência, facilitando a interpretação da situação e a adoção das medidas corretivas.

4. Conclusão

Desse modo, o presente estudo, corroborando a literatura⁽¹⁶⁾, evidenciou que as ferramentas da qualidade auxiliam na melhoria contínua dos serviços em saúde. Contudo, a sua incorporação justifica-se somente se os gestores, produzindo e registrando informações, aliam os dados coletados rotineiramente no serviço à prática de avaliar e reorganizar as práticas de gestão e de assistência à saúde. Assim, os gestores precisam adquirir conhecimentos e habilidades para trabalhar com as ferramentas da qualidade de modo eficaz. Apesar de a maior parte dos gestores que atuam nos serviços ter formação superior na área da saúde e conhecer a existência das ferramentas de gestão da qualidade, muitos não reconhecem sua devida importância e apresentam dificuldades em aplicá-las, na prática⁽¹⁶⁾. Tal realidade é desafiadora tanto para a implantação das ferramentas da qualidade nos serviços de saúde quanto para a adesão às mesmas pelos profissionais.

Os achados desta pesquisa permitem afirmar que as ferramentas da qualidade são apresentadas de forma a auxiliar os profissionais que possuem conhecimentos em gestão por competências no alcance dos objetivos organizacionais, levando em consideração a importância de saber aplicá-las de forma adequada. Ficou evidenciado que o sucesso da aplicabilidade dessas ferramentas depende de quão bem os profissionais conhecem o próprio processo de trabalho e como utilizam as ferramentas para esse fim.

Pode-se concluir que as ferramentas da qualidade são aplicadas nas instituições em saúde como forma de planejar e organizar o processo de trabalho, bem como de encontrar gargalos e evitar retrabalho nos processos dos serviços de saúde, além de analisar, medir, ajustar e propor novas soluções para lidar com situações complexas que podem interferir no desempenho da organização e em seus resultados.

Diante de tantas opções de ferramentas da qualidade utilizadas no processo de trabalho em saúde, ficou evidenciado que há necessidade de maiores investimentos em estudos que busquem explorar suas potencialidades e fragilidades.

Como recomendações para investigações futuras nessa mesma temática, é necessário abordar sobre a experiência dos profissionais com as diferentes aplicabilidades dos instrumentos de gestão da qualidade. Ademais, faz-se necessária a educação permanente de todos os colaboradores, uma vez que a melhoria da qualidade está relacionada ao comprometimento de todos os membros da organização e, geralmente, requer uma mudança na cultura organizacional, que é um desafio permanente.

Referências

1. Mendes MFR. O impacto dos sistemas QAS nas PME portuguesas [Dissertação na Internet]. Minho: Escola de Engenharia, Universidade do Minho; 2007 [citado em 2022 nov. 19]. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/7967>
2. Donabedian A. Evaluating the quality of medical care. In: United States Public Health Service. Health Services Research Study Section. Milbank Memorial Fund Quarterly [Internet]; 1965 out. 15-16; Chicago, Illinois. New Jersey: Wiley; 1966 [citado em 2022 nov. 19]. p. 166-206. (Health Services Research I, part. 2; vol. 44, no. 3). Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3348969>
3. Righi AW, Schmidt AS, Venturini JC. Qualidade em serviços públicos de saúde: uma avaliação da estratégia saúde da família. Revista Produção Online [Internet]. 2010 [citado em 2022 nov. 19];10(3):649-669. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/405/721>
4. Marques PLP, Ferreira Junior AR, Vieira LJES, Marques SMF. Implantação de programa de acreditação de serviços de saúde: a qualidade como vantagem competitiva. Rio de Janeiro: MedBook; 2015. Ciênc Saúde Colet [Internet]. 2015 [citado em 2022 nov. 19];23(4):1343-1344. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/3gtghCfDZcD9Fd8bF6pX6vq/?format=pdf&lang=pt>
5. Freitas KD, Queiroz PCF, Moura RN, Brito AV, Melo VCGC. Aplicação das ferramentas da qualidade em uma panificadora como método de melhoria do processo produtivo: estudo de caso. In: Anais do 34º Encontro Nacional de Engenharia de Produção [Internet]; 2014 out. 7-10; Curitiba, Paraná. [Online]: ENEGEP; 2014 [citado em 2022 nov. 19]. p. 1-20. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2014_TN_STO_196_109_26161.pdf
6. Mendes KDS, Silveira RCCP, Galvão CM. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. Texto Contexto – Enferm [Internet]. 2008 [citado em 2022 nov. 19];17(4):758-764. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/XzFkq6tjWs4wHNqNjKJLkXQ/?format=pdf&lang=pt>
7. Souza MT, Silva MD, Carvalho R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. Einstein [Internet]. 2010 [citado em 2022 nov. 19];6(1):102-106. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/eins/a/ZQTBkVJZqcWrTT34cXLjtBx/?format=pdf&lang=pt>
8. Fioretti FCCF, Manzo BF, Montenegro LC, Corrêa AR, Martins TCR, Costa DM. Uso de ferramentas de gestão da qualidade com foco na segurança do paciente neonatal. Rev Enferm UFPE on line [Internet]. 2016 [citado em 2022 nov. 19];10(11):3883-3891. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/download/11469/13309>

9. Guimarães MFL, Freire EMR, Silva DM, Pereira MS, Alves M. Mapeamento de processo: fluxo de instrumental de cirurgias vídeo assistidas. Rev Enferm UFPE on line [Internet]. 2016 [citado em 2022 nov. 19];10(3):1162-1169. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/download/11071/12503>
10. Carlesso F, Tavares RG. Diagrama de Ishikawa e 5W2H como ferramentas de gestão da qualidade em laboratórios de análises clínicas. Rev Bras Anál Clín [Internet]. 2014 [citado em 2022 nov. 19];46(1-4):74-79. Disponível em: https://www.rbac.org.br/wp-content/uploads/2016/05/RBAC_Vol.46_ns1-4-Completa.pdf
11. Stein BP, Imenton TS, Geraldo A, Bueno EC, Stringari FB, Martinello F. Avaliação da gestão da qualidade de uma agência transfusional. Rev Bras Ciênc Saúde [Internet]. 2017 [citado em 2022 nov. 19];21(3):203-210. Disponível em: <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2019/03/986530/26439-80352-1-pb.pdf>
12. Anschau F, Webster J, Roessler N, Fernandes EO, Klafke V, Silva CP, Mersseshmidt G, Ferreira S, Fagundes SMS, Fossari JAJ. Avaliação de intervenções de gestão da clínica na qualificação do cuidado e na oferta de leitos em um hospital público de grande porte. Sci Med [Internet]. 2017 [citado em 2022 nov. 19];27(2):ID26575. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/scientiamedica/article/view/26575>
13. Husser J, Guerin O, Bretones D. Os efeitos de incentivo das taxas de reembolso dos DRGs para estabelecimentos de saúde na França: em direção a uma nova alocação de procedimentos cirúrgicos? International Business Research [Internet]. 2012 [citado em 2022 nov. 19];5(12):31-37. Disponível em: <https://ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/download/21963/14256>
14. Demarchi TM. Gestão por processos como ferramenta da qualidade em um hospital-maternidade público do município de São Paulo. Rev Adm Saúde [Internet]. 2012 [citado em 2022 nov. 19];14(54):37-43. Disponível em <https://docs.bvsalud.org/biblioref/sms-sp/2012/sms-9549/sms-9549-6405.pdf>
15. Lima SBO, Oliveira JLC, Silva RBZ, Rosa JS, Ribeiro MRR. Ferramentas da qualidade aplicadas à conferência do carro de emergência: pesquisa de métodos mistos. Esc Anna Nery [Internet]. 2020 [citado em 2022 nov. 19];25(2):1-9. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ean/a/jSPp3VWGBWdk9NVjSrqcYQN/?format=pdf&lang=pt>
16. Siman AG, Cunha SGS, Brito MJM. Mudanças nas ações gerenciais após a acreditação hospitalar. Rev Rene [Internet]. 2016 [citado em 2022 nov. 19];17(2):165-175. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3240/324045343003/html/>

Participação dos autores na elaboração do artigo original

Pamella Cristina de Jesus Pereira: Trabalhou na concepção teórica, coleta de dados, análise de dados e elaboração e redação final do texto.

Fátima Ferreira Roquete: Trabalhou na concepção teórica, análise de dados e elaboração e redação final do texto.

Wanessa Debôrtoli de Miranda: Trabalhou na concepção teórica, análise de dados e elaboração e redação final do texto.