

FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE: APLICAÇÃO NAS ATIVIDADES DE GERÊNCIA EM ENFERMAGEM EM HOSPITAIS DE UMA CIDADE DO INTERIOR DE MINAS GERAIS

Rafaela da Silva Rodrigues¹

Karine Luciano Barcelos Rodrigues²

RESUMO

O presente artigo é resultado de um levantamento realizado acerca da aplicabilidade das ferramentas da qualidade em atividades gerenciais de enfermagem no contexto hospitalar na cidade de Sete Lagoas, MG. A pesquisa enfatiza a importância da utilização dessas ferramentas no sistema de gerenciamento hospitalar. Assim, levantou-se a seguinte questão norteadora: Quais as contribuições das ferramentas de Gestão da qualidade nas atividades gerenciais do enfermeiro em hospitais de Sete Lagoas-MG? O objetivo deste trabalho foi avaliar o conhecimento e as aplicações das ferramentas de gestão de qualidade em hospitais pela gerência de enfermagem. A pesquisa realizada foi de natureza descritiva com abordagem qualitativa. Em relação aos meios, foi uma pesquisa de campo. Os dados foram coletados por meio da entrevista semiestruturada composta por dez perguntas e aplicadas à cinco gestores de enfermagem. A análise dos dados baseou-se na proposta de análise de conteúdo de Bardin. A pesquisa permitiu concluir que os gestores em enfermagem demonstram possuir conhecimento sobre as ferramentas da gestão da qualidade, embora reconheçam que o processo de formação acadêmica, a que se submeteram, aponta fragilidades. Além disso, foi possível identificar a percepção acerca do exercício da gestão em enfermagem, uma vez que consideram significativa a implementação das ferramentas da qualidade em suas atividades diárias como gestores. Propõe-se para futuras pesquisas a abordagem em instituições de ensino superior a fim de avaliar a preparação dos acadêmicos face a educação contemporânea.

Descritores: Gestão da Qualidade. Avaliação em Saúde. Enfermagem.

ABSTRACT

This article is the result of a survey about the applicability of quality management tools to nursing activities on the hospital context, in Sete Lagoas city, MG. The research emphasizes the importance of using these tools in the hospital management process. Based on this, it was made the following focus question: What are the contributions of the Quality Management tools in the nurse's management activities on SeteLagoas-MG hospitals? The objective of this study it was evaluate the knowledge and applications of quality management tools in hospitals by nursing managers. The research was descriptive in nature with a qualitative approach. The way of the research it was a field content. Data were collected through a semi-structured interview composed of ten questions and applied to five nursing managers. Data analysis was based on Bardin's proposal for content analysis. The research made it possible to conclude that nursing managers demonstrate knowledge about the tools of quality management, although they have recognized that the academic training process, to which they have submitted, points out weaknesses. In addition, it was possible to identify perceptions about the nursing management exercise, since they consider significant the implementation of the quality tools in their daily activities as managers. It is proposed for future research the approach in institutions of higher education in order to evaluate the preparation of scholars in relation to contemporary education.

Key words: Quality Management. Health Assessment. Nursing.

¹ *Graduanda em Enfermagem, Faculdade Ciências da Vida – Sete Lagoas/MG.

E-mail: rafaela_rodrigues95@outlook.com

² **Enfermeira, mestre em Biotecnologia e Gestão da Inovação, especialista em urgência, emergência e trauma.

Coordenadora e docente do curso de Enfermagem da Faculdade Ciências da Vida. Orientadora da pesquisa.

E-mail: karinebarcelos@bol.com.br

1 INTRODUÇÃO

As unidades hospitalares são consideradas organizações complexas que promovem diversos atendimentos especializados com vistas a atender as demandas dos clientes ofertando serviços de qualidade. Nesse sentido, os padrões de qualidade são essenciais para a efetivação de qualquer serviço de saúde e devem estar relacionados com a missão da organização (MARTINS; WACLAWOVSKY, 2015).

Diante deste contexto, o gerenciamento de serviços de saúde exige constantes mudanças do profissional de enfermagem para aquisição de habilidades e conhecimentos acerca dos avanços na assistência prestada. Para tanto, o enfermeiro precisa estar atento ao planejamento de suas atividades e responsabilidades perante a equipe e pacientes em busca de ações de previsão e provisão de recursos. Outro fator determinante ao profissional da área é o desempenho de habilidades gerenciais e de liderança do setor com adoção de ferramentas estratégicas de gestão (AMESTOY; TRINDADE; SILVA, *et al.*, 2017). Dentre essas ferramentas estratégicas de gestão encontram algumas ferramentas que são utilizadas para implantação e consolidação dos processos de gestão da qualidade como o Diagrama de Pareto, Diagrama de causa e efeito, o Brainstorming, o histograma, o 5S, o ciclo PDCA, entre outros (FIORENTI; MANZO; MONTENEGRO, *et al.*, 2016).

Em termos de sua relevância, o estudo se justifica tendo em vista que o setor da saúde está em constante evolução para uma prestação de serviços mais eficaz, assertiva e que atenda às necessidades e expectativas dos seus clientes/pacientes, sendo necessário buscar conhecimentos acerca da aplicação das ferramentas de gestão de qualidade que auxiliem nesse processo de gerenciamento administrativo hospitalar. Ademais, o desempenho do profissional enfermeiro com a aplicação das ferramentas da gestão de qualidade se mostra inovador e de qualidade. Outro ponto significativo está na ampliação dos sistemas de saúde e no aumento da complexidade do atendimento o que tem fortalecido a necessidade de uma gestão mais efetiva sobre os recursos do setor e a qualidade do atendimento (PEREIRA; PEREIRA, 2015).

Dessa forma, a pesquisa em questão apresentou como objetivo avaliar o conhecimento e as aplicações das ferramentas de gestão de qualidade em hospitais pela gerência de enfermagem. Nesse sentido, faz-se necessário discutir e analisar a seguinte questão norteadora: Quais as contribuições das ferramentas de Gestão da qualidade nas atividades gerenciais do enfermeiro em hospitais de Sete Lagoas-MG?

A partir do pressuposto de que a aplicabilidade das ferramentas de gestão da qualidade é de extrema importância para o desenvolvimento de um bom modelo de gestão pela gerência de enfermagem, a importância desse tema é atribuída devido ao conhecimento sobre as

ferramentas de Gestão de Qualidade utilizadas pelos gestores de enfermagem nos serviços de saúde, levando em consideração as aplicações dessas ferramentas e as experiências vivenciadas pelos responsáveis.

Neste intuito, para a realização da presente pesquisa foram determinados os seguintes objetivos específicos: 1. Identificar as ferramentas de gestão de qualidade utilizadas pela gerência de enfermagem; 2. Avaliar o conhecimento da gerência de enfermagem perante as ferramentas de gestão de qualidade e sua aplicação e investigar os resultados da atuação da gerência de enfermagem com a utilização das ferramentas de gestão de qualidade.

A partir dos objetivos e da problemática apresentada foram levantadas os seguintes pressupostos: 1. As ferramentas da gestão da qualidade proporcionam um desempenho mais qualificado em toda equipe hospitalar e 2. As ferramentas da gestão da qualidade não geram mudanças significativas na gestão em enfermagem.

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi a de natureza descritiva, com fins qualitativos, em relação aos meios foi um estudo de campo. A pesquisa aconteceu em hospitais pré-definidos na cidade de Sete Lagoas. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e pré-agendadas com os profissionais gestores em enfermagem. A análise dos dados obtidos foi realizada por meio da análise de conteúdo do tipo de verificação que de acordo com Bardin (1977) se refere a técnicas de análise com o objetivo de descrever determinado conteúdo independente da forma de linguagem utilizada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO EM ENFERMAGEM

A Gestão é uma área que se relaciona com o conceito de administração de empresas e de outros modelos de instituições, possibilitando o alcance dos seus objetivos de forma efetiva (ARAGÃO; TEÓFILO; NETTO, *et al.*, 2017). O conceito de gestão permite uma ligação direta com os recursos disponíveis em uma organização. Tais recursos podem ser definidos como materiais, financeiros, humanos e tecnológicos. A definição das metas que precisam ser atingidas, bem como o planejamento dos passos necessários para alcançá-las, o diagnóstico e a solução dos problemas que surgirem no cotidiano são algumas das tarefas da gestão. (MORORÓ; ENDERS; LIRA, *et al.*, 2017).

Na enfermagem, o gerenciamento ou a gestão é utilizado na junção entre as dimensões gerenciais e assistenciais no processo de trabalho do enfermeiro. Esse profissional atuante no cenário da dimensão gerencial desenvolve ações que são voltadas para a instituição do

trabalho e de recursos humanos, cujo objetivo é o de possibilitar as condições adequadas tanto para o cuidado com o paciente quanto para o desempenho da equipe de enfermagem. Já a dimensão assistencial, caracteriza como objetivo de atuação do profissional enfermeiro, as necessidades do cuidado de saúde do paciente com o intuito de atendê-las de forma integral (COPELLI; OLIVEIRA; OLIVEIRA, *et al.*, 2016).

Dessa forma, o conhecimento acerca da gestão é de suma importância para o profissional de enfermagem, visto que, essa competência estabelece um elo de comunicação que permite um gerenciamento mais adequado em relação às expectativas dos diretores da instituição de saúde com a equipe que compõe a linha operacional. É válido ressaltar que cabe aos gestores da instituição de saúde incentivar e proporcionar o perfil gerencial do enfermeiro, despertando, assim, um profissional mais confiante em seu desempenho e qualidade na assistência ofertada (FAEDA; PERROCA, 2016).

2.2 FERRAMENTAS DA GESTÃO DA QUALIDADE

A qualidade é caracterizada como um conjunto de aspectos que engloba o nível de excelência profissional, uso hábil de recursos materiais e de pessoas, minimizando recursos nos procedimentos e alta satisfação por parte dos usuários, analisando necessariamente os valores sociais existentes. As utilizações de programas de gestão de qualidade priorizam o atendimento ao paciente ofertando de forma hábil, humanizada, porém técnica, assegurando a segurança e o cuidado, denominando excelência do ato de cuidar (VITURI; ÉVORA, 2015).

Já a qualidade na gestão hospitalar consiste-se em sanar e minimizar as necessidades dos usuários, seguindo princípios de humanização, eficiência e integralidade. O perfil de qualidade de uma instituição hospitalar é baseado no pilar da Qualidade intrínseca que é denominada aos custos, atendimentos e cuidados hospitalares na instituição de saúde (LORENZETTI; LANZONE; ASSUITI, *et al.*, 2014). O planejamento é de suma importância no direcionamento de ações para alcançar os objetivos traçados. Sem a existência de planejamento, as atividades são desenvolvidas por ações e serviços que não funcionam de maneira organizada (LIMA; SANTOS; PEDUZZI, *et al.*, 2017).

Em relação à deficiência gerencial, esse é um fator que influencia de forma significativa na gestão em saúde, onde em consequência da falta de preparo dos gestores em saúde, há controvérsias na atuação destes gerentes, sendo estas controvérsias demonstradas através de algumas dificuldades em seu dia a dia no contexto de trabalho, como falta de

entendimento das estratégias do governo, acarretando impasses para que o gestor assuma uma postura de liderança (LIMA; SANTOS; PEDUZZI, *et al.*,2017).

Dessa maneira para que o gestor alcance o objetivo de prestação de serviços de saúde à sociedade, é indispensável que realizem a avaliação do desempenho organizacional, objetivando a mensuração de eficiência da gestão. É válido ressaltar sobre a importância que os gestores têm sobre o conhecimento dos problemas que possam a vir enfrentar durante a realização das atividades da gestão (NASCIMENTO; TORQUATO; ALVES, *et al.*,2017).

O cuidado com a qualidade referente aos serviços de saúde oferece diversificados benefícios para as instituições de saúde que excedam o cenário administrativo, proporcionando resultados satisfatórios em toda sequência, integrando processos ligados de forma direta à assistência de enfermagem. A administração realizada de forma incorreta sobre o tempo de realização das atividades origina consequências nas rotinas diárias dos enfermeiros. Devido à falta de planejamento, muitos enfermeiros não realizam em tempo hábil todas as atividades sugeridas e não executam o trabalho gerencial da devida forma, pois, a falta de tempo é decorrente de uma justificativa para a não realização do planejamento adequado (FAEDA; PERROCA, 2016).

Com o intuito de obter mais qualidade na prestação de seus serviços, as instituições de saúde estão em busca de implantação da qualidade por meio de táticas como a gestão da qualidade total, que se baseia em um processo constante pela excelência. Dessa forma, os enfermeiros, representam uma parte importante das instituições de saúde, onde estão inseridos os movimentos da qualidade. O sistema de gestão de qualidade de uma instituição de saúde deve possuir maneiras de dirigir, organizar e controlar as tarefas desenvolvidas, objetivando satisfazer o cliente (MACHADO; MARTINS; LEITE, 2016).

Os programas de qualidade são os responsáveis por desencadear a evolução de ações saudáveis, com objetivo de encontrar soluções para problemas constantes e que muitas vezes são de difícil solução nas instituições, ao contrário do que parece os programas de gestão da qualidade possibilitam um cuidado completo, permitindo também analisar o paciente como um todo e não só como uma patologia (NASCIMENTO; TORQUATO; ALVES, *et al.*,2017).

Esses programas aprimoraram muito na forma de cuidar, os procedimentos administrativos são fontes geradoras de segurança, permitindo analisar diariamente e propor novas e melhores condutas para ocasiões que possam interferir no dia a dia, os programas possibilitam a unificação nos atendimentos, o que melhora para todos os clientes, padronizando as atividades com mais segurança. Através da gestão da qualidade é perceptível

verificar as melhorias que são necessárias fazer, o que está correto e o que está indevido (DUTRA, 2014). Nesse cenário pela busca de uma excelência em qualidade e conseqüentemente na resolução de conflitos de gestão, são inseridas as Ferramentas de Qualidade.

As Ferramentas de Qualidade são compreendidas como ações que originam a reestruturação e/ou melhorias da qualidade caracterizadas como técnicas de medição, comparação e de melhorias dos problemas identificados em determinada instituição de saúde que interferem no seu desempenho e desenvolvimento (OLIVEIRA; ALMEIDA; SANTOS, 2017). Existem diferentes ferramentas que podem ser aplicadas em todos os níveis de uma instituição, podendo ser desde o nível operacional ao gerencial. Porém, é necessário possuir profissionais qualificados para que essas ferramentas sejam utilizadas de forma correta, caso contrário se corre o risco de ter resultados errados (MARTINS; WACLAWOVSKY, 2015).

Para alcançar o controle da qualidade, essas ferramentas são utilizadas por gestores da instituição de saúde que baseiam-se em ensinamentos básicos e em adequações de acordo com as metodologias que serão utilizadas de acordo com cada situação (NUNES; HARFOUCHE; VASQUEZ, 2016). Cada ferramenta da qualidade tem sua aplicabilidade específica no contexto de identificar e resolver os problemas, levando em consideração que a satisfação do público atendido determina o nível da qualidade do serviço, assim como seus pontos de melhoria no nível de qualidade. Essas ferramentas que identificam a qualidade podem ser definidas como estratégicas, utilizando medidas administrativas de controle, ou podem ser estatísticas, medindo de forma quantitativa essa qualidade (FERNANDES; SOUZA; CASABLANCA, *et al.*, 2015)

Outra característica importante das ferramentas de gestão de qualidade se refere ao auxílio na análise de problemas, e se encontram representadas “pelo fluxograma, 5ws, gráfico de dispersão, acreditação hospitalar, ouvidoria, auditoria, indicadores, 5s, certificação” (GALDINO, *et al.*, 2016, p.1025).

3 METODOLOGIA

O presente estudo é de abordagem qualitativa de natureza descritiva, por meio de estudo de campo. A coleta de dados para este estudo foi realizada em dois momentos: Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema nas bases de dados Scielo, Lilacs, Medline, Whole e Biblioteca Virtual de Saúde (BVS). Em seguida, aplicou-se uma

entrevista semiestruturada para cinco enfermeiros que atuam na gerência de enfermagem de hospitais pré-definidos na cidade de Sete Lagoas-MG.

A metodologia utilizada para a presente pesquisa é de natureza descritiva que se configura como um meio para coleta de informações para uma compreensão e investigação acerca dos acometimentos que influenciam na aplicabilidade das ferramentas de Gestão da Qualidade na administração dos hospitais (FONTELLES, *et al.*, 2009).

Quanto aos fins da pesquisa, é qualitativa, pois permite o aprofundamento e compreensão maior dos dados coletados. Além disso, possibilita uma absorção maior de informações de acordo com a rotina dos indivíduos, o que não poderia ser analisado dessa maneira em casos de utilização de variáveis. Logo Prodanov & Freitas (2013) caracteriza a pesquisa qualitativa como um método que propicia a formulação de hipóteses e que permite uma percepção sobre o objeto principal da pesquisa. Em relação aos meios foi realizada uma pesquisa de campo, por ser um método utilizado em situações onde fatores do cotidiano podem interferir na pesquisa, objetivando uma coleta e percepção de informações no ambiente físico onde ocorreu a aplicação da pesquisa (KÖCHE, 2011).

Participaram da pesquisa, cinco profissionais graduados em enfermagem responsáveis pela gerência de enfermagem, com exigência mínima de seis meses de experiência na instituição. Como base de exclusão da pesquisa temos os profissionais que estavam de atestado médico, férias, profissionais que possuíam um período inferior ao de seis meses de experiência na instituição e, por fim, aos que não concordaram em assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

A coleta de dados ocorreu através de uma entrevista semiestruturada, destinada à mensuração das contribuições das ferramentas de gestão da qualidade nas atividades gerenciais do enfermeiro em hospitais de Sete Lagoas-MG. A entrevista foi previamente agendada no 1º semestre de 2019 com os profissionais que atenderam aos critérios de inclusão, ou seja, enfermeiros gestores que atuem com as ferramentas da gestão da qualidade. O entrevistador compareceu na instituição no horário previamente agendado para aplicar a entrevista construída a partir da literatura pesquisada. Os dados obtidos foram atenciosamente analisados e sistematizados em sincronia à proposta de Laurence Bardin (URQUIZA; MARQUES, 2016).

As diretrizes éticas da Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde foram respeitadas no que diz respeito às pesquisas envolvendo os seres humanos. O presente estudo foi direcionado ao comitê de ética via Plataforma Brasil. Para os participantes, foi apresentada a finalidade da pesquisa e solicitado a assinatura do (TCLE). Para garantir a descrição dos

participantes, a identificação foi substituída por códigos alfanuméricos para os enfermeiros G1, G2, G3 e assim sucessivamente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na continuidade da pesquisa, buscou-se enfatizar a avaliação acerca do conhecimento e das aplicações das ferramentas de gestão da qualidade em hospitais pela gerência de enfermagem. Sendo assim, chegou-se a duas categorias de análise:

CATEGORIAS
Categoria I - Conhecimento em gestão da qualidade
Categoria II – Percepção dos gestores em enfermagem sobre as contribuições das ferramentas da qualidade

Quadro 1 - Categoria de análise de conteúdo

Fonte - dados da pesquisa 2019.

4.1 CONHECIMENTO EM GESTÃO DA QUALIDADE

Após a análise dos dados obtidos nas entrevistas, é possível identificar que todos os profissionais envolvidos na pesquisa foram categóricos em afirmar que durante sua formação acadêmica não ocorreu um direcionamento sobre gestão, apenas uma abordagem superficial em componentes curriculares de administração em saúde. Em contrapartida, dois profissionais relataram maior aprofundamento da temática já em pós-graduação e mestrado.

Não me recordo se tive na minha grade curricular uma disciplina sobre gestão. Porém, nós tivemos Gestão em Saúde, que foi uma pós-graduação que a faculdade nos ofereceu. Mas na faculdade tivemos administração, e tivemos aulas voltadas para gestão. Tive contato nas pós-graduações, e também no mestrado. Tive contato também, ao longo dos nove anos como enfermeiro, cursos de aprimoramento, educação permanente nas unidades de saúde em que atuei (Relato, G-1).

Não tinha nenhuma disciplina de gestão da qualidade na faculdade. Era visto muito superficialmente. Eu tive contato com ferramentas quando eu vim para cá, na verdade, tinha um escritório de qualidade aqui, só que aí foi demandando de serviço uma coisa que me chama atenção que a gente não é qualificado para ser, a gente aprende (Relato, G-2).

Partindo das falas acima e dos estudos de Almeida (2016) é notório que a educação seja a base principal e geradora do processo de gestão pela qualidade, devendo também ser vista como facilitadora da inserção desse processo. Ademais, através da educação é que esses futuros profissionais conseguiram visualizar ao longo prazo uma forma eficaz e eficiente para obtenção e melhoria da qualidade de atendimento dos clientes, com o intuito de realização de um processo de gestão mais satisfatório.

No que diz respeito ao contato inicial dos nossos entrevistados sob as ferramentas de gestão de qualidade, percebe-se um investimento profissional em cursos de aprimoramento e capacitação na área, além da troca de experiência, conforme relato abaixo:

No ano passado, a empresa ofertou um curso pra gente de gestão. Foram oito meses e agente conseguiu aprimorar esse conhecimento em relação aos indicadores. Mas muita coisa que eu consegui ver neste curso já tinha ideia por causa desse estudo que eu tinha feito por conta própria mesmo (Relato-G5).

Os estudos de Mororó, Enders e Lira *et al.*, (2017) reforçam os achados acima quando revela que no curso de graduação os espaços de aprendizagem ainda estão predominantemente voltados para a prática clínica, sobretudo, para o campo curativo, prevalecendo uma abordagem estritamente biológica, com forte dissociação entre a teoria e a prática. Nesse sentido, é preciso repensar a formação do enfermeiro e investir na educação permanente por meio da oferta de experiências diversificadas que os possibilite desenvolverem competências gerenciais, capazes de superar a dicotomia entre gestão e cuidado, habilitando-o para o trabalho coletivo, interdependente e cooperativo.

Ao serem abordados sobre as ferramentas de gestão da qualidade que conhecem, os entrevistados relataram um leque de programas, como podemos perceber nas falas abaixo:

[...] os 5 Porquês, o Ishikawa, a gente tem um outro aqui eu não vou lembrar o nome dele certinho, mas é em formato de uma árvore, que você vai fazendo as perguntinhas, ele é muito raro de usarmos, tivemos a oportunidade de usar aqui no hospital duas vezes. Agente faz escala, a espinha de peixe, brainstorming, as auditorias externas (montar protocolos). A gente trabalha com alguns sistemas como o Qualityn1, é um sistema específico de qualidade (Relato, G-4).

“[...] já trabalhei com a espinha em um período, fluxograma, PDCA [...]” (Relato, G-2).

De acordo com estudos realizados por Lopes (2018) as ferramentas de gestão da qualidade mais utilizadas no cenário hospitalar são aquelas que proporcionam melhorias estruturais nos diversos processos, como 5S, PDCA, 3R, modelos de acreditação ONA, CCHSA, modelos de excelência organizacional como o PNGS, EFQM e ISO.

4.2 PERCEPÇÃO DOS GESTORES EM ENFERMAGEM SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Em relação às contribuições das ferramentas de gestão da qualidade na realização das atividades diárias, os profissionais sinalizaram sobre a relevância de se estabelecer processos

sistematizados, utilizando programas confiáveis de gerenciamento, como revelado nas falas abaixo:

Com a utilização das ferramentas você tem o melhor dimensionamento da sua equipe, você entende aonde você quer chegar, e ela te dá à sustentação, articulando esta necessidade da empresa. Então todas estas ferramentas te dão recurso intrínseco ao gestor na tomada de decisão. Então é importante que o gestor tenha o entendimento da sua aplicabilidade e faça a utilização no seu local de trabalho (Relato, G-1).

Elas nos permitem avaliar de forma mais eficaz, precisa de forma mais frequente também, o que a gente está obtendo na prática de resultados, seja da assistência seja de uma situação mais iniciativa, a gente consegue avaliar esses resultados e intervir de forma mais precoce nos problemas, para tentar sanar e solucionar os problemas ou mesmo até minimizar e a gente consegue ter também um retrato daquilo que a gente faz que é um reflexo. Às vezes a gente não tem aquilo registrado, bem pontuado, você não consegue mensurar, mais quando você tem estas ferramentas com tudo registrado, com o que e como está acontecendo você consegue avaliar melhor os seus resultados e trabalhar em cima disso depois (Relato, G-3).

Tais achados corroboram com o pensamento de Nascimento, Torquato e Alves (*et al.*, 2017), uma vez que consideram relevante para os gestores traçar um mapeamento da atual situação da sua equipe e cenário, com vistas a capacitá-los na tomada de decisões, e viabilizar uma visão do macroprocesso na rotina hospitalar.

Outro aspecto abordado considerou as possíveis mudanças de gerenciamento que as ferramentas de gestão da qualidade trouxeram após sua implantação no serviço. Nesse sentido, os entrevistados foram unânimes em afirmar que as alterações ocorridas resultaram em melhorias expressivas para o serviço, como revela os trechos de relatos dos gestores abaixo:

[...] elas oferecem condições de você alcançar os objetivos propostos, pautados em uma base teórica, fundamentada, que permite você ter uma visão global da sua assistência, visão global dos seus propósitos, ela te norteia, te sustenta no ambiente de trabalho. Você está respaldado em uma estrutura formalizada, porque mediante tantas condições informais no ambiente de trabalho, é importante a formalidade, porque ela te conduz ao seu destino, te dá uma bagagem de decisões pautadas e fundamentadas (Relato, G-2).

Elas me dão precisão, me deixam segura do meu trabalho, me aproximam do meu funcionário porque eu não os deixo sem nenhum acompanhamento. Você consegue ter um entendimento melhor dos seus fluxos, processos, tomadas de decisões à medida que você usa estas ferramentas que mencionei, porque a médio e curto ou longo prazo, você estabelece metas, um caminho a ser seguido, onde este caminho passa por recursos, por objetivo. Então à medida que você passa por este caminho e com o uso destas ferramentas, te dão uma base, que sustentam suas decisões (Relato, G-1).

Ademais, foi possível identificar que a utilização da gestão de qualidade impacta na qualidade da assistência prestada ao cliente, como revela o trecho abaixo:

À medida que elas são utilizadas, elas oferecem condições de você alcançar os objetivos propostos, pautados em uma base teórica, fundamentada, que permite você ter uma visão global da sua assistência, visão global dos seus propósitos, ela te norteia te sustenta no ambiente de trabalho. Você está respaldado em uma estrutura formalizada, porque mediante tantas condições informais no ambiente de trabalho, é importante a formalidade, porque ela te conduz ao seu destino, te dá uma bagagem de decisões pautadas e fundamentadas (Relato, G-1).

As ferramentas asseguram o trabalho dos gestores, como se percebe na fala abaixo:

“[...] me dão precisão, me deixam segura do meu trabalho, me aproximam do meu funcionário [...]” (Relato, G-5).

As percepções dos entrevistados sobre a utilização das ferramentas da gestão da qualidade revelam reconhecimento de resultados positivos, pois consideram que os processos se tornam mais sólidos, normatizados, além de mais acessíveis e precisos em relação aos objetivos estabelecidos de atendimento. De acordo com Mororó *et al.*, (2017), a gestão da enfermagem, bem como as ferramentas adotadas, são os pilares para se trabalhar as competências, visto que possibilita as relações pessoais e de grupos para o alcance de objetivos comuns.

Quando abordados sobre o período em que a instituição utiliza as ferramentas da qualidade os profissionais alegaram, em sua totalidade, que iniciaram suas atividades na instituição em um momento que sucedia a implantação da gestão de qualidade e que, portanto, não souberam responder.

Já em relação aos motivos que levaram o hospital a implementar as ferramentas foi possível identificar várias razões, como revelam as falas a seguir:

O setor de qualidade trouxe essa ferramenta para tentar facilitar o nosso trabalho e em busca de uma certificação, a intenção é buscar a ISO e depois pegar uma ONA então veio trazendo esses princípios (Relato, G-4).

A matriz SWOT entrou pela necessidade mercadológica. [...] as operadoras de planos de saúde que não se adequaram à modelos de promoção de saúde, ao modelo de tratar o paciente visando não somente a parte curativa, mas preventiva, são fadadas ao fracasso. Visto esta necessidade de uma competição mercadológica, ela oferece recurso para a gente escapar dessa globalização, desta contextualização e estrutura mercadológica (Relato, G-1).

A qualidade é imprescindível para qualquer organização que deseje manter-se no mercado. A adoção das ferramentas de gestão proporciona a redução de custos e serviços, além de estimular maior participação no mercado e melhor visibilidade na perspectiva do cliente (FERREIRA; BUOSI; GASPARINI, 2016). Ademais, mas não menos importante, têm-se a inserção de recursos tecnológicos nas instituições hospitalares que possibilitem um

controle mais eficaz e eficiente de todos os processos internos, com vistas a alcançar, cada vez mais, a satisfação de seus clientes.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo permitiu um entendimento sobre o exercício da gestão em enfermagem, bem como a relevância atribuída pelos entrevistados frente à implementação das ferramentas da qualidade em suas atividades diárias enquanto gestores. Também foi possível identificar os impactos positivos ocorridos no ambiente hospitalar após adoção das ferramentas, e que se estendeu para as equipes de gestão e funcionários. Além disso, é importante destacar que os gestores em enfermagem demonstram conhecimento sobre as ferramentas da gestão da qualidade. Fato esse comprovado pelos apontamentos de melhorias identificados após inserção da gestão da qualidade.

É notório que os processos de gestão em enfermagem no contexto hospitalar ainda estão evoluindo de acordo com o progresso tecnológico e exigências do mercado contemporâneo. Por conseguinte os profissionais de enfermagem estão em busca de qualificações e aperfeiçoamento de técnicas para um atendimento mais qualificado e assertivo.

O artigo limitou-se a entrevistar gestores de enfermagem atuantes no ambiente hospitalar na cidade de Sete Lagoas, MG.. Por isso, como possibilidades de pesquisas futuras, pode-se direcionar para um estudo mais amplo sobre as ferramentas de gestão de qualidade, especialmente relacionadas ao trabalho do enfermeiro e seus pontos limitadores, bem como a ampliação dos entrevistados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Claudia Santos. **Gestão da qualidade no curso técnico em enfermagem sob a visão de professores e alunos: o caso do instituto de educação integrada Albert Einstein.** Lisboa. 2016. Disponível em < <http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/7348/ANA%20CLAUDIA%20ALMEIDA%20-%20tese.Pdf?Sequence=1>>. Acesso em: maio de 2019.

AMESTOY, Simone Coelho; TRINDADE, Leticia de Lima; SILVA, Gilberto Tadeu Reis; *et al.* **Liderança na enfermagem: do ensino ao exercício no ambiente hospitalar.** 2017. Disponível em < http://www.scielo.br/pdf/eand/v21n4/pt_1414-8145-eand-2177-9465-EAN-2016-0276.pdf. Acesso em: set de 2018

ARAGÃO, Otávia Cassimiro; TEÓFILO, João Kildery Silveira; NETTO, José Jeová Mourão, *et al.* **Competências do enfermeiro na gestão hospitalar.** 2016. Disponível em

<https://www.researchgate.net/publication/312364822_Competencias_do_enfermeiro_na_gestao_hospitalar> Acesso em abril de 2018.

COPELLI, Fernanda Hannah da Silva; OLIVEIRA, Roberta Juliane Tono; OLIVEIRA, Claudia Manuela Siqueira; *et al.* **O pensamento complexo e suas repercussões na gestão em enfermagem e saúde.** 2016. Disponível em <http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-59972016000400501&script=sci_abstract&tlng=pt> Acesso em: ago. 2018.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70. 1997. Acesso em jun de 2018.

DUTRA, Herica Silva. **A função controle e a gerência da qualidade em Enfermagem.** 2014. Disponível em <<http://www.ufjf.br/admenf/files/2010/03/Controle-e-Qualidade-06-09-10.pdf>> Acesso em: set de 2018.

FAEDA, Marília Silveira; PERROCA, Márcia Galan. **Gestão do cuidado: concordância entre prescrições de enfermagem e necessidades de cuidados dos pacientes.** Rev. Latino-Am. Enfermagem. 2016. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v24/pt_0104-1169-rlae-24-02723.pdf> Acesso em: jul de 2018.

FERNANDES, Claudete Teixeira; SOUZA, Rafaela Costa; CASABLANCA, Rejane Santiago Casablanca; *et al.* **Importância da Qualidade nos serviços hospitalares.** 2015. Disponível em: <https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/GESTAO_EaD/article/view/1306> Acesso em: nov. de 2018.

FERREIRA, Jonathan Dias; BUOSIB, Valéria Vaz de Araújo; GASPARINI, Vicente Afonso. **A Importância da Qualidade nas Organizações.** Revista de Ciências Jurídicas. Paraná, v. 17, n. 1. 2016. Disponível em <<http://revista.pgsskroton.com.br/index.php/juridicas/article/view/3710/3158>> Acesso em: maio de 2019.

FIORENTI, Fernanda Cristina Custodia; MANZO, Bruna Figueiredo; MONTENEGRO, Lívia Cozer; *et al.* **Uso de ferramentas de gestão da qualidade com foco na segurança do paciente neonatal.** 2016. Disponível em <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/download/11469/13309>> Acesso em: jun de 2018.

FONTELLES, Mauro José; SIMÕES, Marilda Garcia; FARIA, Samantha Hasegawa; *et al.* **Metodologia da Pesquisa Científica: Diretrizes para a Elaboração de um Protocolo de Pesquisa.** Pará, 2009. Disponível em <https://cienciassaude.medicina.ufg.br/up/150/o/Anexo_C8_NONAME.pdf> Acesso em : agos de 2018.

GALDINO, Simone Vasconcelos; REIS, Erica Mariana Borges; SANTOS, Christian Boaventura; *et al.* **Ferramentas de qualidade na gestão dos serviços de saúde: revisão integrativa de literatura.** 2016. Disponível em <<http://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/3569>> Acesso em : set de 2018.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. Acesso em : mar de 2019.

LOPES, JULIANE LUCY DA SILVA. **Cultura organizacional e gestão da qualidade em saúde: uma perspectiva hospitalar**. Universidade de Brasília. 2018. Disponível em <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/20563/1/2018_JulianeLucyDaSilvaLopes_tcc.pdf> Acesso em: maio de 2019.

LORENZETTI, Jorge; LANZONI, Marcellino de Melo, ASSUITI, Gabriela; *et al.* **Gestão em saúde no Brasil: diálogo com gestores públicos e privados**. 2014. Disponível em:<http://www.scielo.br/pdf/tce/v23n2/pt_0104-0707-tce-23-02-00417.pdf> Acesso em: set de 2018

LIMA, Ana Clara Barreiros dos Santos; SANTOS, Isaane Lopes; PEDUZZI, Marina; *et al.* **Gestão do Trabalho em Equipe nos Serviços Hospitalares**. 2017. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v50n4/pt_0080-6234-reeusp-50-04-0642.pdf> Acesso em: abr de 2018.

MARTINS, Caroline Curry; WACLAWOVSKY, AlineJosiane. **Problemas e desafios enfrentados pelos gestores públicos no processo de gestão em saúde**. 2015. Disponível em:<<http://www.revistargss.org.br/ojs/index.php/rgss/article/view/157>> Acesso em maio de 2018.

MACHADO, Juliana Pires; MARTINS, Mônica; LEITE, Iuri da Costa. **Qualidade das bases de dados hospitalares no Brasil: alguns elementos**. 2016. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-790X2016000300567&script=sci_abstract&tlng=pt> Acesso em: fev de 2019.

MORORÓ, Deborah Dinorah de Sá; ENDERS, Bertha Cruz; *et al.* **Análise conceitual da gestão do cuidado em enfermagem no âmbito hospitalar**. 2017. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ape/v30n3/1982-0194-ape-30-03-0323.pdf>> Acesso em abr de 2019.

NASCIMENTO, Carenn Rachel Oliveira Santos; TORQUATO, Deysiane Santos; ALVES, Sandra dos Santos, *et al.* **Gestão da qualidade nos Serviços de Enfermagem no ambiente Hospitalar: Uma revisão integrativa de literatura**. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.set.edu.br/index.php/cadernobiologicas/article/view/4199>> Acesso em nov de 2018.

NUNES, Alexandre Manuel Martins Moraes; HARFOUCHE, Ana Paula de Jesus; VASQUEZ, Modesto Cal. **Reformas na Gestão Hospitalar: Análise dos Efeitos da Empresarialização**. 2016. Disponível em <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/12070/1/Tese%20na%20Integra_%20Alexandre%20Nunes_%20ISCSP%202016.pdf> Acesso em out de 2018.

OLIVEIRA, Samuel Andrade; ALMEIDA, Maria de Lourdes; SANTOS, Marieta Fernandes; *et al.* **Ferramentas gerenciais na prática de enfermeiros da atenção básica em saúde**. 2017. Disponível em <<http://www.cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/64>> Acesso em fev de 2019.

PEREIRA, Gildasio Souza; PEREIRA, Sueli Souza. **A Importância da Qualidade do Serviço na Gestão Hospitalar**. 2015. Disponível em <<http://atualizarevista.com.br/wp-content/uploads/2015/01/a-importancia-da-qualidade-do-servico-na-gestao-hospitalar-revista-atualiza-saude-n1-v1.pdf>> Acesso em jul de 2018.

PRODANOV, Cleber Christiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do trabalho Acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo, 2013. Acesso em: out de 2018.

URQUIZA, Marconi de Albuquerque; MARQUES, Denilson Bezerra. **Análise de Conteúdo em termos de Bardin aplicada á comunicação corporativa sob o signo de uma abordagem teórico-empírica**. Revista Entretextos, Londrina. Jan/jun. 2016. Acesso em: set. de 2018.

VITURI, Dagmar Willamowius; ÉVORA, Yolanda Dora Martinez. **Gestão da Qualidade Total e enfermagem hospitalar: uma revisão integrativa de literatura**. Revista Brasileira de Enfermagem- REBEn.2015. Acesso em dez de 2018.