



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

GESTÃO DA QUALIDADE EM SAÚDE: SERVIÇOS DE ATENDIMENTO PRÉ E PÓS-HOSPITALAR

QUALITY MANAGEMENT IN HEALTH: PRE- AND POST-HOSPITAL CARE SERVICES

GESTIÓN DE LA CALIDAD EN SALUD: SERVICIOS DE ATENCIÓN PRE Y POSTHOSPITALARIA

Telma Silva Machado¹, Márcia Mello Costa De Liberal²

e43180

<https://doi.org/10.63026/acertte.v4i3.180>

PUBLICADO: 05/2024

RESUMO

As unidades hospitalares passaram a ter na última década uma nova visão de mercado buscando, através da qualidade da gestão na saúde, atender a aspectos como segurança do paciente e qualidade nos atendimentos. O objetivo principal desse artigo é demonstrar, por meio de uma revisão sistemática de sete artigos, as vantagens que a boa gestão de qualidade em saúde no ambiente hospitalar traz ao paciente, à equipe médica e à entidade, gerando mais qualidade na saúde, no atendimento, na prevenção de eventos adversos, na melhor capacitação da equipe médica e na geração de menor custo aos Hospitais. Os resultados foram analisados por meio da comparação dos artigos selecionados e procedimentos utilizados na Revisão Sistemática. Conclui-se que, há uma reflexão urgente sobre o papel dos gestores nas unidades hospitalares. A cultura de gestão em saúde pode e deve ser aplicada em todos os modelos de hospitais e sua aplicação traz inúmeros benefícios que ainda necessitam de melhores estudos para poderem ser mensurados.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão da qualidade. Serviços. Hospital.

ABSTRACT

In the last decade, hospital units have started to have a new vision of the market, seeking, through the quality of health management, to meet aspects such as patient safety and quality of care. The main objective of this article is to demonstrate, through a systematic review of seven articles, the advantages that good quality management in health in the hospital environment brings to the patient, the medical team, and the entity, generating more quality in health, care, prevention of adverse events, better training of the medical team and lower cost to hospitals. The results were analyzed by comparing the articles and procedures used in the Systematic Review. It is concluded that there is an urgent reflection on the role of managers in hospital units. The culture of health management can and should be applied in all hospital models and its application brings numerous benefits that still need better studies to be measured.

KEYWORDS: Quality management. Services. Hospital.

RESUMEN

En la última década, las unidades hospitalarias han comenzado a tener una nueva visión del mercado, buscando, a través de la calidad de la gestión sanitaria, atender aspectos como la seguridad del paciente y la calidad asistencial. El objetivo principal de este artículo es demostrar, a través de una revisión sistemática de siete artículos, las ventajas que una buena gestión de la calidad en salud en el entorno hospitalario aporta al paciente, al equipo médico y a la entidad, generando más calidad en la salud, atención, prevención de eventos adversos, mejor formación del equipo médico y menor coste para los hospitales. Los resultados se analizaron mediante la comparación de los artículos seleccionados y los procedimientos utilizados en la Revisión Sistemática. Se concluye que existe una reflexión urgente sobre el papel de los gestores en las unidades hospitalarias.

¹ Graduada em Ciências Contábeis, Pós graduada em Gestão Tributária e MBA em Economia e Gestão da Saúde. Especializada em análise da legislação, atua na área da saúde em Departamento Fiscal e Contabilidade.

² Docente Associada do Departamento de Economia da Universidade Federal de São Paulo. Docente e orientadora no Programa de Medicina Translacional (Mestrado e Doutorado) e no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP).



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

GESTÃO DA QUALIDADE EM SAÚDE: SERVIÇOS DE ATENDIMENTO PRÉ E PÓS-HOSPITALAR
Telma Silva Machado, Márcia Mello Costa De Liberal

La cultura de la gestión sanitaria puede y debe aplicarse en todos los modelos hospitalarios y su aplicación aporta numerosos beneficios que aún necesitan mejores estudios para ser medidos.

PALABRAS CLAVE: *Gestión de la calidad. Servicios. Hospital.*

1 INTRODUÇÃO

Há quatro décadas surgiu nos Hospitais a preocupação em evitar erros na área médica, assim como, nos procedimentos de enfermagem. Com isso foram adotados protocolos de atendimentos médicos. Os primeiros protocolos em unidades intensivas surgiram em meados de 1974, tendo como objetivo padronizar o tratamento e se certificar de que nenhum detalhe importante seria omitido no diagnóstico do paciente. Eles foram implementados definitivamente no fim dos anos 1980, por pressão do mercado.

Atualmente, há uma crescente preocupação das instituições hospitalares em garantir um atendimento de qualidade a seus clientes. Sendo assim, por meio do gerenciamento de riscos, pode-se concluir uma maior segurança do paciente. A gestão de riscos é um processo no qual são criadas alternativas para diminuir ou eliminar os efeitos adversos que podem ocorrer durante a prática dos profissionais da saúde, além disso, devem contar com um grupo formado por profissionais de diversas áreas.

É importante destacar que, uma das variáveis que compõem a gestão de riscos, as IRAS (Infecções Relacionadas à Assistência à Saúde), já foi reconhecida pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como um grave problema de saúde pública e preconiza que as autoridades, em âmbito nacional e regional, desenvolvam ações com vistas à prevenção. A avaliação de risco e a gestão de incidentes na área dos cuidados de saúde são dois instrumentos da Gestão do Risco que permitem a obtenção de informação primordial e a implementação de mecanismos de prevenção que aumentem a segurança do paciente e dos próprios profissionais.

Segundo Feldman (2009), como o cliente/paciente é o eixo central da prestação do cuidado, a sua segurança deve estar inserida em todas as atividades da área da saúde e as atribuições de todos os serviços devem ser realizados de forma integrada.

Atualmente, a mesma busca por qualidade no mercado de outros segmentos, tem se notado em Hospitais, inclusive com a aplicação de indicadores de qualidade. A gestão em qualidade da saúde do paciente tornou-se primordial, sendo, cada vez mais, questionado se essa prática geraria melhoria nos serviços de atendimento pré e pós hospitalar para a saúde do paciente e redução de custo nas unidades hospitalares.

Segundo Feldman (2009, p. 25),

Não podemos começar a refletir sobre a gestão de risco, se não abordamos um pouco a qualidade na assistência e nas organizações de saúde. Isso porque foi forte a influência trazida pelos sistemas, prêmios, ferramentas e controles até a efetiva gestão da qualidade. O patamar e o nível de exigência que algumas organizações de saúde, hospitais, clínicas, profissionais e outros serviços vivenciam



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

GESTÃO DA QUALIDADE EM SAÚDE: SERVIÇOS DE ATENDIMENTO PRÉ E PÓS-HOSPITALAR
Telma Silva Machado, Márcia Mello Costa De Liberal

atualmente baseiam-se nos requisitos dos programas de certificação. Como exemplos, podemos citar a prioridade na segurança, a prevenção de danos, a rastreabilidade das ações e procedimentos [...].

Com o intuito descritivo e comparativo, foram analisados alguns artigos, com a intenção de melhor evidenciar as gestões de qualidade em saúde que estão sendo aplicadas em Hospitais e suas relações com a redução de custos. A gestão de qualidade em saúde em hospitais envolve diversas variáveis relacionadas à gestão de risco, como o controle de infecções (IRAS- infecções relacionadas à assistência à saúde) e a utilização de protocolos médicos. Outras variáveis podem ser identificadas como exemplo nos casos de cirurgias eletivas, nas quais são possíveis a redução do tempo de permanência antes e pós-cirúrgico, apenas com a implantação de protocolos de atendimentos, nos quais seriam determinados o tempo necessário para a pré-internação e o pós-cirúrgico.

Considerando-se que, com um estudo das variáveis da gestão de qualidade em saúde uma unidade hospitalar pode-se passar a entender melhor os benefícios de sua implantação, tanto para a saúde de seu paciente quanto para redução de custos. O objetivo principal deste trabalho consistiu em demonstrar por meio de uma revisão sistemática de artigos relacionados ao tema, as vantagens que a boa Gestão de Qualidade em Saúde dentro de Hospitais traz ao paciente, à equipe médica e à entidade, gerando mais qualidade na saúde, no atendimento, na prevenção de eventos adversos, na melhor capacitação da equipe médica e na geração de menor custo aos Hospitais.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Devido à natureza qualitativa do tema proposto, para o presente estudo realizamos uma pesquisa desenvolvida de forma descritiva e exploratória, com o objetivo de colher dados da atualidade sobre o comportamento de Hospitais quanto à boa gestão de qualidade em saúde e sua relação com a redução de custos. Foram utilizadas as principais bases de dados nacionais: Google Acadêmico, BVS e SciELO, estendendo a pesquisa para a principal base de dados internacional, a saber, PubMed, com vistas a responder o problema de pesquisa.

Dessa forma, escolheu-se a Revisão Sistemática, pois entendemos ser a melhor opção para um detalhamento e análise de estudos científicos já abordados sobre esse tema. Essa metodologia é útil nos estudos na área da saúde, dado que possibilita identificar as melhores evidências e sintetizá-las, para fundamentar propostas de mudanças nas áreas de prevenção, diagnóstico, tratamento e reabilitação. A pesquisa, assim, visou privilegiar a compreensão do cenário brasileiro nos últimos três anos em específico na gestão da qualidade em unidades Hospitalares.

Como desfecho primário, podemos afirmar que a qualidade da prestação de serviços de saúde tem despertado cada vez mais interesse, seja dos profissionais da saúde, dos gestores ou dos usuários do sistema. Considerando-se essa afirmação, a boa Gestão de Qualidade em Saúde dentro de Hospitais traria benefícios ao paciente, à equipe médica e à entidade?



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE

ISSN 2763-8928

GESTÃO DA QUALIDADE EM SAÚDE: SERVIÇOS DE ATENDIMENTO PRÉ E PÓS-HOSPITALAR
Telma Silva Machado, Márcia Mello Costa De Liberal

Como desfecho secundário, considerando-se que a palavra gestão tem sido cada vez mais associada à busca da qualidade e essa como instrumento-chave na busca da sobrevivência em um mercado competitivo, poderíamos entender também que a boa Gestão de Qualidade em Saúde dentro de Hospitais é sinônimo de redução de custos?

Como critério de inclusão foram escolhidas publicações de artigos realizadas no período de 2017 a 2019. Não foram considerados nesse trabalho artigos com base em pesquisas de outros países, ou seja, publicações estrangeiras.

A estratégia de busca das publicações brasileiras foi realizada de forma sensibilizada (busca por palavra) em diferentes bases de dados (Google Acadêmico, BVS, Scielo e PubMed), atendendo aos seguintes critérios de seleção: artigos indexados no banco de dados em concordância com os descritores escolhidos: gestão da qualidade, serviços e hospital.

Por meio da consulta, os artigos científicos foram selecionados após a leitura dos títulos e conteúdos veiculados nacionalmente nas bases de dados acima citadas. Após a seleção dos artigos, imediatamente foi realizada a leitura flutuante do material obtido, para selecionar o que é relevante para a pesquisa. Em seguida, foi realizada uma leitura exaustiva, a fim de não serem perdidos aspectos importantes para o enriquecimento do estudo e a confecção da redação final do texto.

Quadro 1 - Descrição das Estratégias de Busca por base de dados e seus resultados.

Bases de dados	Estratégia	Limites ou filtros de busca
Scielo	Busca Sensibilizada	Período 2017 a 2019 / publicação brasileira / palavra-chave: gestão da qualidade, serviços, hospital.
Google Acadêmico	Busca Sensibilizada	Período 2017 a 2019 / publicação brasileira / palavra-chave: gestão da qualidade, serviços, hospital.
PubMed	Busca Sensibilizada	Período 2017 a 2019 / publicação brasileira / palavra-chave: gestão da qualidade, serviços, hospital.
Biblioteca Virtual em Saúde	Busca Sensibilizada	Período 2017 a 2019 / publicação brasileira / palavra-chave: gestão da qualidade, serviços, hospital.

Quadro 2 - Relação das referências bibliográficas avaliadas no trabalho.

Autores	Título	Fonte
BATISTA, Josemar et al.	Prevalência e evitabilidade de eventos adversos cirúrgicos em hospital de ensino do Brasil.	Rev. Latino-Am. Enfermagem , Ribeirão Preto, v. 27, e2939, 2019 .
BRANDÃO, Maria Gírlane Sousa Albuquerque; BRITO, Odézio Damasceno; BARROS, Lívia Moreira.	Gestão de riscos e segurança do paciente: mapeamento dos riscos de eventos adversos na emergência de um hospital de ensino.	Revista de Administração em Saúde , v. 18, n. 70, 2018
CEDRAZ, Rayane Oliveira et al.	Gerenciamento de riscos no ambiente hospitalar: incidência e fatores de risco associados a quedas e lesões por pressão em uma unidade clínica.	Esc. Anna Nery , Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, e20170252, 2018
DA SILVA, Patrick Leonardo Nogueira; DE AGUIAR, André Luís Cardoso; GONÇALVES, Renata Patrícia Fonseca.	Relação de custo-benefício na prevenção e no controle das infecções relacionadas à assistência à saúde em uma unidade de terapia intensiva neonatal.	Journal of Health & Biological Sciences , v. 5, n. 2, p. 142-149, 2017
SAQUETTO, Thiago C.; ARAUJO, Claudia A.S.	Avaliação da eficiência de hospitais privados no Brasil: uma análise em dois estágios.	RAM, Rev. Adm. Mackenzie , São Paulo, v. 20, n. 5, eRAMR190183,



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE

ISSN 2763-8928

GESTÃO DA QUALIDADE EM SAÚDE: SERVIÇOS DE ATENDIMENTO PRÉ E PÓS-HOSPITALAR
Telma Silva Machado, Márcia Mello Costa De Liberal

		2019.
OLIVEIRA, João Lucas Campos de et al.	Mudanças na gestão resultantes do credenciamento hospitalar	Rev. Latino-Am. Enfermagem , Ribeirão Preto, v. 25, e2851, 2017.
TERRA, José Daniel Rodrigues; BERSSANETI, Fernando Tobal.	Acreditação hospitalar e seus impactos nas boas práticas em serviços da saúde.	Mundo saúde (Impr.) , v. 41, n. 1, p. [11-17], 2017

3 RESULTADOS

A leitura detalhada dos sete artigos selecionados permitiu agrupar os resultados por similaridade de conteúdo. De modo geral, as pesquisas na área de gestão do cuidado em sua maioria, são do tipo descritiva e qualitativa.

Abaixo, seguem os resumos dos objetivos e os resultados obtidos em cada estudo:

- ESTUDO 1

Realizado na Cidade de Curitiba/PR com o objetivo de estimar a prevalência e como evitar eventos adversos cirúrgicos em hospital público de ensino e classificar os eventos segundo o tipo de incidente e grau de dano. O método utilizado foi de estudo transversal e retrospectivo e os dados coletados de internações eletivas no período de junho de 2014 a maio de 2015, a partir de 192 prontuários de pacientes submetidos a procedimentos cirúrgicos em diversas especialidades, com exceção apenas da psiquiatria e obstetrícia. Foram analisados por estatística descritiva univariada, empregando o software IBM SPSS 20 (*Statistical Package for the Social Sciences*). Nesse estudo foram expostos os achados em relação à taxa de eventos adversos (EA), compreendendo as infecções relacionadas à assistência à saúde (IRAS), processo/procedimentos clínicos, acidentes com o paciente e dispositivo/equipamento médico. Dos resultados obtidos, foi feita comparação com os estudos realizados em outros países. Concluindo-se por BATISTA, Josemar et al. (2019) que metade dos EA somente foram identificados no retorno ambulatorial, causaram danos leves a moderados e poderiam ter sido evitados.

Conforme BATISTA, Josemar et al. (2019, p. 1),

A Organização Mundial de Saúde (OMS) define evento adverso (EA) como qualquer incidente que resultou dano ao paciente [...].

Resultados: a prevalência de eventos adversos foi de 21,8%; em 52,4% dos casos, a detecção ocorreu no retorno ambulatorial. Dos 60 casos analisados, 90% (n=54) eram evitáveis e mais de dois terços resultaram em danos leves a moderados.

- ESTUDO 2

O segundo estudo refere-se à pesquisa na unidade de emergência adulta de um hospital de ensino público no estado do Ceará, com o objetivo de identificar o risco de desenvolvimento de eventos adversos na emergência. O método utilizado no estudo foi de pesquisa descritiva,



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

GESTÃO DA QUALIDADE EM SAÚDE: SERVIÇOS DE ATENDIMENTO PRÉ E PÓS-HOSPITALAR
Telma Silva Machado, Márcia Mello Costa De Liberal

transversal e quantitativa realizada com dados coletados de 163 pacientes no mês de Julho de 2017 nesse hospital. Também foi empregado o software IBM SPSS 20.

Brandão, Brito e Barros (2018) concluíram em seu estudo que,

[...] a identificação de riscos é um importante passo para a prevenção de eventos adversos nos serviços hospitalares, sendo uma prática importante para qualificar a assistência prestada e impedir que o paciente desenvolva ou sofra algum dano durante o período intra-hospitalar[...].

Resultados: risco de evento adverso flebite 82,8%, queda 26,9%, broncoaspiração 39,2%, lesão por pressão 58,8%.

- ESTUDO 3

O terceiro estudo refere-se à pesquisa em uma unidade de internação clínica médica de um hospital universitário do Estado do Rio de Janeiro, com o objetivo de avaliar a incidência e os fatores de risco associados à queda e lesão por pressão em unidade clínica. O método utilizado no estudo foi de pesquisa descritivo-exploratória, transversal e quantitativa realizada com dados de prontuários e registros de 157 pacientes no período de agosto de 2015 a fevereiro de 2016. Também foi utilizado o software IBM SPSS 20.

Nesse estudo é citado por Cedraz (2018) que,

[...] A Escala Morse de Queda (risco de queda) e a Escala de Braden (risco de lesão por pressão) são amplamente utilizadas na avaliação clínica de riscos à segurança do paciente em unidade de internação hospitalar, sendo consideradas como indicadores para riscos de queda e de lesão por pressão[...].

Segundo Cedraz (2018), a gestão de riscos em unidades clínicas é essencial para promover a segurança e a qualidade da assistência. O enfermeiro tem papel fundamental no norteamo das atividades, atualização da equipe e avaliação das intervenções. Ferramentas como protocolos e indicadores permitem otimizar o processo de trabalho e o alcance dessas metas.

Resultados: apesar da predominância de mulheres nos 157 registros, os dados obtidos por meio de Escala Morse de Queda evidenciaram que 76,3% dos homens e 43,2% das mulheres foram identificados com risco moderado e alto de quedas. Os dados obtidos por meio da Escala preditiva de Braden apontaram que o sexo masculino apresentou maior risco de desenvolvimento de lesões de pele por pressão, somando 69,7% de risco alto a moderado, enquanto no sexo feminino esse valor foi de 61,7%.

- ESTUDO 4

O quarto estudo foi realizado no Serviço de Arquivos Médicos e Estatísticos (SAME) do Hospital Universitário Clemente de Faria, na cidade de Montes Claros (MG), com o objetivo de identificar a relação de custo-benefício na prevenção e no controle de infecções hospitalares em uma unidade de terapia intensiva neonatal em um hospital-universitário de grande porte desta cidade. O método utilizado foi de estudo descritivo, exploratório, retrospectivo, documental, com abordagem



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

GESTÃO DA QUALIDADE EM SAÚDE: SERVIÇOS DE ATENDIMENTO PRÉ E PÓS-HOSPITALAR
Telma Silva Machado, Márcia Mello Costa De Liberal

quantitativa realizada com dados de 54 prontuários de neonatos internados no período de janeiro a junho de 2009. Também foi utilizado o software IBM SPSS 20.

Nesse estudo é concluído, por Da Silva, De Aguiar e Gonçalves (2017), que custos com IRAS superaram os benefícios tanto para a instituição quanto para o paciente. Os cuidados intensivos proporcionam elevação dos gastos com recursos materiais, hotelaria e profissionais. Sem considerar, que a ocorrência de uma infecção pode ser caracterizada como ilícito civil ou criminal, sujeitando as instituições e os profissionais a processos jurídicos. Há necessidade de se conhecer melhor as IRAS dentro de sua unidade, para que após um estudo, possam ser adaptados ou integrados novos procedimentos que estimulem a sua diminuição.

Resultados: quanto ao tempo de permanência, os pacientes com infecção permaneceram 37,9 dias e os pacientes sem infecção, 26,5 dias. A infecção foi mais prevalente na corrente sanguínea (79,4%). Com sepse clínica específico de maior prevalência (70,3%) e antimicrobiano representado pela combinação de ampicilina + gentamicina (64,9%) com maior prescrição médica. Ao se tratar da média de custo por internação, pacientes com infecção tinham um gasto de R\$ 9.028,24; no entanto, pacientes sem infecção, R\$ 3.737,17. A instituição apresentou gastos adicionais de R\$ 5.291,07 por internação.

- ESTUDO 5

O estudo 5 foi realizado no Brasil, através da análise de dados, no ano de 2018, de 98 hospitais membros da Associação Nacional de Hospitais Privados (ANAHP), que possuem ou estão em busca da acreditação, do Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNES) e da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) com o objetivo de descrever a eficiência de hospitais privados no Brasil, bem como compreender a influência da estrutura de propriedade, da especialização, da acreditação e da atividade de ensino sobre a eficiência desses hospitais.

O método utilizado foi de estatística descritiva das variáveis leitos, médicos, funcionários, consultas, internações e cirurgias. Para estimar a eficiência, foi utilizado o método de Análise Envoltória de Dados (*Data Envelopment Analysis – DEA*), um modelo que avalia e compara o desempenho de unidades organizacionais estabelecendo, assim, um indicador de avaliação de eficiência da relação insumos/produtos dessas unidades. Após analisar as estimativas de eficiência, foram aplicados os procedimentos estatísticos de amostragem de dados com reposição, denominados *bootstrapping* (que consiste numa técnica para redução do viés), para investigar a influência dos determinantes da eficiência por meio de modelos econométricos. Os dados foram tratados por meio do software R (<https://www.r-project.org.br/>) e dos pacotes: *Benchmarking* (versão 0.26), *AER* (versão 1.2-5), *meta* (versão 4.4-1) e *stats* (versão 3.3.0).

Foi concluído nesse estudo que a origem da ineficiência dos hospitais privados não se encontra na escala de suas operações, mas em problemas estruturais e de gestão.

Resultados: como foram tratadas as variáveis como *inputs* (leitos operacionais, médicos cadastrados, número de funcionários ativos) e *outputs* (número de consultas no pronto-socorro,



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

GESTÃO DA QUALIDADE EM SAÚDE: SERVIÇOS DE ATENDIMENTO PRÉ E PÓS-HOSPITALAR
Telma Silva Machado, Márcia Mello Costa De Liberal

número de internações e o número de cirurgias), foi possível descrever aspectos da gestão dos recursos em relação às variáveis. De forma resumida, apenas 11,22% dos hospitais investigados podem ser considerados eficientes, dos hospitais com eficiência máxima, não constavam organizações sem fins lucrativos ou com atividades de ensino e apenas um hospital especializado com eficiência máxima. A acreditação não foi sinal de eficiência, considerando que há demandas adicionais de pessoal, investimentos em equipamentos e recursos. Quanto à estrutura de propriedade dos hospitais, é possível observar que a finalidade de lucro influencia positivamente na eficiência técnica pura, ou seja, a busca pelo lucro melhora a eficiência do setor. Quanto à especialização, foi verificada pouca eficiência, e considerado que quando realizada de forma excessiva pode contribuir para o aumento dos custos e a redução da eficiência. Em relação aos hospitais com atividades de ensino, não se apurou diferenças. Os resultados indicaram, ainda, que os hospitais privados com fins lucrativos são significativamente mais eficientes do que seus pares sem fins lucrativos.

- ESTUDO 6

O sexto estudo refere-se à pesquisa realizada em quatro hospitais do estado do Paraná, no mês de maio de 2014, através de método descritivo, de abordagem qualitativa, com a participação de cinco gestores da qualidade hospitalar e outros 91 trabalhadores. Sendo que desses hospitais, três possuíam acreditação e um com acreditação cancelada. Tendo como objetivo, analisar as percepções de gestores e trabalhadores sobre as mudanças no gerenciamento hospitalar advindas da acreditação. Foi utilizado o software ATLAS.ti, versão 7.1, que serviu para o manejo eletrônico dos dados.

Segundo Oliveira et al. (2017),

[...] no contexto hospitalar, a Acreditação vem apresentando benefícios importantes que alicerçam a qualidade da assistência, tais como: taxa de mortalidade reduzida em hospitais totalmente credenciados pelo sistema; promoção da cultura e uso sistemático de ferramentas da qualidade; satisfação no trabalho; fortalecimento da equipe multidisciplinar; padrões positivos de conformidade de indicadores relacionados a eventos adversos; melhor gerenciamento do acidente vascular encefálico; atendimento centralizado no usuário; respeito aos direitos do usuário, entre outros. [...].

Foi concluído nesse estudo que, tanto gestores como trabalhadores reconhecem que a acreditação acarreta mudanças gerenciais no hospital, as quais acontecem nos seguintes aspectos: operacionais; estruturais; financeiras e de custo; na alta gestão hospitalar e, também, na gestão da qualidade.

Resultados: através da questão “Fale-me sobre o gerenciamento deste hospital, antes e depois da Acreditação”, foram obtidas muitas informações dos gestores e trabalhadores pesquisados, dessa forma os resultados foram sistematizados em subcategorias com resumo dos depoimentos. Sendo eles, mudanças gerenciais operacionais, mudanças gerenciais estruturais, mudanças em gestão financeira e de custos, mudanças na alta gestão e mudanças para a gestão da qualidade. De



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE

ISSN 2763-8928

GESTÃO DA QUALIDADE EM SAÚDE: SERVIÇOS DE ATENDIMENTO PRÉ E PÓS-HOSPITALAR
Telma Silva Machado, Márcia Mello Costa De Liberal

forma resumida, foram citados a padronização dos atendimentos, análise através de estudo e desenho dos processos assistenciais, aumento de gestores nas áreas administrativas e assistenciais, trabalho em paralelo a orçamento e custos, mudança comportamental da diretoria e a utilização de indicadores de qualidade.

- ESTUDO 7

O sétimo estudo refere-se à pesquisa realizada em cinco hospitais (três públicos e dois privados), na cidade de São Paulo, no período de novembro de 2015 a fevereiro de 2016, através de método descritivo, de abordagem qualitativa, com estudos de múltiplos casos, por meio de entrevista com os profissionais responsáveis pelos núcleos de qualidade de cada hospital, as gerentes da qualidade, todas especialistas e pós-graduadas na área da qualidade em saúde. Tendo como objetivo, analisar como as ações adotadas pelos processos da acreditação hospitalar impactam nas boas práticas da qualidade em serviços da saúde. Foi concluído nesse estudo que as boas práticas da qualidade em serviços da saúde nos hospitais, quando associada à acreditação, proporcionam aumento da produtividade, maior satisfação ao paciente e agrega valor à instituição.

Resultados: através das iniciativas implantadas foram relatados os resultados, separados por dois grupos, sendo, iniciativas do processo de acreditação: busca pela excelência em serviços de saúde, com a obtenção de certificados e a padronização de serviços e o mapeamento detalhado dos processos e o segundo grupo que se refere às ações que resultaram de processos para a criação de boas práticas da qualidade para serviços em saúde que englobam treinamentos sobre o uso e disseminação de metodologias e ferramentas de qualidade, orientação ao paciente quanto aos procedimentos realizados e o processo assistencial e de apoio às demais áreas, praticado pela gestão da qualidade. Os hospitais pesquisados, em sua maioria, consideram a certificação da acreditação como um diferencial na capacitação de paciente. Em relação aos hospitais públicos, há uma visão quanto a busca pela melhora e seus processos de atendimento ao público

3.1 Comparativo dos tipos de abordagem em gestão da saúde

Segue abaixo quadro 3 que demonstra as abordagens e o tipo de foco na gestão em saúde, proporcionando uma visão geral dos temas abordados nos sete estudos:

Quadro 3 - Abordagem da Gestão em Saúde nos estudos avaliados.

Estudo / Local	Abordagem / Objetivo	Gestão em Saúde
1 / Curitiba-PR	Prevalência de eventos adversos cirúrgicos em hospital.	Com um estudo investigatório na ocorrência de eventos adversos, será possível através desses dados, aplicar práticas seguras em saúde.
2 / Ceará	Eventos adversos na emergência de um hospital.	Qualificação da assistência com a identificação de riscos, prevenindo o surgimento de eventos adversos.
3 / Rio de Janeiro	Fatores de riscos associados à queda e à lesão por pressão.	Gestão de risco com a promoção da segurança e da qualidade da assistência.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE

ISSN 2763-8928

GESTÃO DA QUALIDADE EM SAÚDE: SERVIÇOS DE ATENDIMENTO PRÉ E PÓS-HOSPITALAR
Telma Silva Machado, Márcia Mello Costa De Liberal

4 / Montes Claros - MG	Custo-benefício na prevenção e no controle de infecções hospitalares	Há necessidade de se conhecer melhor as IRAS dentro de sua unidade, para que após um estudo, possam ser adaptados ou integrados novos procedimentos que estimulem a sua diminuição. Considerando que as IRAS crescem despesas no cuidado ao paciente.
5 / Brasil	Eficiência de hospitais privados no Brasil	A ineficiência dos hospitais privados não se encontra na escala de suas operações, mas em problemas estruturais e de gestão.
6 / Paraná	Analisar as percepções de gestores e trabalhadores sobre as mudanças no gerenciamento hospitalar advindas da acreditação.	Acreditação acarreta mudanças gerenciais no hospital.
7 / São Paulo - SP	Analisar como as ações adotadas pelos processos da acreditação hospitalar impactam nas boas práticas da qualidade em serviços da saúde.	Boas práticas da qualidade em serviços da saúde nos hospitais, quando associada à acreditação, proporcionam aumento da produtividade, maior satisfação ao paciente e agrega valor à instituição.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apesar de temas diferentes, todos os estudos foram realizados com abordagem em Hospitais no Brasil com foco em algum tipo de aplicação da gestão em saúde. Os estudos 1, 2 e 3 possuem em comum como descritores a segurança do paciente, o 5 e 6, possuem acreditação hospitalar e gestão da qualidade.

No estudo 1 é recomendada a avaliação contínua dos indicadores de assistência cirúrgica e a reavaliação do processo assistencial como um todo com novas propostas de melhoria nessa área. Como forma de gestão, melhorar a avaliação pré-operatória pela equipe multidisciplinar e identificar os fatores de risco intrínsecos contribui para melhorar o planejamento pré-cirúrgico e redução de EA (eventos adversos).

A utilização de protocolos médicos, por exemplo, muitas vezes não é suficiente se não forem constantemente aprimorados. Faz parte da gestão a avaliação da habilidade técnica profissional, a verificação contínua da eficiência do material / equipamento utilizado na execução do procedimento e a utilização de medidas básicas e reconhecidas como evidência científica, na aplicação de protocolos cirúrgicos e na auditoria para a qualidade assistencial, uma vez que essas são sempre recomendadas por instituições internacionais e corroboradas no Brasil.

Segundo Batista et al. (2019, p. 7),

É comprovado que os EA (eventos adversos) elevam o tempo de hospitalização, conseqüente aumento de custos hospitalares, bem como retorno ambulatorial e intervenções em serviços de emergência precocemente [...].



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

GESTÃO DA QUALIDADE EM SAÚDE: SERVIÇOS DE ATENDIMENTO PRÉ E PÓS-HOSPITALAR
Telma Silva Machado, Márcia Mello Costa De Liberal

A abordagem da equipe da saúde, seja com os pacientes e/ou familiares, possibilita um entendimento mais detalhado da saúde do paciente e clareza nas orientações para uma maior segurança no pré e pós-internação.

Nos estudos 1 e 3, a análise dos registros em saúde (prontuários) é considerado como um aliado para futuras estratégias na decisão clínica e gerencial, para apoio à pesquisa e formação profissional, sendo considerado, atualmente, até mesmo como critério de avaliação da qualidade da prestação de serviço de saúde. Portanto, atualmente se requer uma melhoria na sua elaboração, de forma a atender uma padronização para mensuração acurada, contribuindo na identificação de caso de (EA) e servindo de base para a aplicação de novas condutas. Assim os EA poderiam ser melhor investigados, uma vez que consistem em fator potencial de morbidade e custos econômicos, em especial os relacionados à assistência cirúrgica.

No estudo 2 é relatado segundo Brandão, Brito e Barros (2018),

[...] O hospital é considerado, entre as organizações existentes, umas das mais complexas, cujo funcionamento se dá por meio da interação entre os setores envolvidos e necessidade de harmonizar os processos operacionais, em outras palavras, desenvolver ações que promovam, com responsabilidade, qualidade e segurança no atendimento ao paciente que procurou o serviço em busca de bem-estar e saúde. [...].

Nesse estudo é citada a criação do Programa Nacional de Segurança do Paciente (PNSP) pela Portaria MS nº 529 de 1 de abril de 2013, reconhecendo dessa forma a preocupação do Governo com a segurança do paciente como um assunto prioritário.

Nos estudos 2 e 3 é claramente evidenciado que as situações que predisõem ao risco de eventos adversos podem ser relacionadas como o avanço tecnológico com deficiente aperfeiçoamento dos recursos humanos, desmotivação, falha na aplicação da sistematização da assistência da enfermagem (SAE), a delegação de cuidados sem supervisão adequada, a sobrecarga de serviço e a falta de infraestrutura.

No estudo 4 é exposto o ônus que as IRAS provocam em relação aos custos hospitalares, considerando o prolongamento do período de internação e toda medicação adicional necessária ao paciente. Em relação a um paciente que não teve IRAS, o valor gasto pode representar uma diferença de até três vezes. Considerando também que o controle das IRAS representa um indicador de qualidade hospitalar, cabe ao gestor ter essa visão de todos os benefícios que pode passar a ter quando houver investimento e dedicação para o seu controle. Assim, como nos demais estudos, o principal ponto a ser revisto refere-se à educação dos profissionais da saúde.

No estudo 3 é citado por Cedraz et al. (2018),

[...] o uso de indicadores em saúde é elemento fundamental para identificar problemas reais e potenciais nas instituições, e estão ligados às possíveis metas de qualidade e segurança a serem atingidas pelos serviços [...].



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

GESTÃO DA QUALIDADE EM SAÚDE: SERVIÇOS DE ATENDIMENTO PRÉ E PÓS-HOSPITALAR
Telma Silva Machado, Márcia Mello Costa De Liberal

Nos estudos 5 e 7 é alertado quanto à necessidade de se priorizar ações de gestão para melhorar a eficiência das instituições, utilizando de forma mais eficiente os recursos de produção, leitos, médicos, funcionários, consultas, internações e cirurgias.

Considerando que haverá investimentos em equipamentos e recursos na sua implantação, essa melhoria pode ocorrer, como citado no estudo 6, apenas após alguns anos. A padronização de técnicas e procedimentos operacionais impostos pela Acreditação, sem dúvida, traz maior segurança ao atendimento prestado. A relação do custo com a qualidade é um elemento que tem sido muito abordado. Enfatizar a gestão de custos como uma mudança gerencial, promovida pela Acreditação, pode significar além do cumprimento dos seus princípios, uma forma de a organização manter-se sobrevivente no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES

Com base nos dados obtidos nos sete estudos, pode-se concluir que, apesar de temas, objetivos e alguns descritores diferentes, todos tiveram como conclusão/análise a aplicação de algum formato da gestão em saúde dentro de hospitais. Dentre os selecionados haviam hospitais privados com fins lucrativos, sem fins lucrativos, hospitais públicos, hospitais com atividades de ensino e pesquisa, hospitais com especialização, hospitais com e sem Acreditação. Apesar de não ser conhecido o critério de escolha dessas unidades hospitalares, entendemos que esse dado não influencia nosso trabalho, uma vez que o objetivo deste está relacionado aos dados de gestão em saúde apresentados nos estudos.

Nos estudos 1, 2, 3 e 4, foi possível identificar com melhor clareza a metodologia aplicada, pois tinham como principal fonte de dados, os prontuários dos pacientes delimitados por um período informado no estudo. Já nos estudos 5, 6 e 7 os critérios de seleção dos hospitais base da pesquisa não foram claramente demonstrados. Cabe ressaltar que nesses estudos, as pesquisas foram realizadas através de entrevistas com gestores em gestão da saúde e colaboradores de diversas áreas.

Por intermédio dos resultados desses estudos, foi observado que ainda há muitas barreiras ou limitações para a implantação total da gestão da qualidade em saúde dentro de hospitais, no entanto, se notou que há uma grande busca por esse objetivo final. Já se descobriu, apesar de ainda não mensurável, por falta de dados, como preenchimento preciso e detalhado dos prontuários, que a boa Gestão de Qualidade em Saúde dentro de Hospitais traz muitos benefícios. Boas práticas da qualidade em serviços da saúde nos hospitais, quando associada à acreditação, proporcionam aumento da produtividade, maior satisfação ao paciente e agrega valor à instituição.

A acreditação é um ponto forte e representa uma mudança gerencial estrutural na organização, com vistas à melhoria contínua como das variáveis: variabilidade clínica, escassez de protocolos e a ausência de liderança, recursos materiais escassos, a inadequação de proporção de profissionais e falta de trabalho em equipe, a pressão assistencial e tempo, além da falta de



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

GESTÃO DA QUALIDADE EM SAÚDE: SERVIÇOS DE ATENDIMENTO PRÉ E PÓS-HOSPITALAR
Telma Silva Machado, Márcia Mello Costa De Liberal

incentivos e motivação pela Diretoria, a ausência de indicadores confiáveis de segurança-comunicação e cultura de segurança e a escassa formação em segurança.

Enfim, os dados aqui relacionados e comparados entre si convergem, na sua maioria, à uma reflexão urgente sobre o papel dos gestores nas unidades hospitalares. A cultura de gestão em saúde pode e deve ser aplicada em todos os modelos de hospitais, sejam hospitais privados com fins lucrativos, sem fins lucrativos, hospitais públicos, hospitais com atividades de ensino e pesquisa, hospitais com especialização. Apesar da finalidade de lucro influenciar positivamente na eficiência técnica, pode-se concluir que a gestão da qualidade em saúde paralela à iniciativa da busca por Acreditação, traz benefícios em vários âmbitos, seja redução de custos, segurança do paciente e melhoria de processos dentro da unidade hospitalar. Inclusive, já há alguns hospitais sem finalidades lucrativas que possuem algum tipo de certificação.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Josemar et al. Prevalencia y evitación de eventos adversos quirúrgicos en el hospital de enseñanza de Brasil. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 27, p. e2939, 2019.

BRANDÃO, Maria Girlane Sousa Albuquerque; BRITO, Odézio Damasceno; BARROS, Livia Moreira. Gestão de riscos e segurança do paciente: mapeamento dos riscos de eventos adversos na emergência de um hospital de ensino. **Revista de Administração em Saúde**, v. 18, n. 70, 2018.

CEDRAZ, Rayane Oliveira et al. Gerenciamento de riscos em ambiente hospitalar: incidência e fatores de riscos associados à queda e lesão por pressão em unidade clínica. **Escola Anna Nery**, v. 22, p. e20170252, 2018.

DA SILVA, Patrick Leonardo Nogueira; DE AGUIAR, André Luís Cardoso; GONÇALVES, Renata Patrícia Fonseca. Relação de custo-benefício na prevenção e no controle das infecções relacionadas à assistência à saúde em uma unidade de terapia intensiva neonatal. **Journal of Health & Biological Sciences**, v. 5, n. 2, p. 142-149, 2017.

DE OLIVEIRA, João Lucas Campos et al. Management changes resulting from hospital accreditation. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 25, 2017.

FELDMAN, Liliane Bauer. Gestão de risco e segurança hospitalar: prevenção de danos ao paciente, notificação, auditoria de risco, aplicabilidade de ferramentas, monitoramento. In: **Gestão de risco e segurança hospitalar: prevenção de danos ao paciente, notificação, auditoria de risco, aplicabilidade de ferramentas, monitoramento**. 2009. p. 391-391.

SAQUETTO, THIAGO C.; ARAUJO, CLÁUDIA AS. Avaliação da eficiência de hospitais privados no Brasil: uma análise em dois estágios. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, p. eRAMR190183, 2019.

TERRA, José Daniel Rodrigues; BERSSANETI, Fernando Tobal. Acreditação hospitalar e seus impactos nas boas práticas em serviços da saúde. **O Mundo da Saúde**, v. 41, n. 1, p. 11-17, 2017. 2002.