

FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE NA VISÃO DO ENFERMEIRO: PERSPECTIVAS E DESAFIOS

Eduarda Martins Cabral¹, Lorena Oliveira Campos², Alessandra Silva Lima Jardim³, Karinne Ferreira de Souza⁴, Isabela Mie Takeshita⁵, Genilton Rodrigues de Souza⁶

¹ Enfermeira graduada pela Faculdade Ciências Médicas de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. E-mail: dudacabral_546@hotmail.com.

² Acadêmica de Enfermagem da Faculdade Ciências Médicas de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. E-mail: lorena_campos93@hotmail.com.

³ Mestre em Enfermagem. Professora Assistente, Curso de Bacharelado em Enfermagem e Medicina, Faculdade Ciências Médicas de Minas Gerais. Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. E-mail: aleenf@gmail.com.

⁴ Mestre em Enfermagem. Professora da Pós-Graduação do Centro Universitário UNA e da Faculdade Pitágoras. Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. E-mail: karinneferreiradesouza@yahoo.com.br.

⁵ Mestre em Enfermagem. Professora Assistente, Curso de Bacharelado em Enfermagem, Faculdade Ciências Médicas de Minas Gerais. Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. E-mail: isa_ix@yahoo.com.br.

⁶ Mestre em Enfermagem. Professor Assistente, Curso de Bacharelado em Enfermagem, Faculdade Ciências Médicas de Minas Gerais. Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. E-mail: geniltonrc@yahoo.com.br.

RESUMO

A utilização das Ferramentas de Gestão da Qualidade permite a melhoria da assistência em saúde. O conhecimento dessas ferramentas por parte do enfermeiro, além da sua aplicabilidade prática, pode proporcionar um ambiente de trabalho mais seguro para colaboradores e clientes. O presente estudo teve como objetivo avaliar a visão do enfermeiro acerca do uso das Ferramentas de Gestão da Qualidade em sua prática diária. Trata-se de uma pesquisa descritiva, quantitativa, realizada com 39 enfermeiros de um hospital universitário da cidade de Belo Horizonte/MG, no período de agosto a setembro de 2016. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva. Um percentual de 94,87% (n= 37) dos enfermeiros afirmaram conhecer as ferramentas. Dentre as ferramentas mais citadas, encontrou-se o Fluxograma, em segundo o Relato de Não conformidade e em terceiro, os Indicadores. Um percentual de 82,05% (n= 32) confirmou a utilização das ferramentas em sua prática diária. Foi verificado um percentual expressivo de enfermeiros que conhecem e aplicam as ferramentas da qualidade em sua prática diária. Cabe às instituições de saúde disponibilizarem tais ferramentas e estimularem seu uso a fim de promoverem a melhoria de seus processos.

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

INTRODUÇÃO

A Organização Mundial da Saúde (OMS) aponta que para atender as demandas das populações é preciso garantir uma cobertura universal avançando na promoção, proteção e recuperação da saúde⁽¹⁾.

Na era moderna, o cuidar do outro envolve a qualidade das ações e a satisfação do cliente. Esta qualidade engloba uma assistência de excelência, de valor e de conformidade a critérios estabelecidos. No contexto de um mercado cada vez mais competitivo, novos modelos de gestão são requeridos, e profissionais de saúde que buscam reconhecimento profissional, tem se voltado para o campo da Gestão em Saúde⁽²⁾.

A Gestão em Saúde aparece como um dos aspectos estruturais para a transformação positiva da situação em saúde, porém, fatores como a ausência de profissionais que atuem como gestores, aliada à sua frágil formação técnica, a grande rotatividade desses profissionais nos serviços e a sua permanência na gestão tradicional (ações centralizadas, hierarquizadas e burocratizadas), se colocam como fatores dificultadores do processo de obtenção da Qualidade em Saúde⁽¹⁾.

A fim de se obter a qualidade dos processos, avaliar a assistência à saúde é fundamental. Tal avaliação pode ser obtida através de um modelo quantitativo da qualidade dos serviços oferecidos, com a utilização de Indicadores. Indicadores são ferramentas de valores estatísticos que medem o desempenho de um trabalho prestado ou o alcance de uma meta e tem como objetivos a melhoria do setor, garantindo uma assistência segura e acima de tudo, a satisfação do cliente⁽³⁾.

A utilização das Ferramentas de Gestão da Qualidade permite a melhoria da assistência, fortalece a confiança dos usuários, atende as exigências de órgãos financiadores, estimula o envolvimento dos profissionais; além de diminuir os custos dessa assistência⁽⁴⁾.

É de suma importância que o profissional enfermeiro conheça as Ferramentas de Gestão da Qualidade, além da sua aplicabilidade prática, a fim de proporcionar um ambiente de trabalho mais seguro para os pacientes e colaboradores, gerenciando os recursos baseados em indicadores e metas, o que impacta diretamente na melhoria da assistência aos usuários⁽⁵⁾.

Diante do exposto, objetivou-se avaliar a visão do enfermeiro acerca das Ferramentas de Gestão da Qualidade em um Hospital Universitário de BH.

METODOLOGIA

Realizou-se uma pesquisa descritiva, exploratória, de natureza quantitativa em um hospital Universitário da cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. A coleta dos dados ocorreu entre os meses de agosto e setembro de 2016, somente após a aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa da Faculdade Ciências Médicas de Minas Gerais sob o protocolo de nº 1.589.153.

Primeiramente houve a aproximação dos pesquisadores junto à coordenação de Enfermagem do hospital e aos profissionais para a apresentação do projeto, detalhamento de

cronograma, passos para a aplicação do questionário e a assinatura no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Após a concordância na participação, foram agendados os encontros para a coleta de dados. Foi realizado um piloto com três profissionais para validação da pertinência das questões. Como não houve necessidade de alteração nas questões, a coleta estendeu-se aos demais colaboradores do hospital seguindo o cronograma proposto.

Foram entrevistados 39 enfermeiros supervisores e coordenadores, do quadro da instituição pesquisada. Foram inclusos aqueles profissionais com curso de graduação completo, registrados devidamente no Conselho Regional de Enfermagem (COREN-MG) de ambos os sexos, que concordaram em responder espontaneamente o questionário da pesquisa e assinaram o TCLE. Como critérios de exclusão, estavam os acadêmicos de Enfermagem da instituição, os profissionais enfermeiros que se recusaram a assinar o TCLE e aqueles profissionais que estivessem de licença médica, atestado ou férias durante o período da coleta.

A abordagem da pesquisa foi por meio da análise descritiva, cujos dados foram dispostos em distribuição absoluta e percentual dos resultados. Foi utilizado o software IBM *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versão 23.0.

RESULTADOS

Participaram do estudo 39 profissionais, sendo 84,62% (n=33) do sexo feminino e 15,38% (n=6) do sexo masculino. A idade dos enfermeiros entrevistados resultou em uma mediana de 29 anos, com o mínimo de 24 anos e máximo de 47 anos. Em relação ao tempo de serviço na instituição, a mediana foi de apenas 2 anos de trabalho, com o mínimo de 20 dias e um máximo de 8 anos.

Em questão do tempo de graduação dos enfermeiros, obteve-se uma mediana de 5 anos, com o mínimo de 6 meses e máximo de 25 anos. Quanto ao local da graduação dos enfermeiros encontrou-se um percentual de 97,44% (n= 38) que formou em instituição particular, enquanto 2,56% (n= 1) formou em instituição federal. Diante dos profissionais que possuem alguma pós-graduação, 84,62% (n= 33) já se especializaram em alguma área, e apenas 15,38% (n= 6) ainda não se especializaram.

Em relação a pergunta se os profissionais conhecem o que são as Ferramentas da Qualidade, foi encontrado um percentual de 94,87% (n= 37) dos enfermeiros que afirmam conhecer as ferramentas, enquanto 5,13% (n=2) afirmam que não conhecem. Do percentual de enfermeiros que conheciam as Ferramentas da Qualidade foi solicitado que citassem algumas ferramentas. Foi observado que 44,4%(n= 16 enfermeiros) citou o Fluxograma como a ferramenta mais conhecida; em segundo a ferramenta RNC (Relato de Não conformidade) foi citada por 30,6% (11 enfermeiros), seguida dos Indicadores em terceiro lugar, com 27,8% (10 enfermeiros). Também obtiveram índices expressivos, a ferramenta Diagrama de Ishikawa, citada por 22,2% (n=8) dos enfermeiros, e em quarto lugar, o Plano de Ação que obteve 19,4%(n=7); apresentados na tabela 1. As demais ferramentas foram citadas em menores percentuais. É importante mencionar que nesse caso, cada participante poderia mencionar mais de uma ferramenta e isso foi levado em consideração na análise no software.

Tabela 1 - Ferramentas da Qualidade Citadas pelos Enfermeiros do Hospital Universitário. BH, MG, 2016.

	Número de enfermeiros	Porcentagem simples	Porcentagem de respostas por ferramenta
RNC	11	15,5%	30,6%
PLANO DE AÇÃO	7	9,9%	19,4%
INDICADORES	10	14,1%	27,8%
CADEIA			
CLIENTE/FORNECEDOR	2	2,8%	5,6%
FLUXOGRAMA	16	22,5%	44,4%
DIAGRAMA DE ISHIKAWA	8	11,3%	22,2%
GRAFICO DE PARETO	4	5,6%	11,1%
PRS	5	7,0%	13,9%
MAPA DE PROCESSOS	2	2,8%	5,6%
GRAFICOS DE			
DISPERSAO	3	4,2%	8,3%
PDCA	2	2,8%	5,6%
FOLHA DE VERIFICACAO	1	1,4%	2,8%
Total	71	100,0%	197,2%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Em relação à pergunta relacionada ao conhecimento sobre a finalidade das Ferramentas da Qualidade, 97,44% (n= 38) dos enfermeiros afirmaram saber sua finalidade, e apenas 2,56% (n= 1) responderam que desconheciam sua finalidade.

Com relação à indagação acerca da utilização das ferramentas da Qualidade em sua prática diária, 82,05% (n= 32) confirmam que fazem o uso, enquanto 17,95% (n= 7) não as utilizam em seus processos. Dos 7 enfermeiros que relataram não fazer uso dessas ferramentas em sua prática diária, 6 especificaram os motivos que os levam a não utilizarem em seus processos de trabalho e 1 profissional não quis especificar. Observa-se que metade dos enfermeiros 50% (n=3) considera outros serviços como prioridades, por isto não fazem o uso das ferramentas. Em segundo lugar com 33,3% (n=2), a justificativa foi por não conhecer as ferramentas de gestão da qualidade, e por último, com um percentual de 16,7% (n=1), relatou que não as utilizam devido à instituição ao qual trabalham não estimular a sua utilização, como visto na tabela 2.

Tabela 2– Motivos que levam o profissional a não fazer uso das Ferramentas da Qualidade. BH, MG

Respostas	N	Porcentagem de casos
Não Conhece As Ferramentas De Gestão Da Qualidade	2	33,3%
Cultura Organizacional da Instituição não Estimula Sua Utilização	1	16,7%
Outros Serviços são Prioridades	3	50,0%
Total	6	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Quanto à disponibilização das Ferramentas da Qualidade pela instituição, 79,49% (n= 31) dos profissionais disseram que sim, que a instituição disponibiliza as Ferramentas, e 20,51% (n=8) afirmou que não são disponibilizadas.

Em relação ao uso de indicadores pelos profissionais para avaliar o processo de trabalho, um percentual de 61,54% (n= 24) afirmaram que fazem uso e 38,46% (n=15) não utilizam indicadores.

Outra questão trabalhada refere-se à graduação de Enfermagem. Os enfermeiros foram indagados quanto às bases fornecidas academicamente; se as mesmas eram suficientes para que eles assumissem posteriormente, cargos de gestão. Apenas 30,77% (n= 12) afirmaram que sim, enquanto 69,23% (n= 27) afirmaram que a graduação não fornece base sólida para assumir tal posicionamento no futuro.

Foi questionado se a matriz curricular contempla o conteúdo referente às Ferramentas da Qualidade, 41,03% (n= 16) disseram que sim, enquanto 58,97% (n= 23) disseram que não viram essa temática durante a graduação. Diante disto, foi indagado onde aprenderam sobre o assunto. Um percentual de 76,9% (n=30 enfermeiros) aprendeu a utilizar as ferramentas em hospitais onde trabalhou ou trabalha, 41,0% (n=16 enfermeiros) afirmou que aprendeu na própria faculdade na qual fez a graduação. Em terceiro lugar com 20,5% (n=8 enfermeiros) obteve o domínio do assunto através de cursos por conta própria, e uma minoria 10,3% (n=4 enfermeiros) não especificaram a forma como o conteúdo foi aprendido. Deve ser mencionado que nessa questão, os profissionais poderiam marcar mais de uma opção de resposta.

DISCUSSÃO

Culturalmente o cenário da saúde é estruturalmente feminino, fato confirmado pela enfermagem, pela sua história e tradição⁽⁶⁾. Os achados confirmam esta assertiva demonstrando que a maior parcela dos entrevistados da amostra é do sexo feminino.

Também é observada uma associação entre idade e sexo na área de enfermagem. Tal associação diz respeito ao número expressivo de mulheres na profissão e à predominância de adultos jovens na área, como demonstrado em um estudo que também observou essa predominância de profissionais jovens na Enfermagem, prevalecendo a faixa etária menor que 30 anos⁽⁷⁾. O presente estudo corrobora os achados da literatura encontrando uma mediana de 29 anos de idade para os entrevistados. É importante salientar que as instituições não têm focado nas variáveis sexo e idade como fatores determinantes para a contratação, têm avaliado a capacidade de tomada de decisões, articulando diferentes saberes de forma ética, considerando dimensões humanísticas e socioculturais⁽⁸⁾.

O tempo de serviço destes profissionais na instituição se mostrou curto, com uma mediana de 2 anos, além do tempo de formação em Enfermagem ter apresentado uma mediana de apenas 5 anos. Dados semelhantes foram encontrados em outro estudo, que identificou um percentual de 58% dos enfermeiros com menos de 3 anos de trabalho na instituição pesquisada⁽⁹⁾.

Em relação ao tempo de graduação, os autores evidenciaram um percentual de 42% da amostra dos profissionais com até 2 anos de graduação em enfermagem. Por ser um hospital universitário, ocorre a contratação de recém-formados, que provavelmente estagiaram na instituição. Quanto mais jovens, menor tempo de formação e com isto menor experiência em serviço. Tal fato pode influenciar diretamente na qualidade da assistência. Os anos de experiência profissional geram maturidade, o que influencia na percepção de sua independência profissional e na liderança exercida⁽¹⁰⁾. No entanto, merece destaque que esses profissionais com pouco tempo de formação encontram-se com maiores expectativas tanto em relação à sua atuação como líderes, quanto o que esperam dos membros da equipe e das instituições de saúde⁽¹¹⁾.

Após a conquista do curso superior, muitos indivíduos buscam uma maior qualificação e aprimoramento para suprir as possíveis deficiências da graduação por meio de uma pós-graduação⁽¹²⁾. Essa busca pelo aprimoramento foi evidenciada em mais da metade dos entrevistados que relataram já possuir pelo menos um título de pós-graduação. Tal estratégia, além de compensar as lacunas em sua formação instrumentaliza o indivíduo em suas práticas profissionais, qualificando-o e o aprimorando-o, no desenvolvimento de suas competências⁽¹³⁾.

Pensando em competências exigidas no mercado atual, os processos de Gestão da Qualidade têm tomado espaço nas agendas de gestores em saúde, com o objetivo de melhoria contínua dos processos, com repercussão positiva na imagem da instituição, conferindo confiança tanto dos profissionais, quanto dos usuários^(14,15). Observou-se que quase a totalidade dos entrevistados afirmou ter conhecimentos sobre estas ferramentas.

Ao serem solicitados na presente pesquisa para citar as ferramentas de gestão que conheciam, foi evidenciado o Fluxograma, em segundo, os Relatos de Não-Conformidade (RNC) e em terceiro, os Indicadores. Em estudo semelhante que avaliou a aplicabilidade das ferramentas da qualidade, os relatos de não conformidade assumiram a primeira posição, seguidos do Plano de Ação e Fluxograma em terceiro lugar⁽⁹⁾.

Os profissionais devem conhecer a finalidade de cada ferramenta e serem capacitados para o seu uso, a fim de fazer o uso correto dessas ferramentas levando a resultados corretos⁽¹⁵⁾. Foi demonstrado que a quase totalidade dos profissionais da amostra sabia a finalidade dessas ferramentas e mais de 80% desses fazem uso em sua prática diária. Tal fato é positivo, uma vez que para se obter qualidade da assistência prestada ao usuário, se faz fundamental o planejamento das ações que podem ser feitas por meio dessas ferramentas de gestão⁽¹⁶⁾.

No entanto, o estudo apontou um percentual de profissionais que também não utilizam as ferramentas em sua prática diária. Como fatores dificultadores de sua utilização, metade apontou que outros serviços no decorrer de seu plantão são prioridades, tais como remanejamentos de escala por falta de colaborador, demandas por parte do paciente e da equipe multiprofissional, dentre outros fatores. Em segundo, foi colocada a sua não utilização por não conhecer as ferramentas, e por último, que a cultura organizacional da instituição não estimula seu uso. Em estudo semelhante que elencou os fatores dificultadores para os enfermeiros no uso das ferramentas, o mais apontado foi a sobrecarga de trabalho, pois, a demanda dos atendimentos aos pacientes tem se mostrado cada vez mais complexa, com o número insuficiente de profissionais da enfermagem nesse cenário. Em seguida, o relato foi sobre a carência da estrutura física e a insuficiência de recursos nas instituições⁽¹⁶⁾.

Outro fato mencionado foi a utilização de indicadores pelos profissionais. Para a construção de indicadores é necessário a obtenção de dados e informações fidedignas, resultantes de registros sistemáticos. Esta conquista somente será obtida a partir do envolvimento dos profissionais que executam as atividades do setor⁽¹⁷⁾. A referida pesquisa demonstrou que mais da metade dos profissionais utilizam indicadores em sua prática diária, o que pode refletir em melhor planejamento de intervenções e melhorias que atendam às necessidades tanto do cliente quanto da equipe.

Pode-se com essas ferramentas produzir impactos relevantes, com a redução dos custos, além de criar sustentabilidade às instituições^(18,19).

Pelo fato de ser de grande relevância para as instituições é necessário que essa temática seja discutida na graduação, fato não foi evidenciado na pesquisa. As instituições formadoras de ensino superior em enfermagem, devem estimular a discussão desses temas, para que no futuro, os graduandos exerçam cargos de gestão com maior segurança. A falta de planejamento e orientações por parte das faculdades, gera na maioria dos enfermeiros, o sentimento de falta de preparo para o cargo de gestor, conhecendo o trabalho por meio de tentativas e erros⁽²⁰⁾, fato também demonstrado na presente pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu a compreensão da relevância e benefícios da temática Gestão da Qualidade. É fundamental que as instituições de saúde estimulem e proporcionem à sua equipe, conhecimentos sobre tais programas, com capacitações introdutórias e periódicas sobre a temática.

Deve ser ressaltado que o assunto não tem sido abordado na graduação com a relevância merecida, levando os profissionais a buscarem aprimoramento em cursos por conta própria ou fazendo com que os primeiros contatos desses profissionais com as ferramentas se dê no cotidiano de trabalho de uma instituição de saúde.

Diante do exposto, acredita-se que o estudo possa servir como alerta para organizações de saúde, profissionais e instituições de ensino a fim de subsidiar discussões acerca do tema. Dessa forma, ocorrerá aprimoramento dos processos, tendo como resultado final a qualidade na assistência em saúde prestada.

REFERÊNCIAS

1. Lorenzetti J, Lanzoni GMM, Assuít LFC, Pires DEP, Ramos FRS. Gestão em saúde no Brasil: diálogo com gestores públicos e privados. *Texto Contexto Enferm.* 2014;23(2): 417-25.
2. Menezes PIFB, D'innocenzo M. Dificuldades vivenciadas pelo enfermeiro na utilização de indicadores de processos. *Rev Bras Enferm.* 2013; 66(4): 571-7.
3. Moretti CA, Kolhs M. Auditoria operacional e gestão de qualidade em serviços de enfermagem hospitalar. *Revista Científica CENSUPEG [internet].* 2013 [acesso em 2017 mai 22]: 2(1):200-8. Disponível em: <http://201.86.97.2/ojs/index.php/RevistaCientificaCENSUPEG/article/view/127/49>.
4. Silveira TVL, Prado Júnior PP, Siman AG, Amaro MOF. Opinião dos enfermeiros sobre a utilização dos indicadores de qualidade na assistência de enfermagem. *Rev Gaúcha Enferm.* 2015; 36(2):82-8.
5. Bonato VL. Gestão de qualidade em saúde: melhorando assistência ao cliente. *O mundo da saúde.* [internet]. 2011; [acesso em 2017 abr 02]: 35(5): 319-31. Disponível em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/artigos/gestao_qualidade_saude_melhorando_assistencia_cliente.pdf.
6. Machado MH, Aguiar Filho W, Lacerda WF, Oliveira E, Lemos W, Wermelinger M et al. Características gerais da enfermagem: o perfil sócio demográfico. *Enferm. Foco.* 2016;7 (ESP): 09-14.
7. Ribeiro GKNA, Iwamoto HH, Camargo FC, Araújo MRN. Profissionais de enfermagem habilitados para o mercado de trabalho em Minas Gerais. *Rev Min Enferm.* 2014; 18(1):15-26.
8. Cerqueira MBR, Silva MP, Crispim ZAMP, Garibalde E, Castro EA, Almeida DR et al. O egresso da escola técnica de saúde de Unimontes: conhecendo sua realidade no mundo de trabalho. *Trab Educ Saúde.* 2009;7(2):305-28.
9. Franco JN, Barros BPA, Vaidotas M, D'Innocenzo M. Percepção dos enfermeiros sobre os resultados dos indicadores de qualidade na melhoria da prática assistencial. *Rev. Bras. Enferm.* 2010; 63(5): 806-10.
10. Trigueiro EV, Leite JEL, Dantas DNA, Coura AS, Enders BC. Profile and positioning of the nurse manager regarding to the nursing process. *Esc Anna Nery [Internet].* 2014 [acesso em 2016 agos 31]: 18(2):343-9. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/ean/v18n2/en_1414-8145-ean-18-02-0343.pdf.
11. Silva VLS, Camelo SHH, Soares MI, Resck ZMR, Chaves LDP, Santos FC, et al. Leadership practices in hospital nursing: a self of manager nurses. *Rev Esc Enferm USP.* [Internet]. 2017 [acesso em 2018 fev. 31]: 51:e03206. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v51/pt_1980-220X-reeusp-51-e03206.pdf.

12. Linch GFC; Ribeiro AC; Guido LA. Programa de pós-graduação em enfermagem da Universidade Federal de Santa Maria: trajetória e resultados. Rev Gaúcha Enferm. [internet]. 2013; [acesso em 2017 nov 14]: 34(1): 147-54. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rgenf/v34n1/19.pdf>.
13. Costa MCM, Chagas HMA, Matsukura TS, Vieira GI, Marqueze EC, López CG et al. Contribuições da pós-graduação na área da saúde para a formação profissional: relato de experiência. Saúde Soc São Paulo.[internet]. 2014; [acesso em 2017 jan 21]: 23(4): 1471-81. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v23n4/0104-1290-sausoc-23-4-1471.pdf>.
14. Prata DGB, Lima SSO, Oliveira FC. Acreditação e Qualidade dos serviços de saúde no Brasil: uma revisão integrativa. SIMPOI. [internet]. 2013; [acesso em 2017 mar 02]:Disponível em: http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2013/artigos/E2013_T00321_PCN34577.pdf.
15. Galdino SV, Reis EMB, Santos CB, Soares FP, Lima FS, Caldas JG et al. Ferramentas de qualidade na gestão dos serviços de saúde: revisão integrativa de literatura. Rev. Eletronica Gestão & Saúde. [internet] 2016; [acesso em 2017 dez 19]: 0(supl.): 1023-57. Disponível em: <http://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/22005/0>.
16. Rabenschlag, LA, Lima SBS, Eberhardt TD, Kessler M, Soares RSA, Camponogara S. Gestão da qualidade na assistência de enfermagem em unidades de clínica cirúrgica. Rev. Enferm.UFSM.2015;5(2): 235 - 46.
17. Santos MC, Rennó CSN. Indicadores de qualidade da assistência de enfermagem em centro cirúrgico: revisão integrativa da literatura. Rev. Adm Saúde. 2013;15(58):27-36.
18. Gonzalez Junior IP, Penha LM, Silva CL. A importância da tecnologia da informação como ferramenta para o processo da gestão hospitalar no setor privado: um estudo de caso em uma organização hospitalar em Feira de Santana (BA). Rev. Gest. Sist. Saúde. 2013; 2 (1): 91-115.
19. Freixo J, Rocha A. Arquitetura de informação de suporte à gestão da qualidade em unidades hospitalares. Rev. Iber. Sist. Tecnol. Inf. 2014; 15(14): 1-15.
20. Furukawa PO, Cunha ICKO. Da gestão por competências gerenciais do enfermeiro. Rev. Bras Enferm.2010; 63 (6): 1061-6.