

GERENCIAMENTO DA QUALIDADE: UTILIZAÇÃO NO SERVIÇO DE ENFERMAGEM

Arthur Velloso Antunes*

Maria Auxiliadora Trevizan**

ANTUNES, A.V.; TREVIZAN, M.A. Gerenciamento da qualidade: utilização no serviço de enfermagem. **Rev. latino-am. enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 1, p. 35-44, janeiro 2000.

O Gerenciamento da Qualidade vem sendo cada vez mais utilizado e se tornando uma realidade nas instituições hospitalares. Com base nisto, os autores enfatizam sua importância para a Enfermagem e analisam sua utilização no Serviço de Enfermagem de um hospital privado, com o objetivo de avaliar a forma de implantação, o envolvimento dos enfermeiros e a aplicação dos Princípios de Deming. Os dados, colhidos através de entrevista e aplicação de um formulário, mostram que a implantação tem ocasionado bons resultados, que os enfermeiros estão empenhados no processo e que os Princípios de Deming estão sendo utilizados, alguns de forma adequada outros inadequadamente.

UNITERMOS: enfermagem, qualidade total, administração

1. INTRODUÇÃO

No mundo todo muitas empresas estão descobrindo que precisam fazer alguma coisa para se manterem em atividade num mercado onde a concorrência nunca foi tão intensa. Estão se conscientizando de que não podem ficar fazendo a mesma coisa o tempo todo e, que a mudança é inevitável para que possam acompanhar as constantes transformações que acontecem nesta virada de século. Estão verificando que algumas delas produzem mais e melhor com recursos semelhantes e por isto vendem alta qualidade a preços competitivos. Além disso, estão sendo avaliadas pelo cliente cada vez mais exigente, não mais pelo custo, mas pela qualidade do produto ou serviço.

Neste cenário, são muitas as empresas que têm conseguido superar essas várias dificuldades adotando um novo modo de administrar, que inicialmente foi chamado de Qualidade Total (QT) e que neste estudo será denominado de Gerenciamento da Qualidade ou simplesmente Qualidade. Nesta forma de Gerenciamento os gerentes sabem que as mudanças precisam começar em si próprios e por isto, estão aprendendo essa nova maneira de dirigir a empresa, cultivando corporações saudáveis, com objetivos de sobrevivência a longo prazo e não apenas de lucros a curto prazo. Os empregados têm sido valorizados e assim, estão aprendendo a contribuir com seus conhecimentos para melhorar os processos de

trabalho. Os clientes estão sendo ouvidos pelas empresas, para se ter a certeza da utilidade e do valor dos produtos, pois se elas assim não fizerem, alguém o fará e conquistará o cliente. Por sua vez os fornecedores procuram manter uma parceria duradoura atendendo as necessidades das empresas.

O Gerenciamento da Qualidade, essa nova abordagem gerencial, como é chamado por SCHOLTES (1992), permite que as empresas acompanhem as mudanças e até mesmo se antecipem a elas, pois enfatiza a melhoria contínua de produtos e serviços, pela utilização do método científico e monitorização de dados que embasam a tomada de decisões. Além disso, tem se mostrado útil em qualquer empresa, seja ela produtora de bens ou serviços, grande ou pequena, pública ou privada.

Aqui no Brasil, num momento mais recente, as empresas despertam e começam a adotar esta nova filosofia da Qualidade, impulsionadas pelo consumidor mais exigente que faz valer seus direitos e pela maior competição causada pela importação de produtos estrangeiros de boa qualidade, que hoje estão ao lado dos nacionais nas prateleiras de supermercados.

A área de saúde, ainda que timidamente, despertou para a Qualidade nos anos 80 devido aos recursos financeiros cada vez menores e aos custos cada vez maiores, além de uma variada gama de pressões vindas do governo, da indústria, dos clientes, da rápida

* Doutor em Enfermagem - Hospital de Clínicas de Uberlândia - Universidade Federal de Uberlândia

** Professor Titular do Departamento de Enfermagem Geral e Especializada da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo

evolução da tecnologia médica. Esta nova situação, tem feito algumas instituições da área de saúde reavaliarem sua forma de administração e adotarem o Gerenciamento da Qualidade. Entretanto, principalmente aqui no Brasil, ainda não são muitas as instituições de saúde que se dispuseram a trilhar o caminho da Qualidade, adotando esta nova filosofia.

A enfermagem, a exemplo dos hospitais, também começa a estudar e a adotar o Gerenciamento da Qualidade com vistas a alcançar não só um padrão aceitável de assistência, mas também a atender as expectativas dos trabalhadores e dos pacientes. Contudo, aqui em nosso meio, as tentativas de implantação ainda são recentes e os estudos sobre o tema só agora começam a alcançar a amplitude necessária para que a comunidade da enfermagem possa conhecê-lo e utilizá-lo em sua prática administrativa.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

Entendida como uma nova abordagem da administração, a Qualidade é marcada por princípios, idéias e crenças que buscam em última instância a satisfação dos clientes, dos trabalhadores (administração e funcionários), dos fornecedores e dos acionistas (BROCKA & BROCKA, 1994).

Alguns destes princípios não são novos e são adotados em outras abordagens. Entretanto, o modo como foram agrupados com aqueles próprios da Qualidade, forma uma base sólida de sustentação desta nova filosofia, que tem sido empregada com sucesso em todo o mundo.

Como comenta BRASSARD (1994), ela considera as pessoas como o maior patrimônio da organização, por isso busca o desenvolvimento dos recursos humanos e confere poderes aos empregados, aos gerentes e aos administradores; entende que as pessoas querem se envolver e executar bem suas tarefas, que todas elas querem ser valorizadas, que aquelas que executam tarefas com conhecimento têm mais condições de opinar sobre elas; e que os clientes com suas necessidades são a única razão da existência de uma organização, por isto devem ser identificados e suas necessidades, seus objetivos, suas expectativas e seus desejos serem atendidos. Para tanto, devem ser convidados a participar dando as informações necessárias sobre suas necessidades e satisfação com o produto/serviço adquirido.

O Gerenciamento da Qualidade (Total Quality Management - TQM) é um processo através do qual se busca implantar a filosofia da Qualidade Total, cuja principal finalidade é a melhoria contínua dos produtos ou serviços, pelo aprimoramento do trabalho dos diversos membros e de todas as áreas da organização. Ele utiliza conceitos da moderna administração, envolvimento e comprometimento das pessoas, introdução de inovações

por sugestões e instrumentos de medida e de avaliação do trabalho, buscando a redução do desperdício pela utilização adequada dos recursos e o atendimento das necessidades do cliente pela melhoria dos processos de trabalho.

BROCKA & BROCKA (1994) acrescentam que este processo inclui a integração de todos no ambiente da organização: empregados, fornecedores e usuários. Diz que ele se baseia em dois princípios: o primeiro, é que é um processo controlável e não acidental e o segundo, é que ele é uma capacidade inerente aos empregados. Princípios estes, não aceitáveis em instituições autoritárias e hierárquicas comumente encontradas em nosso meio.

Esta filosofia da Qualidade é resultado da integração do pensamento de diversos autores como ISHIKAWA (1986); DEMING (1990); JURAN (1992, 1995), e outros, bem como do pensamento que norteia algumas técnicas japonesas como o Misp e o Kaizen.

A Teoria da Qualidade proposta por Deming é bastante abrangente e representativa do pensamento da Qualidade, por isto serviu de base teórica para o estudo que ora apresentamos. Ela apresenta dentre outras coisas “*Os 14 princípios de Deming*”, cada um com algumas recomendações, a partir dos quais elaboramos uma parte do instrumento de coleta de dados (Anexo 1) que utilizamos na pesquisa. Tais princípios são os seguintes:

- 1 - *Crie constância de propósitos para melhoria do produto e do serviço*
- 2 - *Adote a nova filosofia*
- 3 - *Cesse a dependência da inspeção em massa*
- 4 - *Acabe com a prática de aprovar orçamentos apenas com base no preço*
- 5 - *Melhore constantemente o sistema de produção e de serviços*
- 6 - *Institua treinamento*
- 7 - *Adote e institua a liderança*
- 8 - *Afasto o medo*
- 9 - *Rompa as barreiras entre os diversos setores de pessoal*
- 10 - *Elimine slogans, exortações e metas para a mão de obra*
- 11 - *Suprima as cotas numéricas para a mão de obra*
- 12 - *Remova as barreiras que privam as pessoas do justo orgulho pelo trabalho bem executado*
- 13 - *Estimule a formação e o auto-aprimoramento de todos*
- 14 - *Tome a iniciativa para realizar a transformação*

3. OBJETIVOS

Entendendo que o Gerenciamento da Qualidade, esta nova filosofia de administração, pode ser útil à

Enfermagem e ajudá-la a superar as dificuldades deste final de século, a incorporar novos métodos e técnicas, a realizar as mudanças necessárias ao seu desenvolvimento e a alcançar a qualidade da assistência, resolvemos desenvolver um trabalho com a finalidade de oferecer uma contribuição aos estudos sobre o assunto, bem como de difundí-lo em nosso meio profissional. Traçamos então para este estudo os seguintes objetivos:

1º- Estudar a forma de implantação da Qualidade adotada no Serviço de Enfermagem de uma instituição hospitalar.

2º- Verificar se os enfermeiros desta instituição sabem o que é Qualidade Total e seus fundamentos, se acreditam em bons resultados com sua implantação, se estão empenhados no processo, e se perceberam melhoria na satisfação do pessoal e do paciente.

3º- Verificar se os princípios da Qualidade, como propostos por Deming, e as recomendações neles contidas estão sendo empregados na administração desse Serviço de Enfermagem.

Este último objetivo, o mais importante deste estudo, foi incluído por dois motivos principais. Primeiro, por nos permitir uma análise bastante completa sobre o Gerenciamento da Qualidade. Segundo, porque consideramos que a maioria dos princípios e idéias que hoje dominam o pensamento acerca desta forma de gerenciar, é derivada ou está contida nos princípios da "Teoria da Qualidade" proposta por Deming. Assim, se o hospital escolhido para este estudo trabalha com o Gerenciamento da Qualidade há algum tempo, certamente os referidos princípios estarão presentes e sendo aplicados de forma mais ou menos intensa.

4. METODOLOGIA

A presente pesquisa foi realizada em um hospital privado, localizado em um município do litoral do Estado de São Paulo, que vem trabalhando com o Gerenciamento da Qualidade desde 1990. Nele, o Serviço de Enfermagem vem adotando e utilizando, durante o mesmo período, os princípios e fundamentos que norteiam esta nova forma de gerenciar. Além disto, pudemos verificar um grande envolvimento das chefias do serviço e a existência de um trabalho embasado na teoria e estruturado na prática.

Este é um hospital geral que presta atendimento em diversas especialidades médicas, a pacientes particulares ou participantes de algum dos vários convênios que o hospital mantém. Possui 236 leitos para internação, distribuídos nas diversas alas, berçário e UTIs adulto, neo-natal e coronariana. Atende também a uma grande demanda de pacientes em seu ambulatório onde são realizados diferentes tratamentos especializados. Além disso, conta com os diversos serviços de apoio de que necessita: lavanderia, nutrição e dietética, higienização e limpeza, serviços de diagnóstico, entre outros.

Para prestar todos os serviços que oferece a seus clientes, o hospital conta com um total de 1.100 funcionários contratados. Cabe ressaltar, entretanto, que dos médicos que lá atendem, apenas os que possuem cargo administrativo pertencem ao seu quadro de pessoal, os demais pertencem a uma cooperativa médica da cidade.

Em sua estrutura possui a Divisão Técnica, gerenciada por uma enfermeira, composta pelos Serviços de Enfermagem, Serviço de Higienização e Limpeza, Serviço de Nutrição e Dietética.

O Serviço de Enfermagem (SE) possui 380 funcionários, dos quais 70 são enfermeiros e o restante auxiliares (a grande maioria) ou técnicos em enfermagem. Os enfermeiros estão distribuídos em sua estrutura de cargos da seguinte forma: 01 Gerente de Divisão, 05 Chefes de Setores, 22 Supervisores e 42 Enfermeiros assistenciais. Estes últimos, que não ocupam cargo de chefia, trabalham em esquema de 12 horas de trabalho por 36 horas de descanso, enquanto aqueles com cargo de chefia trabalham 08 horas diárias.

A população considerada nesta pesquisa se constituiu do total de enfermeiros do Serviço de Enfermagem que possuía 70 destes profissionais, como mencionamos.

No momento da coleta de dados, realizada em novembro de 1996, 10 desses enfermeiros se encontravam afastados - 05 em férias e 05 em licença médica. Os outros 60 que se encontravam em atividade receberam o instrumento de coleta de dados para preencher e foram convidados a participar da pesquisa. Destes, apenas 03 não devolveram o formulário. Assim, a amostra considerada neste trabalho foi de 57 enfermeiros, o que representa 81% do total desses profissionais que trabalham na instituição.

A coleta de dados foi realizada em dois momentos. No primeiro, fizemos uma entrevista com a enfermeira representante do Serviço de Enfermagem junto ao Grupo de Gerenciamento da Qualidade do Hospital onde o estudo foi realizado. Nesta entrevista tivemos a oportunidade de levantar as características gerais do hospital e, através de um roteiro previamente estruturado - com base nas propostas de implantação de alguns autores e naquelas consideradas como causas do insucesso do Gerenciamento da Qualidade - colher os dados que nos permitiram analisar a forma de implementação do Gerenciamento da Qualidade no Hospital e no Serviço de Enfermagem. Além disso, nos foi cedido por esta enfermeira, alguns formulários e vários artigos publicados sobre o hospital, o que também nos ajudaram a melhor conhecer e descrever o trabalho desenvolvido.

No segundo momento utilizamos um instrumento de coleta (Anexo 1) cuja finalidade era levantar a opinião do enfermeiro acerca do Gerenciamento da Qualidade e verificar se os princípios de Deming estavam sendo empregados. Tal instrumento compreende duas partes.

A primeira composta de um formulário elaborado a partir dos 14 princípios de Deming, para a Qualidade. Contém 14 itens com 04 afirmativas cada. Cada item corresponde a um desses princípios e cada afirmativa equivale a recomendações contidas nestes princípios. O enfermeiro deveria dar uma nota de 1 a 5 em todas as afirmativas conforme critérios descritos nas instruções do instrumento. A segunda parte é composta de 07 perguntas fechadas que o enfermeiro deveria responder sim ou não.

Para procedermos a análise dos dados, tendo como sugestão os modelos apresentados em QUALIDADE TOTAL (1994a, b, c) criamos os dois quadros a seguir, que possibilitaram a avaliação das respostas dadas pelos enfermeiros ao instrumento de coleta de dados. Com três categorias cada, estes quadros nos permitiram avaliar, pela pontuação recebida, a utilização de cada uma das afirmativas ou recomendações (Figura 1) e de cada um dos Princípios de Deming (Figura 2).

CATEGORIAS	Nº DE PONTOS	AValiação DAS RECOMENDAÇÕES
I (notas < 2)	(De n até (2.n)-1*) 57 a 113	A afirmação dificilmente é aplicável à realidade
II (notas de 2 a 4)	(De 2.n até 4.n) 114 a 228	Apesar de ser muitas vezes aplicável à realidade ainda está longe de ser o que se espera
III (notas > 4)	(De (4.n)+1 até 5.n) 229 a 285	A afirmação é aplicável à realidade mas ainda há muito o que melhorar

* n = nº de participantes = 57

Figura 1 – Forma de avaliação da utilização das recomendações dos princípios de Deming (afirmativas) contidas no Instrumento de coleta de dados

CATEGORIAS	Nº DE PONTOS	AValiação DOS PRINCÍPIOS DE DEMING
I (notas < 2)	De 4.n até (4.2.n)-1* 228 a 455	É preciso mudar tudo para alcançar as recomendações dos princípios que não estão sendo observadas
II (notas entre 2 e 4)	De 4.2.n até 4.4.n 456 a 912	Apesar das recomendações do princípio muitas vezes serem aplicadas à realidade, muita coisa ainda precisa mudar para que haja uma aplicação ideal do princípio
III (notas > 4)	De (4.4.n)+1 até 4.5.n 913 a 1.140	As recomendações dos princípios estão sendo aplicadas, está no caminho certo, mas há sempre o que melhorar

* n = nº de participantes = 57

Figura 2 – Forma de avaliação da aplicação dos treze princípios de Deming

Além disto, na análise da utilização destes princípios, procuramos comparar as notas recebidas com a nota máxima possível e verificar as diferenças entre as notas dos enfermeiros com cargo de chefia e as dos enfermeiros assistenciais.

5. RESULTADOS

5.1 Implantação do gerenciamento da qualidade

Conforme entrevista com a enfermeira do Grupo Superior de Gerenciamento da Qualidade verificou-se que a implantação da Qualidade teve início em 1990, por iniciativa da administração geral do hospital, que participou e acompanhou todo o processo e, que a média gerência, na qual se inclui os enfermeiros, também participou de forma significativa no processo de implantação. Estes dois fatores são, sem dúvidas, aqueles que possibilitaram e que muito têm ajudado nos resultados favoráveis observados até então.

Para ajudar nesta implantação foram contratadas duas empresas de consultoria que ministraram diversos cursos sobre assuntos relacionados à Qualidade para as chefias, assim, vários enfermeiros participaram e se envolveram no processo. Para direcionar e encaminhar os trabalhos foi criado o Grupo Superior de Gerenciamento da Qualidade, onde a presença do enfermeiro é considerada indispensável, que instituiu e conduz até hoje os Ciclos de Controle da Qualidade (CCQ), cuja finalidade é discutir e encaminhar as soluções dos problemas importantes da instituição. Além disto, foi criada também a figura dos Monitores da Qualidade que são representantes dos diversos setores nestes CCQ. Desta forma, este grupo vem cumprindo a sua finalidade na busca da qualidade do serviço prestado pela instituição.

Verificou-se também que não houveram resistências importantes à implantação do processo de Gerenciamento da Qualidade e que nenhuma mudança estrutural foi necessária, que o sistema de comunicação foi melhorado com a introdução de folhetos explicativos, de rotinas no serviço e do incentivo ao melhor relacionamento. Também foram desenvolvidos alguns indicadores de qualidade, que são monitorados e utilizados na prática administrativa da enfermagem, e criado um sistema de premiação ao bom desempenho.

Por outro lado, alguns pontos considerados importantes na implantação do Gerenciamento da Qualidade não foram observados, uma vez que não se definiu a missão e a visão de futuro da instituição nem da enfermagem, não houve a formação de multiplicadores da filosofia da Qualidade, não houve o envolvimento dos médicos e de grande parte do pessoal e, não houve também a difusão dos princípios da Liderança para a Qualidade.

É importante ressaltar que após o início da implantação do Gerenciamento da Qualidade até os dias atuais, o Serviço de Enfermagem em estudo tem experimentado um desenvolvimento significativo que pôde ser observado em nossa pesquisa de campo e descrito nos trabalhos de CADAH (1992, 1994) e MOHAMED (1994). Entre as mudanças importantes que demonstraram este desenvolvimento estão as seguintes: organização e documentação dos diversos setores, sistematização da assistência de enfermagem e registro das atividades, informatização do plano de cuidados, criação de um Centro de Educação Continuada e de um Grupo de Estudos de Enfermagem, melhoria na qualidade dos recursos humanos, introdução de auditorias periódicas, utilização de indicadores de qualidade nas decisões administrativas, melhoria nos aspectos filosóficos da assistência (cuidado integral) e a realização de diversas publicações sobre as atividades desenvolvidas no Serviço de Enfermagem. Tudo isto nos permite dizer que a introdução do Gerenciamento da Qualidade vem proporcionando um desenvolvimento significativo no Serviço onde realizamos o estudo.

5.2 Opinião e envolvimento do enfermeiro no gerenciamento da qualidade

Para levantar a opinião e o envolvimento do enfermeiro no Gerenciamento da Qualidade que vem sendo implementado no SE em questão, inserimos no final do instrumento de coleta de dados (Anexo 1) sete

perguntas.

A primeira destas perguntas nos permitiu caracterizar a amostra: dos 57 enfermeiros participantes (100%), 38 eram enfermeiros assistenciais (66,6%) e 19 eram enfermeiros com cargo de chefia (33,3%).

As respostas dadas às demais perguntas nos permitiu afirmar que:

- apenas um dos enfermeiros disse não saber o que é Qualidade Total (1,7% - assistencial);
- apenas 5 enfermeiros assistenciais (8,7%) não identificariam os princípios da Qualidade Total;
- apenas 1 assistencial disse não crer em bons resultados com o Gerenciamento da Qualidade;
- apenas 1 (1,7%) disse não estar empenhado na implantação do Gerenciamento da Qualidade;
- 79% disse ter observado melhoria na satisfação do pessoal com o Gerenciamento da Qualidade;
- 89,5% disse ter observado melhoria na satisfação do paciente com o Gerenciamento da Qualidade.

5.3 Utilização dos princípios de Deming

Com os dados colhidos pelo instrumento (Anexo 1) elaborou-se a Tabela 1 onde foram apresentadas as pontuações e as notas médias obtidas em cada um dos princípios e suas respectivas recomendações. Comparando estas notas com os quadros de avaliação (Figuras 1 e 2) foram feitas algumas observações importantes, com relação a cada um dos princípios, o que é demonstrado a seguir.

Tabela 1 - Pontuação e nota média atribuída pelo conjunto dos enfermeiros participantes a cada uma das quatro recomendações (afirmativas) dos treze princípios de Deming (1996)

NÚMERO DO PRINCÍPIO DE DEMING	PONTUAÇÃO (NOTAS MÉDIA) ATRIBUÍDA A CADA UMA DAS QUATRO RECOMENDAÇÕES DOS TREZE PRINCÍPIOS DE DEMING				TOTAL POR PRINCÍPIO
	1º	2º	3º	4º	
1	243 (4,3)	201 (3,5)	184 (3,2)	208 (3,6)	836 (3,7)
2	202 (3,5)	199 (3,5)	209 (3,7)	207 (3,6)	817 (3,6)
3	181 (3,2)	215 (3,8)	213 (3,7)	245 (4,3)	854 (3,7)
4	243 (4,3)	247 (4,3)	246 (4,3)	234 (4,1)	970 (4,3)
5	235 (4,1)	232 (4,1)	242 (4,2)	254 (4,5)	963 (4,2)
6	262 (4,6)	260 (4,6)	248 (4,4)	254 (4,5)	1024 (4,5)
7	92 (1,6)	188 (3,3)	189 (3,3)	203 (3,6)	672 (3)
8	188 (3,3)	131 (2,3)	174 (3,1)	204 (3,6)	697 (3,1)
9	167 (3)	176 (3,1)	200 (3,5)	174 (3,1)	717 (3,1)
10	139 (2,4)	216 (3,8)	225 (3,9)	211 (3,7)	791 (3,5)
11	133 (2,3)	175 (3,1)	184 (3,2)	186 (3,3)	678 (3)
12	200 (3,5)	170 (3)	199 (3,5)	179 (3,1)	748 (3,3)
13	185 (3,2)	221 (3,9)	238 (4,2)	214 (3,8)	858 (3,8)
14	227 (4)	199 (3,5)	204 (3,6)	218 (3,8)	848 (3,7)

O **Princípio 1** recebeu uma nota média igual a 3,7, por isto podemos dizer que muitas vezes está sendo utilizado, mas muita coisa ainda precisa melhorar. Analisando suas recomendações verificou-se que a chefia do SE tem compromisso com o gerenciamento da Qualidade, que apesar de não definida oficialmente existe uma missão para este serviço que, apesar de não ser bem conhecida, valoriza a satisfação dos clientes.

O **Princípio 2** obteve uma nota 3,6. Isto nos mostra que este também está sendo utilizado muitas vezes, mas que sua utilização precisa ser melhorada. Com relação às suas recomendações percebeu-se que o pessoal procura não errar, mas ainda existem erros, que a preocupação com a qualidade do serviço pôde ser observada nas atitudes, que existe alguma preocupação em buscar sugestões do paciente e que o pessoal se esforça para atender bem a este paciente.

O **Princípio 3** está sendo aplicado de forma semelhante aos dois anteriores (nota 3,7). A análise de suas recomendações mostra que existe uma preocupação em melhorar os processos mas ela não é contínua, que o pessoal sabe o que e como fazer, que seu erro pode atrapalhar o serviço de outras pessoas e que procura avaliar a satisfação do paciente para melhorar o processo.

Já o **Princípio 4**, está sendo bem empregado necessitando apenas de aprimoramento contínuo (nota 4,3), pois a Enfermagem participa da escolha do material que utiliza, este normalmente não falta, não atrasa e é de boa qualidade.

A nota média do **Princípio 5** foi 4,2, por isto também está sendo bem utilizado precisando somente de melhoramento contínuo. Observa-se que a Enfermagem busca aprimorar seus serviços para melhor atender ao paciente, procura identificar e resolver definitivamente os problemas, transforma-se ao longo do tempo pela introdução de inovações e de novas tecnologias e que busca o conhecimento pelo aprimoramento do pessoal.

O **Princípio 6** recebeu a melhor nota entre todos (4,5), portanto, é aquele que está sendo melhor aplicado. A análise de suas recomendações mostra que este SE mantém um setor para treinamento, treina os recém-admitidos e transferidos, treina para as inovações e novas metodologias, utilizando tanto o treinamento formal como o informal do dia-a-dia.

Por outro lado, o **Princípio 7** é um dos que recebeu a menor nota (3). Isto nos diz que apesar de algumas vezes ser utilizado, muita coisa precisa ser feita para que seu emprego seja adequado. Verificamos que neste serviço a supervisão ainda é muito importante pois não há grande confiança no trabalho do subordinado, apesar disto, com certa frequência existe cooperação e participação, muitas vezes se adota o trabalho em equipe e algumas vezes os chefes atuam como facilitadores.

O **Princípio 8** também recebeu uma das menores notas (3,1), demonstrando que muita coisa precisa mudar

para que sua aplicação seja correta. Vimos que não é freqüente o pessoal dar sugestões, que as punições são mais usuais que as recompensas e, talvez por isto, o pessoal normalmente tem medo das mudanças e de pedir orientações.

A mesma nota (3,1) foi dada ao **Princípio 9**, portanto, o mesmo pode ser dito em relação à sua utilização. Constatou-se que freqüentemente não há um clima de trabalho conjunto entre os setores, que algumas vezes não está claro como um setor se relaciona com os demais e não há uma interação adequada entre eles, mas cada setor procura realizar bem o seu trabalho.

O **Princípio 10** recebeu nota 3,5, portanto, apesar de estar sendo aplicado, muita coisa precisa ser melhorada. Verificou-se que freqüentemente os slogans são utilizados, que existe a preocupação de divulgar o que tem sido feito e que as chefias atuam como facilitadores buscando alcançar as boas condições de trabalho.

O **Princípio 11** recebeu também uma nota baixa (3), significando que tudo precisa mudar para que seja bem utilizado, pois as metas numéricas ainda são utilizadas, a preocupação com a “quantidade” ainda é significativa, poucas vezes o pessoal participa da elaboração das metas e por isto, nem sempre existe o compromisso de alcançá-las.

O **Princípio 12** recebeu nota 3,3, demonstrando que muita coisa precisa ser melhorada para que sua utilização seja adequada. A análise das notas de suas recomendações mostra que freqüentemente o pessoal sente orgulho em trabalhar no hospital e tem condições de aproveitar seu potencial, porém, com menor freqüência sente que seu trabalho está sendo bem feito e reconhecido e que poucas vezes consideram boas as condições em que ele ocorre.

A nota atribuída ao **Princípio 13** foi 3,8, demonstrando que ele esta muitas vezes sendo empregado mas que sua utilização precisa ser melhorada. Verificou-se que as pessoas nem sempre são consideradas o maior patrimônio da instituição, apesar de serem constantes os investimentos em capacitação, de haver incentivo à participação em eventos e do pessoal demonstrar interesse pelo aprimoramento.

A utilização do **Princípio 14** também precisa ser melhorada pois obteve nota 3,7. Quanto à suas recomendações podemos dizer que a chefia não mede esforços para alcançar a qualidade, que muitas vezes se utiliza o planejamento para alcançá-la e que, com certa freqüência, as pessoas conhecem os princípios da Qualidade e se comprometem com o programa.

6. CONCLUSÕES

O estudo reforçou o nosso pensamento de que o

Gerenciamento da Qualidade se bem implantado pode ser útil à Enfermagem, ajudando-a na realização das mudanças necessárias ao seu desenvolvimento, na implementação de novas metodologias e no alcance da satisfação do paciente e do seu pessoal.

Na implantação do Gerenciamento da Qualidade, vários passos definidos como importantes pela teoria foram dados, porém outros igualmente importantes não ocorreram, como: a elaboração da “Missão” e “Visão de Futuro” do Hospital e do Serviço de Enfermagem, a formação de “Multiplicadores da Qualidade”, a difusão dos “Princípios da Liderança para a Qualidade” e a elaboração de um plano de implantação.

Os enfermeiros estão envolvidos no

Gerenciamento da Qualidade e quase todos sabem o que é, acreditam em bons resultados e estão empenhados no processo. Além disso, foram poucos os que não perceberam a melhoria na satisfação do paciente e do pessoal de enfermagem.

Todos os Princípios de Deming estão sendo utilizados no Serviço de Enfermagem, porém alguns de forma mais adequada que outros. Os Princípios 4, 5, 6 e 13 estão sendo melhor utilizados necessitando apenas de aprimoramento contínuo. Os Princípios 7, 8, 9 e 11 são os que estão sendo aplicados de forma mais inadequada, necessitando de mudanças significativas. Já os demais Princípios estão muitas vezes sendo empregados de forma adequada, mas necessitando de algumas modificações.

QUALITY MANAGEMENT: UTILIZATION IN NURSING PRACTICE

The Quality Management has been used and it is a reality in the hospitals. Thus the authors comment about its importance for Nursing and analyse its utilization in a Nursing Service of a private hospital, with purpose to evaluate the implementation form, nurses' involvement and the Deming' Principles application. Data show that the implementation has brought good results, nurses are engaged in the process and the Deming's Principles have been utilized, adequate or inadequately.

KEY WORDS: nursing, total quality, management

GERENCIA DE LA CALIDAD: UTILIZACIÓN EN EL SERVICIO DE ENFERMERÍA

La Gerencia de la Calidad viene siendo cada vez mas utilizada y tornandose una realidad en los hospitales. Con base en esto, los autores enfatizan su importancia para la Enfermería y analizan su utilización en el Servicio de Enfermería de un hospital privado, con el objetivo de evaluar la forma de implantación, el involucramiento de los enfermeros y la aplicación de los Principios de Deming. Los datos, recojidos a través de entrevista y aplicación de un formulario, muestran que la implantación ha ocasionado buenos resultados, los enfermeros están empeñados en el proceso y los Principios de Demig han sido utilizados, algunos de forma adecuada y otros de forma inadecuada.

TÉRMINOS CLAVES: enfermería, calidad total, gerencia

ANEXO 1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA PESQUISA

Caro Colega Enfermeiro,

Este instrumento está sendo utilizado em uma pesquisa que se propõe a estudar aspectos relacionados ao trabalho da enfermagem. É composto de quatorze itens. Em cada item existem 4 afirmativas que você deverá avaliar e atribuir uma pontuação (de 1 a 5) conforme o quadro a seguir:

Pontuação	Aplicação da afirmativa na realidade
1	a afirmação não corresponde de modo algum ao que ocorre na nossa realidade.
2	a afirmação raramente é aplicável à nossa realidade.
3	a afirmação com frequência ocorre na nossa realidade.
4	a afirmação muitas vezes é aplicável à nossa realidade.
5	a afirmação é totalmente aplicável à nossa realidade.

A pontuação deve ser colocada no quadrado que está na frente de cada afirmativa e é fundamental que todas elas sejam assinaladas.

É importante ressaltar que os dados colhidos serão utilizados somente como os objetivos científicos da realização deste estudo, portanto, você não precisa assinar ou identificar-se.

Esperando contar com sua colaboração, agradeço e me coloco a disposição para outros esclarecimentos.

Obrigado,

Arthur.

1 - NOSSOS PROPÓSITOS? SÃO CONSTANTES.

A chefia do Serviço de Enfermagem demonstra em suas ações compromisso com a busca da melhoria contínua.

A Enfermagem tem um rumo certo, sabe para onde está indo, pois tem sua missão bem definida que conduz os funcionários.

Esta missão é divulgada e conhecida por todos.

Esta missão valoriza a satisfação do paciente/família e do funcionário.

2 - NOSSA FILOSOFIA? É MUITO CLARA.

Na enfermagem, ninguém se conforma com erros, pois todos sabem o que é certo e fazem de tudo para não errar.

Na enfermagem, a preocupação com a qualidade do serviço prestado ao paciente pode ser notada no comportamento de todos.

A enfermagem procura com frequência questionar e/ou convidar os pacientes/famílias a dar sugestões sobre a melhoria do atendimento.

Os funcionários da enfermagem não medem esforços para atender bem ao paciente, pois sabem que ele é a razão da existência do hospital.

3 - INSPEÇÃO EM MASSA? NEM PENSAR.

Em vez de procurar saber se a assistência tem qualidade, a enfermagem procura melhorar continuamente as atividades e os métodos de assistência.

O funcionário da enfermagem sabe o que fazer em seu serviço e como fazer cada atividade.

O funcionário da enfermagem tem consciência de que um erro em suas atividades pode atrapalhar o serviço de outros funcionários ou de outros setores.

De tempos em tempos a enfermagem faz avaliação da satisfação do paciente para que o processo de trabalho seja aprimorado.

4 - COM O MATERIAL? TUDO ÓTIMO.

A enfermagem participa da escolha do material que utiliza em suas atividades através de sugestões e relatórios enviados ao pessoal de compras.

Raramente falta material para a enfermagem trabalhar, por isso dificilmente se faz improvisações.

O material usado no trabalho da enfermagem é de boa qualidade e permite a realização de um serviço com qualidade.

A solicitação de material pela enfermagem é completa, por isto o material está sempre à mão para ser usado.

5 - APRIMORAMENTO? É A NOSSA LUTA.

A enfermagem procura aperfeiçoar continuamente os serviços para atender e até superar as expectativas do paciente/família.

A enfermagem busca continuamente identificar, priorizar e resolver de forma definitiva os problemas.

Na enfermagem, as inovações são bem vindas, novas tecnologias, novos métodos e novas técnicas são frequentemente incorporados ao serviço, que se transforma ao longo do tempo.

A preocupação com o conhecimento é constante na enfermagem, por isto se procura dar ao funcionário a oportunidade de atualização de seus conhecimentos.

6 - TREINAMENTO? FAZEMOS PARA TUDO.

A enfermagem se preocupa com o treinamento e por isto mantém um setor específico para esta finalidade ou então pessoas designadas especialmente para esta atividade.

Os funcionários recém-admitidos ou transferidos recebem o treinamento para que saibam o que e como fazer as atividades do setor.

Na enfermagem, o treinamento ocorre para atender a implantação de inovações, de novos métodos e de novas técnicas.

O treinamento na enfermagem, ocorre tanto de modo formal, através de cursos, palestras, etc..., como informal, pela orientação e discussões do dia-a-dia.

7- LIDERANÇA? É FUNDAMENTAL.

Na enfermagem, a supervisão não é tão importante pois os funcionários são responsáveis e se esforçam para não errar.

O trabalho na enfermagem acontece em clima de cooperação e de incentivo à participação.

Na enfermagem, os problemas são discutidos em equipe e as decisões tomadas em conjunto.

Aqueles que ocupam cargos de chefia na enfermagem atuam como apoiadores e facilitadores do trabalho das equipes.

8 - MEDO DISTO, MEDO DAQUILO...? AQUI NÃO EXISTE.

O pessoal da enfermagem não fica com medo de exprimir suas idéias e colabora com sugestões para melhorar o serviço, pois sabe, que sua sugestão será levada em consideração pela chefia.

Na enfermagem, a aplicação de recompensas é normalmente utilizada e no lugar das punições, que são raras, se utiliza a orientação.

De modo geral o pessoal da enfermagem não teme as mudanças, porque são discutidas antes de serem implementadas.

O pessoal da enfermagem não tem medo de pedir orientação quando não sabe algo sobre o trabalho.

9 - BARREIRAS ENTRE OS SETORES? É COISA DO PASSADO.

Existe um clima de trabalho conjunto entre os diferentes setores da enfermagem, que cooperam entre si.

Está claro para o pessoal da enfermagem como o seu setor de trabalho se relaciona com os demais.

Na enfermagem, cada setor procura executar com qualidade a parte que lhe cabe em um serviço para não prejudicar a continuidade a ser dada em outro setor.

Há uma boa interação entre os setores da enfermagem, por isto os problemas que surgem no relacionamento entre eles são sempre discutidos e resolvidos.

10 - SLOGANS? NÃO LEVA A NADA.

A enfermagem nunca utiliza slogans, como por exemplo "faça certo da primeira vez".

As chefias da enfermagem sempre divulgam o que se tem feito na busca da qualidade da assistência.

Estas chefias buscam constantemente conseguir as condições necessárias ao bom desempenho do pessoal.

Esta chefias atuam como facilitadores dos trabalhos das equipes.

11 - METAS NUMÉRICAS? NEM PENSAR.

Na enfermagem, não se traça metas numéricas para serem atingidas pelos funcionários, do tipo: "cuidar de dez pacientes por plantão".

Na enfermagem, as metas existem e são traçadas com a participação do pessoal, por isto elas são conhecidas e cada um entende como elas se relacionam com o seu trabalho.

Existe o compromisso de cada um na enfermagem em alcançar as metas, o que pode ser verificado através de suas atitudes no trabalho.

A enfermagem busca a qualidade nos serviços que presta em vez de se preocupar com o número de pacientes a ser atendidos.

12 - ORGULHO PELO TRABALHO? TODOS TEMOS.

O pessoal da enfermagem sente satisfação no trabalho e orgulho de trabalhar no hospital.

As condições de trabalho do pessoal de enfermagem relacionadas ao ambiente, esforço físico, salário, quantidade de trabalho e material, são satisfatórias.

Na enfermagem o funcionário tem condições de aproveitar todo o seu potencial para a melhoria do trabalho.

O pessoal da enfermagem sente que o seu trabalho está sendo bem feito e que seus esforços são reconhecidos pela chefia, pelos colegas e pelos pacientes.

13 - ESTÍMULOS À FORMAÇÃO? É MUITO IMPORTANTE.

As pessoas na enfermagem são consideradas como o mais importante patrimônio, por isto lhes é dada a oportunidade de crescer profissionalmente.

São constantes os investimentos em educação, treinamento, formação e capacitação das pessoas na enfermagem.

A participação em congressos e cursos fora da instituição é incentivada.

O pessoal da enfermagem demonstra grande interesse em se aprimorar.

14 - VAMOS TRANSFORMAR?

A chefia do serviço de enfermagem não mede esforços para implantar os princípios da Qualidade Total.

Um grande número do pessoal de enfermagem conhece os princípios da Qualidade Total.

Um número significativo de pessoas está comprometido com a Qualidade Total.

A enfermagem normalmente utiliza o planejamento, pois sabe de sua importância no alcance da Qualidade Total.

Agora, Para finalizar responda as seguintes perguntas, assinalando **SIM** ou **NÃO** no local correspondente.

1 - Você ocupa algum cargo de chefia neste Serviço de Enfermagem?

SIM

NÃO

Qual?

2 - Você sabe o que é Qualidade Total?

SIM

NÃO

3 - Você identificaria os princípios ou fundamentos da Qualidade Total?

SIM

NÃO

4 - Você acredita que a implantação da Qualidade Total pode trazer resultados satisfatórios para a enfermagem?

SIM

NÃO

5 - Você está empenhado na implantação da Qualidade Total no serviço de enfermagem em que trabalha?

SIM

NÃO

6 - Você percebeu alguma melhoria na satisfação do pessoal com o processo de Qualidade Total que vem sendo no serviço onde você trabalha?

SIM

NÃO

7 - E na satisfação do paciente com a assistência, você percebeu melhoria?

SIM

NÃO

Obrigado pela importante colaboração,

Arthur Velloso Antunes

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

01. BRASSARD, M. **Qualidade**: ferramentas para uma melhoria contínua. Rio de Janeiro: Quality Mark Editora, 1994.
02. BROCKA, B.; BROCKA, M.S. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Books do Brasil; Editora McGrawHill, 1994.
03. CADAH, L. A utilização da auditoria no processo de educação em Enfermagem. **Qualimetria**, p. 42-4, set. 1992. Edição Especial Qualimetria Hospitalar.
04. _____. Assistência de Enfermagem no HAC. **Qualimetria**, v. 6, n. 40, p. 44-7, dez. 1994.
05. DEMING, W.E. **Qualidade**: a revolução da administração. (Out of the crisis). Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
06. ISHIKAWA, K. **TQC - Total quality control**: estratégia e administração da qualidade. São Paulo: IMC Internacional Sistemas Educativos, 1986.

07. JURAN, J.M. **Juran planejando para a qualidade**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
08. _____. **Juran na liderança pela qualidade**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
09. MOHAMED, V.L. Educação continuada: estratégia para a melhoria da qualidade de Enfermagem. **Saúde Hoje**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 5, set. 1994.
10. QUALIDADE TOTAL. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 13 de março 1994a. 1º fascículo, p. 1-8.
11. _____. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 27 de março 1994b. 3º fascículo, p. 1-8.
12. _____. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 1 de maio 1994c. 8º fascículo, p. 1-8.
13. SCHOLTES, P.R. **Times da qualidade**: como usar equipes para melhorar a qualidade. Rio de Janeiro: Quality Mark Editora, 1992.