

A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE PARA OS SERVIÇOS DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE

DOI: 10.53524/lit.edt.978-65-84528-08-6/46

Emmanuele Eduarda Assis Fagundes

Graduanda, Gestão de Serviços de Saúde, Universidade Federal de Minas Gerais
emmanuelebassis@gmail.com

Kátia Ferreira Costa Campos

Doutorado, Gestão de Serviços de Saúde, Escola de Enfermagem/ Universidade Federal de Minas Gerais

katiacostacamposufmg@gmail.com

Sônia Maria Nunes Viana

Mestre, Gestão de Serviços de Saúde, Escola de Enfermagem/ Universidade Federal de Minas Gerais

soniamnv2@gmail.com

Renato Rodrigues da Silva

Mestre, Gestão de Serviços de Saúde, Universidade Federal de Minas Gerais
renatocolega@gmail.com

Resumo

Introdução: O setor de saúde visa a proteção social com assistência a toda população, nesse sentido, a sua gestão é muito importante. Tendo em vista que as necessidades de saúde são muitas e o financiamento escasso, se faz necessário um modelo de gestão, que favoreça a atenção a saúde, com otimização de gastos e, que também ofereça aos usuários um serviço de qualidade, tendo em sua essência os princípios e diretrizes do Sistema Único de Saúde. Esse modelo de gestão conhecido como Gestão da Qualidade visa a melhoria contínua dos processos e serviços, através de técnicas e diversas ferramentas de controle. **Objetivo:** Identificar as contribuições do Sistema Gestão da Qualidade nos serviços do Sistema Único de Saúde. **Métodos:** Revisão integrativa da literatura, com busca bibliográfica na Biblioteca Virtual de Saúde, os bancos de dados utilizados foram: Literatura Latino-Americana em Ciências de Saúde e Base de Dados Bibliográficos Especializada na Área de Enfermagem do Brasil. Os descritores utilizados: Gestão da Qualidade, Saúde Pública e Políticas de Qualidade, sendo aplicados os filtros de textos completos em português, publicados nos últimos 5 anos. **Resultados e Discussão:** O Sistema de Gestão da Qualidade é relevante para os serviços de saúde pública no Brasil, suas ferramentas são eficientes tanto para melhoria da gestão quanto para qualidade da assistência. Entretanto, foi possível destacar barreiras que influenciam na sustentabilidade do SGQ e a necessidade de mudanças na gestão de recursos humanos e também na cultura organizacional, tendo como objetivo a inclusão dos profissionais de saúde na participação ativa na implantação e monitoramento do Sistema de Gestão da Qualidade. **Considerações Finais:** Os gestores de saúde pública devem buscar novos conhecimentos de ferramentas de controle, mas também de práticas organizacionais, visto que para uma gestão qualificada existe a necessidade de profissionais qualificados e motivados.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade; Saúde Pública; Políticas de Qualidade.

Eixo Temático: Política, Planejamento e Gestão em Saúde

E-mail do autor principal: emmanuelebassis@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Na Constituição Brasileira de 1988 é afirmado, em seu artigo 196, que a saúde é um direito de todos e dever do Estado. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), a saúde é definida como “um estado completo de bem-estar físico, mental e social”, não apenas a ausência de doenças. Em 2000, a OMS ampliou o conceito aplicando mais quatro condicionantes para que o Estado ofereça um serviço de saúde à população: disponibilidade financeira, acessibilidade, aceitabilidade e qualidade do serviço de saúde pública do país (BRASIL, 2016).

A saúde é um setor que visa a proteção social com assistência a toda população, nesse sentido, o seu financiamento é muito importante. Tendo em vista que as necessidades de saúde são muitas e o financiamento escasso, se faz necessário um modelo de gestão, que favoreça a atenção a saúde, com otimização de gastos e, que também ofereça aos usuários um serviço de qualidade, tendo em sua essência os princípios e diretrizes do Sistema Único de Saúde (SUS) evidenciados pela constituição Federal 1988, a lei orgânica da saúde Lei nº 8.080 de 19 de setembro de 1990 (BRASIL, 1990).

Com a globalização e o crescimento populacional, chega-se ao SUS a necessidade de adotar um modelo de gestão voltado à qualidade, considerando o custo-efetividade. Dessa forma, a gestão da qualidade possibilita um controle maior sobre os processos institucionais e possui ferramentas que são capazes de reduzir efeitos negativos, aumentando a capacidade de produção e satisfação do cliente, impactando positivamente em todos os setores da organização.

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) funciona como um modelo organizacional e gerencial que visa a melhoria contínua dos processos e serviços, através de técnicas e diversas ferramentas de controle. Esse modelo de gestão é considerado uma forte ferramenta competitiva, pois minimiza os custos de produção, reduzindo a taxa de retrabalho e desperdícios, além de possibilitar produtos e serviços de qualidade para atender as expectativas dos consumidores (BONATO; CATEN, 2015). Suas ferramentas possibilitam detectar, prevenir e corrigir erros e defeitos nos produtos ou processos, através de análises críticas, procedimentos

operacionais padrão, rotinas de auditorias, indicadores de avaliação, análises de causa e efeito e também planos ação (KUMAR *et al.*, 2018).

Considerando que o sistema de qualidade está institucionalizado pela Política Nacional de Auditoria, no entanto, dificuldades na avaliação da qualidade ainda é um problema para os sistemas e serviços de saúde, esse estudo teve a finalidade de responder a seguinte questão norteadora: como o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) pode contribuir para eficiência dos serviços do Sistema Único de Saúde (SUS)? Para tanto, foi definido como objetivo geral, identificar as contribuições do Sistema Gestão da Qualidade nos serviços do Sistema Único de Saúde.

2 MÉTODOS

Para alcançar o objetivo do estudo, optou-se pela revisão integrativa de literatura, a fim de fazer um levantamento baseado na experiência vivenciada por autores da temática e responder à questão norteadora deste estudo.

A pesquisa bibliográfica foi realizada na Biblioteca Virtual de Saúde (BVS), no banco de dados LILACS (Literatura Latino-Americana em Ciências de Saúde), BDEF (Base de Dados Bibliográficos Especializada na Área de Enfermagem do Brasil) e IBECS (Índice Bibliográfico Espanhol em Ciências da Saúde).

Para o levantamento dos artigos foram utilizados os seguintes descritores: Gestão da Qualidade, Saúde Pública e Políticas de Qualidade. Para pesquisa feita na BVS, foi utilizado a seguinte combinação: ("Gestão da Qualidade" OR "Quality Management" OR "Gestión de la Calidad" OR "Gestion de la Qualité" OR "Gestão da Qualidade em Saúde" OR "Gestão de Qualidade" OR "Gestão de Qualidade em Saúde" OR "Política de Qualidade" OR "Políticas de Qualidade" OR "Quality Policy" OR "Health Quality Management") AND ("Saúde Pública" OR "Public Health" OR "Salud Pública" OR "Santé publique" OR "Sistema Único de Saúde" OR "Unified Health System" OR "Sistema Único de Salud" OR "Système de Santé Unifié" OR "SUS" OR "Sistema Único de Saúde (SUS)") AND (db:("LILACS" OR "IBECS" OR "CUMED" OR "BDEF" OR "coleccionaSUS" OR "SES-SP" OR "BINACIS" OR "MINSAPERU" OR "CidSaude" OR "LIS" OR "PAHOIRIS" OR "LIPECS" OR "PAHO" OR "RHS" OR "SMS-SP" OR "campusvirtualsp_brasil" OR "MULTIMEDIA" OR "ARGMSAL" OR "INDEXPSI" OR "MedCarib" OR "PIE" OR "WHOLIS" OR "BBO" OR "DECS" OR "HISA" OR "campusvirtualsp_ops" OR "BRISA" OR "DESASTRES"))).

Com combinação citada acima, foram encontradas 989 publicações, nos diversos idiomas. Os bancos de dados utilizados foram: LILACS (Literatura Latino-Americana em Ciências de Saúde) e BDEF (Base de Dados Bibliográficos Especializada na Área de Enfermagem do Brasil). Das publicações encontradas, após aplicação dos filtros relativos aos critérios de inclusão quais sejam: textos completos, artigos em português que abordam a temática de gestão da qualidade, qualidade da assistência à saúde, gestão da qualidade total, atenção à saúde, controle de qualidade, sistema único de saúde e serviços de saúde; publicados nos últimos 5 anos (2016 a 2021, atendendo o princípio de atualidade), ficaram 26, que ao excluir as duplicidades, chegou-se a 21 publicações que após a leitura de títulos e resumos restaram 08. Com a leitura na íntegra das 08 publicações foram selecionadas 06, que atenderam melhor o objetivo do estudo, para análise.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para melhor compreensão, optou-se por dividir em duas categorias: “Importância do Sistema de Gestão da Qualidade e suas ferramentas” e “Barreiras na execução do Sistema de Gestão da Qualidade”. Em seguida, cada categoria é explorada utilizando as publicações que fizeram parte da análise.

3.1 Importância do Sistema de Gestão da Qualidade e suas ferramentas

Segundo Reis (2017, p.4), as ferramentas da qualidade são técnicas “[...] utilizadas para definir, mensurar, medir, analisar e propor soluções aos problemas identificados que interferem no desempenho dos processos organizacionais”. Do mesmo modo, Oliveira (2011) afirmou que através dessas ferramentas é possível identificar e analisar os principais problemas, permitindo o desenvolvimento da qualidade e controle maior sobre os processos.

Em concordância com as colocações dos autores acima, Santos (2017) evidenciou em seu estudo o papel dos indicadores na gestão da qualidade afirmando que essa ferramenta de avaliação é uma etapa de melhoria. O autor também afirmou que as agências de acreditação e regulação consideram os indicadores como requisitos fundamentais para gestão. O quadro I, adaptado pelo autor, apresenta motivos que fundamentam os indicadores de avaliação da qualidade como uma ferramenta fundamental para gestão, segundo a Agência Norte-Americana para Pesquisa e Qualidade nos Cuidados em Saúde (AHRQ).

Quadro I – Justificativa para mensuração contínua da qualidade da assistência

- Promove, de modo efetivo, o uso de recursos limitados e a oferta dos serviços necessários
- Fornece informações necessárias para gerenciar planos de saúde, provedores de saúde e contratantes de serviços de saúde.
- Permite a comparação de desempenho.
- Permite o acompanhamento das tendências ao longo do tempo.
- Fornece uma base objetiva para programas de melhoria de qualidade contínua.

Fonte: Santos (2017, p. 101) adaptado de AHRQ (2016).

Já Fabro *et al.* (2020) abordou em seu estudo o papel da auditoria como instrumento para qualificar a assistência. O autor afirmou que a auditoria em saúde contribui para o processo gerencial, pois fornece subsídios que auxiliam a gestão de recursos, na redução dos custos, além de qualificar a assistência. O autor também afirma que “[...] a auditoria e a gestão de qualidade se complementam como meio para adequar, controlar, registrar e analisar processos e resultados para atender aos pacientes de forma qualificada, segura e eficaz” (FABRO *et al.*, 2020, p. 149).

Da mesma forma, Scarparo (2010) considerou que a auditoria em saúde é capaz de contribuir com informações para instituições se seus objetivos estão sendo alcançados, além disso, contribui também para melhorias no processo de trabalho, pois a auditoria preza por procedimentos padrões, ajuda no planejamento e na criação de indicadores através dos dados obtidos, e por fim, contribui também para os pacientes que se beneficiam com uma assistência qualificada.

Mendes *et al.* (2016) discutiu sobre qualidade, acreditação hospitalar e segurança. O autor tratou a acreditação hospitalar como uma ferramenta de avaliação de qualidade, com foco na segurança do paciente. A acreditação no âmbito da saúde é um processo voluntário, periódico e reservado, tendo como o objetivo principal a melhoria contínua e um caráter educador, sem intenções de punir as instituições (ONA, 2022).

O autor destaca a criação do Programa de Garantia e Aprimoramento da Qualidade em Saúde (PGAQS) e o Programa Brasileiro de Acreditação Hospitalar (PBAH), ambos criados pelo Ministério da Saúde com o objetivo de avaliar a qualidade da gestão e assistência e as estruturas físicas e tecnológicas. Cita-se também a criação do Programa Nacional de Avaliação de Serviços de Saúde

(PNASS) e do indicador Índice de Qualidade do SUS (ID-SUS), com o objetivo de avaliar a qualificação do SUS.

Já Ramos *et al.* (2021) contribui com seu estudo analisando a experiência de profissionais da Atenção Básica de Saúde do município do Rio de Janeiro, ao utilizarem ferramentas de melhoria contínua da qualidade. Os profissionais entrevistados destacaram a importância das ações voltadas ao planejamento estratégico, como por exemplo o seminário de melhoria contínua da qualidade que ampliou a visão de equipe, possibilitando melhorias mesmo diante de algumas adversidades.

Ramos *et al.* (2021) também cita que

[...] no campo da qualidade em saúde, trabalha-se com a premissa de que bons processos de trabalho podem levar a bons resultados, principalmente quando as equipes conseguem identificar os objetivos a serem trabalhados. Assim sendo, é de suma importância a qualificação das equipes de APS para a promoção da gestão autônoma do seu processo de trabalho (RAMOS, 2021, p. 9).

Em concordância com a citação acima, Ventura *et al.* e Luedy (2020; 2017) acentuaram sobre a cultura organizacional ser crucial para o sucesso da implantação de ferramentas de gestão da qualidade. Os autores citaram a influência da cultura organizacional na adesão ao modelo de gestão da qualidade, podendo ressaltar a necessidade de mudanças. Reforçando o que os autores afirmaram, Morgan (1996) vai confirmar que toda organização é influenciada pelo contexto cultural e social, onde é determinada a forma de como a instituição será administrada.

Luedy (2017) vai abordar ainda sobre as etapas de implantação da gestão da qualidade que o Hospital onde foi realizada a pesquisa seguiu, podendo ressaltar:

[...] treinamento dos profissionais em sensibilização para a qualidade, 5S, atendimento ao cliente, descrição do negócio, procedimento operacional padrão, método de análise e solução de problemas (PDCA); elaboração de planos de ação (5W1H); levantamento e definição de indicadores (LUEDY, 2017, p. 222).

Embora não tenha sido possível estabelecer uma relação de causalidade com a implantação do modelo de gestão da qualidade no Hospital, foi possível observar que

[...] os indicadores demonstram que o desempenho do HU melhorou entre 1995 e 2001, elevando o número de consultas em 35,48%; o número de internações em 53,75% e reduzindo a taxa de infecção hospitalar em 51,20%; o tempo médio de permanência em 21,43% e a taxa de mortalidade hospitalar em 15,78% (LUEDY, 2017, p. 222).

Por fim, Araújo (2017) teve como objetivo em seu estudo apresentar uma reflexão acerca do modo como o Programa Nacional de Melhoria do Acesso e da Qualidade da Atenção Básica (PMAQ-AB) pode ajudar na melhoria da qualidade dos serviços prestados nas Unidades Básicas de Saúde (UBS). O programa está dividido em quatro fases de implantação e execução, sendo elas: adesão e contratualização/recontratualização: definição de metas, indicadores e compromissos; desenvolvimento: etapa de execução, sendo dividida em quatro dimensões: autoavaliação, monitoramento, educação permanente e apoio institucional; avaliação externa: um grupo de avaliadores da qualidade verifica os padrões de acesso e de qualidade alcançados pelas equipes e pela gestão; por fim, a recontratualização: com base na avaliação feita na fase anterior, é feito um novo processo de definição de metas e compromissos, sendo um processo contínuo (BRASIL, 2013).

O autor conclui que o PMAQ-AB se mostrou uma ferramenta relevante na gestão dos recursos destinados à saúde, contribuindo para melhorias, tais como:

[...] implantação da comissão de gerenciamento de risco; padronização da assistência de Enfermagem; controles no setor de regulação, facilitando o encaminhamento de especialidades e reduzindo filas (Tempo de espera para o atendimento/assistência); controles implantados na coleta de exames laboratoriais, favorecendo na segurança do paciente, e organização do processo de trabalho (implantação de normas e rotinas, manuais, protocolos assistenciais), garantindo a gestão da qualidade e, conseqüentemente, melhorando o desempenho dos indicadores de saúde (ARAÚJO, 2017, p. 716).

Portanto, com base na contribuição dos autores citados, pode-se dizer que o SGQ é relevante para os serviços do SUS, visto que foram apresentadas diversas melhorias por meio de suas ferramentas e políticas públicas de melhoria da qualidade. Entretanto, alguns autores destacaram diversas dificuldades e barreiras encontradas na implementação e sustentabilidade do SGQ no serviço público de saúde. Adiante será abordado as barreiras encontradas durante o estudo.

3.2 Barreiras na execução do Sistema de Gestão da Qualidade

Apesar dos resultados serem positivos, também foi possível encontrar algumas barreiras para a continuidade do SGQ. Em seu estudo, Luedy (2017) citou os problemas que dificultam a sustentabilidade da Gestão da Qualidade Total (GQT), podendo especificar: rotatividade de funcionários, mudanças na administração, cultura organizacional e estilo gerencial.

Outro ponto relevante que o autor abordou foi sobre a importância do envolvimento dos funcionários no processo de sustentabilidade do GQT, sendo este aspecto mais evidenciado pelos gerentes entrevistados.

Luedy (2017) ainda vai dizer que

[...] O processo político dentro do hospital, com conseqüente mudança das gerências e a desmotivação, também foi citado como motivo da descontinuidade desse modelo gerencial. Esses aspectos acima reforçam outros, como fundamentais para implantação e sustentabilidade da GQT, que são estilo gerencial e a cultura organizacional (LUEDY, 2017, p.228).

Da mesma forma, Ventura *et al.* (2020) abordou obstáculos relacionados à cultura organizacional na saúde pública, mencionando a fragmentação da assistência prestada, visto que os profissionais trabalham de forma isolada e sua autonomia é limitada pela autoridade médica (foco centrado no médico). Outro ponto relevante que o autor destacou foi a entrada de funcionários com diferentes vínculos empregatícios, o que causou um choque cultural e atritos entre os profissionais. Nesse sentido, foi relevante abordar sobre a estabilidade pública, o que na prática, tem se mostrado ineficaz, pois raramente são utilizados mecanismos regulatórios como feedback dos gestores, avaliações de desempenho e processos administrativos, o que tende a desestimular o profissional na participação de melhorias (SANTOS, 2018). Além disso, Ventura *et al.* (2020) vai destacar também a sobrecarga de trabalho e a falta de profissionais como fatores desestimulantes.

Em concordância com Ventura *et al.* (2020), Ramos *et al.* (2021) vai confirmar essa realidade em sua pesquisa. O autor cita diversos fatores, incluindo a sobrecarga de trabalho e falta de profissionais, o que propicia a falta de tempo para reuniões de avaliação e aplicação da melhoria contínua da qualidade. O autor ainda vai dizer que

[...] percebe-se que a desestruturação das condições de trabalho, com os sistemáticos atrasos salariais, as extensas e recorrentes greves dos profissionais e a supressão de equipes geram impacto na percepção dos profissionais acerca dos processos de trabalho, com potenciais danos na assistência, vigilância em saúde e coordenação do cuidado. Além disso, atrapalham a institucionalização da cultura avaliativa e do desenvolvimento dos processos de MCQ (RAMOS, 2021, p. 8).

Mendes (2016) acrescenta, com os resultados do seu estudo, que as iniciativas de políticas de qualidades se baseiam em portarias e programas apenas na região sul e sudeste. O autor destacou a necessidade de estudos regionalizados que possibilitem estratégias de qualidade mais efetivas, de acordo com a necessidade de cada região. Ressalta-se também a escassez de estudos sobre o

tema (RAMOS *et al.*, 2021). Araújo *et al.* (2017) salientou a importância de investimento em novos processos de avaliação dos serviços de saúde para práticas mais direcionadas e assertivas na qualidade da assistência.

De acordo com os autores, é notório que existem vários desafios para a sustentabilidade do SQS nos serviços de saúde do SUS. Deve ser ressaltado que os gestores e futuros gestores de saúde precisam se qualificar para o domínio na aplicação de técnicas propostas pelo SGQ, tais como: “[...] envolvimento, liderança, apoio da alta administração, reorganização do processo de trabalho, estratégia e recursos financeiros” (LUEDY, 2017, p. 228).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das informações apresentadas durante o estudo, ficou evidente que o Sistema de Gestão da Qualidade é um modelo de gestão inovador e relevante para mudanças e melhorias, tanto no aspecto gerencial quanto na assistência ao paciente, visto que as instituições de saúde que aderem a esse sistema, demonstraram mudanças positivas.

Entretanto, a pesquisa também mostrou diversas barreiras para continuidade e sustentabilidade do SGQ, sendo evidenciado a cultura organizacional no setor público, a má gestão de recursos humanos, a insatisfação devido à sobrecarga de trabalho, rotatividade de funcionários e problemas financeiros, além da escassez de estudos sobre o tema.

O estudo se faz pertinente ao mostrar a necessidade de inovação na estrutura organizacional da saúde pública, tendo como foco o engajamento de todos profissionais de saúde na participação de mudanças, para que não sejam apenas “espectadores”, mas que sejam integrantes envolvidos nesse processo. A atuação dos profissionais nos processos de planejamento e execução do SGQ garante maior autonomia, gerando um sentimento de responsabilidade individual sobre cada proposta de inovação.

Sabe-se que a falta de recursos financeiros é uma realidade no SUS, contudo, o SGQ é uma proposta de gestão inovadora e que pode ser aplicada mesmo diante de recursos escassos. Através de treinamentos e na disseminação do conhecimento para aplicação correta de técnicas, práticas e ferramentas propostas pelo SGQ é possível realizar mudanças nos processos. Talvez não seja viável mudanças nas estruturas físicas e tecnológicas a curto/médio prazo na saúde

pública, mas o pontapé inicial para o aperfeiçoamento da qualidade dos serviços e da assistência pode estar justamente no modo operacional. Portanto, através de ferramentas de padronização (Mapas de Processos, Procedimentos Operacionais Padrão, Fluxogramas, etc.), de análises de causa raiz, planos de ação e planejamento estratégico, além da motivação e engajamento dos profissionais, se faz possível inovações nos serviços do Sistema Único de Saúde.

A pesquisa pôde oferecer um melhor entendimento a respeito do SGQ no Sistema Único de Saúde, oferecendo uma visão mais ampla de suas ferramentas e do cenário atual tanto das melhorias quanto dos impedimentos do SGQ. Com tudo isso, ficou claro que os gestores e futuros gestores de saúde pública devem buscar novos conhecimentos de ferramentas de controle, mas também de práticas organizacionais, visto que para uma gestão qualificada existe a necessidade de profissionais qualificados e motivados.

Embora, se considere a limitação do estudo por se buscar apenas publicações em português, o objetivo foi alcançado.

As evidências mostradas pelo presente estudo permitiram concluir que o Sistema de Gestão da Qualidade e suas ferramentas se mostrou importante para gestão nos serviços de saúde pública, visto que as organizações de saúde que aderem a esse sistema, demonstraram mudanças positivas na gestão.

Também foi possível concluir que a saúde pública carece de melhorias e investimentos na gestão de recursos humanos e na capacitação dos profissionais acerca do assunto, para que o SGQ seja não somente implantado nas organizações, mas também tenha a possibilidade de continuidade a fim de resultados significativos para gestão de saúde pública.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Á. C. *et al.* Qualidade dos serviços na Estratégia Saúde da Família sob interferência do PMAQ AB: análise reflexiva. **Rev. enferm. UFPE on line**, p. 712-717, 2017.

BONATO, S. V.; CATEN, C. S. T. Diagnóstico da integração dos sistemas de gestão ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001. **Production**, v. 25, n. 3, p. 626-640, 2015.

BRASIL. **Anais do Encontro Internacional “Direito à saúde, Cobertura Universal e Integralidade Possível”**. Minas Gerais. Assembleia Legislativa. Belo Horizonte, 17 a 19 de novembro de 2016.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Lei 8.080, de 19 de setembro de 1990**. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Brasília, 1990.

FABRO, G. C. R. *et al.* Auditoria em saúde para qualificar a assistência: uma reflexão necessária. **CuidArte, Enferm**, p. 147-155, 2020.

KUMAR, P.; MAITI, J.; GUNASEKARAN, A. Impact of quality management systems on firm performance. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 2018.

LUEDY, A.; MENDES, V. L. P. S. Sustentabilidade da gestão da qualidade: um estudo em um hospital universitário. **Revista Baiana de Saúde Pública**, v. 40, 2016.

MENDES, V. L. P. S. *et al.* Política de qualidade, acreditação e segurança do paciente em debate. **Revista Baiana de Saúde Pública**, v. 40, 2016.

MIGUEL, P. A. C. Qualidade: enfoques e ferramentas. 1 ed. **São Paulo: Artliber**, 2006.

MORGAN, G. Tradução: BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORSCH, J. A. **5 boas práticas para implantar a gestão da qualidade em saúde**. Morsch Telemedicina, 27 de outubro de 2020. p.1.

OLIVEIRA, J. A. *et al.* Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo. **Production**, v. 21, n. 4, p. 708-723, 2011.

ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO (ONA). **ONA**. O que é acreditação? C2022.

RAMOS, M. *et al.* Melhoria contínua da qualidade: uma análise pela perspectiva dos profissionais das equipes de atenção primária à saúde do município do Rio de Janeiro. **Revista Brasileira de Medicina de Família e Comunidade**, v. 16, n. 43, p. 2736-2736, 2021.

REIS, M. F. *et al.* **Aplicação de ferramentas da qualidade no processo de fabricação de painéis elétricos**. Empreendedorismo e Sustentabilidade: Contribuição da Engenharia de Produção. Paraná: XI Eepa, 2017. p.4.

SANTOS, H. B. Indicadores de avaliação da qualidade Hospitalar e de satisfação do usuário. **Rev. baiana saúde pública**, p. 98-108, 2017. Adaptado de Agency for Healthcare Research and Quality. Uses of Quality Measurement. [Internet]. **Rockville (MD)**; 2016.

SANTOS, J. L. G. *et al.* Liderança em enfermagem e qualidade do cuidado em ambiente hospitalar: pesquisa de métodos mistos. **Rev Rene (Online)**, p. e3289-e3289, 2018.

SCARPARO, A. F. *et al.* Abordagem conceitual de métodos e finalidade da auditoria de enfermagem. **Rev Rene** [Internet]. v. 10, n. 1, p.12-130, 2009.

SILVA, M. A. G. **Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade**. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Portugal, 2009.

VENTURA, P. F. E. V.; SILVA, D. M.; ALVES, M. Cultura organizacional no trabalho da enfermagem: influências na adesão às práticas de qualidade e segurança. **Revista Mineira de Enfermagem**, v. 24, p. 1-9, 2020.