



ESTRATÉGIAS DE AUDITORIA E GESTÃO DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS DE SAÚDE: UM PANORAMA DAS EVIDÊNCIAS CIENTÍFICAS

AUDIT STRATEGIES AND QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC HEALTH SERVICES: AN OVERVIEW OF SCIENTIFIC EVIDENCE

DOI: <https://doi.org/10.24979/ambiente.v17i1.1311>

Liege Gonçalves, Cassenote Hospital Universitário de Santa Maria - <https://orcid.org/0000-0003-0833-4016>

Gisele Miollo, Universidade Federal de Santa Maria- <https://orcid.org/0000-0001-9981-5602>

Jennifer Aquilar Leocádio de Menezes, Universidade Federal de Santa Maria - <https://orcid.org/0000-0003-3454-3698>

Sabrina Gonçalves Aguiar Soares, Hospital Universitário de Santa Maria - <https://orcid.org/0000-0002-4000-5338>

Débora de Castro de Souza de Araújo, Hospital Universitário de Santa Maria - <https://orcid.org/0009-0001-1411-5306>

Anna Gabriella Borges Galvão, Hospital Universitário de Santa Maria - <https://orcid.org/0009-0003-7007-8567>

Francielli Fernanda Schanne, Hospital Universitário de Santa Maria - <https://orcid.org/0009-0001-9125-4983>

Resumo: Objetivo: identificar as estratégias de qualificação do processo de trabalho do enfermeiro por meio da auditoria em saúde e gestão da qualidade total em hospitais públicos. Metodologia: estudo descritivo, de abordagem qualitativa, do tipo revisão integrativa da literatura, que ocorreu em maio de 2023, nas bases de dados Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), Banco de Dados em Enfermagem (BDENF), Índice Bibliográfico *Español en Ciencias de la Salud* (IBECS) e Publisher Medline (PUBMED). Foi utilizado o website/software *Rayyan* no modo *blind on*, a fim de sistematizar e operacionalizar o processo. Resultados: somente nove artigos se enquadraram nos critérios de inclusão, sendo: 2 artigos da base de dados LILACS (22,22%), 0 artigo da base de dados IBECS (0%), 2 artigos da base de dados BDENF (22,22%) e 5 artigos da base de dados Pubmed (55,56%). Na análise, emergiram estratégias desempenhadas pelos enfermeiros quanto à gestão da qualidade total e auditoria relacionadas à gestão, liderança, à melhoria de processos e cultura de segurança do paciente. Considerações finais: o estudo promoveu impulso à análise e reflexão crítico-reflexiva da dimensão rica de oportunidades a serem desenvolvidas e/ou aprimoradas para a melhoria contínua de processos institucionais hospitalares, além de aspirar a ressignificação do olhar de profissionais de saúde para a inovação de estratégias embasadas, planejadas, com vistas a um futuro de aprimoramento e mudanças com ações assistenciais e gerenciais centradas na eficácia, eficiência, segurança, legislações vigentes, dentre outros.

Palavras-chave: Auditoria de enfermagem; Gestão da qualidade total; Hospitais; Enfermeiros.

Abstract: Objective: to identify strategies for the qualification of the nurses' work process through health auditing and total quality management in public hospitals. Methodology: descriptive study, with a qualitative approach, integrative literature review, that occurred in May 2023, in the databases Latin American and Caribbean Health Sciences Literature (LILACS), Nursing Database (BDENF) Latin American and Caribbean Health Sciences Literature (LILACS), Nursing Database (BDENF), Bibliographic Index *Español en Ciencias de la Salud* (IBECS) and Publisher Medline (PUBMED). The Rayyan software was used in blind on mode in order to systematize and operationalize the process. Results: only nine articles met the inclusion criteria, as follows: 2 articles from the LILACS database (22.22%), 2 articles from the BDENF database (22.22%) and 5 articles from the database Pubmed (55,56%). In the analysis, strategies performed by nurses regarding total quality management and auditing related to management, leadership, process improvement and patient safety culture. Final Thoughts: the study promoted the analysis and critical-reflexive reflection of the rich dimension of to be developed and/or improved for the continuous improvement of hospital institutional processes, in addition to aspiring to the resignification of the view of health professionals for the innovation of grounded, planned strategies, with a view to a future of improvement and changes with care and management actions centered on the effectiveness, efficiency, safety, current legislation, among others.

Keywords: Nursing audit; Total quality management; Hospitals; Nurses, male.

INTRODUÇÃO

Reflexo de profundas e constantes mudanças, a vida em sociedade possibilita contínuo processo de (re)construção de práticas determinantes em saúde. Atentar e acompanhar o conjunto de ações cotidianas e dinâmicas presentes no cenário de prevenção e de tratamento de agravos em saúde, tem sido desafio determinante para a assistência de enfermagem prestada, em especial, no ambiente hospitalar público.

Nesse contexto, de maneira sistematizada e periódica, a auditoria em saúde apresenta-se como estratégia norteadora de ações que qualifiquem o cuidado desempenhado em saúde. Proporciona identificação das fragilidades nos processos de trabalho e produz evidências que direcionem ações de melhoria contínua (ITACARAMBI et al., 2022).

A importância da auditoria emerge no Brasil por meio de reconhecimento no Decreto n. 809 (BRASIL, 1993a), em que é definida a competência de controlar e fiscalizar a aplicação adequada dos recursos orçamentários e financeiros direcionados à assistência em saúde (MARTINS et al., 2017). A implantação destes processos no Sistema Único de Saúde (SUS) busca a garantia e manutenção da qualidade dos serviços profissionais e institucionais ao usuário.

A Lei 8.080 estabelece o Sistema Nacional de Auditoria (BRASIL, 1990), mas somente em 1995 por meio do Decreto 1.651 ocorre a regulamentação desse sistema (BRASIL, 1995). Em 1996 e 1998, o Ministério da Saúde lança as primeiras edições do Manual de Normas de Auditoria no Brasil (BRASIL, 1996; BRASIL, 1998), a fim de estipular o cumprimento das disposições do SUS, aspirando a transformação do modelo assistencial vigente na época, salientando saúde como um direito de cidadania. Esta consolidação pressupõe acesso, universalização, controle social e qualidade dos serviços de saúde.

Destaca-se nos Manuais de Normas de Auditoria (BRASIL, 1996; BRASIL, 1998) o foco socializado do processo de auditoria, como sendo o de qualificar as ações prestadas no cenário da saúde. Já à nível internacional, a qualidade da atenção à saúde depende de requisitos como competência profissional e certificação (DE MELO, VAITSMAN, 2008).

Os papéis dos enfermeiros auditores e dos enfermeiros atuantes no núcleo da qualidade em saúde hospitalar, para tanto, entrelaçam-se, tendo em vista a referência para identificação, consolidação e implementação de metas de melhoria contínua, por meio do estabelecimento de conteúdos e estratégias de educação continuada e permanente. Neste íterim, a tomada de decisão relaciona-se a avaliação da efetividade e impacto, dentre outros, de determinada atividade, produto e/ou processo.

O enfermeiro gestor corrobora na construção de relatórios para produzir indicadores de qualidade confiáveis que irão conduzir a assistência de qualidade e ações da educação continuada e permanente sistematizadas (VIANA et al., 2016; SILVA et al., 2019). Dessa maneira, 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.

O papel da auditoria é fundamental no auxílio a gestão de custos, principalmente no sentido da sustentabilidade financeira das instituições, no uso racional de recursos, no direcionamento de investimentos segundo prioridades, na incorporação de novas tecnologias que repercutem na manutenção da assistência prestada. Desse modo, considerando-se a relevância da auditoria como instrumento de gestão, de reflexão crítica acerca de custos para a exequibilidade de sistemas e serviços de saúde, bem como de potencial aporte para influenciar nas ações voltadas para qualificar a assistência, justifica-se a construção deste panorama da produção científica.

Esta produção científica tem por objetivo identificar as estratégias de qualificação do processo de trabalho do enfermeiro por meio da auditoria em saúde e gestão da qualidade total em hospitais públicos.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo descritivo, de abordagem qualitativa, do tipo revisão integrativa da literatura, a qual possibilita a compreensão ampla de determinado fenômeno pesquisado, tendo em vista que aponta a atualidade acerca do conhecimento sobre um tema específico, oportunizando a síntese do conhecimento com finalidade de realizar a prática baseada em evidências (TOMASCHEWSKI-

BARLEM et al., 2018).

Para compilação desta pesquisa, optou-se por seguir o rigor metodológico das seis etapas de construção da revisão integrativa, conforme Souza, Silva e Carvalho (2010): 1) Elaboração da questão norteadora; 2) busca da amostragem na literatura, por meio do estabelecimento da estratégia de busca e dos critérios de inclusão e de exclusão; 3) coleta de dados, delimitando as informações extraídas dos estudos incluídos nessa pesquisa; 4) Análise crítica e avaliação dos resultados; 5) Discussão dos resultados observados e; 6) Síntese do conhecimento e apresentação da revisão integrativa.

Na primeira etapa, a fim de direcionar esta pesquisa, foi construída a seguinte questão norteadora: Quais estratégias os enfermeiros têm construído para qualificar seu processo de trabalho, no contexto da auditoria em saúde e gestão da qualidade total em hospitais públicos?

O levantamento das produções científicas ocorreu no mês de maio de 2023, contemplando a segunda etapa da revisão integrativa, desenvolvendo-se nas seguintes bases de dados: Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), Banco de Dados em Enfermagem (BDENF), Índice Bibliográfico *Español en Ciencias de la Salud* (IBECS) e *Publisher Medline* (PUBMED). Para direcionar a seleção das produções científicas, foi utilizada a combinação dos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) no idioma português e a combinação de *Medical Subject Headings* (Mesh) no idioma inglês. A fim de assegurar melhor refinamento dos resultados, utilizou-se de operadores booleanos (AND e OR). Para tanto, o Quadro 1 ilustrará as estratégias de busca utilizadas:

Quadro 1 - Exposição das estratégias de busca utilizadas nas bases de dados.

Base de dados	Estratégia de busca
LILACS, BDENF, IBECS	(auditoria de enfermagem) OR (gestão da qualidade total) AND hospitais AND enfermeiros
PUBMED	("nursing audit") OR ("total quality management") AND hospitals AND nurses

Fonte: Esquematizado pelas autoras (2023).

Para inclusão das produções científicas definiu-se como critério: a) Estudos originais completos e disponíveis na íntegra eletronicamente, publicados em português, inglês ou espanhol, no período entre maio de 2018 e abril de 2023. Destaca-se que se compreende que o período dos últimos cinco anos envolve uma síntese fidedigna da

atualidade de saberes construída, bem como sinaliza a possibilidade de compreensão da evolução do conhecimento científico publicado acerca da temática. Os critérios de exclusão foram: a) Tipo de estudo (excluídas dissertações, teses, editoriais, revisões da bibliografia e livros - em conformidade ao tipo de estudo - *wrong publication type, wrong study design, wrong outcome*); b) Assunto (excluídos aqueles estudos que não atenderam a questão norteadora desta revisão, não trouxeram estratégias e/ou não contemplavam o cenário hospitalar).

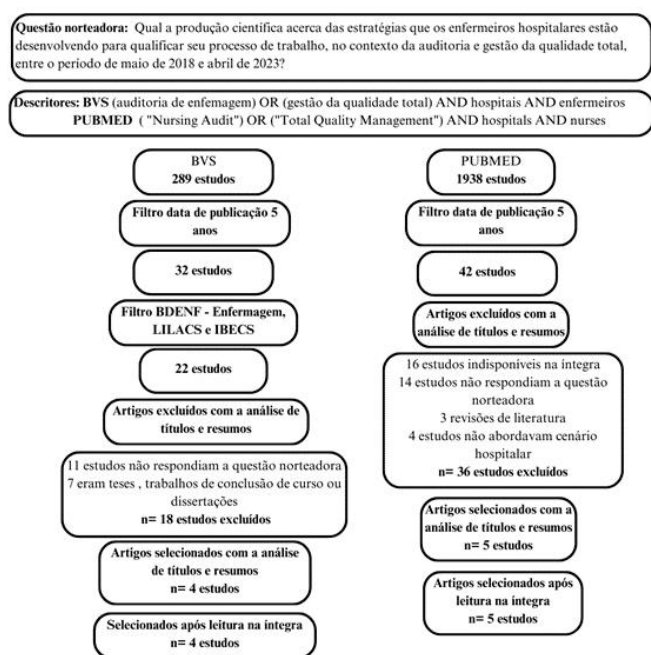
A terceira etapa, realizada em seis de maio de 2023, efetivou a busca nas bases de dados. Por meio da aplicação dos DeCS e *MeSH Terms*, na PUBMED e Biblioteca Virtual de Saúde (BVS) respectivamente, foram encontradas 1938 e 289 produções, após a aplicação do filtro para os anos entre 2018 e 2023, foram observadas 45 e 32 produções. Justifica-se o recorte temporal como forma de ilustrar, de forma objetiva, a representatividade do conhecimento científico mais atualizado e recente, detectando como a temática vem sendo abordada nestes últimos cinco anos, a fim de identificar potencialidades e fragilidades que corroborem para estudos futuros. Salienta-se ainda que, na BVS, após a aplicação do filtro para as bases de dados BDENF, LILACS e IBECS foram encontradas 22 produções, das quais 16 estavam indexadas tanto na LILACS como na BDENF, sendo para este estudo consideradas como pertencentes a LILACS, quatro produções foram encontradas na BDENF somente e uma produção na IBECS.

Na quarta etapa, iniciou-se a análise de título e resumo dos estudos encontrados, a fim de selecioná-los para compor a amostra. Aplicando os critérios de exclusão, foi observado que 50 (conforme Rayyan 64-9=55) produções não contemplavam o escopo da pesquisa. Nesta etapa de análise, foi estabelecida a avaliação criteriosa por pares duplamente cega, a fim de garantir a qualidade e confiabilidade da seleção analisada. Foi utilizado o website/software *Rayyan* no modo *blind on*, a fim de sistematizar e operacionalizar o processo; este, trata-se de uma ferramenta auxiliar de pesquisadores na construção de revisões integrativas e sistemáticas, em que, neste modo, as decisões de cada pesquisador acerca de um determinado estudo (julgamento de inclusão ou exclusão e motivo) não ficam expostas ao outro pesquisador da dupla análise, de maneira que a

decisão de um não interfira na decisão do outro (OZZANI, HAMMADY, FEDOROWICZ, ELMAGARMID, 2016). Ao final, são comparadas as duas análises dos pesquisadores a fim de chegar à amostra final de produções científicas.

Em conformidade à Figura 1, sendo assim, apresentar-se-á o fluxogramado itinerário metodológico desempenhado, até a finalização da quarta etapa. Em relação à quinta etapa, discussão dos resultados e a sexta etapa, apresentação da revisão integrativa, essas serão abordadas nos próximos itens deste artigo.

Figura 1 - Representação da análise e seleção das produções científicas.



Fonte: Esquematizado pelas autoras (2023).

À medida que se trata de uma Revisão Integrativa da Literatura, a presente construção não necessitou ser submetida a um comitê de ética em pesquisa, tendo em vista o fato de ter sido utilizado domínio público para a sua realização. Foram obedecidos rigorosamente os cuidados éticos na busca, análise, discussão e apresentação dos resultados.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao final da busca eletrônica nas bases de dados, as produções encontradas foram selecionadas a partir da leitura de título e de resumo e, posteriormente, pela leitura na íntegra. Finalizando a busca, somente nove artigos se enquadraram nos critérios de inclusão, sendo: 2 artigos da base de

dados LILACS (22,22 %), 0 artigo da base de dados IBECs (0 %), 2 artigos da base de dados BDENF (22,22%) e 5 artigos da base de dados Pubmed (55,56%). Dessa maneira, foram coletados os dados para delineamento dos resultados, conforme organizados no Quadro 2.

Dentre as produções selecionadas, quatro são do ano de 2018, três são do ano de 2021 e duas são do ano de 2019. Deste total de referências elencadas, cinco foram obtidas na base de dados PUBMED e quatro na BVS. Cinco produções científicas encontravam-se disponíveis na língua inglesa e quatro na língua portuguesa.

Em relação aos países onde foram realizados os estudos, quatro foram publicados no Brasil, dois foram publicados na China, um foi publicado na Malásia e dois foram publicados na Irlanda. Sobre a metodologia dos estudos, quatro utilizaram abordagem qualitativa, dois apresentaram metodologia qualitativa e quantitativa e três utilizaram abordagem quantitativa.

No Quadro 2 está representada a caracterização das produções. A identificação dessas, está realizada conforme numeração, sendo a designação “A” (artigo) seguido da sequência numérica de um a nove. Também, apresentar-se-á sua caracterização por meio da apresentação da base de dados em que foi encontrada, título da produção, país de publicação e abordagem metodológica.

Quadro 2 - Caracterização das produções científicas selecionadas.

Nº	Autor/ Ano	Base de Dados/ Revista	Título	País	Abordagem metodológica
A1	PEI-YING, K. O.; CHEN-SHIE, H. O.; PEI-HUNG, L. I. A. O. (2021)	PUBMED Nursing BMC	O impacto de uma aplicação interativa multinível de controle de qualidade e auditoria de enfermagem no gerenciamento da qualidade em enfermagem.	China	Aplicou-se um delineamento pré e pós-teste em grupo único.
A2	WANG, Kuei Y.; CHOU, Chuan C.; LAI, Jerry C.-Y. (2019)	PUBMED Journal of Nursing Management	Um modelo estrutural de gestão da qualidade total, valores do trabalho, satisfação no trabalho e atitude da cultura de segurança do paciente entre enfermeiros.	China	Estudo de corte transversal.
A3	AHMED, Selim; ABD MANAF, Noor Hazilah; ISLAM, Rafikul. (2018)	PUBMED International Journal of Health Care Quality Assurance	Efeito do Lean Six Sigma no desempenho da qualidade em hospitais da Malásia.	Malásia	Este estudo aplicou amostragem aleatória estratificada para coletar dados de 15 hospitais diferentes na Península da Malásia.
A4	VANDRESEN, Lara et al. (2018)	LILACS Revista Gaúcha de Enfermagem	Classificação de pacientes e dimensionamento de profissionais de enfermagem: contribuições de uma tecnologia de gestão.	Brasil	Pesquisa Convergente Assistencial (PCA), estudo qualitativo.
A5	SILVA, Aline Teixeira et al. (2018)	BDENF Revista Enfermagem UFPE	Segurança do Paciente e a Atuação do Enfermeiro em Hospital.	Brasil	Estudo qualitativo, descritivo.
A6	NASCIMENTO, Juliana da S. G. et al. (2018)	BDENF REUFMS	Passagem de Plantão Como Ferramenta de Gestão para Segurança do Paciente.	Brasil	Estudo de abordagem qualitativa, descritivo, exploratório.
A7	FUSARI, Mônica Emanuele Köpsel et al. (2021)	LILACS Revista Gaúcha de Enfermagem	Melhores práticas de liderança dos enfermeiros na gestão do risco hospitalar: estudo de caso.	Brasil	Estudo de caso único com duas unidades integradas de análise, de abordagem qualitativa.
A8	DALY, Ailish et al. (2021)	PUBMED International Journal of Environmental Research and Public Health	O uso do Lean Six Sigma para melhorar a disponibilidade e o acesso aos dados do departamento de emergência para facilitar o fluxo de pacientes.	Irlanda	Um projeto pré/pós-intervenção foi empregado usando a metodologia Lean Six Sigma com foco na voz do cliente, Gemba, e 5S para identificar áreas de melhoria nos processos de gerenciamento de dados de ED e informar soluções para melhorar os processos de fluxo de pacientes de ED.
A9	CREED, Maria et al. (2019)	PUBMED Journal of Nursing Care Quality	Usando o Lean Six Sigma para Melhorar os Processos de Medicamentos Controlados e Liberar o Tempo de Enfermagem.	Irlanda	Estudo unicêntrico de pré e pós-intervenção multifacetada, utilizando o método Lean Six Sigma e processos controlados.

Fonte: Esquematizado pelas autoras (2023).

Após a leitura e análise criteriosa na íntegra das produções científicas encontradas, emergiram estratégias desempenhadas pelos enfermeiros quanto à gestão da qualidade total e auditoria relacionadas à gestão, liderança, à melhoria de processos e cultura de segurança do paciente.

O enfermeiro exerce importante papel no gerenciamento da qualidade, principalmente quando se trata da assistência prestada ao paciente. Para alcançar uma melhoria contínua na qualidade dos cuidados de saúde, fazem-se necessárias avaliações sistemáticas dos serviços prestados, com o intuito de identificar os fatores que influenciam o processo de trabalho dos profissionais envolvidos na assistência (DA SILVA et al., 2019).

Além disso, o enfermeiro desempenha um papel crucial na implementação de estratégias de melhoria da qualidade. Isso inclui o desenvolvimento e a implementação de aplicativo interativo para controle de qualidade e auditoria em enfermagem (A1), tecnologia de gestão para realizar a classificação de pacientes (A4), práticas de liderança que contribuem para gestão de risco hospitalar (A7), utilização de metodologias para redesenhar diretrizes baseadas em evidências, a promoção de práticas baseadas em resultados e a monitorização contínua dos indicadores de desempenho (A7, A8, A9). Tais ações visam garantir que os cuidados de saúde sejam prestados de forma eficiente, segura e alinhada com as melhores práticas clínicas. Ao liderar essas iniciativas, os enfermeiros podem impulsionar uma cultura de qualidade e segurança no ambiente de trabalho, promovendo melhores resultados para os pacientes.

No desenvolvimento de tais estratégias, abordagens que anteriormente eram utilizadas exclusivamente no setor de manufatura, como é o caso das metodologias Lean e Six Sigma, se demonstraram eficientes para contribuir na gestão de enfermagem e para qualificar as práticas assistenciais, promovendo melhoria de ambientes de prática para os usuários como ficou evidente nos estudos A3, A8 e A9.

Lean e Six Sigma são duas metodologias distintas, a combinação destas resulta na abordagem Lean Six Sigma, que busca maximizar a eficiência e a qualidade, reduzindo custos e melhorando a satisfação do cliente. Ela utiliza técnicas e

ferramentas de ambos os métodos para identificar oportunidades de melhoria, analisar dados, eliminar desperdícios, otimizar processos e controlar a qualidade de forma contínua. Tal metodologia tem sido amplamente adotada em diferentes setores, dentre eles: manufatura, serviços de saúde, tecnologia, logística e muitos outros, proporcionando benefícios significativos na redução de custos, aumento da produtividade, melhoria da qualidade e satisfação do cliente (CIULLA et al., 2018; KAM et al., 2021).

Além de tais estratégias, os estudos demonstram o quanto a utilização de tecnologias informatizadas é promissora. Estudo realizado com enfermeiros gestores brasileiros e portugueses, mostrou que as tecnologias contribuem para melhoria dos processos institucionais, registro de informações, gestão do tempo, armazenamento dos dados e segurança do paciente (VANDRESEN et al., 2022). Resultados que vem ao encontro dos apresentados nos estudos A1 e A4. Apesar dos benefícios apontados, cabe destacar que embora as tecnologias inovadoras contribuam significativamente para o trabalho de gestão, a sua efetividade irá depender de outros fatores como: capacitação, quantitativo adequado de profissionais, além de equipamentos e sistemas de informação eficientes e integrados (VANDRESEN et al., 2022).

Os enfermeiros desempenham um papel crucial no desenvolvimento de estratégias para melhorar os processos e prestar uma assistência qualificada. Destaca-se o papel desempenhado na liderança, sendo esse um componente fundamental na gestão organizacional e do cuidado. Segundo Nunes e Gaspar (2016) os enfermeiros, enquanto líderes, atuam de forma essencial para motivar a equipe, influenciar a comunicação e o alcance de objetivos, com o intuito de melhorar e inovar a qualidade da assistência, identificar e atender as necessidades de saúde do paciente e dos demais sujeitos envolvidos no processo de cuidado.

Para que isso ocorra, conforme Rocha et al (2017) se faz necessário que o profissional enfermeiro invista em boas práticas de liderança tendo um aprimoramento constante para melhorar seu desempenho com desenvolvimento do autoconhecimento, inteligência emocional, cultural e política, habilidade na capacidade de comunicação

assertiva, trabalho em equipe, capacidade de inspirar, influenciar e formar seguidores e orientá-los para a mudança, pois a enfermagem é essencial no processo de mudança e inclusão de novas ferramentas de trabalho, além de ter como base um compromisso ético e responsável com os resultados.

Acerca dessa temática, observa-se nesse estudo a importância do enfermeiro líder e isso se inclui nos processos de intervenção da tecnologia, seja com o desenvolvimento de aplicativos que atuam no controle de qualidade e auditoria de enfermagem trazendo o impacto na inovação e uso de ferramenta adequada para controle da qualidade de enfermagem (A1), seja através de software para auxiliar na gestão de enfermagem e qualificar a prática assistencial, pois é uma ferramenta que favorece o fazer de enfermagem mais qualificado (A4), também ao desenvolver práticas de liderança e suas habilidades para efetiva gestão de risco hospitalar e incentivar a cultura de segurança nos hospitais (A7), e utilização de métodos que vem ao encontro na melhoria dos fluxos de atendimento com maior organização e disponibilização de mais tempo para qualificar a assistência (A3, A8 e A9).

Segundo Santos et al (2018) a liderança exercida pelos enfermeiros é uma habilidade de características inatas que devem ser melhoradas continuamente com base nas experiências profissionais e busca constante pelo conhecimento científico e também em seu estudo foi evidenciado que quanto melhor a liderança da enfermagem melhor a qualidade do cuidado/atendimento que ocorre por meio da comunicação efetiva, trabalho em equipe com tomadas de ações coletivas, com a percepção da importância da educação através do aprimoramento profissional de todos e a capacidade de influenciar. Corroborando com esse estudo, o artigo A7 considera que a liderança está atrelada ao perfil profissional e que ela pode ser desenvolvida pela experiência prática e de conhecimento teórico, e também há uma grande preocupação na capacitação de todos envolvidos nos processos para um atendimento de qualidade.

A liderança na enfermagem é referida como intrínseca a classe em todos os processos organizacionais na saúde e esse profissional está inserido de forma expressiva em todos os níveis de cuidados em saúde e na gestão (Santos et al 2018). O

estudo realizado por Sobrinho et al (2018) observa o protagonismo do enfermeiro na liderança, considerando que na área hospitalar é o profissional que está inserido em diversos processos, realizando a coordenação dos cuidados, articulando com diversos profissionais em um trabalho em equipe visando a garantia da qualidade da assistência, pois tem uma importância extremamente relevante na organização dos serviços hospitalares. Questões que corroboram com o estudo A7 onde descrevem a figura do enfermeiro como os profissionais mais participativos nos processos de gestão e estratégias de melhoria da assistência hospitalar.

Conforme Lemos et al (2018) o papel da liderança é parte essencial para o desenvolver de uma cultura de segurança, pois influencia diretamente na produção de um ambiente de trabalho saudável em que se oferece uma assistência segura aos pacientes. Fatores como carga de trabalho elevada, número insuficiente de profissionais, problemas de comunicação entre as equipes, falta de equipamentos e falta de apoio gerencial são contra produtivos quando o objetivo é uma assistência segura. Isso inclui o que é abordado no estudo A4 e A9, pois tendo em vista, que a sobrecarga de trabalho e o subdimensionamento prejudicam a qualidade da assistência na segurança do paciente, aplicaram uma ferramenta que tem a finalidade de propiciar qualidade e segurança na prática profissional (A4) e o desenho de um método com maior eficiência nos processos, levando a diminuição de tempo no atendimento de atividades inúteis e redirecionando esse tempo para o atendimento ao paciente (A9).

A enfermagem é a profissão que apresenta o maior contingente de trabalho dentro do ambiente hospitalar e o saber liderar é essencial para organização do trabalho na busca de melhorias nos processos e atividades para alcançar uma qualidade de excelência no atendimento ao paciente. Os artigos do estudo demonstram o modelo de referência profissional que o enfermeiro exerce nos hospitais e a importância do líder em se envolver e influenciar seus liderados para atingir as metas e objetivos, pois em todos os artigos observa-se que o envolvimento das partes interessadas foi fundamental para implantação de processos, métodos, tecnologias na prática assistencial.

Os enfermeiros desempenham um papel

crucial no desenvolvimento de estratégias para melhorar os processos e promover uma cultura de segurança do paciente (A2, A3, A5, A6). Tal aspecto corrobora com a RDC n. 36 de 25 de julho de 2013, que no artigo 4, institui o Núcleo de Segurança do Paciente e propulsiona a competência de execução de ações de melhoria contínua acerca do Plano de Segurança do Paciente nas instituições de saúde (BRASIL, 2013).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora esta produção científica limitou-se a construção de ações de melhoria contínua assistencial e gerencial promovidas por enfermeiros, destaca-se que o potencializador está na percepção/postura e comprometimento individual de todos os atores envolvidos nos cenários de mudança das instituições. Trata-se de enfatizar a potencialidade de impulsionar mudanças inerente ao profissional enfermeiro, enquanto líder. Porém, sozinho, não há implementação das mudanças. A atividade de melhoria contínua, envolve diferentes atores, é enriquecida pela diferente troca de olhares e percepções, em construção coletiva, mesmo que impulsionados por determinados núcleos profissionais com maior aptidão de liderança e legislações vigentes.

Diante do panorama da produção científica apresentado por esta revisão observou-se que o planejamento, coordenação e utilização de tecnologia, aplicativos, práticas de liderança, assim como outras metodologias baseadas em evidências e indicadores consistem em importantes estratégias de qualificação do processo de trabalho e organização de serviços no contexto hospitalar. Assim, ao propor a identificação das estratégias desenvolvidas por enfermeiros nas temáticas de auditoria e gestão da qualidade, promoveu impulso à análise e reflexão crítico-reflexiva da dimensão rica de oportunidades a serem desenvolvidas e/ou aprimoradas para a melhoria contínua de processos institucionais hospitalares.

Aspira-se que a temática (res)signifique o olhar de profissionais de saúde em geral para a oportunidade de inovação e invenção de estratégias embasadas, planejadas, com vistas a um futuro de aprimoramento, mudanças e melhoria contínua, com ações assistenciais e gerenciais centradas na eficácia, eficiência, segurança, legislações vigentes, dentre

outros.

Como limitação deste estudo, pode-se destacar o fator exequibilidade/tempo que possibilitou às pesquisadoras o olhar, neste primeiro momento, somente pelo vértice dos hospitais públicos. Sugere-se, para tanto, que esta síntese do conhecimento seja propulsora para nortear estudos posteriores analisando a ótica das instituições hospitalares privadas.

REFERÊNCIAS

- AHMED, Selim; ABD MANAF, Noor Hazilah; ISLAM, Rafikul. Effect of Lean Six Sigma on quality performance in Malaysian hospitals. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, v. 31, n. 8, p. 973-987, 2018.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Lei n. 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. *Diário Oficial da União, Brasília, DF, n. 182, Seção I., p. 18.055, 20 set. 1990.*
- BRASIL. Presidência da República. Decreto n. 809, de 24 de abril de 1993. Aprova a Estrutura Regimental do Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS), para vigência transitória; altera o Anexo II, parte a e b, do Decreto n. 109, de 2 de maio de 1991, e dá outras providências. Brasília, DF, 1993a. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato1993/Decreto/D809. Acesso em 17. Jun. 2023.
- BRASIL. Senado Federal. Decreto n. 1.651, de 28 de setembro de 1995. Regulamenta o Sistema Nacional de Auditoria no âmbito do SUS. *Diário Oficial da União, Brasília, DF, 28 set. 1995.*
- BRASIL. Ministério da Saúde. Manual de Auditoria do Sistema Nacional de Auditoria. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 1996.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Manual de Auditoria do Sistema Nacional de Auditoria. 2. ed. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 1998.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA. Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) nº. 36 de 25 de julho de

2013. Institui ações para a segurança do paciente em serviços de saúde e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, n. 143 (jul.2013), Seção I, p.32-33. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=256845>. Acesso em: 27 Jun. 2023.
- CIULLA, T. A. et al. Lean Six Sigma Techniques to Improve Ophthalmology Clinic Efficiency. *Retina (Philadelphia, Pa.)*, v. 38, n. 9, p. 1688–1698, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1097/IAE.0000000000001761>. Acesso em: 17 Set. 2023.
- CREED, Maria et al. Using lean six sigma to improve controlled drug processes and release nursing time. *Journal of Nursing Care Quality*, v. 34, n. 3, p. 236-241, 2019.
- DALY, Ailish et al. The use of lean six sigma for improving availability of and access to emergency department data to facilitate patient flow. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 18, n. 21, p. 11030, 2021.
- DA SILVA FILHO, J. C. et al. O papel do enfermeiro na gestão de qualidade: revisão de literatura. *Saúde Coletiva (Barueri)*, v. 9, n. 48, p. 1382-1386, 2019. Disponível em: <https://revistas.mpmcomunicacao.com.br/index.php/saudecoletiva/article/view/99>. Acesso em 27. Jun. 2023.
- DE LEMOS, M. B.; VAITSMAN, J. Auditoria e Avaliação no Sistema Único de Saúde. São Paulo em Perspectiva, v. 22, n. 1, p. 152-164, 2008. Disponível em: <http://www.esp.mg.gov.br/wp-content/uploads/2009/04/Artigo-Auditoria1.pdf>. Acesso em 17 Set. 2023.
- FUSARI, Mônica Emanuele Köpsel et al. Melhores práticas de liderança dos enfermeiros na gestão do risco hospitalar: estudo de caso. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, v. 42, p. e20200194, 2021.
- ITACARAMBI, L. R. et al. Atribuições do enfermeiro auditor e sua importância no centro cirúrgico: revisão integrativa. *Espaç. Saúde*, v. 23, p. 1-12, 2022. Disponível em: <https://espacoparasaude.fpp.edu.br/index.php/espacosaude/article/view/819/659>. Acesso em 17 Set. 2023.
- KAM, A. W. et al. Using Lean Six Sigma techniques to improve efficiency in outpatient ophthalmology clinics. *BMC Health Services Research*, v.21, n. 38, p. 1-9, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12913-020-06034-3>. Acesso em 19 Set. 2023.
- LEMOS, G. de C. et al. A cultura de segurança do paciente no âmbito da enfermagem: reflexão teórica. *Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro, [S. I.]*, v. 8, 2018. Disponível em: <http://www.seer.ufsj.edu.br/recom/article/view/2600>. Acesso em 21 Set. 2023.
- MARTINS, A. J. L. et.al. Auditoria de Enfermagem na Qualidade da Assistência à Saúde Pública. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ed. 11, Ano 02, v. 4, p. 96-113, 2017. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/wp-content/uploads/artigo-cientifico/pdf/auditoria-de-enfermagem.pdf>. Acesso em: 17 Set. 2023.
- NASCIMENTO, Juliana da S. G. et al. PASSAGEM DE PLANTÃO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA SEGURANÇA DO PACIENTE. *Revista de Enfermagem da UFSM*, v. 8, n. 3, 2018.
- NUNES, E. M. G. T.; GASPAR, M. F. M. A liderança em enfermagem e a satisfação dos pacientes em contexto hospitalar. *Revista Gaúcha de Enfermagem*. v. 37, n. 2, p.e55726, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2016.02.55726>. Acesso em: 21 Set. 2023.
- OZZANI, M.; HAMMADY, H.; FEDOROWICZ, Z.; ELMAGARMID, A. Rayyan - a web and mobile app for systematic reviews. *Syst Ver, Qatar*, v.5, n.1., p.1-10, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s13643-016-0384-4>. Acesso em: 27 Abr. 2024.
- PEI-YING, K. O.; CHEN-SHIE, H. O.; PEI-HUNG, L. I. A. O. The impact of a multilevel interactive nursing quality control and audit application on nursing quality management. *BMC nursing*, v. 20, p. 1-11, 2021.
- ROCHA, B. S. et al. Evidências no desenvolvimento da liderança em enfermagem com o uso da pesquisa-ação: revisão integrativa. *Revista Eletrônica de Enfermagem, Goiânia, Goiás, Brasil*, v. 19, p. a41, 2017. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/fen/article/view/46827>. Acesso em: 22 Set. 2023.
- SANTOS, J. L.G. et al. Liderança em enfermagem e qualidade do cuidado em ambiente hospitalar: pesquisa de métodos mistos. *Revista Rene*, v.19,

e3289, p. 1-9, 2018. Disponível em: <https://biblat.unam.mx/hevila/RevRene/2018/vol19/15.pdf>. Acesso em: 17 Set. 2023.

values, job satisfaction and patient-safety-culture attitude among nurses. *Journal of Nursing Management*, v. 27, n. 2, p. 225-232, 2019.

SILVA, Aline Teixeira et al. Segurança do paciente e a atuação do enfermeiro em hospital. *Revista de Enfermagem UFPE on line*, v. 12, n. 6, p. 1532-1538, 2018.

SILVA, V.A. et al. Auditoria da qualidade dos registros de enfermagem em prontuários em um hospital universitário. *Enfermagem em Foco*, v. 10, n. 3, 2019, p. 28-33. Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/2064/542>. Acesso em: 10 Out. 2023.

SOBRINHO, A. B. et al. Liderança do Enfermeiro: Reflexões Sobre o Papel do Enfermeiro no Contexto Hospitalar. *Id Online Rev. Mult. Psic.* v.12, n. 41, p. 693-710, 2018. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1238/1851>. Acesso em: 17 Set. 2023.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Integrative review: what is it? How to do it? *Einstein (São Paulo)*, v. 8, n. 1, p. 102–106, jan. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/eins/a/ZQTBkVJZqcWrTT34cXLjtBx/?lang=en>. Acesso em: 17 Set. 2023.

TOMASCHEWSKI-BARLEM, J. G. et al. Ações dos enfermeiros no exercício da advocacia do paciente: revisão integrativa. *Texto & Contexto - Enfermagem*, v. 27, n. 2, p. e0730014, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-070720180000730014>. Acesso em: 17 jul. 2023.

VANDRESEN, Lara et al. Classificação de pacientes e dimensionamento de profissionais de enfermagem: contribuições de uma tecnologia de gestão. *Revista Gaúcha de enfermagem*, v. 39, p. e2017-0107, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2022-0173pt>. Acesso em: 17 Set. 2023.

VIANA, C. D. et al. IMPLEMENTATION OF CONCURRENT NURSING AUDIT: AN EXPERIENCE REPORT. *Texto & Contexto - Enfermagem, Florianópolis*, v. 25, n. 1, p. e3250014, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-070720160003250014>. Acesso em: 17 Set. 2023.

WANG, Kuei Y.; CHOU, Chuan C.; LAI, Jerry C.-Y. A structural model of total quality management, work