

# Implantação de indicadores em uma Organização Hospitalar

**Protocolo:** 352 **Eixo Temático:** Gestão em Saúde

**Autores:** Tatiane Barbosa da Paz; Roberta Braga Pucci Vale

**Palavras Chaves:** Indicadores, Gestão, Tomada de Decisões

**Introdução:** No Brasil, o processo de acreditação e a busca por melhoria da qualidade só passa ser mais relevante no início dos anos 90 com a criação do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP). Sua finalidade era promover o desenvolvimento de ações econômicas e sociais com o foco na qualidade dos serviços. Só em 1991, é criado o Programa de Controle de Qualidade Hospitalar (CQH), com o intuito de avaliar a qualidade dos serviços prestados nos hospitais de São Paulo, e posteriormente expandindo para outros estados e regiões (Tronchin; D.M.R; Melleiro; M.M; Mota N.V.Y.P, 2006).

Para uma boa gestão administrativa e estratégica, as organizações necessitam mensurar e avaliar o desempenho e a performance de seus processos e resultados. Uma importante ferramenta que pode ser utilizada para essa mensuração é a utilização de indicadores. Estes monitoram e avaliam os serviços prestados além de orientarem o caminho para a excelência, pois permitem identificar fragilidades e visualizar oportunidades de melhorias.(Bao; et.al).

**Metodologia:** Estudo de caso descritivo qualitativo na modalidade de relato de experiência do escritório de qualidade de um hospital privado da cidade de São Paulo. Após implantação e o desenvolvimento da modelagem de processos dos setores da instituição, metodologia que mapeia as atividades desenvolvidas em cada setor e define os indicadores que servirão para medir o desempenho dos processos/atividades dos setores, o escritório da qualidade desenvolveu arquivos para cada um dos setores com um layout padrão, chamado de caderno de indicadores setoriais, a fim de proporcionar ao gestor uma ferramenta estruturada para a avaliação do desempenho de seu setor e o direcionamento para a tomada de decisões.

**Resultados:** O desenvolvimento dos cadernos de indicadores foi iniciado pelos setores estratégicos da instituição (5 setores) em novembro de 2019, visto que esses são os que tem um impacto maior no planejamento estratégico. Posteriormente foram criados os cadernos de indicadores dos demais setores da instituição hospitalar, como: hotelaria, farmácia, manutenção, almoxarifado e assim em todos da organização.

Para cada indicador, todos os gestores foram orientados a realizar a descrição de uma ficha técnica, a fim de garantir que qualquer pessoa que fosse buscar os dados e alimentar o caderno, utilizasse sempre as mesmas informações. A ficha técnica de todos indicadores, obrigatoriamente precisava constar:

- Descrição do indicador;
- A descrição da fórmula que será utilizada para medir o indicador;
- A unidade de medida do indicador;
- o tipo do indicador, se medirá a estrutura, o processo ou o resultado do setor;
- A dimensão do indicador, se apresentará qualidade técnica, financeira, percebida ou gestão de pessoas;
- Quem (setor) é o responsável pela coleta de dados e a análise dos resultados obtidos;
- Critério de inclusão e de exclusão do indicador;
- Data de início de monitoramento;
- A meta estabelecida e a referência da meta.

Assim para cada indicador foi elaborado uma ficha técnica, contendo informações que dispõem sobre as suas características, permitindo a sua construção, uso correto, análise de seus resultados e comparações adequadas com outros setores e outras instituições.

Desta forma, com a descrição correta e completa da ficha técnica dos indicadores, todos os gestores são capazes de avaliar e analisar seus resultados, propondo ações de melhorias.

Os cadernos de indicadores são criados para que torne mensuráveis as três dimensões da qualidade de cada setor: Estrutura - atributos dos setores onde os cuidados são prestados, o que inclui os recursos físicos, humanos, materiais e financeiros; Processo - conjunto de atividades desenvolvidas durante a prestação de cuidados; e Resultado - às mudanças (desejáveis ou indesejáveis) no estado de saúde dos indivíduos ou populações.

Portanto, o escritório da qualidade realizou validação dos indicadores construídos pelos gestores, pois um indicador existe para ser avaliado. Os cadernos de indicadores devem ser alimentados mensalmente e esse processo é monitorado pelo escritório de qualidade. Vale destacar que a análise mensal do indicador permite que, prontamente, sejam estabelecidos planos de ação para sanar metas não atingidas, conferindo dinamicidade ao processo. Ações devem se propostas e realizadas com base nessa análise, de forma a sempre atingir um nível melhor de qualidade que o atual.

Após um ano de implantação dos cadernos de indicadores, 16 setores da instituição possuem seu caderno de indicadores e podem utilizar dessa ferramenta para a gestão de sua unidade.

Em literaturas encontra-se o consenso que para alcançar a qualidade, os indicadores podem ser utilizados como ferramentas de gestão na avaliação e na estratégia de resultados dos processos (MORAES,2012).

**Conclusão:** O processo de implantação dos indicadores de cada setor está em constante atualização, visto que com o passar dos anos o planejamento estratégico da instituição é atualizado e os indicadores setoriais precisam ser revisados, para que sempre sejam úteis para a prática e auxiliem no alcance dos objetivos estratégicos da instituição.

Segundo, Villanova; et.al. (2017) O monitoramento de indicadores é uma atividade planejada e sistemática para identificar problemas ou situações que devem ser estudadas de forma profunda ou ser objeto de intervenção para melhorar. Sendo essa uma atividade essencial para a gestão.

## Referências:

1. BAO, A.C.P; AMESTOY, S.C; MOURA, G.M.S.S; TRINDADE, L.L. INDICADORES DE QUALIDADE: ferramentas para o gerenciamento de boas práticas em saúde. Ver. Bras Enferm.2019; 72 (2): 377-84.
2. VILANOVA, I. A, et.al. INDICADORES COMO FERRAMENTA DA GESTÃO DE QUALIDADE: UM ESTUDO BIBLIOGRAFICO. Caderno de Graduação - Ciências Biológicas e da Saúde - UNIT - SERGIPE, v. 4, n. 1, p. 11, 4 abr. 2017.
3. MORAES, J. J.de. O Uso de Indicadores como Ferramenta de Gestão nos Processos Gerenciais de Enfermagem. Assis, 2012. 58p.
4. TRONCHIN, D.M.R; MELLEIRO, M.M; MOTA, N.V.Y.P. Indicadores de qualidade de enfermagem: uma experiência compartilhada entre instituições integrantes do "Programa de Qualidade Hospitalar". O mundo da Saúde. 2006; 30 (2):300-5.