

GESTÃO DA QUALIDADE E ACREDITAÇÃO EM SAÚDE: INDICADORES DE DESEMPENHO E MELHORIA CONTÍNUA

César Eduardo Bremmer Martinez¹.

1. Especialista em docência, auditoria e uti / Docente no Curso de Saúde do Centro Universitário Amparense (UNIFIA), Amparo, São Paulo, Mestrando Gestão em Saúde pela Must University (MUST).

Resumo: Este estudo analisou como indicadores de desempenho, programas de qualidade e metodologias de melhoria contínua, com destaque para PDCA, Lean Healthcare e Lean Six Sigma, contribuem para os processos de acreditação e para a qualificação da atenção à saúde. Trata-se de uma revisão narrativa da literatura, de abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, baseada em cinco artigos publicados entre 2018 e 2026. Os resultados indicam que a acreditação hospitalar favorece a padronização de processos, a segurança do paciente e a qualificação das práticas assistenciais e gerenciais. Além disso, os indicadores e as metodologias de melhoria contínua auxiliam no monitoramento dos processos, na redução de desperdícios, na otimização dos fluxos de trabalho e na integração entre gestão e assistência. Conclui-se que a articulação entre avaliação, acreditação e melhoria contínua fortalece a cultura da qualidade e contribui para uma assistência mais segura e eficiente.

Palavras-chave: *gestão da qualidade em saúde; acreditação hospitalar; indicadores de desempenho; melhoria contínua; Lean Healthcare.*

Abstract: This study analyzed how performance indicators, quality programs, and continuous improvement methodologies, with emphasis on PDCA, Lean Healthcare, and Lean Six Sigma, contribute to accreditation processes and to the improvement of healthcare quality. It is a narrative literature review with a qualitative, descriptive, and exploratory approach, based on five articles published between 2018 and 2026. The results indicate that hospital accreditation promotes process standardization, patient safety, and the qualification of care and management practices. In addition, performance indicators and continuous improvement methodologies support process monitoring, waste reduction, workflow optimization, and greater integration between management and care. It is concluded that the articulation between evaluation, accreditation, and continuous improvement strengthens the quality culture and contributes to safer and more efficient care.

Keywords: *health quality management; hospital accreditation; performance indicators; continuous improvement; Lean Healthcare.*

Desenvolvimento do tema

A acreditação hospitalar tem sido compreendida como estratégia de qualificação institucional voltada à padronização de práticas, ao fortalecimento da segurança do paciente e ao aprimoramento da gestão (Oliveira et al., 2020; Vizzotto & Martinez, 2026). Em estudo realizado com profissionais de enfermagem de unidades de terapia intensiva de um hospital acreditado com excelência, a acreditação foi reconhecida como elemento capaz de favorecer a implementação de protocolos, o controle de riscos e a organização de práticas voltadas ao cuidado seguro (Oliveira et al., 2020).

Ao mesmo tempo, os achados indicam que a segurança do paciente não deve ser compreendida como resultado exclusivo da certificação, mas como valor que precisa ser incorporado de forma permanente à cultura institucional (Oliveira et al., 2020). Sob essa perspectiva, a acreditação não deve ser entendida apenas como mecanismo externo de validação, mas como ferramenta que pode impulsionar mudanças organizacionais quando associada a práticas gerenciais contínuas (Oliveira et al., 2020; Silva et al., 2023). A revisão sobre acreditação hospitalar no Brasil aponta que esse processo contribui para a organização institucional, a padronização das rotinas assistenciais e gerenciais e a consolidação de práticas voltadas à segurança e ao desempenho dos serviços (Silva et al., 2023).

Por outro lado, a literatura também evidencia que sua implementação pode demandar intenso esforço das equipes, exigindo adaptação constante, monitoramento sistemático e comprometimento institucional (Silva et al., 2023; Vizzotto & Martinez, 2026). Nesse cenário, os indicadores de desempenho assumem papel estratégico por permitirem o acompanhamento de resultados, a identificação de fragilidades e o direcionamento de decisões voltadas ao aperfeiçoamento dos processos (Silva et al., 2023; Oliveira et al., 2020). Mais do que instrumentos de controle, esses indicadores funcionam como mediadores entre avaliação, planejamento e intervenção organizacional, favorecendo respostas mais consistentes diante das não conformidades identificadas (Silva et al., 2023).

Assim, o uso de indicadores fortalece a capacidade institucional de acompanhar o desempenho e sustentar ações de ajuste e aprimoramento contínuo (Oliveira et al., 2020; Silva et al., 2023). A operacionalização dessas mudanças encontra suporte em metodologias específicas de melhoria contínua. O ciclo PDCA se destaca por organizar, de modo sistemático, as etapas de planejar, executar, verificar e agir, favorecendo a análise de problemas, a implementação de intervenções e o acompanhamento dos resultados alcançados (Fernandes et al., 2020; Sousa et al., 2023).

Sua aplicação amplia a capacidade gerencial de transformar diagnósticos institucionais em ações corretivas e preventivas, contribuindo para decisões mais fundamentadas no cotidiano dos serviços de saúde (Fernandes et al., 2020). De forma complementar, o Lean Healthcare se orienta pela eliminação de desperdícios, pela reorganização dos fluxos de trabalho e pela ampliação do valor entregue ao paciente (Fernandes et al., 2020; Sousa et al., 2023). A revisão sobre essa abordagem na perspectiva institucional, profissional e do paciente evidencia repercussões positivas relacionadas à produtividade, aos custos, à satisfação profissional e à experiência do usuário (Fernandes et al., 2020).

Já a revisão sistemática sobre sua aplicação em instituições de saúde indica contribuições para a racionalização dos processos, a redução de falhas e o aumento da eficiência organizacional (Sousa et al., 2023). A análise conjunta dos estudos permite compreender que a excelência organizacional em saúde depende menos de iniciativas isoladas e mais da integração entre avaliação, padronização, monitoramento e intervenção (Oliveira et al., 2020; Silva et al., 2023; Fernandes et al., 2020; Sousa et al., 2023; Vizzotto & Martinez, 2026).

Nesse arranjo, a acreditação oferece referenciais organizacionais, os indicadores tornam os processos mensuráveis e 9 metodologias como PDCA e Lean Healthcare favorecem a implementação de mudanças concretas no trabalho cotidiano (Silva et al., 2023; Fernandes et al., 2020). Assim, a melhoria contínua passa a configurar-se como elemento estruturante para resultados assistenciais mais seguros, maior eficiência gerencial e consolidação de uma cultura organizacional orientada ao aperfeiçoamento permanente (Oliveira et al., 2020; Fernandes et al., 2020; Vizzotto & Martinez, 2026).

Conclusão

Este estudo analisou como indicadores de desempenho, programas de qualidade e metodologias de melhoria contínua, com ênfase em PDCA e Lean Healthcare, contribuem para os processos de acreditação e para o aprimoramento da qualidade na atenção à saúde. A revisão narrativa da literatura permitiu concluir que a integração entre avaliação, acreditação e melhoria contínua fortalece a cultura da qualidade nos serviços de saúde. Os achados mostram que a acreditação favorece a padronização de processos, a segurança do paciente e a qualificação das práticas assistenciais e gerenciais, embora a segurança não deva depender exclusivamente da certificação. Além disso, os indicadores de desempenho são fundamentais para monitorar resultados, identificar fragilidades e apoiar decisões voltadas à melhoria dos processos. Nesse contexto, o PDCA e o Lean Healthcare se destacam como ferramentas que auxiliam na organização do trabalho, na redução de desperdícios, na otimização dos fluxos e no aumento da eficiência institucional. Conclui-se que a excelência organizacional em saúde depende da articulação entre padronização, monitoramento e intervenção contínua, sendo a melhoria contínua uma condição essencial para resultados mais seguros e eficientes. Como limitação, destaca-se o caráter narrativo da revisão, e, como perspectiva futura, recomenda-se a realização de estudos empíricos sobre os impactos dessa integração nos serviços de saúde.

Referência Bibliográfica

Fernandes, H. M. L. G., de Jesus, M. V. N., da Silva, D., & de Brito Guirardello, E. (2020). Lean healthcare in the institutional, professional, and patient perspective: An integrative review. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 41, e20190340.

<https://doi.org/10.1590/1983-1447.2020.20190340>

Oliveira, J. L. C. de, Cervilheri, A. H., Haddad, M. do C. L., Magalhães, A. M. M. de, Ribeiro, M. R. R., & Matsuda, L. M. (2020). Interface entre acreditação e segurança do paciente: perspectivas da equipe de enfermagem. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 54, e03604.

<https://doi.org/10.1590/S1980-220X2018053703604>

Silva, A. da, Junior, C. M., Martiniano, M. L. G., Barreto, L. K. da S., & Portella, D. L. (2023). Estado da arte sobre acreditação hospitalar no Brasil: um ensaio teórico apoiando o ensino. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(10), 16756–16768.

<https://doi.org/10.7769/gesec.v14i10.2580>

Sousa, A. G. A., Almeida, A. C. R., Alves, I. V., & Costa, M. M. (2023). A metodologia lean aplicada às instituições de saúde (lean healthcare): uma revisão sistemática de literatura. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 16(5), 2551–2568.

<https://doi.org/10.55905/revconv.16n.5-035>

Vizzotto, D., & Martinez, M. R. (2026). Implicações da certificação em acreditação hospitalar para a assistência e gestão em enfermagem. *Revista de Enfermagem Atual In Derme*, 14(48).

<https://rdcsa.emnuvens.com.br/revista/article/view/948/1552>