

# EXCELÊNCIA ASSISTENCIAL E O PAPEL ESTRATÉGICO DA EQUIPE DE SAÚDE NA MELHORIA CONTÍNUA

LORENA FERREIRA DE OLIVEIRA<sup>1</sup>

## RESUMO

Este artigo de revisão explora a interseção entre a acreditação hospitalar, a gestão da qualidade e a segurança do paciente, com foco na atuação da equipe de enfermagem. A partir de uma análise dos artigos científicos selecionados, busca-se compreender contribuições, desafios e estratégias adotadas pelas instituições de saúde e pelos profissionais para alcançar e manter padrões de excelência. Serão abordados os benefícios da acreditação para a qualidade do cuidado, a segurança do paciente, o desenvolvimento profissional e a otimização dos processos, bem como obstáculos enfrentados, como a resistência à mudança e a gestão de recursos. A relevância do enfermeiro como agente central nesse processo será destacada, evidenciando seu papel em liderança, capacitação e monitoramento contínuo das ações de qualidade.

**Palavras-chaves:** Gestão da Qualidade; Acreditação Hospitalar; Segurança do Paciente; Enfermagem.

<sup>1</sup> Lorena Ferreira de Oliveira

Especialista em Gestão da Qualidade e Acreditação em Saúde; Graduada em Enfermagem pela UFU; Pós-graduada em Gestão da Qualidade e Segurança do Paciente e Nefrologia. Atua como enfermeira da gestão da qualidade na NefroEndócrino em Uberlândia-MG, com experiência na metodologia de acreditação ONA. Contato: (34) 99234-2885; lofoliv@gmail.com.

# CARE EXCELLENCE AND THE STRATEGIC ROLE OF THE HEALTHCARE TEAM IN CONTINUOUS IMPROVEMENT

## ABSTRACT

This article explores a literature review on the intersection between hospital accreditation, quality management, and patient safety, focusing on the role of the nursing team. Based on an analysis of selected scientific articles, this article seeks to approach the contributions, challenges, and strategies adopted by healthcare institutions and professionals to achieve and to maintain standards of excellence in care. The benefits of accreditation for quality of care, patient safety, professional development, and process optimization will be addressed, as well as obstacles faced, such as resistance to change and resource management. The importance of nurses as central agents in this process will be highlighted, emphasizing their role in leadership, training, and continuous monitoring of quality initiatives.

**Keywords:** Quality Management; Hospital Accreditation; Patient Safety; Nursing.

## 1 INTRODUÇÃO

A adoção de práticas voltadas à melhoria contínua na qualidade dos serviços de saúde consolidou-se como um diferencial estratégico no setor, com o propósito de garantir a segurança de pacientes e profissionais, além de promover avanços constantes em estrutura, eficiência dos processos e resultados alcançados pela organização (FREIRE *et al.*, 2015). Diante dessa conjuntura, as organizações de saúde, notadamente os hospitais, têm intensificado a adoção de programas de gestão da qualidade, como a acreditação, para

aprimorar continuamente seus processos, produtos e serviços (RODRIGUES TERRA; TOBAL BERSSANETI, 2017).

A acreditação é um sistema de avaliação e certificação voluntário, periódico e sigiloso que avalia a qualidade dos serviços de saúde com base em padrões previamente estabelecidos. No Brasil, a Organização Nacional de Acreditação (ONA) é uma entidade não governamental criada em 1999 que certifica a qualidade dos serviços de saúde em três níveis de complexidade crescente: Acreditado (Nível 1), Acreditado Pleno (Nível 2) e Acreditado com Excelência (Nível

3) (SIMAN *et al.*, 2015). Outros modelos, como a Joint Commission International (JCI) e a Accreditation Canada International (ACI), também coexistem e são adaptados à realidade brasileira, com foco em segurança do paciente e redução de eventos adversos (RODRIGUES TERRA; TOBAL BERSSANE-TI, 2017). A acreditação é almejada pelas instituições de saúde como um diferencial, destacando a segurança, a qualidade da assistência, o aprimoramento da gestão e a qualificação das equipes (SEIFFERT; WOLFF; WALL, 2011).

A atuação do enfermeiro é essencial no processo de acreditação, pois contribui diretamente para a reestruturação das rotinas de trabalho e para a promoção constante da qualidade. Para isso, é fundamental que os profissionais da instituição compreendam a lógica dos processos e atuem de forma integrada e colaborativa entre diferentes áreas, garantindo a assistência de maneira integral e evitando a fragmentação do cuidado (FREIRE *et al.*, 2015). Percepções e atuações da equipe de enfermagem são cruciais para compreender a efetividade das estratégias de acreditação e suas implicações no cotidiano do trabalho em saúde (FREIRE, 2017).

Este artigo de revisão tem como objetivo analisar as estratégias gerenciais para a promoção de melhorias nos serviços hos-

pitalares e para a manutenção da certificação de Acreditado com Excelência, com base nos conhecimentos da enfermagem e na literatura especializada.

## 2 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo com coleta de dados realizada por meio de fontes secundárias, com o propósito de aprofundar o conhecimento sobre um tema específico, considerando evidências disponíveis por meio de levantamento bibliográfico.

Para a operacionalização desta pesquisa, utilizou-se o método de revisão integrativa da literatura, elaborado por Mendes, Silveira e Galvão (2008).

A revisão sistemática da literatura ocorreu nas seguintes etapas: definição do tema/questão da pesquisa; estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão dos estudos; busca na literatura; análise; interpretação dos resultados; e apresentação do conhecimento sintetizado.

Os seguintes critérios de inclusão foram utilizados: estudos científicos disponíveis eletronicamente nas bases de dados SCIELO – Scientific Electronic Library Online (<https://www.scielo.br/>), BVS – Biblioteca Virtual em Saúde (<https://bvsa.org/>) e LILACS – Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (<https://lilacs.org/>).

bvsalud.org/), utilizando as palavras-chaves “gestão da qualidade” AND “acreditação hospitalar” AND “enfermagem” AND “segurança do paciente” no idioma português publicados nos últimos 14 anos (2011 a 2024).

Como critérios de exclusão, foram considerados: publicações repetidas, estudos científicos indisponíveis na íntegra e revisões de literatura e artigos que não abordassem a temática pesquisada. A leitura do material foi realizada e a etapa de análise dos resultados ocorreu por meio de análises e reflexões sobre as estratégias de gestão voltadas à promoção de melho-

rias nos serviços hospitalares e à manutenção da certificação de Acreditado com Excelência, considerando os saberes da Enfermagem.

### 3 RESULTADOS

Após a levantamentos nas bases de dados selecionadas, identificou-se um total de 1 (um) artigo na plataforma SCIELO (Figura 1), 8 (oito) artigos na plataforma LILACS (Figura 2) e 17 (dezessete) artigos na plataforma BVS (Figura 3). Os estudos selecionados foram posteriormente organizados, analisados e sintetizados, conforme Quadro 1.



Figura 01. Resultados obtidos na plataforma SCIELO



Figura 02. Resultados obtidos na plataforma LILACS



Figura 03. Resultados obtidos na plataforma BVS

Quadro 1. Caracterização dos artigos identificados nas bases de dados analisadas.

SCIELO		
Autores	Título/ Informações do Periódico	Objetivo
Treib, Julia Nogueira; Rodrigues, Nicole Hertzog; Barbosa, Amanda da Silveira; Guardalupe, Jéssica Azevedo; Magalhães, Ana Maria Muller de; Oliveira, João Lucas Campos de. da S, Guardalupe JA, Magalhães AMM de, Oliveira JLC de.	Retomada à acreditação hospitalar no “Pós Pandemia” da COVID -19: Perspectivas de lideranças  <i>Cogitare Enferm.</i> 2024, v29:e92196.	Compreender as perspectivas dos líderes sobre a retomada do processo de Acreditação Hospitalar no contexto do “pós-pandemia” da COVID-19.
LILACS		
Oliveira, João Lucas Campos de; Cervilheri, Andressa Hirata; Haddad, Maria do Carmo Lourenço; Magalhães, Ana Maria Muller; Ribeiro, Mara Regina Rosa; Matsuda, Laura Misue.	Interface entre acreditação e segurança do paciente: perspectivas da equipe de enfermagem  <i>Rev Esc Enferm USP.</i> 2020;54:e03604.	Compreender a relação entre acreditação e segurança do paciente na perspectiva da equipe de enfermagem.

Freire, Elana Maria Ramos; Ventura, Palloma Fernandes Estanislau Vaz; Alves, Marília; Guimarães, Marcela Ferreira Lima.	Vivências de enfermeiros no processo de avaliação da qualidade em um hospital universitário  <i>Revista Nursing</i> , 2015; 17 (219): 1154-1160.	Analisar experiências de enfermeiros em programas de avaliação da qualidade em hospital universitário.
Seiffert, Leila Soares; Wolff, Lillian Daisy Gonçalves; Wall, Marilene Loewen.	A <i>expertise</i> de Nightingale e o Manual Brasileiro de Acreditação de Organizações de saúde  <i>Cogitare Enferm.</i> 2011 Jul/Set; 16(3):556-9.	Reflexão sobre a <i>expertise</i> e a contribuição de Florence Nightingale para a prática da enfermagem e para a segurança do paciente.
<b>BVS</b>		
Freire, Elana Maria Ramos.	Estratégias para manutenção do nível de certificação em um Hospital Acreditado com Excelência  <i>Escola de Enfermagem</i> , Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2017.	Analisar as estratégias gerenciais para promoção de melhorias no cotidiano dos serviços de um hospital e para manutenção da certificação de Acreditado com Excelência.
Terra, José Daniel Rodrigues; Berssaneti, Fernando Tobal.	Acreditação hospitalar e seus impactos nas boas práticas em serviços da saúde  <i>O Mundo da Saúde</i> , São Paulo - 2017;41(1):11-17.	Analisar os impactos gerados pela acreditação na criação das boas práticas da qualidade em serviços da saúde.

<p>Ferreira, Andressa Martins Dias; Oliveira, João Lucas Campos; Inoue, Kelly Cristina; Valera, Ingrid Mayara Almeida; Meireles, Vivian Camboin; Laura Misue Matsuda.</p>	<p>Acreditação Internacional em Hospital Brasileiro: Perspectivas da Equipe Multiprofissional</p> <p><i>Rev enferm UFPE on line.</i>, Recife, 11(Supl. 12):5177-85, dez., 2017.</p>	<p>Apreender as percepções de profissionais acerca das implicações da Acreditação Internacional.</p>
<p>Siman, Andréia Guerra; Cunha, Simone Grazielle Silva; Martins, Erick Siman; Brito, Maria José Menezes.</p>	<p>Estratégia do Trabalho Gerencial para alcance da Acreditação Hospitalar</p> <p><i>Rev Min Enferm.</i> 2015 out/dez; 19(4): 815-822.</p>	<p>Analisar as estratégias do trabalho gerencial com vistas ao alcance da acreditação com excelência.</p>
<p>Silva, Aline Teixeira; Camello, Silvia Helena Henriques; Terra, Fábio de Souza; Dázio, Eliza Maria Rezende; Sanches, Roberta Seron; Renck, Zélia Marilda Rodrigues.</p>	<p>Segurança do Paciente e Atuação do Enfermeiro em Hospital</p> <p><i>Rev enferm UFPE on line.</i>, Recife, 12(6):1532-8, jun., 2018.</p>	<p>Analisar a atuação de enfermeiros na segurança do paciente em instituição hospitalar.</p>



## 4 DISCUSSÃO

A acreditação hospitalar é amplamente reconhecida por impulsionar o cuidado seguro e a gestão de riscos, evidenciando a qualificação de serviços com base em padrões pré-estabelecidos (FREIRE, 2017). Entre as melhorias tangíveis, destacam-se o aprimoramento da estrutura física, a organização dos processos e a padronização de manuais e rotinas (FERREIRA *et al.*, 2017). Tais ações, por sua vez, impactam diretamente na segurança do paciente e dos profissionais, resultando em menor incidência de eventos adversos, controle de infecções hospitalares e uso racional de recursos, o que se reflete na redução de glosas (RODRIGUES TERRA; TOBAL BERSANETI, 2017). A qualidade do ambiente de saúde, que engloba atividades assistenciais, gerenciais e de apoio, também influencia positivamente o desempenho dos profissionais e o conforto e a segurança do paciente (FREIRE, 2017).

Além das melhorias operacionais, a acreditação fomenta o desenvolvimento e a satisfação profissional, ao promover a educação permanente, o treinamento contínuo e a aquisição de novas competências. Profissionais de instituições acreditadas expressam orgulho, sentem-se valorizados e preparados para o atendimento ao cliente, reconhecendo a acreditação como

uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional (FERREIRA *et al.*, 2017). O processo de acreditação, aliado a políticas institucionais voltadas à qualidade e à segurança do paciente, não apenas promove melhorias significativas nos serviços, mas também confere maior credibilidade à instituição perante profissionais, pacientes e sociedade (SILVA *et al.*, 2018).

Apesar dos benefícios, o processo de acreditação não é isento de desafios. A resistência dos profissionais à mudança é uma barreira comum, especialmente na fase inicial da acreditação, que exige intensas readequações de estrutura e processos internos. Essa resistência pode ser agravada pela percepção de que as novas atividades sejam excessivamente trabalhosas e burocráticas, gerando insegurança e tensão nas equipes (FREIRE, 2017).

Outro ponto crítico é a comunicação ineficaz. Inicialmente, a informação sobre a acreditação e as decisões estratégicas pode estar centralizada nos níveis gerenciais e de alta direção, resultando em comunicação difusa e limitando o envolvimento dos profissionais de nível operacional (SIMAN *et al.*, 2015). A concentração de treinamentos e capacitações em períodos próximos às auditorias, sem tempo hábil para o amadurecimento e a incorporação plena das ideias, compromete a efe-



tividade do processo e a consolidação da cultura da qualidade (FREIRE, 2017).

Além disso, a falta de recursos e as deficiências na gestão, especialmente em hospitais de menor porte ou em contextos de crise, como a pandemia de COVID-19, podem dificultar a implementação e a manutenção da acreditação. Durante a pandemia, observou-se que alguns processos e práticas de segurança do paciente foram relegados a segundo plano, tornando a retomada da acreditação um processo ainda mais desafiador para as lideranças, que precisaram lidar com o cansaço e a exaustão das equipes (TREIB *et al.*, 2024).

Embora a acreditação se baseie em uma análise sistêmica, persiste o desafio de envolver todos os segmentos organizacionais e de mensurar objetivamente os resultados gerados diretamente pela certificação (TREIB *et al.*, 2024). Ademais, a segurança do paciente pode ser percebida como mais evidente apenas em momentos próximos às auditorias, levantando dualidades sobre dependência ou independência da certificação (OLIVEIRA *et al.*, 2020).

A equipe de enfermagem, devido à presença contínua e ao contato direto com o paciente, assume um papel de protagonismo em implantação e manutenção da acreditação hospitalar (SEIFFERT; WOLFF;

WALL, 2011). Enfermeiros, ao ocupar cargos gerenciais nos níveis estratégico, intermediário e operacional, têm a autonomia e a inserção necessárias para influenciar diretamente a qualidade da assistência e a segurança do paciente (FREIRE, 2017).

As estratégias de gestão de pessoas são pilares fundamentais para o sucesso da acreditação, e os enfermeiros são cruciais nessa implementação (SIMAN *et al.*, 2015). Isso envolve desenvolvimento e aprimoramento contínuo das competências da equipe pro meio de treinamentos e programas de educação permanente. A comunicação transparente e eficaz, com o desdobramento das informações da alta direção até o nível operacional, é vital para o envolvimento de todos e para que a equipe compreenda o propósito das ações de qualidade (FREIRE, 2017). Reuniões regulares, como as semanais de qualidade e as quinzenais do Núcleo de Segurança do Paciente, são exemplos de estratégias de comunicação que promovem a interação e o alinhamento de objetivos (SIMAN *et al.*, 2015).

Os enfermeiros precisam desenvolver competências e habilidades que lhes permitam avaliar, organizar e definir as condutas mais adequadas para pacientes e familiares. A adoção de práticas voltadas à segurança do paciente, como a reestrutu-

ração dos fluxos de trabalho, a utilização de escalas e checklists, a prescrição eletrônica, o incentivo à participação ativa do paciente nas decisões e o fortalecimento de parcerias entre prestadores de serviços e comunidade, constitui um conjunto de estratégias essenciais para aprimorar a qualidade da assistência nas instituições de saúde (SILVA *et al.*, 2018). A notificação de eventos adversos, por exemplo, é uma estratégia importante para identificar a raiz dos problemas, evitar recorrências e promover o aprendizado em equipe, contribuindo para uma cultura justa (FREIRE, 2017).

Considerando a importância da atuação do enfermeiro no processo de acreditação, é relevante conhecer as experiências desse profissional em programas de avaliação de qualidade (FREIRE *et al.*, 2015). O trabalho da Assessoria de Qualidade, frequentemente liderado por enfermeiros, desempenha papel estratégico ao impulsionar, motivar e monitorar as equipes, garantindo a continuidade das ações de melhoria (FREIRE, 2017). A liderança da alta direção é indispensável para o alinhamento da qualidade aos objetivos estratégicos do hospital, e o envolvimento de gerentes e coordenadores, muitos dos quais são enfermeiros, é crucial para a disseminação e a prática da cultura de qualidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A acreditação hospitalar, embora seja um processo complexo e contínuo, representa uma ferramenta robusta para a gestão da qualidade e a segurança do paciente nas instituições de saúde. As transformações impostas por esse processo, como a padronização de rotinas, a melhoria da infraestrutura, o controle financeiro e o foco na segurança, evidenciam um avanço significativo na assistência (RODRIGUES TERRA; TOBAL BERSSANETI, 2017).

O sucesso na manutenção da acreditação com excelência, conforme demonstrado nos estudos, depende de um trabalho diário e integrado que vá além da simples preparação para auditorias, em permeie a cultura organizacional (OLIVEIRA *et al.*, 2020). A gestão de pessoas com investimento em capacitação e comunicação eficaz, aliada ao monitoramento contínuo por meio de indicadores e auditorias internas, constitui estratégia essencial para o envolvimento de toda a equipe e a cultura da qualidade (FREIRE, 2017).

A enfermagem, por sua posição estratégica e presença constante na linha de frente do cuidado, é um ator indispensável nesse processo (SEIFFERT; WOLFF; WALL, 2011). A atuação do enfermeiro, que gerencia e assiste, é vital para traduzir os requi-

sitos da acreditação em práticas seguras e qualificadas no cotidiano (SILVA *et al.*, 2018). Embora desafios como a resistência à mudança, a rotatividade de pessoal e as limitações de recursos persistam, a busca contínua pela excelência demonstra o potencial da acreditação de impulsionar uma assistência cada vez mais segura e humanizada (FREIRE, 2017).

Para estudos futuros, sugere-se aprofundar a análise de impactos financeiros da acreditação, a percepção dos pacientes sobre a qualidade do cuidado em instituições acreditadas e a evolução de indicadores de desempenho ao longo do tempo. Além disso, é importante explorar as estratégias em diferentes contextos hospitalares e o envolvimento de outras categorias profissionais, incluindo a equipe noturna, para uma compreensão mais abrangente do processo (FREIRE, 2017).

Na perspectiva apresentada, a acreditação hospitalar é vista como muito mais do que um simples selo de conformidade, e sim como um motor de transformação organizacional que alinha processos, fortalece a cultura de segurança e valoriza o trabalho em equipe. Mais do que atender a requisitos formais, o processo demanda comprometimento contínuo, liderança engajada e integração de melhorias à rotina assistencial. Embora desafios estruturais e

humanos possam desacelerar esse avanço, acredita-se que, quando a acreditação é encarada como um caminho de aprendizado e não apenas como uma meta, ela potencializa resultados sustentáveis, amplia a satisfação de pacientes e profissionais e consolida uma assistência de excelência.

## REFERÊNCIAS

FERREIRA, A. M. D. *et al.* Acreditação internacional em hospital brasileiro: perspectivas da equipe multiprofissional. *Revista de Enfermagem UFPE on line*, [s. l.], v. 11, n. 12, p. 5177, 17 dez. 2017. DOI: 10.5205/1981-8963-v11i12a25094p5177-5185-2017.

FREIRE, E. M. R. Estratégias para manutenção do nível de certificação em um hospital Acreditado com Excelência. [s. l.].

FREIRE, E. *et al.* Vivências de Enfermeiros no processo de avaliação da qualidade em um hospital universitário. *Revista Nursing*, 2015; 17 (219): 1154-1160. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/308677561>.

JN, T.; NH, R. RETOMADA À ACREDITAÇÃO HOSPITALAR NO “PÓS-PANDEMIA” DA COVID-19: PERSPECTIVAS DE LIDERANÇAS. [s. l.], , 2024.

OLIVEIRA, J. L. C. D. *et al.* Interface entre acreditação e segurança do paciente: perspectivas da equipe de enfermagem. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, [s. l.], v. 54, p. e03604, 2020. DOI: 10.1590/s1980-220x2018053703604.

RODRIGUES TERRA, J. D.; TOBAL BERSSANETI, F. Acreditação hospitalar e seus impactos nas boas práticas em serviços da saúde. *O Mundo da Saúde*, [s. l.], v. 41, n. 1, p. 11-17, 30 mar. 2017. DOI: 10.15343/0104-7809.201741011117.

SEIFFERT, L. S.; WOLFF, L. D. G.; WALL, M. L. A EXPERTISE DE NIGHTINGALE E O MANUAL BRASILEIRO DE ACREDITAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE. *Cogitare Enfermagem*, [s. l.], v. 16, n. 3, 30 set. 2011. DOI: 10.5380/ce.v16i3.24293. Disponível em: <http://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/24293>. Acesso em: 5 ago. 2025.

SILVA, A. T. *et al.* Segurança do paciente e a atuação do enfermeiro em hospital. *Revista de Enfermagem UFPE on line*, [s. l.], v. 12, n. 6, p. 1532, 2 jun. 2018. DOI: 10.5205/1981-8963-v12i6a234593p1532-1538-2018.

SIMAN, A. G. *et al.* Estratégia do trabalho gerencial para alcance da acreditação hospitalar. *REME-Revista Mineira de Enfermagem*, [s. l.], v. 19, n. 4, 1 dez. 2015. DOI: 10.5935/1415-2762.20150063. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/rem/article/view/50058>. Acesso em: 5 ago. 2025.