

GESTÃO DA QUALIDADE NA ENFERMAGEM BRASILEIRA: REVISÃO DE LITERATURA

QUALITY MANAGEMENT IN BRAZILIAN NURSING: A LITERATURE REVIEW

GESTIÓN DE CALIDAD EN LA ENFERMERÍA BRASILEÑA: REVISIÓN DE LITERATURA

Elyrose Sousa Brito Rocha^I
Maria Auxiliadora Trevizan^{II}
Kerson Rocha Júnior^{III}
Mirella Castelhana-Souza^{IV}

RESUMO: Atualmente, a busca da qualidade encontra-se inserida não só no setor industrial, mas também na prestação de serviços, incluindo as instituições de saúde. Como parte importante dessas instituições, os profissionais de enfermagem também estão envolvidos com a *gestão da qualidade*. Motivadas por estes pensamentos, realizamos uma revisão integrativa da literatura. O objetivo foi identificar estudos que abordam as contribuições da *gestão da qualidade* para a enfermagem brasileira. A amostra totalizou 20 estudos publicados em periódicos nacionais no período de 2000-2010. Identificamos três categorias temáticas: avaliação dos padrões de qualidade de serviços de enfermagem, com 8(40%) estudos; ações do enfermeiro no processo de implantação e/ou implementação de *programas de qualidade*, com 6(30%) estudos; e uso da *gestão da qualidade* na organização dos serviços de enfermagem, com 6(30%) pesquisas. Ainda observamos um número escasso de estudos práticos, capazes de determinar a eficiência das práticas adotadas na implementação dessa estratégia na enfermagem brasileira.

Palavras-chave: Gestão de qualidade; organização e administração; serviços de saúde; enfermagem.

ABSTRACT: Today, the search for quality is pursued both in the industrial sector and in the service area, including health institutions. As an important part of those institutions, nursing professionals are also involved in *quality management*. In the light of those motivations, an integrative literature review was performed to identify studies addressing *quality management* contributions to Brazilian nursing. The sample totaled 20 studies published in Brazilian journals from 2000 to 2010. Three theme categories were identified: assessment of nursing service quality standards, with 8(40%) studies; nurses' actions in the development and/or implementation process of *quality programs*, with 6(30%) studies; and use of *quality management* in the organization of nursing services, with 6(30%) research pieces. A small number of empirical studies was also identified, which made it possible to determine the effectiveness of practices adopted in the implementation of that strategy in Brazilian nursing.

Keywords: Quality management; organization and administration; health services; nursing.

RESUMEN: Hoy día, la búsqueda de la calidad está insertada no sólo en el sector industrial, pero también en la prestación de servicios, incluyendo las instituciones de salud. Como parte importante de estas instituciones, los profesionales de enfermería también están involucrados con la *gestión de calidad*. Motivadas por estos pensamientos, llevamos a cabo una revisión integradora de la literatura. La finalidad fue identificar estudios que discuten las contribuciones de la *gestión de calidad* para la enfermería brasileña. La muestra abarcó a 20 estudios publicados en periódicos nacionales en la década 2000-2010. Identificamos tres categorías temáticas: evaluación de los estándares de calidad de servicios de enfermería, con 8(40%) estudios; acciones del enfermero en el proceso de implantación y/o implementación de *programas de calidad*, con 6(30%) estudios y uso de la *gestión de calidad* en la organización de los servicios de enfermería, con 6(30%) investigaciones. Todavía observamos un pequeño número de estudios empíricos, capaces de determinar la eficacia de las prácticas adoptadas en aplicación de esta estrategia en la enfermería brasileña.

Palabras clave: Gestión de calidad; organización y administración; servicios de salud; enfermería.

INTRODUÇÃO

Atualmente, qualidade é um termo bastante pesquisado, polêmico e que pode ser entendido sob diversos enfoques¹. Porém, em se tratando de um modelo gerencial,

a *qualidade* possui sentido amplo e é usada para estruturar os serviços de uma determinada instituição na sua abrangência e de forma sistêmica².

^IEnfermeira. Doutora e Pesquisadora vinculada ao Grupo de Pesquisas em Recursos Humanos em Enfermagem da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Centro Colaborador da Organização Mundial da Saúde para a Pesquisa em Enfermagem. Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. E-mail: elysrocha@gmail.com.

^{II}Enfermeira. Professora Titular da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Centro Colaborador da Organização Mundial da Saúde para a Pesquisa em Enfermagem. Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. E-mail: trevizan@eerp.usp.br.

^{III}Doutor em Física. Pesquisador vinculado à Universidade Federal do Piauí. Teresina, Piauí, Brasil. E-mail: kersonrochajr@gmail.com.

^{IV}Enfermeira, bolsista de apoio técnico do Grupo de Pesquisas em Recursos Humanos em Enfermagem da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Centro Colaborador da Organização Mundial da Saúde para a Pesquisa em Enfermagem. Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. E-mail: mirella@eerp.usp.br.

O movimento pela *qualidade* começou no Japão com a aplicação de critérios estatísticos na linha de produção. Ao longo do tempo, este tema ganhou grande dimensão dentro das organizações, envolvendo todos os setores, inclusive suas relações com fornecedores e clientes³. Atualmente, observamos que a busca pela *qualidade* encontra-se inserida não só no setor industrial, mas também na prestação de serviços, incluindo as instituições de saúde.

Em busca de mais qualidade na prestação de seus serviços, as instituições de saúde estão discutindo, implantando e implementando a *qualidade* através de estratégias como, por exemplo, a *gestão da qualidade total* (GQT), que consiste em um processo progressivo e contínuo de busca pela excelência⁴.

Por sua vez, os profissionais de enfermagem, que são parte importante destas instituições, também estão engajados no movimento da *qualidade*².

Estudos que destacam estratégias utilizadas pelo enfermeiro na realização de ações comprometidas com a qualidade da assistência de enfermagem, foram identificados por pesquisadores¹. Um desses estudos aborda a liderança sob o enfoque da aplicação dos *14 princípios da qualidade*⁵.

No entanto, apesar da *gestão da qualidade* (GQ) ter se tornado alvo de discussões nas instituições de saúde e nas disciplinas de administração dos cursos de enfermagem, ainda há necessidade de produção de relatos de experiências advindas da implantação desse modelo nos serviços de saúde e de enfermagem, para que possamos conhecer melhor os resultados alcançados e verificarmos a credibilidade dessa forma de gerenciar⁶.

A utilização deste modelo gerencial ainda deve ser vista com cautela, pois ainda são poucos os estudos que mostram resultados para avaliar os efeitos dos programas de qualidade em relação a melhorias de infraestrutura, da qualificação do potencial humano e da agilidade do atendimento à clientela².

Impulsionadas por estes pensamentos, realizamos uma revisão integrativa da literatura com o objetivo de identificar estudos que demonstrem quais as contribuições da GQ para a enfermagem brasileira.

METODOLOGIA

A *revisão integrativa* da literatura é a busca de informações sobre um determinado tema com a finalidade de sintetizar a produção do conhecimento sobre um problema de pesquisa e proporcionar ao leitor uma compreensão do que existe publicado sobre o assunto. Ao fornecer os resultados das pesquisas, esta metodologia pode auxiliar os profissionais, os pesquisadores e os estudantes em suas tomadas de decisões⁷. Este tipo de estudo pode trazer contribuições

potenciais e constitui parte valiosa do processo de criação e organização do corpo de conhecimento sobre determinado tema⁸.

A fim de atender ao objetivo deste estudo, realizamos a revisão de acordo com critérios definidos e utilizados por pesquisadores⁸⁻¹⁰, o que nos levou a definir os seguintes passos metodológicos: seleção da questão para a revisão: quais as contribuições da GQ para a enfermagem brasileira segundo pesquisas publicadas em periódicos nacionais nos anos de 2000 a 2010?; seleção da amostra, executada entre fevereiro e junho de 2011; definição das características dos estudos da amostra com base em critérios de inclusão definidos pelas autoras deste estudo; análise dos resultados utilizando instrumento elaborado pelas autoras deste artigo; discussão dos resultados; apresentação e divulgação dos resultados.

Os critérios de inclusão para definição da amostra deste estudo foram: artigos publicados em periódicos nacionais, no período de 2000 a 2010; estudos resgatados na íntegra e que apresentassem contribuições da GQ para a enfermagem brasileira.

As publicações que fazem parte da amostra desta revisão foram encontradas nas bases de dados relacionadas na *biblioteca virtual em saúde* (BVS). Para realizar o acesso, utilizamos os termos *gestão de qualidade e enfermagem*.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Durante o processo de busca na BVS, inicialmente identificamos 110 estudos nacionais, sendo que 73 foram publicados de 2000 a 2010. Deste total, 40 não abordavam aspectos que demonstrassem contribuições da GQ para a enfermagem. No restante (33 pesquisas), encontramos quatro teses e duas monografias, o que resultou em 27 pesquisas publicadas. Das 27 publicações, resgatamos 20 estudos na íntegra, que observaram os critérios de inclusão.

Caracterização dos estudos analisados

Todos os estudos encontrados estavam indexados na base de dados *literatura latinoamericana em ciências da saúde* (LILACS), sendo que dois deles foram indexados também na base *medical literature analysis and retrieval system online* (MEDLINE).

A média de publicação é de 1.6 por ano, sendo que o ano de 2009 apresentou o maior número de publicações, seguido de 2000 e 2006, conforme mostra a Tabela 1.

Nos primeiros cinco anos da última década, as publicações sobre a GQ na enfermagem foram escassas, reforçando, talvez, o pensamento expressado por estudiosos, em 2005⁶, sobre a necessidade de produção de relatos de experiências a respeito da implanta-

TABELA 1: Distribuição do número de publicações segundo o periódico e ano. Ribeirão Preto, 2011.

Periódico	Publicações f	Publicações por periódico e ano								
		2000	2002	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Acta Paul Enferm	4	-	-	2	1	-	-	1	-	
Rev Latino-Am Enfermagem	4	2	-	-	1	-	-	1	-	
Rev Gaúcha Enferm.	3	-	-	-	-	1	-	2	-	
Rev Bras Enferm	2	1	-	-	-	-	1	-	-	
Rev enferm UERJ	2	-	-	-	1	-	-	-	1	
Ciência, Cuidado e Saúde	1	-	-	-	1	-	-	-	-	
Ciência e Saúde Coletiva	1	-	-	1	-	-	-	-	-	
O Mundo da Saúde	1	-	1	-	-	-	-	-	-	
Rev esc enferm USP	1	-	-	-	-	-	-	1	-	
Texto contexto enferm.	1	1	-	-	-	-	-	-	-	
Total	20	4	1	3	4	1	1	5	1	

ção desse modelo nos serviços de saúde e de enfermagem. Os dados destes anos reforçam também as palavras de demais pesquisadores² sobre a utilização do modelo gerencial ser vista com cautela, porque eram poucos os estudos sobre o tema.

Ao contrário, observamos uma concentração de publicações entre 2005 e 2010, reforçando a ideia de que, cada vez mais, essa estratégia passa a fazer parte das organizações de saúde. Cada época desenvolve uma forma organizacional apropriada às suas características e exigências³. Graças ao grande impacto do desenvolvimento tecnológico e da tecnologia da informação vivemos atualmente a era da informação, marcada por incertezas, mas que também se caracteriza pela mudança de foco das organizações. Em face disso, a maneira como os serviços de saúde funcionam também têm passado por transformações, sendo a necessidade pela busca contínua da qualidade uma delas.

A implantação da GQ nos serviços de saúde data do final da década de 80, quando Donald Berwick, médico pediatra e professor da Universidade de Harvard, coordenou um projeto com o objetivo de comprovar ou não a aplicabilidade dos conceitos da GQT na área da saúde¹¹. No entanto, este movimento começou a acontecer na área da saúde brasileira somente a partir da década de 90 e mesmo que seja considerado por alguns teóricos como um conjunto de técnicas universais, aplicáveis a organizações de qualquer natureza, ainda encontra dificuldades e fracassos nas instituições hospitalares do país. Afinal, este tipo de instituição encontra-se inserida num ambiente complexo, condicionado a um funcionamento singular diante da lógica da acumulação lucrativa dos mercados. O hospital está subordinado a princípios éticos e legais que o coloca frente a uma diversidade de interesses que não se pode deixar de observar ao tentar implantar esse tipo de estratégia gerencial¹².

É possível que, por causa destes fatores, somente mais recentemente a enfermagem brasileira venha descobrindo a importância de utilizar e pesquisar os

princípios da GQ para o cuidado prestado e para a instituição em que trabalha como um todo.

Em relação ao periódico de publicação, houve predominância da Acta Paulista de Enfermagem, com 4(20%) publicações, bem como da Revista Latino-Americana de Enfermagem com o mesmo número.

Porém, os periódicos que publicaram em anos mais recentes foram a Revista Enfermagem UERJ (Universidade do Estado do Rio de Janeiro), com 1(5%) publicação em 2010 e a Revista Gaúcha de Enfermagem com 2(10%) publicações em 2009, como vemos na Tabela 1.

O número de autores dos trabalhos analisados totalizou 60. Destes, 54(90%) são enfermeiros, 3(5%) são médicos, 1(1,67%) psicóloga, 1(1,67%) engenheiro eletricista e 1(1,67%) engenheiro mecânico.

Em relação à titulação dos autores, 28(46,7%) possuem doutorado e, em seguida, 10(16,6%) profissionais possuem graduação com especialização em administração hospitalar, gestão de recursos humanos, nefrologia, auditoria e informática em enfermagem, de acordo com a Tabela 2.

TABELA 2: Distribuição dos autores dos artigos analisados por titulação. Brasil, 2011.

Titulação dos autores	f	%
Pós-doutorado	2	3.3
Doutorado	28	46.7
Mestrado	9	15,0
Doutorado em andamento	4	6.7
Mestrado em andamento	3	5,0
Graduação	4	6.7
Graduação com especialização	10	16.6
Total	60	100,0

Dos 54 enfermeiros, apenas 9(16,67%) estão atuando na assistência, demonstrando que grande parte dos profissionais que pesquisa sobre o tema se encontra inserida no meio acadêmico e vinculada a centros e grupos de pesquisas.

Em relação à frequência do tipo de estudo, encontramos 10(50%) exploratórios e descritivos, 4(20%) relatos de experiência, 2(10%) reflexões teóricas e o mesmo número se repete para revisões de literatura. Identificamos também 1(5%) estudo descritivo e 1(5%) análise crítica.

Contribuições dos estudos

Ao analisarmos as publicações quanto às contribuições da GQ para a enfermagem brasileira, identificamos três categorias temáticas: avaliação dos padrões de qualidade de serviços de enfermagem, com 8(40%) estudos; ações do enfermeiro no processo de implantação e/ou implementação de *programas de qualidade*, com 6(30%) textos; e uso da GQ na organização dos serviços de enfermagem, também com 6(30%) artigos.

Avaliação dos padrões de qualidade

Os processos de acreditação hospitalar nas instituições com alto nível de qualidade são considerados desdobramentos importantes do movimento da *qualidade* em nossos dias. Entre as instituições que promovem estes processos, podemos destacar a *Organização Nacional de Acreditação (ONA)* que tem o objetivo de promover a implantação de um processo permanente de avaliação e de certificação da qualidade nos serviços de saúde¹³.

Assim, um dos estudos que faz parte da primeira categoria buscou identificar os critérios de avaliação de resultados aplicados aos serviços de enfermagem, utilizados nos programas de acreditação. Os dados foram coletados em sete instituições credenciadas pela ONA e os achados evidenciaram ênfase nos critérios de resultados da área administrativa da enfermagem, indicando que, talvez, os critérios relativos à assistência e ao ensino e pesquisa ainda necessitem de uma mensuração mais precisa por parte dos *programas de acreditação*¹⁴. Por outro lado, ao identificarem a opinião dos enfermeiros de um hospital acreditado a respeito dos indicadores que avaliam a assistência de enfermagem, estudiosos verificaram grande valorização dos indicadores referentes aos processos assistenciais específicos da enfermagem, sendo que os indicadores relacionados aos processos gerenciais não foram considerados por todos os enfermeiros como pertinentes para avaliar a qualidade da assistência¹⁵.

As reflexões de enfermeiras docentes e gerentes a respeito do uso de indicadores de qualidade, no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem, foram estudadas por pesquisadores. Aspectos relacionados à participação nas tomadas de decisão, bem como remuneração compatível e satisfação no trabalho, foram enfatizados pelos entrevistados como relevantes para avaliar os indicadores de qualidade de recursos humanos em enfermagem¹⁶.

Alguns autores trazem contribuições peculiares ao analisarem a política de qualidade implantada pela gestão hospitalar em uma farmácia central, bem como as características da atividade de medicar realizada pelo auxiliar de enfermagem da instituição. Concluíram que a política de qualidade implantada e a qualidade exigida na atividade de medicar dificultaram o cumprimento desta tarefa¹⁷.

Outras pesquisas que fazem parte da primeira categoria buscaram avaliar os padrões de qualidade de serviços de enfermagem a partir da opinião do enfermeiro a respeito da aplicação dos *princípios de Deming* no serviço em que trabalham. Dos 57 enfermeiros que participaram do estudo¹⁸, 79% observaram melhoria na satisfação das pessoas que trabalham no local após a implantação da GQ, 89,5% observaram melhoria na satisfação do paciente e apenas um profissional disse não crer em bons resultados com a GQ. A opinião do enfermeiro a respeito dos *14 princípios de Deming* também foi abordada por outras pesquisadoras, sendo que o princípio mais bem pontuado pelos enfermeiros foi o sétimo, que diz respeito a instituir a liderança focada na busca da qualidade¹⁹.

Estudiosos buscaram conhecer a opinião de enfermeiros que gerenciam *unidades básicas de saúde* a respeito da implantação da GQ. Um dos profissionais entrevistados acredita que, uma vez implantada solidamente, a GQ poderia promover uma verdadeira revolução na prestação dos serviços públicos de saúde².

Ações do enfermeiro em programa de qualidade

Na segunda categoria, ressaltamos trabalhos que destacam a importância do papel do enfermeiro em todo o processo de planejamento, implantação e manutenção de *programas de qualidade* nos serviços de saúde e de enfermagem, servindo de elo entre a gerência, a equipe cuidadora e o cliente²⁰⁻²².

Nesse sentido, alguns autores destacam a importância do papel de liderança exercido pelo enfermeiro no processo de avaliação de um *programa de qualidade*, em um centro de tratamento intensivo pediátrico, realizada pela *British Standards Institution* para conferimento do certificado *International Organization for Standardization 9002 (ISO 9002)*²³.

Outros pesquisadores realizaram uma análise crítica reflexiva baseada no referencial teórico da qualidade bem como em suas próprias experiências na implantação de sistemas de qualidade. Destacaram a participação política insuficiente das enfermeiras no planejamento estratégico de uma instituição, sobretudo em relação à iniciativa para se organizarem e reivindicarem participação ativa nas decisões de processos organizacionais de enfermagem²⁴.

Trabalhos que destacam estratégias utilizadas pelo enfermeiro através de ações comprometidas com

a GQ foram identificados por estudiosos. Uma das estratégias refere-se à promoção da satisfação no trabalho da equipe de enfermagem envolvida com a melhoria da qualidade da assistência. A participação dos auxiliares de enfermagem em atividades de planejamento e organização do serviço mostrou – se fundamental para a satisfação dos profissionais¹.

Uso da GQ nos serviços de enfermagem

Por fim, a terceira categoria de estudos contribui com a abordagem do uso de ferramentas e/ou técnicas da GQ no planejamento e organização do trabalho de enfermagem²⁵⁻²⁷. Ferramentas como o *Braisntorming*, o *Diagrama de Ishikawa* e o *Gráfico de Pareto* ajudaram enfermeiros a identificarem os principais problemas do serviço onde trabalhavam²⁸.

Na busca pela qualidade no trabalho do enfermeiro em centro cirúrgico, autores submeteram um instrumento de padrão de qualidade administrativo e assistencial para serajuizado por 12 enfermeiros especialistas da área²⁹.

Com o objetivo de melhorar os índices de satisfação no trabalho de uma equipe de enfermagem, foram desenvolvidas atividades em uma unidade de terapia intensiva. Apesar de as autoras considerarem que os índices permaneceram baixos após a intervenção, eles aumentaram de 12,08 para 15,05 entre as enfermeiras e de 11,33 para 12,13 entre os auxiliares de enfermagem³⁰.

Autores apresentam experiências de hospitais e serviços de enfermagem brasileiros na adoção da GQ para organizar seus serviços. Ao analisarem essas experiências verificaram ganhos relacionados aos recursos humanos, garantindo a satisfação das pessoas no seu ambiente de trabalho. Além disso, observaram modificações em indicadores estatísticos relativos à satisfação do paciente. As autoras do estudo consideraram que as experiências das instituições de saúde estudadas na adoção da GQ atingiram resultados satisfatórios propiciando-se credibilidade a esse modelo gerencial⁶.

A análise das publicações apresentadas neste estudo demonstra a preocupação atual, por parte do enfermeiro, em envolver-se com a implementação da GQ nos serviços de enfermagem brasileiros. No entanto, destacamos a escassez de estudos que explorem indicadores de qualidade nos processos de enfermagem. Quanto a isto, desejamos ressaltar uma recente publicação, que não foi incluída nesta amostra e que exemplifica este tipo de estudo. Trata-se da análise de eventos adversos notificados por enfermeiros de uma clínica cirúrgica, onde se constataram 264 eventos relacionados à retirada de sondas, drenos e cateteres, quedas, úlcera por pressão, erros de medicação, queimaduras, dentre outros. O estudo evidenciou subnotificação dos eventos adversos, bem como consequências graves para o paciente. Apontou ainda possíveis causas e ações para prevenção³¹.

Em adição, vale destacar que na perspectiva de busca contínua por excelência na melhoria do atendimento, técnicas, recursos financeiros e poder não são suficientes se não houver sistemas de saúde que funcionem com garantia de acessibilidade, resolutividade, justiça social e qualidade. Esforços devem ser empreendidos em prol do capital humano, fonte de toda energia para a concretização de mudanças³². Nesse sentido, estudiosos buscaram conhecer, recentemente, os entraves que desencadeiam ausência de cuidado humanizado nas práticas da enfermagem e depararam-se com ambiência inadequada, déficit de recursos humanos, reduzido incentivo para a qualificação profissional, entre outros³³.

Dessa forma, concordamos que a incorporação de novos comportamentos requer enfrentamento e disposição para sensibilizar os agentes institucionais para que lancem um novo olhar para a sua atuação, tendo em vista as práticas gerenciais com enfoque participativo e democrático, rumo às novas perspectivas no planejamento em enfermagem e saúde, diante da realidade que vivenciamos no setor. Desse modo, poderemos ofertar mais qualidade assistencial e gerencial num ambiente de trabalho saudável^{34,35}.

CONCLUSÃO

As publicações analisadas apontam para uma preocupação atual dos profissionais de enfermagem, mais especificamente na última metade do período 2000-2010, em instituir a GQ nos serviços de enfermagem brasileiros, bem como em estudar os resultados alcançados após implantação da estratégia gerencial. No entanto, ainda observamos um número escasso de estudos práticos, que explorem indicadores de qualidade dos serviços de enfermagem, capazes de determinar a eficiência das práticas adotadas na implementação da GQ em saúde.

A minoria dos enfermeiros autores dos trabalhos analisados, encontra-se na prática assistencial, o que aponta para uma baixa interação entre profissionais da prática e profissionais dedicados a estudos acadêmicos. Este fato pode ser um dos fatores que dificultam a realização de estudos capazes de explorar indicadores de qualidade da prática de enfermagem antes, durante e após a implantação de modelos de GQ, cuja escassez foi ressaltada neste estudo de revisão.

Por fim, a principal limitação deste estudo é devida ao baixo número de artigos que definiram a amostra, não permitindo a realização de inferência estatística e a generalização dos achados.

REFERÊNCIAS

1. Barbosa LR, Melo MRAC. Relações entre qualidade da assistência de enfermagem: revisão integrativa da literatura. *Rev Bras Enferm.* 2008; 61:366-70.

2. Nascimento IJ, Leitão RER, Vargens OMC. A qualidade nos serviços de saúde pública segundo enfermeiros que gerenciam Unidades Básicas de Saúde. *Rev enferm UERJ*. 2006; 14:350-6.
3. Chiavenato I. *Introdução à teoria geral da Administração*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2003.
4. Rocha ESB. Gerenciamento da qualidade em um serviço de enfermagem hospitalar: visão do enfermeiro [dissertação de mestrado]. Ribeirão Preto (SP): Universidade de São Paulo; 2007.
5. Deming WE. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva; 1990.
6. Balsanelli P, Jericó MC. Os reflexos da gestão pela qualidade total em instituições hospitalares brasileiras. *Acta Paul Enferm*. 2005; 18:397-402.
7. Polit DF, Hungler BP. *Fundamentos de pesquisa em enfermagem*. 4ª ed. Porto Alegre (RS): Artes Médicas; 2004.
8. Ganong LH. Integrative reviews of nursing research. *Res Nurs Health*. 1987; 10:1-11.
9. Poletti NAA. O cuidado de enfermagem a pacientes portadores de feridas crônicas [dissertação de mestrado]. Ribeirão Preto (SP): Universidade de São Paulo; 2000.
10. Poletti NAA, Caliri MHL, Simão CDSR, Juliani KB, Táci-to VE. Feridas malignas: uma revisão de literatura. *Rev Bras Cancerol*. 2002; 48:411-7.
11. Nogueira LCL. *Gerenciando pela qualidade total na saúde*. Belo Horizonte (MG): Fundação Christiano Ottoni, Universidade Federal de Minas Gerais; 1996.
12. Gurgel Junior GD, Vieira MME. Qualidade total e administração hospitalar: explorando disjunções conceituais. *Ciênc Saúde Coletiva*. 2002; 7:325-34.
13. Organização Nacional de Acreditação, ONA. Conheça a ONA [Internet]. Brasília [citado em 16 mai 2011]. Disponível em: www.ona.org.br/Pagina/20/Conheca-a-ONA
14. Feldman LB, Cunha ICK. O. Identificação dos critérios de avaliação de resultados do serviço de enfermagem nos programas de acreditação hospitalar. *Rev Latino-Am Enfermagem*. 2006; 14:540-5.
15. Silva CS, Gabriel CS, Bernardes A, Évora YDM. Opinião do enfermeiros sobre indicadores que avaliam a qualidade da assistência de enfermagem. *Rev Gaúcha Enferm*. 2009; 30:263-71.
16. Kurcgant P, Tronchin DMR, Melleiro MM, Castilho V, Machado VB, Pinhel I, et al. Indicadores de qualidade e a avaliação de gerenciamento de recursos humanos em saúde. *Rev esc enferm USP*. 2009; 43:1168-73.
17. Guedes RMA, Lima FPA, Assunção AA. O programa de qualidade no setor hospitalar e as atividades reais da enfermagem: o caso da medicação. *Ciênc Saúde Coletiva*. 2005; 10:1063-74.
18. Antunes AV, Trevizan MA. Gerenciamento da qualidade: utilização no serviço de enfermagem. *Rev Latino-Am Enfermagem*. 2000; 8:35-44.
19. Rocha ESB, Trevizan MA. Gerenciamento da qualidade em um serviço de enfermagem hospitalar. *Rev Latino-Am Enfermagem*. 2009; 17:240-5.
20. Backes DS, Silva DM, Siqueira HH, Erdmann AL. O produto do serviço de enfermagem na perspectiva da gerência da qualidade. *Rev Gaúcha Enferm*. 2007; 28:163-70.
21. Lima GO, Cruz RFA, Vale SRM, Carneiro ECRL. Metodologia para implantação de um sistema de gestão da qualidade em um centro de diálise. *Acta Paul Enferm*. 2009; 22:580-2.
22. Moura GMSS, Juchem BC, Falk MLR, Magalhães AMM, Suzuki LM. Construção e implantação de dois indicadores de qualidade assistencial de enfermagem. *Rev Gaúcha Enferm*. 2009; 30:136-40.
23. Lacerda DPDG, Rocha ML, Santos RP. ISO 9002 no centro de terapia intensiva pediátrico do Hospital Israelita Albert Einstein. *Rev Bras Enferm*. 2000; 53:283-90.
24. Rêgo MMS, Porto IS. Implantação de sistemas da qualidade em instituições hospitalares: implicações para a enfermagem. *Acta Paul Enferm*. 2005; 18:434-8.
25. Matsuda LM, Évora YDM, Boan FS. O método desdobramento da função qualidade - QFD - no planejamento do serviço de enfermagem. *Rev Latino-Am Enfermagem*. 2000; 8:97-105.
26. Lima SBS, Erdmann AL. A enfermagem no processo da acreditação hospitalar em um serviço de urgência e emergência. *Acta Paul Enferm*. 2006; 19:271-8.
27. Paiva SMA, Silveira CA, Gomes ELR, Tessuto MC, Sartori NR. Teorias administrativas na saúde. *Rev enferm UERJ*. 2010; 18:311-6.
28. Dei Svaldi JS, Lunardi Filho WD. Gestão da qualidade total na enfermagem. *Texto contexto - enferm*. 2000; 9:238-50.
29. Mastroantonio MA, Graziano KU. Proposta de um instrumento de avaliação dos padrões de qualidade de uma unidade de centro cirúrgico ajuizado por especialistas. *O Mundo da Saúde*. 2002; 26:332-41.
30. Matsuda LM, Évora YDM. Ações desenvolvidas para a satisfação no trabalho da equipe de enfermagem de uma UTI-adulto. *Ciênc cuid Saúde*. 2006; 5:49-56.
31. Carneiro FS, Bezerra ALQ, Silva AEBC, Souza LP, Paranaguá TTB, Branquinho NCSS. Eventos adversos na clínica cirúrgica de um hospital universitário: instrumento de avaliação da qualidade. *Rev enferm UERJ*. 2011; 19:204-11.
32. Trevizan MA, Mendes IAC, Mazzo A, Ventura CAA. Investimento em ativos humanos da enfermagem: educação e mentes do futuro. *Rev Latino-Am Enfermagem*. 2010; 18:467-71.
33. Barros SDOL, Queiroz JC, Melo RM. Cuidando e humanizando: entraves que dificultam esta prática. *Rev enferm UERJ*. 2010; 18:598-603.
34. Guerra ST, Prochnow AG, Trevizan MA, Guido LA. O conflito no exercício gerencial do enfermeiro no âmbito hospitalar. *Rev Latino-Am Enfermagem*. 2011; 19:362-9.
35. Lanzoni GMM, Lino MM, Luzardo AR, Meirelles BHS. Planejamento em enfermagem e saúde: uma revisão integrativa da literatura. *Rev enferm UERJ*. 2009; 17:430-5.

