

FACULDADE LABORO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MBA EM GESTÃO DA SAÚDE E
ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR

DANILO GOMES FERREIRA

ACREDITAÇÃO HOSPITALAR NA PERSPECTIVA DE PROFISSIONAIS DE
SAÚDE

SÃO LUÍS
2018

DANILO GOMES FERREIRA

**ACREDITAÇÃO HOSPITALAR NA PERSPECTIVA DE PROFISSIONAIS DE
SAÚDE**

Artigo apresentado a Faculdade Laboro, como requisito para obtenção do grau de Especialista MBA em Gestão da Saúde e Administração Hospitalar.

Orientadora: Me. Ingrid de Campos Albuquerque

SÃO LUÍS

2018

Ferreira, Danilo Gomes

Acreditação hospitalar na perspectiva de profissionais de saúde / Danilo Gomes Ferreira -. São Luís, 2018.

Impresso por computador (fotocópia)

22 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão da Saúde e Administração Hospitalar) Faculdade LABORO. -. 2018.

Orientadora: Profa. Ma. Ingrid de Campos Albuquerque

1. Acreditação Hospitalar. 2. Gestão de Qualidade. 3. Pessoal de saúde. I. Título.

CDU: 658.56

DANILO GOMES FERREIRA

**ACREDITAÇÃO HOSPITALAR NA PERSPECTIVA DE PROFISSIONAIS DE
SAÚDE**

Artigo apresentado a Faculdade Laboro, como requisito para obtenção do grau de Especialista MBA em Gestão da Saúde e Administração Hospitalar.

Aprovado em ____ / ____ / ____

Nota: _____

BANCA EXAMINADORA

Ingrid de Campos Albuquerque (Orientadora)

Mestre em Ciências da Saúde

Luciana Rodrigues (Examinadora)

Prof Faculdade Laboro

3º Examinador

**ACREDITAÇÃO HOSPITALAR NA PERSPECTIVA DE PROFISSIONAIS DE
SAÚDE**

**HOSPITAL ACCREDITATION IN THE PERSPECTIVE OF HEALTH
PROFESSIONALS**

¹Danilo Gomes Ferreira

²Ingrid de Campos Albuquerque

¹ Enfermeiro. Pós-Graduandos em MBA em Gestão da Saúde e Administração Hospitalar.

² Enfermeira. Mestre em Ciências da Saúde.

RESUMO

Introdução: Uma das estratégias adotadas para melhorar a qualidade e a produtividade nas organizações de saúde é a criação de programas de Acreditação Hospitalar que implica em padrões de referências desejáveis para alcançar um diferencial de humanização e excelência no mercado. **Objetivo:** Verificar a percepção dos profissionais de saúde sobre o processo de acreditação hospitalar. **Metodologia:** Consiste em uma revisão integrativa de publicações do período de 2012 a 2017, nas bases de dados Biblioteca Virtual de Saúde (BVS) e Scientific Electronic Library Online (SciELO). Para coleta de dados foram selecionadas as seguintes variáveis: autor e ano, título, objetivo e conclusão, diante disso foram selecionados 11 artigos. **Resultados:** A amostra desse estudo verificou que o processo de acreditação hospitalar permite padronização e qualificação dos processos da organização hospitalar; os profissionais acreditam na mudança do processo de trabalho; possibilita crescimento e desenvolvimento profissional; há maior escuta dos profissionais; facilita a comunicação no ambiente hospitalar; há maior segurança para o trabalhador; desenvolve a liderança, entre outros. **Conclusão:** A Acreditação apresenta diversas vantagens como promoção do sentimento de orgulho e de satisfação entre os profissionais, porém os profissionais de saúde precisam ter motivação e compromisso para promoverem as mudanças necessárias, bem como propiciar ao paciente uma melhor prestação de serviços, com um cuidado humanizado e de excelência.

Palavras-chave: Acreditação Hospitalar. Gestão de Qualidade. Pessoal de saúde.

ABSTRACT

Introduction: One of the strategies adopted to improve quality and productivity in healthcare organizations is the creation of Hospital Accreditation programs that imply desirable reference standards to achieve a differentiation of humanization and excellence in the market. **Objective:** To verify the perception of health professionals about the hospital accreditation process. **Methodology:** It consists of an integrative review of publications from 2012 to 2017, in the Virtual Health Library (VHL) and Scientific Electronic Library Online (SciELO) databases. For data collection, the

following variables were selected: author and year, title, objective and conclusion, eleven articles were selected. **Results:** The sample of this study verified that the hospital accreditation process allows standardization and qualification of the hospital organization processes; Professionals believe in changing the work process; Enables professional growth and development; There is greater listening of professionals; Facilitates communication in the hospital environment; There is greater safety for the worker; Develop leadership, among others. **Conclusion:** Accreditation has several advantages such as promotion of pride and satisfaction among professionals, but health professionals need to have the motivation and commitment to promote the necessary changes, as well as to provide the patient with a better service, with a care Humanized and excellence.

Keywords: Hospital Accreditation. Quality management. Health personnel.

INTRODUÇÃO

A busca por uma assistência mais segura e excelente levou as organizações hospitalares a aprimorar os seus processos de forma permanente, para viabilizar a sustentabilidade financeira que garanta a sua perenidade no mercado aliada a efetividade no resultado assistencial, principalmente a satisfação dos pacientes por meio de uma assistência qualificada e com lucros para o hospital (BOMFIN; TRIVELLATO; HASTENREITER, 2013; OZZI; PINHEL, 2015). Embora existam hospitais considerados de excelência, a grande maioria ainda precisa avançar em termos de qualidade dos serviços prestados (BURMESTER; PEREIRA; SCARPI, 2007; LA FORGIA; COUTTOLENC, 2008).

A qualidade do cuidado e a segurança do paciente são consideradas grandes desafios deste século nas organizações hospitalares e vem sendo internacionalmente difundida desde as duas últimas décadas do século XX, com alta prioridade na agenda da Organização Mundial da Saúde (OMS), por meio de processos que garantam a melhoria da qualidade de seus serviços bem como minimizar custos com retrabalhos, ações processuais e o comprometimento da imagem institucional (LUEDY; DIAS; RIBEIRO JUNIOR, 2013; LUCENA, 2013; MACINATI, 2008; ALAVI; YASIN, 2008; ALÁSTICO; TOLEDO, 2013).

Uma das estratégias adotadas para melhorar a qualidade e a produtividade nas organizações de saúde é a criação de programas de acreditação hospitalar que implica em padrões de referências desejáveis, segundo a Auditoria de qualidade, para alcançar um diferencial de humanização e excelência no mercado (POMEY et al., 2010; MANZO; BRITO; CORRÊA, 2012).

A Acreditação Hospitalar é um mecanismo que avalia a gradação da qualidade dos serviços prestados em instituições de saúde. O processo não pode ser dissociado da mudança organizacional, condição intrínseca na fase de preparação e implantação das adequações necessárias para receber a certificação (BOMFIN; TRIVELLATO; HASTENREITER, 2013).

A Acreditação Hospitalar é um procedimento que avalia os recursos da instituição, de maneira periódica, voluntária, racionalizada, ordenadora e, principalmente, de educação continuada dos profissionais, visando garantir a qualidade da assistência através de padrões previamente aceitos (CONSÓRCIO BRASILEIRO DE ACREDITAÇÃO, 2011).

Para Manzo, Brito e Corrêa (2012),

[...] o Programa de Acreditação Hospitalar é um procedimento de avaliação dos recursos institucionais, de forma periódica, voluntária, racionalizada, ordenadora e, principalmente, de educação continuada dos profissionais, com o intuito de garantir a qualidade da assistência por meio de padrões previamente aceitos. A Acreditação deve ser entendida, portanto, em duas dimensões. A primeira, como um processo educacional, que leva as instituições prestadoras de serviços de assistência em saúde, especialmente os profissionais de saúde, a adquirirem a cultura da qualidade para implementação da gestão de excelência, fundamental para o processo. A segunda dimensão se refere ao processo de avaliação e certificação da qualidade dos serviços, analisando e atestando o grau de desempenho alcançado pela instituição de acordo com padrões pré-definidos.

A procura por uma assistência de excelência pelas instituições hospitalares tem se mostrado como uma das possibilidades de sobrevivência e sucesso dessas organizações. E nesse diapasão, os programas de certificação de qualidade são considerados como um importante recurso a ser desenvolvido pelas organizações, ou seja, um diferencial frente ao contexto competitivo no qual os hospitais estão inseridos (BETTIO, 2007).

Muitos hospitais reconhecem a necessidade de desenvolver estratégias que impeçam ou minimizem a chance de erros e falhas em seus serviços, buscando a implementação dos padrões de acreditação hospitalar da *Joint Commission International* (JCI). A JCI oferece à comunidade internacional processos objetivos com base em padrões para a avaliação dos cuidados à saúde, tendo como principal propósito o de estimular a demonstração de melhoria contínua e sustentada nas instituições (CONSÓRCIO BRASILEIRO DE ACREDITAÇÃO, 2010).

No Brasil, é através da Organização Nacional de Acreditação (ONA), uma organização não governamental que classifica hospitais em três níveis de acreditação, que um número crescente de instituições busca respaldo e reconhecimento de seus serviços. Os hospitais que optarem por serem avaliados, devem estar de acordo com o Manual Brasileiro de Acreditação, disponível pelo Ministério da Saúde (ALÁSTICO; TOLEDO, 2013).

O objetivo da Acreditação é estimular o aprimoramento permanente dos processos hospitalares com o objetivo de promover a qualidade na assistência à saúde, através da padronização de processos com foco na segurança do paciente (NASCIMENTO et al., 2008).

De acordo com a ONA em 2017, existem 165 organizações hospitalares acreditadas, 178 acreditado pleno e 229 acreditado com excelência. Esses serviços

hospitalares estão dispersos geograficamente, com maior concentração no estado de São Paulo, seguido pelo estado de Minas Gerais. No Maranhão, há dois hospitais com Acreditação com excelência, um acreditado pleno e um laboratório acreditado pleno (ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO, 2017).

O processo de classificação da Acreditação é voluntário, reservado e periódico, onde os dados de cada instituição são privados e não divulgados. O selo oferecido tem um período de validade variante de dois a três anos, conforme nível atingido (OZZI; PINHEL, 2015).

As políticas nacionais e os incentivos dados para que os hospitais participem do processo de Acreditação são variáveis que influenciam nos sistemas de Acreditação (TABRIZI; GHARIBI; WILSON, 2011; FORTES; MATTOS; BAPTISTA, 2011). As primeiras iniciativas de avaliação da qualidade dos serviços de saúde foram feitas na década de setenta, mas só com a criação do Programa Brasileiro de Acreditação Hospitalar (PBAH) na década de noventa, que a Acreditação ganhou maior projeção, sendo operacionalizado pela ONA (ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO, 2014).

Diante disso, pode-se afirmar que a falta de qualidade incide em consequências variáveis como danos, tanto aos pacientes como para os profissionais e a própria instituição. Assim a qualidade em saúde emerge como prioritário para os gestores de instituições de saúde. A adoção de medidas que garantam a segurança em saúde, como a reorganização dos processos de trabalho e capacitação contínua da equipe apresentam-se eficazes para estabelecer o cuidado ideal⁶. Visando tal resultado, esperam-se participações efetivas por parte da Alta Administração e dos profissionais de saúde em cada setor do hospital, uma vez que a Acreditação possibilita a melhoria do gerenciamento da organização hospitalar e a da qualidade da assistência prestada ao usuário (EL-JARDALI et al., 2008).

Assim, esse estudo se justifica pelo fato de a Acreditação e sua adesão ocorrer de forma gradativa, com o foco na melhoria da Qualidade de Assistência, rompendo velhos paradigmas, implantando mecanismo de definição dos indicadores clínicos, administrativos e econômicos para monitorar o resultado. Nesse contexto, os profissionais se deparam com um processo de mudança organizacional, que muitas vezes gera resistência e aceitação e isso afeta o processo de Acreditação Hospitalar em Hospitais Públicos, Filantrópicos e Privados.

Partindo desse pressuposto, o objetivo desse estudo é verificar a percepção dos profissionais de saúde sobre o processo de Acreditação hospitalar.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo descritivo do tipo revisão bibliográfica, que foi realizado nos bancos de dados Biblioteca Virtual de Saúde (BVS) e Scientific Electronic Library Online (SciELO) no período compreendido entre maio e julho de 2017. Para tanto, foram utilizadas como descritores: Acreditação Hospitalar; Gestão de Qualidade; Pessoal de saúde.

Foram estabelecidos como critérios de inclusão: estudos nacionais completos, publicados com resumos disponíveis em português, dos últimos cinco anos, apresentando a temática percepção dos profissionais de saúde sobre o processo de Acreditação hospitalar como objeto de estudo. Foram excluídos os estudos coincidentes e textos que não abordam as questões investigativas deste estudo e os de revisão. Considera-se o recorte temporal amplo e pertinente para captação de artigos atualizados.

Dos 158 estudos encontrados, 34 foram publicados na BVS e 124 no Scielo. De posse dos 158 estudos encontrados, foi realizada a primeira seleção através da leitura dos títulos e resumos disponíveis na base de dados e, percebeu-se que 7 estavam repetidos nos bancos, 137 não abordavam as variáveis de interesse para esta revisão, 3 não estavam disponíveis e, posteriormente, a partir dessa leitura, foram captados apenas os artigos disponíveis, totalizando 11 estudos. Fez-se, então, a leitura das 11 publicações, as quais se adequaram a todos os critérios de inclusão citados anteriormente.

Para coleta de dados foi construído um instrumento, de acordo com os resultados investigados, contendo as seguintes variáveis: autor e ano, título, objetivo e conclusão.

Os dados foram apresentados nos resultados utilizando quadro e foram discutidos à luz da literatura pertinente sobre a temática.

Atendendo aos preceitos éticos, houve o comprometimento em citar os autores utilizados no estudo respeitando a norma brasileira regulamentadora 6023 que dispõe sobre os elementos a serem incluídos e orienta a compilação e produção de

referências. Os dados coletados foram utilizados exclusivamente com finalidade científica.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Do total de 11 artigos selecionados para compor a amostra desse estudo, os pode-se verificar que evidenciaram que o processo de Acreditação hospitalar permite padronização e qualificação dos processos da organização hospitalar; os profissionais acreditam na mudança do processo de trabalho, mesmo diante da pressão imposta, mas necessitam ser motivados e valorizados por parte dos que operam o sistema; possibilita crescimento e desenvolvimento profissional, porém gera stress profissional e sobrecarga de trabalho; há maior escuta dos profissionais; facilita a comunicação no ambiente hospitalar; há maior segurança para o trabalhador; favorece boas práticas na assistência de enfermagem e a importância de atividades educativas; melhora a gestão de custos, a estrutura da organização, o gerenciamento da assistência e a percepção de orgulho/satisfação no trabalho; planeja ações para corrigir as arestas e potencializa as vitórias conquistadas com o processo de qualidade existente; desenvolve a liderança, estimula a formação de competências (interpessoais e gerenciais) e dar uma conotação mais gerencial à execução das rotinas desempenhadas pelo enfermeiro; evidencia a importância da comunicação para envolvimento e participação dos funcionários; e melhora a qualidade nos serviços de saúde (Quadro 1).

Quadro 1: Publicações referentes a Síndrome de Burnout em profissionais médicos no período de 2012 a 2017.

AUTOR E ANO	TÍTULO	OBJETIVO	CONCLUSÃO
Francisco, Paz e Lazzari (2012)	Perspectivas de enfermeiras sobre gestão da qualidade e Acreditação hospitalar	Conhecer as perspectivas dos enfermeiros sobre os programas de gestão de qualidade e Acreditação hospitalar.	A Acreditação hospitalar é uma poderosa ferramenta na gestão, pois padroniza e qualifica os processos da organização hospitalar. Assim, torna-se necessário que os profissionais mantenham a busca contínua por

			inovações visando à qualidade do cuidado.
Manzo (2012)	Assistência multiprofissional em unidades de terapia intensivas neonatais acreditadas em nível de excelência	Analisar a configuração da prática discursiva sobre processo de Acreditação na equipe multiprofissional em Unidades de Terapia Intensiva Neonatais acreditadas em nível de excelência	Concluiu-se que as práticas discursivas não condizem com a teoria difundida pela gestão da qualidade e que há grande distância entre a qualidade preconizada e a real, isto é, aquela colocada em prática. No plano geral observou-se a necessidade de promover a reestruturação dos processos de trabalho na Unidade, com base em estratégias e ferramentas de gestão e na valorização da subjetividade dos trabalhadores, a fim de preencher a lacuna entre o prescrito no Manual de Acreditação e a real assistência oferecida pela equipe multiprofissional.
Manzo, Brito e Corrêa (2012)	Implicações do processo de Acreditação Hospitalar no cotidiano de profissionais de saúde	Analisar as implicações do processo de Acreditação no cotidiano dos profissionais de saúde	Observou-se que o processo de Acreditação se configura como uma possibilidade de crescimento e de desenvolvimento da capacidade crítica dos atores envolvidos. Contudo, as exigências impostas por este processo desencadeiam stress profissional e sobrecarga de trabalho.
Peixoto, Brito e Santana (2012)	Gestão de pessoas em uma unidade pediátrica na perspectiva do diagnóstico ONA e de profissionais	Compreender as práticas de gestão de pessoas na perspectiva do diagnóstico da Organização Nacional de Acreditação Hospitalar (ONA) e de profissionais de saúde de uma unidade de internação pediátrica	Conclui-se que o diagnóstico é importante para o planejamento da gestão de pessoas, devendo ser utilizado juntamente com mecanismos para escuta dos profissionais.

Manzo, Brito e Alves (2013)	Influência da comunicação no processo de Acreditação hospitalar	Analisar, na perspectiva de profissionais, as principais barreiras de comunicação vivenciadas no decorrer do processo de Acreditação em um hospital privado de médio porte de Belo Horizonte	A comunicação organizacional é uma ferramenta eficaz para subsidiar mudanças importantes nas empresas, como o alcance da Acreditação hospitalar. Articulando a mudança de forma concisa e clara no que se refere à comunicação, poderá ser alcançado perenemente o padrão de qualidade.
Velho e Treviso (2013)	Implantação de programa de qualidade e Acreditação: contribuições para a segurança do paciente e do trabalhador	Descrever a opinião de profissionais de enfermagem diante da implantação de um programa de qualidade e Acreditação	O estudo evidenciou mudanças com a implantação do programa de Acreditação, como maior segurança para o trabalhador e para o paciente, busca contínua de boas práticas na assistência de enfermagem e a importância de atividades educativas.
Camillo et al. (2015)	Acreditação em hospital público: percepções da equipe multiprofissional	Analisar as percepções da equipe multiprofissional sobre a Acreditação em um hospital público.	Os participantes percebiam a Acreditação como sistema favorável à gestão da qualidade no serviço público porque promove o desenvolvimento de competências profissionais e melhora a gestão de custos, a estrutura da organização, o gerenciamento da assistência e a percepção de orgulho/satisfação no trabalho.
Fernandes e Peniche (2015)	Percepção da equipe de enfermagem do Centro Cirúrgico acerca da Acreditação Hospitalar em um Hospital Universitário	Analisar a percepção da equipe de enfermagem do centro cirúrgico sobre o processo de Acreditação hospitalar, nas dimensões avaliativas de estrutura, processo e resultado.	Este diagnóstico situacional subsidiará a reestruturação dos pontos vulneráveis avaliados nas três dimensões, sobretudo os da dimensão de estrutura, com vistas à Acreditação nível 2 pela Organização Nacional de Acreditação pleiteada na Instituição.

Mendes e Mirandola (2015)	<p> Acreditação hospitalar como estratégia de melhoria: impactos em seis hospitais acreditados </p>	<p> Analisar os impactos da Acreditação no desempenho organizacional de hospitais </p>	<p> Os resultados evidenciaram que a Acreditação hospitalar tem capacidade de gerar melhorias relacionadas à gestão dos processos, satisfação dos clientes e desenvolvimento de profissionais de saúde. </p>
Freire (2017)	<p> Estratégias para manutenção do nível de certificação em um hospital Acreditado com Excelência </p>	<p> Analisar as estratégias gerenciais para promoção de melhorias no cotidiano dos serviços de um hospital e para manutenção da certificação de Acreditado com Excelência. </p>	<p> Evidencia-se a importância da comunicação para envolvimento e participação dos funcionários no processo de Acreditação, com disseminação de informações até o nível operacional. Os treinamentos constantes e as auditorias internas contribuíram para desenvolvimento de pessoal e melhoria dos processos, refletindo no trabalho cotidiano com qualidade e na manutenção da certificação. </p>
Oliveira et al. (2017)	<p> Mudanças gerenciais resultantes da Acreditação hospitalar </p>	<p> Analisar as percepções de gestores e trabalhadores sobre as mudanças no gerenciamento hospitalar advindas da Acreditação </p>	<p> As mudanças gerenciais nas organizações hospitalares, advindas da Acreditação, se mostraram amplas, multifacetadas e coadunam às melhorias da qualidade nos serviços. </p>

A partir desses resultados verifica-se que a implantação do processo de Acreditação hospitalar precisa fazer parte do planejamento com metas e expectativas devidamente formalizadas. Por promover a qualidade em saúde a partir de um processo de avaliação externa, na qual uma organização especializada avalia uma instituição de saúde, para verificar se padrões ótimos são possíveis de serem atendidos, a fim de propiciar uma melhoria contínua de qualidade nos serviços prestados (BOMFIN; TRIVELLATO; HASTENREITER, 2013; COUTO; PEDROSA, 2007).

Contudo, essa estratégia abrange ainda o compromisso com a segurança, a ética profissional, os procedimentos e com a garantia da qualidade no atendimento à

população, com vistas a beneficiar usuários, trabalhadores da saúde e instituição hospitalar (EMIDIO et al., 2013). Nesse contexto, a Organização Nacional de Acreditação (ONA) tem o objetivo de promover a implantação da certificação da qualidade dos serviços de saúde em diferentes categorias de organizações de saúde, que voluntariamente optam por aderir à Acreditação (ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO, 2014).

A partir desse objetivo, as instituições hospitalares desenvolvem e implementam a avaliação da qualidade dos serviços assistenciais, contemplando investimentos em tecnologia, em treinamento humano e na aplicação de melhores práticas assistenciais (ALONSO et al., 2014).

No Brasil, a Acreditação consiste num processo de avaliação voluntário, periódico e reservado, que tende a garantir a qualidade da assistência por meio de padrões previamente aceitos. Assim, cabe ao hospital a prerrogativa de analisar os potenciais benefícios gerados pela Acreditação e decidir pela sua implantação ou não. Tais padrões são estabelecidos em grau de complexidade crescente e servem de guia para que uma instituição avaliadora possa avaliar a infraestrutura, os processos e os resultados de um hospital, dependendo do nível de Acreditação a ser implantada (ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO, 2014).

Segundo o modelo brasileiro, a certificação mediada pela Acreditação é representada na forma de níveis e os critérios que regem cada nível podem ser observados no Manual Brasileiro de Acreditação, proposto pela ONA (ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO, 2014). Além disso, as instituições de saúde nacionais também podem requerer a certificação internacional, por meio (principalmente) da *Joint Commission Internacional (JCI)* e a *Canadian Council on Health Services Accreditation* (ALVES, 2009).

Os níveis são de Acreditação (nível 1) caracterizado pela ênfase na segurança, no qual são verificado o atendimento de requisitos formais, técnicos e de estrutura conforme a legislação correspondente. Enfatiza também a gestão de riscos adotada pelo hospital. Na Acreditação Plena (nível 2) foca-se nos processos, avaliando a gerência dos processos e suas interações sistêmicas e pressupõe um sistema de medição de desempenho e ações de educação para melhoria desses processos. E por fim, a Acreditação com Excelência (nível 3) visa os resultados avaliando a existência de políticas de melhoria contínua do desempenho organizacional a partir das medições internas e comparações externas. Neste nível, há evidências de maior

maturidade na gestão hospitalar e uso estratégico das ações de melhoria (ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO, 2014).

Os benefícios elencados pela literatura são a possibilidade de avaliação e distinção das organizações de saúde, importante ferramenta de gestão para: entender os requisitos para a melhoria do desempenho, promover a cooperação interna entre setores, processos e pessoas da equipe, melhoria contínua; qualidade da assistência; construção de equipe e função educativa; critérios e objetivos concretos adaptados à realidade brasileira; gerenciamento; e segurança para pacientes e profissionais (ALONSO et al., 2014).

Para que o processo de Acreditação hospitalar não resulte apenas na redução de custos e otimização de recursos, é fundamental a interação entre a direção e os profissionais da instituição, na busca de mecanismos de controle dos processos de trabalho no hospital, a terceirização de atividades-meio, a informatização da maioria dos processos administrativos e forte ênfase na utilização de protocolos (MENDES; MIRANDOLA, 2015). Isto exige uma nova cultura e clima organizacionais, onde a horizontalização de informações conviva com a adoção de decisões individuais e coletivizadas (resultante de um processo) (EMIDIO et al., 2013).

Desse modo, ao decidir pela implantação da Acreditação, a organização hospitalar passa pela adequação dos processos assistenciais, padroniza os procedimentos assistenciais e documenta as práticas de desempenho das atividades em toda a organização. Assim, o processo de Acreditação hospitalar necessita da participação de toda a equipe multidisciplinar envolvida com a qualidade do atendimento prestado ao paciente, incluindo diretores, administradores, técnicos, médicos, enfermeiros, enfim, precisa transpor a barreira hierárquica. Esta integração será facilmente reconhecida na configuração dos indicadores de qualidade, que servirão de controle para a avaliação dos resultados obtidos (ALONSO et al., 2014).

A implantação da Acreditação hospitalar necessita do envolvimento de diversos segmentos profissionais (alta direção, médicos, enfermeiros e pessoal administrativo) (MENDES; MIRANDOLA, 2015). Para Manzo, Brito e Corrêa (2012), a Acreditação é influenciada pelo nível de motivação dos trabalhadores, ao mesmo tempo que ela influencia o ambiente de trabalho desses profissionais.

No entanto, esse processo ainda apresenta resistência por parte dos profissionais, já que as organizações hospitalares são formadas por pessoas, com as suas características pessoais intrínsecas, valores incorporados na sua conduta ética,

atitudes e expressões que imprimem sua individualidade, posicionam seu espaço no grupo, legitima as especificidades que lhes são peculiares como ser humano. Nesse contexto, as mudanças afetam os processos de trabalho que são executados por pessoas (BOMFIN; TRIVELLATO; HASTENREITER, 2013).

A transformação de hábitos arraigados representa um dos principais fatores de resistência às mudanças, pois se trata de uma instituição que contém rotinas programadas e sistemáticas e relações de poder formal e informal. A adesão a novas práticas podem ser entendidas como ameaça, quando não estão bem estabelecidas. Por isso, é importante que gestores acreditem e adotem modelos gerenciais eficazes e motivacionais, envolvendo as lideranças no esforço para as mudanças (LUEDY; DIAS; RIBEIRO JUNIOR, 2013).

A adaptação a essas mudanças ocorrem por meio de situações educacionais nas quais todos os seus participantes precisam discutir de forma aprofundada temas como eficiência e eficácia. É comum que determinados setores ofereçam resistência a tais programas, o que exige etapas de sensibilização e de diagnóstico institucional participativo, para posterior avaliação da situação e discussão de processos de aperfeiçoamento. Fazem parte permanente deste processo, o planejamento estratégico, o redesenho e a padronização de processos, a integração informacional e a análise e melhoria contínua (EMIDIO et al., 2013).

Mesmo assim, alguns estudos abordam que a resistência possui um índice de ocorrência infinitamente superior ao da aceitação ao processo de mudança organizacional devido ao Acreditação hospitalar. E pode ser citada, a inércia estrutural, pois essas instituições hospitalares possuem um organograma hierarquizado com relações sedimentadas e a mudança pode representar ameaça e estabilidade (BOMFIN; TRIVELLATO; HASTENREITER, 2013).

Outro ponto relacionado à resistência é o foco limitado de mudança, pois quando há mudanças em setores isolados, há sempre negligencia outros setores na sua adesão e desse modo, estas mudanças serão sacrificadas em benefício daquelas que propõem um bem estar geral da empresa. Ainda há a ameaça à especialização, por ser interpretada com uma desestabilização dos profissionais que se especializaram em tarefas profissionais cuja tendência é ser polarizada e absorvida por outros profissionais, eliminando a verticalização e estimulando a multidisciplinaridade dos profissionais (BOMFIN; TRIVELLATO; HASTENREITER, 2013).

Além disso, são abordados a ameaça às relações estabelecidas de poder, dado que a introdução da equipe de trabalho autogerida ou decisão participativa, aniquila a relação estabelecida pela autoridade e hierarquia existente na supervisão e gerência de nível médio. E ameaça às distribuições estabelecidas de recursos por setores que se sentem ameaçados na distribuição orçamentária dos recursos nos próximos períodos de alocação (BOMFIN; TRIVELLATO; HASTENREITER, 2013).

Nesse interim, é observado que os profissionais médicos relutam em se envolver ativamente nos processos de Acreditação (MENEZES et al., 2009). Enquanto, os enfermeiros se envolvem de forma relevante por, normalmente, assumirem funções técnicas e de gestão, desempenhando uma posição-chave na Acreditação (MANZO; BRITO; CORRÊA, 2012).

Diante, enfatiza-se que a adesão a Acreditação por parte dos profissionais é entendida como uma estratégia eficaz para a qualidade e melhoria do desempenho organizacional (DAVIS et al., 2007; ALKHENIZAN; SHAW; 2011). Também, seria uma forma de demonstrar compromisso com a qualidade dos serviços (AURAS; GERAEDTS, 2010). Já as atitudes negativas associam a Acreditação à burocratização e aos seus altos custos de implantação (MENEZES et al., 2009).

À vista disso, cabe a alta direção o estabelecimento de um propósito de organização e, no caso da Acreditação, seu engajamento serve como exemplo para os demais profissionais de saúde (EL-JARDALI et al., 2008; MACINATI, 2008). Visto que esses profissionais devem entender sobre as vantagens e as barreiras e/ou dificuldades advindas desse processo, porque os seus resultados podem fomentar a tomada de decisão mais assertiva e também contribuir na elaboração de estratégias voltadas à implantação e monitoramento desse sistema (ALVES, 2009).

Assim como benefícios gerados pela Acreditação para a instituição hospitalar, há os benefícios referidos por profissionais que entendem a importância desse processo e apresentam uma boa adesão. São apontados a maior segurança da assistência ao usuário e da atividade profissional, padronização de técnicas, respaldo na cientificidade do cuidado, melhorias nas condições de trabalho; aumento da qualificação dos profissionais de saúde, estímulo a realização de atividades de treinamento e educação, o que contribui para a capacitação dos profissionais de saúde e o aprendizado organizacional e contribui para o aumento da satisfação dos profissionais de saúde (MANZO; BRITO; CORRÊA, 2012; MANZO; BRITO; CORRÊA, 2012; TOUATI; POMEY, 2009; AL TEHEWY et al., 2009).

Portanto, cabe aludir que a Acreditação, para produzir melhorias na qualidade da assistência, exige trabalho interdisciplinar e superação da atenção fragmentada. Nessa perspectiva, para viabilizar a qualidade almejada, é preciso que os profissionais internalizem a lógica do cuidado integral e considerem o usuário como foco do processo de atendimento (MANZO; BRITO; CORRÊA, 2012).

Isto posto, concluímos que a Acreditação apresenta diversas vantagens como legitimação da qualidade e promoção do sentimento de orgulho e de satisfação entre os profissionais, porém as implicações desse processo no cotidiano dos profissionais de saúde apresentam várias barreiras, assim necessitando que comportamentos sejam modificados, obstáculos ultrapassados e o agir qualificado, provocando nos profissionais de saúde, motivação e compromisso para promoverem as mudanças necessárias, bem como propiciar ao paciente uma melhor prestação de serviços, com um cuidado humanizado e de excelência.

Com base nisso, considera-se que a Acreditação tem potencial para se consolidar como sistema de gestão da qualidade nas instituições de saúde, pois, através de seus propósitos e métodos claramente definidos, as organizações governamentais poderão favorecer o desenvolvimento de competências profissionais, a gestão de custos, o incremento da estrutura, o gerenciamento eficiente do cuidado e a valorização do trabalhador.

REFERÊNCIAS

AL TEHEWY, Mahi et al. Evaluation of accreditation program in non-governmental organizations' health units in Egypt: short-term outcomes. **International Journal for Quality in Health Care**, v. 21, n. 3, p. 183-189, 2009.

ALÁSTICO, Gabriel Pedro; TOLEDO, JC de. Acreditação Hospitalar: proposição de roteiro para implantação. **Gest. Prod**, v. 20, n. 4, p. 815-831, 2013.

ALAVI, Jafar; YASIN, Mahmoud M. The role of quality improvement initiatives in healthcare operational environments: changes, challenges and responses. **International journal of health care quality assurance**, v. 21, n. 2, p. 133-145, 2008.

ALKHENIZAN, Abdullah; SHAW, Charles. Impact of accreditation on the quality of healthcare services: a systematic review of the literature. **Annals of Saudi medicine**, v. 31, n. 4, p. 407, 2011.

ALONSO, Luiza Beth Nunes et al. Acreditação hospitalar e a gestão da qualidade dos processos assistenciais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 2, p. 34-49, 2014.

ALVES, Vera Lucia de Souza. **Gestão da qualidade: ferramentas utilizadas no contexto contemporâneo da saúde**. Martinari, 2009.

AURAS, Silke; GERAEDTS, Max. Patient experience data in practice accreditation— an international comparison. **International Journal for Quality in Health Care**, v. 22, n. 2, p. 132-139, 2010.

BETTIO, Marília de. **Análise do impacto da Acreditação hospitalar no processo de planejamento e qualidade na Gestão do Hospital Alemão Oswaldo Cruz**. Monografia (Curso de Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

BOMFIN, David Ferreira; TRIVELLATO, Lucia Penna; HASTENREITER, Flávio. Aceitação e resistência ao processo de acreditação hospitalar sob a perspectiva dos profissionais que atuam em instituições hospitalares. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7, n. 2, 2013.

BURMESTER, Haino; PEREIRA, Júlio Cesar Rodrigues; SCARPI, Jorge Marinho. Modelo de Gestão para organizações de Saúde. **Rev. adm. saúde**, v. 9, n. 37, p. 125-132, 2007.

CONSÓRCIO BRASILEIRO DE ACREDITAÇÃO (CBA). **Padrões de Acreditação da Joint Commission International para Hospitais**. Consórcio Brasileiro de Acreditação de Sistemas e Serviços de Saúde - Rio de Janeiro: CBA, 2011.

CONSÓRCIO BRASILEIRO DE ACREDITAÇÃO (CBA). **Padrões de Acreditação da Joint Commission International para Hospitais**. Consórcio Brasileiro de Acreditação de Sistemas e Serviços de Saúde - Rio de Janeiro: CBA, 2010.

COUTO, Renato Camargos; PEDROSA, Tania Moreira Grillo (Ed.). **Hospital: acreditação e gestão em saúde**. Guanabara Koogan, 2007.

DAVIS, Mary V. et al. The NC accreditation learning collaborative: partners enhancing local health department accreditation. **Journal of Public Health Management and Practice**, v. 13, n. 4, p. 422-426, 2007.

EL-JARDALI, Fadi et al. The impact of hospital accreditation on quality of care: perception of Lebanese nurses. **International Journal for Quality in Health Care**, v. 20, n. 5, p. 363-371, 2008.

EMIDIO, Luci et al. Acreditação Hospitalar: Estudo de Casos no Brasil. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. 1, p. 98-113, 2013.

FORTES, Maria Thereza; MATTOS, Ruben Araujo de; BAPTISTA, Tatiana Wargas de Faria. Accreditation or accreditations? A comparative study about accreditation in France, United Kingdom and Cataluna. **Revista da Associação Médica Brasileira (English Edition)**, v. 57, n. 2, p. 234-241, 2011.

LA FORGIA, Gerard Martin; COUTTOLENC, Bernard. **Hospital performance in Brazil: the search for excellence**. World Bank Publications, 2008.

LUCENA, Amália de Fátima. Processo de enfermagem: interfaces com o processo de acreditação hospitalar. **Revista gaúcha de enfermagem**. Porto Alegre. Vol. 34, n. 4 (dez. 2013), p. 8-9, 2013.

LUEDY, Almerinda; DIAS, Maria Auxiliadora LM; RIBEIRO JUNIOR, Hugo Costa da. Tangível e Intangível da Acreditação Hospitalar em um Hospital de Ensino. **Revista Acred.**, v. 3, n. 5, p. 39-52, 2013.

MACINATI, Manuela S. The relationship between quality management systems and organizational performance in the Italian National Health Service. **Health policy**, v. 85, n. 2, p. 228-241, 2008.

MANZO, Bruna Figueiredo; BRITO, Maria José Menezes; CORRÊA, Allana dos Reis. Implications of hospital accreditation on the everyday lives of healthcare professionals. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 46, n. 2, p. 388-394, 2012.

MENDES, Glauco Henrique de Sousa; MIRANDOLA, Thayse Boucinha de Sousa. Acreditação hospitalar como estratégia de melhoria: impactos em seis hospitais acreditados. **Gest. Prod.**, 2015.

MENEZES, Juliana Silva Nascimento et al. **O processo de acreditação hospitalar na perspectiva de profissionais de saúde de um hospital privado em Macapá- Estudo de caso**. 2013. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) - Escola de Enfermagem, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

NASCIMENTO, Camila Cristina Pires et al. Indicadores de resultados da assistência: análise dos eventos adversos durante a internação hospitalar. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 16, n. 4, p. 746-751, 2008.

ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO (ONA). **Manual das organizações prestadoras de serviços de saúde**. Brasília (DF); 2014.

ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO (ONA). **Organização Nacional de Acreditação**. <<https://www.ona.org.br/OrganizacoesCertificadas>>. Acesso em 22 jun 2017.

OZZI, Daniella Cristina Bueno; PINHEL, Inahiá. A acreditação hospitalar na perspectiva da equipe de enfermagem em unidades de terapias intensivas e setor de urgência e emergência de um hospital escola. XX Encontro de Iniciação Científica. V Encontro de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação. **Anais XX Encontro de Iniciação Científica. V Encontro de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação**. Campinas, 2015.

POMEY, Marie-Pascale et al. Does accreditation stimulate change? A study of the impact of the accreditation process on Canadian healthcare organizations. **Implementation Science**, v. 5, n. 1, p. 31, 2010.

TABRIZI, Jafar S.; GHARIBI, Farid; WILSON, Andrew J. Advantages and disadvantages of health care accreditation models. **Health promotion perspectives**, v. 1, n. 1, p. 1, 2011.

TOUATI, Nasser; POMEY, Marie-Pascale. Accreditation at a crossroads: are we on the right track?. **Health policy**, v. 90, n. 2, p. 156-165, 2009.