

GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DE UM PROJETO DE ADEQUAÇÃO DE UMA CENTRAL DE MATERIAIS E ESTERILIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

Elana Maria Ramos Freire

Mestra em Enfermagem pela Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL), doutoranda em Enfermagem pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), MBA em Gestão de Projetos.

Maria Regina Martinez

Professora adjunta da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL/MG).

RESUMO

A busca pela melhoria da qualidade dos serviços prestados é o caminho que as organizações de saúde e demais empresas tem encontrado para se manterem em vantagem competitiva no mercado globalizado. Neste sentido têm sido crescentes os investimentos destas organizações em fatores que possam agregar maior qualidade aos produtos e serviços prestados. No contexto das organizações hospitalares, percebe-se um crescente movimento pela melhoria contínua da qualidade dos serviços por meio de programas como a Acreditação hospitalar, que busca avaliar a qualidade dos serviços prestados, processos e resultados destas instituições. Um dos setores que fortemente influencia nos resultados dos serviços hospitalares é a Central de Materiais e Esterilização (CME), por fornecer produtos adequadamente processados para a saúde, condicionando garantia da qualidade no uso direto na assistência aos indivíduos enfermos ou sadios. Instituições de saúde que contemplem este serviço devem zelar pelo seu correto funcionamento de acordo com a legislação vigente e padrões de qualidade estabelecidos, com intuito de fornecer segurança ao paciente e aos profissionais envolvidos. Diante o exposto, este trabalho teve como objetivo descrever como foi realizado o gerenciamento da qualidade de projetos baseados nas premissas do PMBOK em um Projeto de Adequação de uma CME a fim de contribuir para que o projeto cumprisse com seus objetivos, contribuindo também na construção do conhecimento nesta área ainda pouco explorada no setor saúde.

Palavras chave: Gestão da qualidade; projetos; hospital.

ABSTRACT

The search for improving the quality of services is the way that healthcare organizations and other companies have found to stay competitive advantage in the global market. In this sense have been increasing investments by these organizations in factors that can add higher quality of products and services. In the hospital, we find a growing movement for continuous improvement through the Hospital Accreditation Program, which seeks to assess the quality of services, processes and outcomes these institutions. One of the sectors that strongly influence the results provided by a hospital is the Central Supplies Unit, which provide adequately processed products for health, conditioning quality assurance from direct assistance to individuals sick or healthy. Health institutions that include this service must ensure their correct operation in accordance with current legislation and quality standards, in order to provide security to the patient and the professionals involved. Given the above, this paper aims to describe how we carried out the quality management of projects based on PMBOK in a Project Adequacy of a Central Supplies Unit in order to help the project to fulfill its objectives and contributing in the construction of knowledge in this area still little explored in health sector.

Keywords: Quality management; projects; hospital.

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças tecnológicas advindas da globalização, as facilidades de acesso às informações e a crescente competitividade no mercado dos diversos setores, levaram as organizações públicas e privadas a se preocuparem com a qualidade dos seus serviços na tentativa de conquistar novos clientes satisfazendo suas necessidades de um modo mais amplo. Nesse sentido são crescentes os investimentos das organizações em fatores que possam agregar maior qualidade nos serviços prestados.

No setor saúde observa-se um movimento crescente pela melhoria da qualidade hospitalar e investimentos em programas que demonstrem tais melhorias como, por exemplo, a Acreditação Hospitalar, que busca avaliar os recursos institucionais por meio de padrões previamente estabelecidos, bem como avaliar os processos e resultados, atribuindo-lhes o mérito ou crédito de qualidade. A Acreditação hospitalar visa contribuir para o desenvolvimento da qualidade nos Serviços de Saúde estabelecendo planejamento, padronização, análise de melhoria contínua dos processos e resultados atraindo assim maior confiança e satisfação do cliente (ONA, 2010).

A Acreditação hospitalar torna-se particularmente valiosa no sistema de gestão de serviços de saúde no país, por empregar uma cultura de qualidade direcionada para qualificação da estrutura organizacional e satisfação do usuário, humanizando a assistência e atenção prestada ao cliente (RODRIGUES, 2004).

O papel essencial das instituições hospitalares é atender seus pacientes da maneira mais adequada possível, o que justifica a busca dessas organizações pela melhoria permanente da qualidade de gestão e assistência, incrementando eficiência e eficácia nos processos gerenciais a fim de assegurar uma assistência humanizada a quem procura os serviços de saúde para apoio e tratamento (BRASIL, 2002).

Desde o início do atendimento médico-hospitalar, pôde-se identificar certo anseio pela qualidade uma vez que parece duvidoso o fato de alguém atuar sobre a vida de seu semelhante sem manifestar a intenção de fazê-lo com a melhor qualidade possível (D'INNOCENZO; ADAMI; CUNHA, 2006).

Um dos setores que fortemente influencia nos resultados dos serviços hospitalares é a Central de Materiais e Esterilização (CME), cuja função é fornecer produtos para a saúde adequadamente processados condicionando garantia de qualidade no uso direto a assistência dos indivíduos enfermos ou sadios. A CME é responsável pela limpeza, desinfecção, esterilização, armazenamento, guarda e distribuição dos materiais desinfetados e esterilizados (ANVISA 2002; ANVISA, 2012), sendo um setor fundamental para uma assistência de qualidade e segura.

Instituições de saúde que contemplem este serviço devem zelar pelo seu correto funcionamento levando em consideração a estrutura física, recursos humanos e materiais, normas, procedimentos, processos de acordo com a legislação vigente e padrões de qualidade estabelecidos, uma vez que, se os serviços de uma CME não atendem os padrões de qualidade exigidos, podem causar riscos e danos tanto para os trabalhadores como para os usuários, refletindo em aumento das taxas de infecção hospitalar que podem ocasionar óbitos ou complicações preveníveis.

Neste cenário é essencial que as instituições hospitalares prezem pela qualidade dos serviços prestados pela CME, investigando as não conformidades deste setor e executando projetos e intervenções para sanar tais inadequações. Os projetos são instrumentos importantes de mudança e desenvolvimento organizacional (BOUER; CARVALHO, 2005) por possibilitar que as organizações transformem suas metas e planejamento estratégico em resultados reais e concretos.

Entretanto, é um desafio no mercado a habilidade de gerenciá-los, principalmente no setor saúde, onde os projetos geralmente são conduzidos de forma estritamente empírica, baseados em experiências e estratégias passadas que já não se mostram tão eficientes em um cenário de competitividade e recursos escassos, o que pode gerar maiores gastos com o projeto dificultando também o alcance da qualidade esperada pelo cliente.

A gestão de projetos consiste na aplicação de conhecimentos, ferramentas, técnicas e habilidades durante o seu planejamento e execução com vistas a atingir os objetivos do mesmo e atender as expectativas do cliente. O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) é um guia em gerenciamento de projetos que reúne as melhores práticas baseando-se em nove áreas de conhecimento: gerenciamento da integração, gerenciamento de recursos humanos, gerenciamento de riscos, gerenciamento da qualidade, gerenciamento da comunicação, gerenciamento do tempo, gerenciamento de custos, gerenciamento do escopo e aquisição (PMI, 2008).

O estudo de Gerenciamento de Projetos com foco na qualidade é um fator relevante por agregar maior valor no produto final do projeto, melhor controle e padronização durante planejamento e execução de suas fases, garantindo também a satisfação das necessidades do cliente. O planejamento da qualidade visa identificar os padrões de qualidade relevantes para o projeto e definir maneiras de atendê-los. Visto que a entrega do projeto na qualidade esperada reduz o retrabalho, refletindo também nos custos e produtividade, garantindo maior satisfação de todos os interessados no projeto (CRUZ et al., 2006).

Diante do exposto, este trabalho teve como objetivo descrever como foi realizado o gerenciamento da qualidade de projetos baseados nas premissas do PMBOK em um Projeto de Adequação de uma CME a fim de contribuir para que o projeto cumprisse com seus objetivos, contribuindo também na construção do conhecimento nesta área ainda pouco explorada no setor saúde.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo de caso descritivo, que segundo Figueiredo (2008) os estudos de caso tem como objetivo aprofundar na descrição de determinada realidade possibilitando formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas sendo os resultados válidos apenas para o caso em estudo, consistem ainda no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos permitindo seu amplo e detalhado conhecimento. Optou-se por esse método de pesquisa uma vez que o estudo buscou descrever a implantação dos processos de gerenciamento da qualidade de projetos durante a execução de um Projeto de Adequação de uma CME. A pesquisadora era um membro externo à equipe de trabalho da instituição, e se incorporou na mesma exercendo o papel de observador participante na coordenação e gerência do Projeto de Adequação da CME. Segundo Yin (2010) o estudo de caso enquanto método de pesquisa possibilita a compreensão de fenômenos complexos, preservando as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real contemporânea, tais como processos organizacionais, em que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2010).

O estudo foi realizado em uma CME de um hospital privado de pequeno porte de um município do Sul de Minas Gerais. Os dados foram coletados por meio de observação participante, análise de processos institucionais e questionário semi-estruturado. Os processos de gerenciamento da qualidade executados foram baseados nas premissas do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) que é um guia que reúne as melhores práticas de

gerenciamento de projetos. A pesquisa só foi realizada após a aprovação da administração hospitalar e do Comitê de Ética e Pesquisa.

Vale ressaltar que as áreas de conhecimento e processos descritos no PMBOK geralmente são atividades sobrepostas que ocorrem ao longo do desenvolvimento do projeto de forma interligada e dependente (PMI, 2008), entretanto, apesar de os demais processos terem sido realizados no projeto em questão, neste trabalho serão descritos apenas o grupo de processos pertencentes à área de conhecimento de gerenciamento da qualidade (QUADRO 1).

Quadro 1: Processos de Gerenciamento da qualidade conforme PMBOK (PMI, 2008).

Área de conhecimento	Processos de gerenciamento de projetos		
Gerenciamento da qualidade	Planejar a qualidade	Realizar a garantia da qualidade	Realizar o controle da qualidade

Esses três processos em conjunto com os objetivos, política da qualidade, procedimentos da organização executora e a definição de responsabilidades, constituem o sistema de gerenciamento da qualidade do projeto, assegurando que o produto do projeto atenda às necessidades que motivaram sua realização (CRUZ et. al., 2006).

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A CME em estudo era considerada pelo hospital como um setor crítico para Acreditação Hospitalar nível I por apresentar algumas não conformidades relacionadas à estrutura física e processos, despertando, assim, grande interesse da instituição na adequação desta unidade com vistas a propiciar uma melhor assistência aos seus clientes e garantir a qualidade dos serviços prestados.

No setor saúde, as instituições que buscam por certificação de qualidade baseiam-se em projetos de forma empírica, resultando em processos lentos e onerosos, com objetivos pouco especificados e, muitas vezes, falta de compromisso dos profissionais envolvidos. Neste contexto, elaborou-se um modelo de gestão de saúde profissionalizado, respaldado na literatura científica a fim de alcançar os objetivos do projeto propostos dentro do tempo, escopo e orçamento estabelecidos, com comprometimento de todos os profissionais envolvidos na busca de um resultado de qualidade.

Neste cenário foi proposto e executado um Projeto de Adequação da CME aos padrões de qualidade estabelecidos para Acreditação Hospitalar nível I, tal projeto foi gerenciado baseado nas premissas do PMBOK adaptadas ao setor saúde. Dentre os processos de gerenciamento de projetos realizados, neste estudo, destacamos os processos de Gerenciamento da qualidade.

O Gerenciamento da Qualidade na Gestão de Projetos tem como objetivo garantir que o projeto seja concluído dentro da qualidade desejada, garantindo a satisfação das necessidades de todos os envolvidos. Pretende-se, portanto, assegurar que os produtos ou serviços do projeto estejam em conformidades com o solicitado pelo cliente ou contratante (VARGAS, 2007). Inclui processos e atividades que determinam os padrões de qualidade do projeto, os objetivos e as responsabilidades de modo que o projeto satisfaça as necessidades que originaram sua execução. O gerenciamento da qualidade leva em consideração a satisfação do cliente buscando sempre planejar, entender e gerenciar suas expectativas para que os requisitos do projeto sejam atendidos (PMI, 2008).

Um dos princípios fundamentais do moderno gerenciamento da qualidade determina que a qualidade deva ser planejada, projetada e incorporada ao longo do projeto, considerando

a importância da prevenção de erros e sua ligação com a redução de custos e retrabalho (PMI, 2008). O gerenciamento da qualidade complementa o gerenciamento de projetos uma vez que ambos reconhecem a importância da satisfação do cliente, prezando a prevenção ao invés da inspeção, aumentando a responsabilidade da gerência comprometendo-se com a melhoria contínua (CRUZ et. al., 2006).

3.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE REALIZADOS NO PROJETO DE ADEQUAÇÃO DA CME

Os processos de gerenciamento da qualidade utilizados no projeto de Adequação da CME foram: planejamento da qualidade do projeto e realização do controle de qualidade.

3.1.1 Planejamento da qualidade do projeto

Planejar a qualidade é o processo de identificação dos requisitos de qualidade do projeto e do produto, definindo uma maneira de demonstrar como o alcance da qualidade será mensurado ao longo do projeto para certificar-se que as conformidades estão sendo atingidas (PMI, 2008).

A qualidade não deve ser inspecionada, mas sim planejada e incorporada ao projeto, sendo que o planejamento da qualidade é a chave para a implementação do processo de qualidade uma vez que visa identificar os padrões de qualidade relevantes para o projeto e definir maneiras de atendê-los (CRUZ et al., 2006).

Como resultado desse processo tem-se o plano de gerenciamento da qualidade, que descreve como a equipe de gerenciamento de projetos irá implantar a política da qualidade e como será realizado o controle e a garantia da qualidade. O plano de gerenciamento da qualidade pode ser formal ou informal, altamente detalhado ou sumarizado, dependendo da complexidade de cada projeto (PMI, 2008).

O plano de gerenciamento da qualidade do Projeto de Adequação da CME constou das definições de como e quando realizar a avaliação da qualidade do projeto. Para tal, foram estabelecidos requisitos de qualidade e maneiras de avaliar o cumprimento destes requisitos.

Os requisitos de qualidade definidos para o projeto em questão seguem descritos no quadro 2.

Quadro 2: Requisitos para avaliação da qualidade do Projeto de Adequação da CME.

Requisitos para avaliação da qualidade do projeto
Cumprimento do escopo do projeto
Cumprimento do cronograma
Satisfação da equipe da CME e da instituição hospitalar com o projeto

Para avaliar o cumprimento do escopo do projeto foi elaborada uma lista de verificação da qualidade contendo as entregas finais descritas no escopo do projeto a fim de conferir o cumprimento de todos os requisitos (QUADRO 3). Essa lista foi utilizada no fim do projeto para que se identificassem os requisitos que realmente foram cumpridos.

Quadro 3: Apresentação da lista de verificação da qualidade das entregas finais do Projeto de Adequação da CME.

ENTREGAS	Completo	Incompleto	Não realizado
CME de acesso restrito			
Três áreas distintas: área suja, limpa e estéril			
Área própria para realização de desinfecção			
Armazenamento dos materiais dos setores e Pronto Atendimento na área estéril			
Controle diário de temperatura e umidade da área estéril			
Lavatório da área limpa com torneira sem acionamento das mãos			
Manual de normas e rotinas atualizado			
Uniforme privativo para funcionários do setor			
Uso correto de EPI (Equipamento de Proteção Individual) pelos funcionários do setor			
Instrumento de validação dos invólucros			
Processo de rastreabilidade dos materiais em circulação			
Local para troca de roupa e higiene dos funcionários			

Para avaliar o cumprimento do cronograma foram realizadas reuniões de acompanhamento semanais com a equipe do projeto nas quais se comparavam a lista de atividades previstas e executadas com as do cronograma, com o intuito de certificar que o cronograma e as atividades planejadas estavam sendo cumpridos. Ao identificar atraso em alguma atividade, o responsável pela mesma deveria tratá-la como prioridade investindo mais tempo e esforço no seu desenvolvimento.

A qualidade do projeto em questão refere-se aos produtos entregues conforme descritos no escopo do projeto e dentro do tempo previsto. Para uma avaliação concreta foi definido um limite de medição ou métrica da qualidade (PMI, 2008). Sendo assim, foi estabelecido um valor real de 10%, ou seja, uma entrega pra ser considerada de qualidade em relação ao tempo pode ter um atraso máximo de 10% em relação ao cronograma previsto. Considerando a execução das atividades e entregas de resultados, o máximo de resultados não entregues no fim do projeto deveria ser de 10% em relação ao total de entregas planejadas.

A qualidade do projeto também foi avaliada baseada na aceitação e satisfação dos funcionários da CME às alterações efetuadas pelo projeto e na satisfação da instituição com o trabalho realizado. Para tais avaliações foram elaborados dois questionários semi-estruturados, um entregue aos funcionários da CME e o outro entregue à coordenadoria de enfermagem e da CCIH (Comissão de Controle de Infecção Hospitalar) representando a administração hospitalar.

A avaliação da satisfação do cliente é de extrema importância no gerenciamento da qualidade de projetos, pois projetos surgem das necessidades de um cliente, dessa forma, nada mais justo do que avaliar se o projeto atendeu suas expectativas e interesses, além disso, a avaliação da satisfação do cliente proporciona um *feedback* do cliente em relação ao desenvolvimento do projeto, os processos, relacionamento da equipe entre si e com o cliente, possibilitando melhorias para projetos futuros e identificando novas oportunidades e necessidades.

Neste sentido, o projeto para ser considerado de qualidade deveria se encerrar de acordo com o cronograma planejado, finalizando as entregas dos resultados descritos no escopo do projeto, considerando também a incorporação e satisfação desses resultados pela equipe da CME e pela instituição.

3.1.2 Realização do controle da qualidade do projeto

O controle da qualidade do projeto deve ser realizado durante toda sua execução, consistindo no monitoramento e registro dos resultados das atividades de qualidade a fim de avaliar seu desempenho, identificando as causas de baixa qualidade dos processos e produto, e se necessário propor e executar mudanças (PMI, 2008). Ou seja, o controle de qualidade busca monitorar os resultados do projeto a fim de identificar se atingiram os padrões de qualidade relevantes e identificar maneiras de eliminar as causas de um desempenho insatisfatório (FONSECA, 2006).

O controle de qualidade do projeto em questão consistiu em executar o planejamento da qualidade, a fim de alcançar os padrões de qualidade definidos para o projeto: entregas dos resultados descritos no escopo do projeto, cumprimento do cronograma, incorporação desses resultados pela equipe da CME e pela instituição.

Após encerramento das atividades do projeto seus resultados foram checados por meio da lista de verificação da qualidade do projeto (Quadro 3).

Conforme demonstrado na lista foram previstas 12 entregas em acordo com a instituição, dessas, todas foram realizadas, sendo assim o projeto de Adequação da CME cumpriu o requisito de qualidade em termos de escopo, uma vez que foi estabelecido como métrica da qualidade o não cumprimento de no máximo 10% das entregas.

Do cronograma previsto, houve atraso em apenas uma das atividades. A atividade em atraso tinha duração prevista para 30 dias, porém houve um atraso de 13 dias o que representa 43,3% de não cumprimento do prazo previsto para essa atividade, porém este atraso foi considerado insignificante pela equipe de projeto, pois a atividade não era predecessora de nenhuma outra, não acarretando atraso no cronograma geral. Dessa maneira em relação ao cronograma o projeto foi considerado de qualidade, pois foi finalizado no tempo previsto.

Para avaliação da qualidade do projeto em termos de aceitação da equipe da CME e da satisfação da instituição com o trabalho realizado, foram aplicados dois questionários sendo um para a equipe da CME (QUADRO 5) e outro para a coordenação de enfermagem e da CCIH representando a administração hospitalar, ambos respondidos após encerramento do projeto.

Quadro 4: Avaliação da satisfação dos funcionários da CME em relação à execução e resultados do Projeto de Adequação da CME.

QUESITOS	QUALIDADE			
	Fortemente Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Fortemente Satisfeito
Relacionado às entregas do Projeto				
Organização do serviço da CME			5	
Padronização dos processos da CME			4	1
Controle do processo de desinfecção			4	1
Controle do processo de esterilização			5	
Controle da rastreabilidade dos materiais		1	4	
Controle da entrada e saída de materiais		1	4	
Guarda de materiais estéreis na sala de armazenamento		1	4	
Adequação da sala de desinfecção com as rotinas do setor		3	2	
Disponibilidade de EPI			4	1
Relacionado ao Gerenciamento do Projeto	Fortemente Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Fortemente Satisfeito
Comunicação durante o desenvolvimento do projeto			2	3

QUESITOS	QUALIDADE			
Treinamento da equipe frente às novas rotinas implantadas			2	3
Relacionamento do Gerente de Projeto com a equipe			2	3

A avaliação dos funcionários da CME foi respondida por cinco funcionários técnicos em enfermagem. Dos cinco, três são trabalhadores exclusivos da CME e dois são do Bloco Cirúrgico, porém executam atividades na CME nos períodos sem cirurgias, nos quais são remanejados para o setor a fim de cumprir a carga horária do plantão.

Ao analisar o Quadro 5, percebe-se o reconhecimento dos funcionários da CME com os resultados benéficos do projeto para o setor, visto que a maioria dos entrevistados está satisfeito com: a organização do serviço e padronização dos processos da CME; controle do processo de esterilização e desinfecção; controle da rastreabilidade dos materiais; controle da entrada e saída dos materiais; guarda de materiais estéreis na sala de armazenamento e disponibilidade de EPI (Equipamento de Proteção Individual). Porém a maioria dos entrevistados relata insatisfação em relação à adequação da sala de desinfecção com as rotinas do setor, fato também relatado nas respostas abertas (QUADRO 6), pois, segundo os funcionários a sala de desinfecção deveria ser maior e mais ventilada.

Em relação ao gerenciamento e desenvolvimento do projeto, a maioria dos funcionários afirmou estar fortemente satisfeita com a comunicação durante o projeto, treinamento da equipe frente às novas rotinas implantadas e relacionamento do gerente de projetos com a equipe.

O gerente de projetos é a pessoa designada para liderar a equipe no alcance dos objetivos, deve ter conhecimento da área específica e das competências de gerenciamento, além de possuir um conjunto de habilidades que, ao mesmo tempo inspire a equipe a ter sucesso, bem como ganhe a confiança do cliente (GUIDO; CLEMENTS, 2011).

O êxito do projeto exige a participação de todos os membros da equipe, mas é responsabilidade da gerência fornecer os recursos necessários (PMI, 2008). Portanto para que o projeto ocorra de forma satisfatória, é necessário que o ambiente organizacional proporcione condições favoráveis para seu melhor desempenho (JARDIM, 2007).

O Quadro 6 refere-se às críticas, sugestões e observações dos entrevistados em relação aos resultados do projeto ou em relação à CME em geral. Das críticas citadas percebe-se que a origem da insatisfação está relacionada com a dificuldade de adaptação dos funcionários às novas rotinas implantadas no setor e à qualidade de vida no trabalho, como por exemplo, os funcionários terem que sair do setor para tomar água e a sala de desinfecção ser pouco arejada, neste contexto seria necessário que a instituição investisse em um projeto de qualidade de vida no trabalho dos funcionários da CME.

Quadro 6- Críticas, sugestões e observações apontadas pelos funcionários da CME após o término do projeto.

Críticas	O uso do uniforme impossibilita os funcionários de saírem do setor para tomar água. Sala de desinfecção deveria ser maior e mais ventilada.
Sugestões	Treinamento dos demais funcionários do hospital para conhecer a rotina do setor e cobrir faltas de funcionários da CME quando necessário. Treinamento de todos os enfermeiros do hospital em relação às mudanças executadas.
Observações	Os setores deveriam ter maior compromisso na identificação do material para evitar extravios. Treinar e, se necessário, punir os setores que não identificarem os materiais entregues.

As sugestões apontadas pelos trabalhadores são válidas para facilitar a dinâmica e o fluxo das atividades na CME, pois ocorreram mudanças nos processos do setor e em algumas

rotinas do hospital, sendo necessário o treinamento dos demais funcionários da instituição uma vez que o número de trabalhadores da CME é reduzido e na ausência de algum deles há remanejamentos entre os setores hospitalares. Além disso, o treinamento também é válido para os setores devido aos problemas na identificação do material, com a finalidade de reduzir ou evitar extravios, como apontado nas observações.

O questionário de avaliação da satisfação da instituição com o projeto foi respondido apenas por duas profissionais, apesar de existirem mais membros responsáveis pela administração hospitalar. Assim, apenas a coordenadora de enfermagem e enfermeira da CCIH, que também é responsável pela gestão de qualidade hospitalar, responderam o questionário, pois os demais membros da administração hospitalar não estavam envolvidos de forma direta e ativa na coordenação e desenvolvimento do projeto, dessa maneira não tinham entendimento concreto de todas as suas fases e resultados esperados.

O Quadro 7 demonstra os resultados da avaliação da satisfação da instituição com os resultados do projeto. Nota-se claramente a satisfação da instituição com o projeto realizado, uma vez que os entrevistados avaliaram todos os itens como “satisfeito” e não fizeram nenhuma crítica, sugestão ou observação referente ao desenvolvimento e execução do projeto. Neste cenário os resultados do projeto atenderam as expectativas da instituição.

Quadro 7- Avaliação da satisfação da coordenação de enfermagem e da CCIH em relação à execução e resultados do projeto de Adequação da CME.

QUESITOS	QUALIDADE			
	Fortemente Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Fortemente Satisfeito
Planejamento do projeto			2	
Monitoramento e execução do projeto			2	
Projeto atingiu as necessidades do hospital			2	
Coerência dos resultados entregues com os objetivos do projeto			2	
Cumprimento do prazo			2	
Compromisso data e hora da entrega			2	
Duração das atividades			2	
Coordenação da equipe do projeto			2	
Comunicação no desenvolvimento do projeto			2	
Relacionamento da equipe com o Gerente de Projeto			2	
Gerenciamento e controle de riscos			2	
Soluções tomadas frente aos riscos			2	
Organização do serviço da CME			2	
Padronização dos processos da CME			2	

Uma avaliação bem planejada da satisfação dos clientes pode ser um valioso instrumento para tomada de decisões, pois permite identificar os recursos que estão sendo gastos e não satisfazem o cliente, identifica oportunidades para inovação, avalia o desempenho e possibilita que a melhoria da qualidade seja direcionada para as questões de maior valor para o cliente, fortalecendo a competitividade da organização (JOBIM, 1998; FRANCISCHETTI et al., 2011).

A satisfação trata-se da qualidade percebida por quem utiliza o serviço prestado, agregando maior valor na execução do projeto do que a qualidade identificada meramente por itens técnicos, uma vez que a satisfação do cliente é o foco principal da execução de todo projeto (OLIVEIRA et al., 2008).

A qualidade na execução de projetos está sujeita a falhas relacionadas a definições incompletas de escopo, alterações solicitadas pelo cliente no decorrer das atividades e certo grau de informalidade nas comunicações realizadas, comprometendo a eficiência e eficácia dos projetos (JARDIM, 2007). Neste sentido o gerenciamento da qualidade de projetos auxilia na padronização, controle dos processos do projeto e no cumprimento dos requisitos acordados com o cliente na expectativa da sua satisfação total com o serviço oferecido.

Segundo Grilo et al.(2003) e Jardim (2007), o estilo de gestão, comprometimento da alta administração e conscientização dos dirigentes das organizações são fatores fundamentais para o envolvimento dos profissionais e consolidação do gerenciamento da qualidade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi de descrever como foi realizado o Gerenciamento de Projetos com foco nos processos de gestão da qualidade no desenvolvimento de um Projeto de Adequação de uma CME de um hospital privado de pequeno porte, o projeto tinha como objetivo alcançar os padrões de qualidade estabelecidos para Acreditação do setor.

A implantação da gestão de projetos na CME em estudo ocorreu baseada nas premissas do PMBOK (PMI, 2008), os processos e técnicas foram adaptados à realidade da instituição, contribuindo de forma positiva para o planejamento, execução, controle e encerramento do projeto de Adequação da CME.

As ferramentas e técnicas de gerenciamento da qualidade de projetos podem ser utilizadas nos mais diversos setores inclusive no setor saúde, devendo, entretanto sofrer adequadas adaptações de acordo com a realidade e necessidade organizacional. Tais ferramentas viabilizaram as ações gerenciais no controle, planejamento e garantia da qualidade do projeto em estudo.

O Projeto em questão alcançou os quesitos de qualidades estabelecidos no seu planejamento uma vez que foi concluído conforme escopo e tempo previstos e na qualidade esperada pelo cliente. Gerenciar a qualidade de projetos no setor saúde é de extrema relevância, uma vez que facilita o monitoramento constante das atividades do projeto, auxiliam na padronização dos processos, definições de papéis e responsabilidades, rastreabilidade de informações, maior controle do projeto, adoção de medidas preventivas ou corretivas, redução de retrabalho, refletindo no alcance das necessidades que originaram o projeto e na satisfação do cliente.

Frente ao exposto fica evidente a relevância do gerenciamento da qualidade bem como da implantação de suas técnicas e ferramentas durante a execução de projetos hospitalares, porém cabe aos gestores de saúde a conscientização de tais benefícios e envolvimento na adoção deste processo no intuito de garantir a qualidade dos serviços e produtos oferecidos de maneira profissionalizada, otimizando seus recursos, garantindo maior satisfação do cliente interno e externo com os resultados de seus projetos.

REFERÊNCIAS

ANVISA. AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Resolução RDC nº 15 de 15 de março de 2012.** Dispõe sobre requisitos de boas práticas para o processamento de produtos para saúde e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cbc.org.br/admin/_m2brupload/arquivos_noticias_arquivos/12/RESOLU%C3%87%C3%83O%20RDC%2015,%20de%2015%20de%20mar%C3%A7o%20de%202012.pdf>. Acesso em: abr. de 2012.

ANVISA. AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Resolução RDC nº 50**

de 21 de fevereiro de 2002, com texto alterado pela resolução RDC nº 307, de 14 de novembro de 2002, dispõe sobre o Regulamento Técnico para planejamento, programação, elaboração e avaliação de projetos físicos de estabelecimentos assistenciais de saúde [Legislação na Internet]. Disponível em: http://www.anvisa.gov.br/legis/resol/2002/50_02rdc.pdf . Acesso em: abril de 2011.

BOUER, R.; CARVALHO, M. M. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? **Rev. Produção**, v.15, n. 3, p. 347-361, set./dez. 2005.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria Executiva. DATASUS. **Metodologia de gerência de projetos do DATASUS** / Ministério da Saúde, DATASUS. – Brasília: Ministério da Saúde, 2002.

CRUZ, A. B. et. al. Uma abordagem comparativa do gerenciamento da qualidade do Projeto. In: ENEGEP, 26, 2006, Fortaleza. **Artigos...**Fortaleza: Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO), 2006, 9p.

D'INNOCENZO, M.; ADAMI, N. P.; CUNHA, I. C. K. O. O movimento pela qualidade nos serviços de saúde e enfermagem. **Rev. Bras. Enferm.**, v.59, n. 1, p.84-88, jan./fev. 2006.

FIGUEIREDO, N. M. A. **Metodologia: interpretando autores**. In: Método e metodologia na pesquisa científica. 3. ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2008. 239 p.

FONSECA, S.U.L. **Benefícios da adoção do modelo PMBOK no desenvolvimento e implantação do projeto de Tecnologia de Informação de um operador logístico: Estudo de Caso World Cargo**. 130 p.2006. Dissertação (Mestrado). Programa Stricto Sensu, Mestrado em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos, Santos.

FRANCISCHETTI, L. et al. Aplicação de avaliação da satisfação do cliente contratante pela empresa de projeto. Simpósio Brasileiro de Qualidade do Projeto no Ambiente construído, 2, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro. 2011. p. 596-606.

GIDO, J. ; CLEMENTS, J. P. **Gestão de Projetos**. Tradução Vertice Translate; revisão técnica Silvio Burrattino Melhado. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

JARDIM, C. C. G. **Gestão da qualidade e prazos no projeto**. 2007. 50 p. Monografia (Especialização em Construção Civil) - Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

JOBIM, M. S. S. Avaliação da Satisfação do cliente no sistema da qualidade da empresa construtora. In: Congresso Latina Americano- Tecnologia e Gestão na Produção de Edifícios. **Anais...**São Paulo.1998. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

OLIVEIRA, W. et al. **Avaliação dos parâmetros de satisfação do cliente para a gestão da qualidade total**. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA Gestão Integrada)- Universidade Vale do Rio Doce, UNIVALE, Governador Valadares, 2008.

ONA. **Manual das Organizações Prestadoras de Serviços de Saúde**. Brasília: Organização Nacional de Acreditação, 2010. 164p.

PMI. Project Management Institute. **A guide to the Project Management Body of Knowledge** (PMBOK, 2008). Newtown Square, Pennsylvania.

RODRIGUES, E. A. A. **Uma Revisão da Acreditação Hospitalar como Método de Avaliação de Qualidade e da Experiência Brasileira**. 2004. Dissertação (Mestrado em Gestão de Sistemas e Serviços da Saúde)- Programa de Mestrado Profissional da Escola Nacional de Saúde Pública da Fundação Oswaldo Cruz/MS, 2004.

VARGAS, R. V. **Manual Prático do plano de projetos**: utilizando o PMBOK Guide 3ª edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução : Ana Thorell; revisão técnica:Cláudio Damacena. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.