

## ACREDITAÇÃO HOSPITALAR NA ÓTICA DOS FUNCIONÁRIOS DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PROFESSOR ALBERTO ANTUNES

### HOSPITAL ACCREDITATION FROM THE PERSPECTIVE OF UNIVERSITY HOSPITAL PROFESSOR ALBERTO ANTUNES

### ACREDITACIÓN DEL HOSPITAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO PROFESOR ALBERTO ANTUNES

**Jennifer Stéfany de Oliveira Santos**  
Universidade Federal de Alagoas  
jenii\_oliveira@hotmail.com

**Milka Alves Correia Barbosa**  
Universidade Federal de Alagoas  
milka.correia@gmail.com



Este é um artigo de acesso aberto distribuído sob os termos da Creative Commons Attribution License  
This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License  
Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Creative Commons Attribution License

## RESUMO

É um papel da gestão da qualidade adotar práticas cada vez mais precisas dentro de um hospital, a fim de contribuir para os índices de diminuição da precariedade desse tipo de organização no mundo. Para tanto, cada vez mais mecanismos são criados para certificar-se de que os protocolos hospitalares sejam cumpridos de forma eficaz. A acreditação hospitalar surge como ferramenta de avaliação desses processos. O objetivo da investigação foi conhecer a compreensão dos funcionários do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes (HUPAA) a respeito da acreditação hospitalar. O referencial teórico que deu suporte ao estudo apoiou-se no construto acreditação hospitalar. Para responder à pergunta proposta foi realizada uma pesquisa qualitativa com dados coletados por meio de entrevista estruturada. Os dados analisados evidenciaram que a percepção dos funcionários do Hospital Universitário sobre a acreditação ainda é muito limitada e que a temática precisa ser mais disseminada entre seus funcionários e suas equipes de trabalho.

**Palavras-chave:** acreditação; gestão hospitalar; hospital universitário.

## ABSTRACT

It is a role of quality management to adopt increasingly accurate practices within a hospital, to contribute to the rates of reduction of the precariousness of these types of hospital organization organizations in the world. To this end, each time more mechanisms are created to make sure that hospital protocols are enforced effectively. Hospital accreditation emerges as an assessment tool for these processes. However, not all hospital organizations are certified or even have knowledge about the thematic tool. The aim of the investigation was to understand the understanding of HUPAA employees regarding hospital accreditation. The theoretical framework that supported the study was based on the hospital accreditation construct. To answer the proposed question, a qualitative research was carried out with and data were collected through structured interviews. The analyzed data showed that a study can conclude that the perception of the employees of the University Hospital about accreditation is still extremely limited and that the theme needs to be more disseminated among its employees and their work teams.

**Keywords:** accreditation; hospital management; teaching hospital.

## RESUMEN

Es un rol de la gestión de calidad adoptar prácticas cada vez más precisas dentro de un hospital, para contribuir a las tasas de reducción de la precariedad de este tipo de organizaciones de organizaciones hospitalarias en el mundo. Con este fin, cada vez se crean más mecanismos para garantizar que los protocolos hospitalarios se apliquen de manera efectiva. La acreditación hospitalaria surge como una herramienta de evaluación para estos procesos. Sin embargo, no todas las organizaciones hospitalarias están certificadas o incluso tienen conocimiento sobre la herramienta temática. El objetivo de la investigación fue comprender la comprensión de los empleados de HUPAA con respecto a la acreditación hospitalaria. El marco teórico que apoyó el estudio se basó en la construcción de acreditación del hospital. Para responder a la pregunta propuesta, se realizó una investigación cualitativa y se recopilieron datos a través de entrevistas estructuradas. Los datos analizados mostraron que un estudio puede concluir que la percepción de los empleados del Hospital Universitario sobre la acreditación aún es muy limitada y que el tema debe ser más difundido entre sus empleados y sus equipos de trabajo.

**Palabras-clave:** acreditación; gestión hospitalaria; hospital universitario.

## INTRODUÇÃO

A acreditação hospitalar pode ser entendida como um meio para assegurar a padronização e uniformização dos protocolos de atendimento e segurança do paciente nos hospitais, na medida em que

avalia e certifica a qualidade dos serviços de saúde. Para tanto, não assume caráter punitivo, e sim educativo, buscando atingir a melhoria contínua dos procedimentos (ONA, 2019).

Caracteriza-se por ser um processo é pautado por três princípios: voluntariado - nenhum hospital é obrigado a ser acreditado; periodicidade - é uma avaliação contínua; e sigilo - as informações coletadas no processo da avaliação não são divulgadas (ONA, 2019). Desta forma, a acreditação busca certificar que o hospital que possui procedimentos adequados e dignos de atendimento e, por isso, deve ser entendida como um benefício para o estabelecimento, sendo de extrema importância a sua implantação.

De fato, ela vem ganhando espaço na comunidade técnica e científica. A década de 1990 pode ser considerada um marco para o início da acreditação hospitalar com destaque para I Seminário da Organização Panamericana de Saúde (OPAS), quando foram iniciadas as discussões acerca do sistema de qualidade americano e canadense.

Em 1991, aconteceu um seminário em Washington que serviu como referência para a construção de um manual de acreditação da OPAS para a América Latina. No Brasil, já no ano de 1995, o Ministério da Saúde (MS) formou um grupo de estudos para discutir a implantação da acreditação no Brasil. Desse encontro, nasceu o primeiro Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar. Com a criação da Organização Nacional de Acreditação (ONA) em 1999, os estudos em acreditação começaram a intensificar-se e as instituições certificadoras buscaram a ONA para iniciar o processo de definição de um sistema de avaliação. No Brasil, atualmente, existem 348 hospitais acreditados (ONA, 2019).

Em Alagoas, a acreditação ainda é uma realidade nova, tendo em vista que há poucos hospitais acreditados em comparação à quantidade de estabelecimentos de internação existentes no Estado. Segundo dados do Ministério da Saúde com base no Cadastro Nacional dos Estabelecimentos de Saúde no Brasil (CNES), até fevereiro de 2020, existiam 89 estabelecimentos do SUS e 48 particulares em todo o Estado. O número de instituições que possuem certificado de acreditação ainda é pequeno, conforme mostra o quadro I:

**Quadro I:** Instituições acreditadas em Alagoas

Tipo de Acreditação	Instituição	Tipo de Organização	Validade
Acreditado	Hospital do Coração de Alagoas	Hospital Privado	20/05/2021
	ISAC – UPA TRAPICHE DA BARRA	Hospital Público	10/06/2021
	DIRAD TOMOGRAFIA E IMAGEM	Centro de Diagnóstico por Imagem	31/07/2020
	Saúde e Suporte Home Care	Home Care	17/07/2020
Acreditado Pleno	Hospital Memorial Arthur Ramos	Hospital Privado	25/03/2021
	Hospital Unimed	Hospital Privado	01/02/2021
Acreditado com Excelência	Santa Casa de Misericórdia de Maceió	Hospital Filantrópico	02/12/2019

Fonte: ONA, 2019.

Assim, observa-se que a acreditação hospitalar ainda é uma ferramenta de gestão adesão baixa nas instituições de Alagoas. Em um estudo realizado pela CM Tecnologia, o CM Search, mostrou que a preocupação com a certificação nos hospitais é baixa. Na pesquisa, menos de 50% dos respondentes afirmaram buscar por algum certificado de qualidade. Dentre os grandes hospitais públicos de Maceió, nenhum é acreditado e isso se reflete, de certo modo, na qualidade de vida da população e no atendimento prestado.

Esse aspecto é preocupante no Estado de Alagoas que reconhecidamente possui uma saúde pública muito precária, com falta de medicamentos básicos, ausência de recursos humanos necessários, problemas de estrutura, leitos insuficientes, dentre tantas outras questões. Esses males poderiam ser diminuídos se

mais hospitais possuísem normas eficazes com vistas à qualidade de atendimento do paciente. Nesse cenário, por meio da acreditação hospitalar acredita-se ser possível estabelecer critérios que minimizem as dificuldades enfrentadas pelos hospitais alagoanos.

Do ponto de vista da produção do conhecimento, a acreditação é um tema que vem sendo estudado em diversas modalidades de trabalho acadêmico, incluindo teses, dissertações e trabalhos de conclusão de curso, corroborando a aproximação entre academia e organizações hospitalares e a necessidade de modernização dos processos em saúde e controle da qualidade das ações de assistência prestadas (ALÁSTICO; TOLEDO, 2013; CARDOSO, 2019; MANZO, 2009; SOUSA; MACHADO-TAYLOR; ROCHA, 2015). Entretanto, observa-se ainda a lacuna apontada por Manzo (2009) por trabalhos que se proponham a dar voz a um dos grupos que está diretamente relacionado ao processo da acreditação hospitalar, qual seja, o dos trabalhadores de organização.

Desta forma, tomando-se essas considerações iniciais, o presente estudo norteou-se pelo seguinte questionamento: qual a compreensão dos funcionários do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes (HUPAA) a respeito da acreditação hospitalar?. O objetivo principal foi conhecer a compreensão dos funcionários do HUPAA a respeito da acreditação hospitalar. Em desdobramento, foram definidos os seguintes objetivos secundários: i) verificar a percepção dos funcionários sobre a importância da acreditação para os pacientes e para a gestão; ii) apresentar as vantagens da acreditação para um Hospital Universitário; iii) identificar necessidades de capacitação a respeito da acreditação.

O interesse da pesquisa na temática da acreditação em um hospital universitário parte do pressuposto de que a gestão da qualidade hospitalar deve adotar práticas cada vez mais precisas, a fim de contribuir para os índices de diminuição da precariedade das organizações hospitalares no mundo. Observe-se ainda que, se um hospital já é por si só uma organização complexa, e os universitários, que são centros de ensino, pesquisa e assistência, demandam uma atenção ainda maior por parte dos gestores, devido ao seu protagonismo nos sistemas de saúde, por demandarem altíssimos investimentos em nível de orçamento e estrutura.

Nessa perspectiva, os trabalhadores inseridos nesses hospitais mostram-se ainda mais fundamentais na busca da qualidade total, pois lidam diretamente com as práticas administrativas e gerenciais da saúde (BONATO, 2007). Logo, precisam estar bem preparados e cientes dos critérios de excelência de acreditação a fim de que possam realizar um trabalho decente e voltado ao bem-estar dos pacientes, além de contribuir com a gestão estratégica da organização. Importa aqui resgatar Mezomo (2001) ao afirmar que o grande diferencial das instituições de saúde está cada dia mais centrado na qualidade do pessoal e no desempenho profissional de seus recursos humanos.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A ONA define acreditação hospitalar como um sistema de avaliação e certificação da qualidade em serviços de saúde (BRASIL, 2018). Sendo assim, caracteriza-se como uma ferramenta essencial para estabelecer parâmetros de excelência nas organizações de saúde, cada vez mais requisitada por diversas instituições e que contribui para que elas aperfeiçoem seus processos e garantam o melhor atendimento aos seus pacientes.

Por sua vez, o Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar (BRASIL, 2018, p.17) registra que “o processo de acreditação é um método de consenso, racionalização e ordenação das organizações prestadoras de serviços hospitalares e, principalmente de educação permanente dos seus profissionais”.

Corroborando, Costa e Dunningham (2018) esclarecem que a acreditação não se propõe apenas a padronizar processos e resultados, mas também para coordenar diferentes profissionais numa estrutura a fim de melhorar a assistência às pessoas cuidadas.

Nessa perspectiva, observa-se que se trata de uma ferramenta que atribui inúmeras vantagens à saúde pública brasileira, pois se trata de uma certificação que “proporciona aos usuários do serviço hospitalar público a qualificação da assistência mediante a organização do processo de trabalho e comprometimento de seus profissionais” (CAMILO et al, 2016, p. 453). Com dados de uma pesquisa

acerca da percepção de uma equipe multiprofissional sobre a acreditação em um hospital público, Camilo et al (2016) listam as diversas vantagens percebidas pelos empregados, as quais estão no quadro 2:

**Quadro 2:** Vantagens do processo de acreditação hospitalar em um hospital público

<b>Vantagens do processo de acreditação hospitalar em um hospital público</b>	Proporciona atendimento de qualidade ao paciente
	Organização busca cada vez mais avanços
	Existência de conforto e tecnologia
	Fluxos de trabalho bem definidos
	Existência de diagnósticos rápidos e eficazes
	Minimização de custos
	Melhoria da gestão do cuidado da equipe de enfermagem

Fonte: Camilo et al, 2016.

Além disso, pode-se encontrar um ponto de convergência entre a Política Nacional de Humanização (PNH) – Humaniza SUS e a Acreditação, na medida em que ambas são imprescindíveis para se efetivar os princípios do Sistema Único de Saúde (SUS) no cotidiano das práticas de atenção e gestão, qualificando a saúde pública no Brasil e incentivando trocas solidárias entre gestores, trabalhadores e usuários (VICENTINI; INOCENTE, 2008).

Com efeito, a gestão hospitalar se beneficia das vantagens que a acreditação proporciona na medida em que o hospital se trata de uma organização complexa e que necessita de normais bem definidas e avaliações periódicas:

O processo de Acreditação Hospitalar está diretamente vinculado ao trabalho gerencial nos diferentes níveis, haja vista que os diversos saberes e atores precisam se articular de forma harmoniosa para concretizar os objetivos da organização (...) além do mais, a acreditação pode proporcionar maior credibilidade à instituição promovendo uma melhor visibilidade perante os usuários e investidores (SIMAN et al, 2017, p.2).

Para tanto, é necessário relacionar os objetivos organizacionais com os resultados proporcionados pelas vantagens da acreditação. Para isto, os indicadores resultantes do processo de acreditação podem sugerir melhorias e ajustes aos objetivos da gestão. Na perspectiva gerencial das organizações hospitalares, Siman et al (2017) ainda afirmam que:

A acreditação é um processo válido (...), sendo extremamente importante que os clientes internos reconheçam seus benefícios. Mas, também, é preciso reconhecer que, muitas vezes, é fundamental mudar a cultura institucional, redesenhar os sistemas, reavaliar os processos diretamente envolvidos e, principalmente, evitar a fadiga dos profissionais (SIMAN et al, 2017, p.8).

Ainda nessa perspectiva, vale recuperar Tamada, Barreto e Cunha (2013) ao afirmarem que “considerando a complexidade das organizações de saúde e a relevância dos serviços prestados à sociedade, novos modelos de gestão tornam-se necessários e imprescindíveis para as organizações alcançarem níveis de excelência na prestação de serviços” (TAMADA; BARRETO; CUNHA, 2013, p. 5). Desse modo, a gestão da saúde necessita do aprimoramento dos processos e a continuidade da eficácia das ações, ferramentas que são abordadas no processo de acreditação hospitalar. Nesse contexto, Bittar (2000) já deixava claro a relação próxima entre gestão de processos e certificação.

Em relação aos fatores que podem dificultar a acreditação, neles se incluem: pouco apoio da alta direção do hospital; cultura resistente a mudanças; grau de complexidade do hospital; a falta de envolvimento e comprometimento dos profissionais; dificuldades de entendimento e interpretações equivocadas; a expectativa por resultados imediatos; o organograma e modelo de gestão atual; a baixa utilização de indicadores; etc (ROTHBARTH, 2011).

Outros retratados por Manzo, Brito e Corrêa (2011) e Manzo, Brito e Alves (2013) foram a falta de integralidade e a qualidade das informações a serem transmitidas aos profissionais no início do processo de acreditação, acarretando temor aos profissionais que passam a agir sobtensão; a falta de envolvimento dos profissionais; ausência de tempo; sobrecarga de trabalho e constantes cobranças sem as

devidas orientações técnicas, demandando constantes insatisfações e adoecimento do trabalhador. É necessária atenção a esses aspectos pois os esforços para a implantação da qualidade são mais aceitos quando orientados por uma metodologia clara e consciente, trabalhada em harmonia por todos os integrantes do processo (ROQUETE et al, 2015)

No que se refere aos avanços proporcionados da certificação, observou-se que a acreditação possibilita o crescimento e satisfação no trabalho, despertando sentimentos relacionados ao compartilhamento da responsabilidade pela conquista da certificação em excelência e pela otimização dos resultados financeiros e ainda viabiliza um atendimento com qualidade para os pacientes, com padronização de técnicas e respaldo na cientificidade do cuidado, direcionando ações e práticas de saúde executadas de maneira segura (MANZO et al, 2012).

Enquanto modelo de avaliação em saúde, a acreditação deve buscar, de forma primordial, “a excelência dos procedimentos médicos e garantir a segurança das ações de saúde, respondendo, assim, com a prestação de serviços com qualidade para uma sociedade organizada e consciente de seus direitos” (BONATO, 2011, p. 321).

As metodologias acreditadoras partem do pressuposto de criar uma estrutura básica para o funcionamento dos hospitais e são desenvolvidas a partir de um manual norteador sobre critérios de avaliação. Dentre os modelos mais utilizados atualmente estão o da Joint Commission International (JCI) e o modelo da ONA (SANTOS, 2016). As duas metodologias têm aspectos diferenciados em alguns pontos e semelhantes em outros, conforme quadro 3:

**Quadro 3:** Diferenças entre as metodologias ONA e JCI.

Crítérios	ONA	JCI/CBA
Modelo de Gestão	Em seu nível máximo de excelência, nível 3, está mais próximo da visão do PNQ, em relação à gestão da informação, de resultados e do desempenho institucional.	Não aponta modelo específico.
Organização	A estrutura do manual espelha as unidades hospitalares, e seu conteúdo aborda a prática assistencial.	A estrutura do manual em funções aponta a transversalidade do cuidado e a necessidade de práticas assistenciais homogêneas.
Abrangência	Todas as áreas devem estar minimamente desenvolvidas em relação a qualidade, de maneira homogênea.	Idem ao ONA.
Visão de Processos	O nível 2 está próximo da visão de processos das normas ISSO	Necessidade de definição de processos e seu devido monitoramento.
Aplicabilidade para a Área da Saúde	Ideias específicas para a saúde, com foco na realidade nacional.	Padrões de prática assistencial, inicialmente restrita à visão americana. Incorpora novidades da área de saúde, internacionalmente difundidas.
Flexibilidade	O conteúdo é rígido, com padrões predeterminados. Contudo, é permitida a flexibilidade na forma de atingir os padrões.	Idem ao ONA
Direção Futura	Aprimoramento contínuo.	Idem ao ONA.
Necessidade de Ajuda Externa	Pode ser desenvolvido internamente, ou partir de uma avaliação diagnóstica externa.	Via de regra, necessita de consultoria externa, realizada pela CBA.
Reconhecimento	Maior reconhecimento nacional. Possui o maior número de hospitais acreditados no Brasil.	Maior reconhecimento internacional.
“Status” da Instituição	Acreditação (nível 1); Acreditação Plena (nível 2) e Acreditação com Excelência (nível 3).	Acreditada ou Acreditação Negada.
Validade do Certificado	2 a 3 anos, dependendo do nível obtido.	3 anos.

Fonte: Santos, 2016.

No tocante à implantação do processo, autores como Pomey et al (2005), Manzo et al. (2012), Mendes e Mirandola (2015) foram unânimes ao afirmar que a acreditação hospitalar necessita do envolvimento, conscientização e mobilização dos diversos segmentos profissionais, visto que o processo tanto é influenciado pelo nível de motivação dos trabalhadores como influencia o ambiente de trabalho desses indivíduos. Em específico, o estudo de Alástico e Toledo (2013) evidenciou que a falta de conscientização e compreensão dos profissionais quanto aos conceitos e práticas da acreditação dificultam a implementação dela.

Nesse ponto concorda-se com Bonato (2007), segundo a qual, o estudo da qualidade no campo de saúde não deve ser restringir a um conjunto de técnicas, mas deve incluir as práticas desenvolvidas pelos sujeitos, as quais incluem as dimensões pessoal, social e institucional.

Para que de fato os indivíduos possam assumir seu papel nesse processo, Marins et al (2004) recomendam que a formação e a capacitação dos profissionais devem estar associadas às adequações dos modos de atenção à saúde. Sendo assim, é imprescindível a preparação, formação, capacitação dos profissionais que participarão do processo de acreditação hospitalar. Em perspectiva semelhante, Matos et al (2006) afirmam que por meio de uma capacitação baseada nos princípios da qualidade é possível desenvolver competências profissionais necessárias a um trabalho com qualidade.

## METODOLOGIA

Método é um caminho para chegar a um determinado fim. Sendo assim, esta pesquisa se classifica como descritiva, que ocorre quando o pesquisador registra os fatos sem interferir nos dados coletados (PRODANOV; FREITAS, 2013). Ou seja, neste estudo, foram descritas as percepções dos sujeitos a respeito da acreditação dentro do HUPAA, e as respostas obtidas foram analisadas de maneira imparcial.

Trata-se de um estudo de caso, que nessa pesquisa caracteriza-se por “uma análise intensiva de uma situação particular” (TULL; HAWKINS, 1976, p.323). A situação analisada foi a compreensão dos funcionários das áreas médica, assistencial e administrativa a respeito da acreditação em um hospital universitário, identificando como esse assunto é disseminado no meio profissional, pois é de grande importância que os profissionais consigam identificar aspectos positivos nessa temática para benefício dos pacientes.

O estudo foi realizado no Hospital Universitário Professor Alberto Antunes (HUPAA), órgão de apoio da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), localizado em Maceió. Esse hospital foi escolhido pelo critério de representatividade (VERGARA, 1997) pelo fato de ser referência em tratamento de alto risco em Alagoas e por assistir unicamente pacientes do SUS. Além disso, o HUPAA é um ambiente acadêmico propício para a profissionalização da pesquisa, já que sua criação tem como base a prestação de serviço à sociedade através da ciência, sustentado pela tríade ensino, pesquisa e extensão. Logo, é um locus de estudo significativo, classificando-se como um dos maiores hospitais do estado. A escolha foi fundamental por ele ser um hospital público que não possui a certificação de acreditação.

O Hospital Universitário Professor Alberto Antunes foi criado a partir da criação da Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Alagoas, em 1950. As obras foram concluídas em 1992 e hoje ele tem como missão “formar profissionais em saúde, num contexto acadêmico de ensino, produção do conhecimento e assistência, com ênfase em excelência, humanização e compromisso social” (HUPAA, 2013, p.15).

Em relação à natureza da pesquisa, a presente investigação adotou uma perspectiva qualitativa. O estudo qualitativo foi escolhido pelo caráter da pesquisa, visto que ao conhecer a compreensão dos entrevistados, preocupa-se basicamente com a interpretação das respostas, com o ponto de vista dos sujeitos acerca da acreditação em seu ambiente de trabalho e de sua importância, a fim de responder ao problema da pesquisa, sem buscar mensurar resultados.

Na pesquisa qualitativa, os sujeitos são caracterizados como participantes da pesquisa, de modo que não fazem parte de um processo de amostragem probabilístico, e sim de um grupo de colaboradores que possuem critérios específicos de escolha. Nessa perspectiva, os entrevistados escolhidos são

empregados das três grandes áreas de trabalho do hospital: área médica, assistencial e administrativa, e foram assim selecionados por se considerar que a acreditação é um processo construído pelo conjunto dos recursos de uma organização e que deve ter uma abordagem ampla.

O grupo de participantes da investigação foi composto por uma médica, uma terapeuta ocupacional, dois enfermeiros e seis funcionários do setor administrativo que fazem parte da equipe do hospital há mais de um ano, pois se entende que já estejam habituados aos processos de trabalho. Como também, a maioria dos entrevistados faz parte da área administrativa pelo fato de estarem mais próximos do nível estratégico e por lidarem com a temática de uma forma primária e direta, articulando os gestores e suas equipes. Aqui também se aplica o critério de acessibilidade, visto que os sujeitos já estão inseridos no lócus de estudo pelo fato do mesmo ser o local de trabalho dos participantes, logo se torna mais conveniente o acesso até eles.

Para o processo de levantamento de dados foi utilizado como método de coleta a entrevista estruturada, por meio da qual “o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, sem interferências das respostas” (GERDATH; SILVEIRA, 2009, p. 72), de forma que a condução não seja enviesada pela padronização de alternativas. O roteiro de entrevista foi norteado por dez questionamentos relacionados aos objetivos específicos da pesquisa.

As entrevistas foram conduzidas de forma presencial durante o expediente de trabalho, tendo sido previamente agendadas por contato telefônico e foram gravadas com auxílio de gravador telefônico mediante autorização do entrevistado, para obter uma informação mais fidedigna acerca das respostas.

Para atender aos critérios éticos, o estudo foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da UFAL sendo aprovado sob o CAEE nº 09805018900005013. Dos dez entrevistados, todos aceitaram participar da pesquisa de forma espontânea, e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

As categorias analíticas foram definidas a priori e estão elencadas no quadro 04:

**Quadro 4:** Categorias analíticas *a priori*

<b>Categoria analítica</b>	<b>Definição conceitual</b>	<b>Definição operacional</b>	<b>Objetivo específico correspondente</b>
Importância da acreditação	Percepção individual sobre o que é a acreditação em termos conceituais e sua importância pessoal e institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupação com a segurança do paciente;</li> <li>• Interferência de maneira positiva nas condições de trabalho;</li> <li>• Interferência positiva nas relações interpessoais no trabalho;</li> </ul>	Identificar a percepção dos funcionários sobre a importância da acreditação para os pacientes e para a gestão;
Vantagens da acreditação	Percepção individual sobre as vantagens que a acreditação pode trazer a nível individual e institucional	<p>Para o hospital, a acreditação pode proporcionar qualidade na prestação de serviços de saúde, perspectiva de crescimento da organização, cumprimento dos requisitos básicos de segurança, melhoria de gestão, processos e de resultados.</p> <p>Para o indivíduo, a acreditação pode proporcionar: condição segura de trabalho, aprendizado e desenvolvimento pessoal contínuo; melhora de relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.</p>	Apresentar as vantagens da acreditação para um Hospital Universitário.
Capacitação para Acreditação	Percepção dos entrevistados sobre carência de ações de capacitação que esclareçam acerca da acreditação	Oferta regular de cursos, seminários, reuniões, rodas de conversa, etc que preparem, informem e conscientizem os funcionários sobre o processo de acreditação hospitalar.	Identificar necessidades de capacitação a respeito da acreditação.

Fonte: elaborado com base no referencial teórico.

A análise de dados foi feita a partir do método denominado análise de conteúdo na modalidade temática, de acordo com Bardin (2011), percebendo quais as informações determinantes para responder ao questionamento da pesquisa, de forma que as respostas dos entrevistados sejam descritas. A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que possui determinadas características metodológicas: objetividade, sistematização e inferência (GERDATH; SILVEIRA, 2009).

Os dados foram interpretados sem que houvesse interferência do pesquisador e todas as entrevistas foram transcritas integralmente. A partir disso, foi realizada uma leitura flutuante. Depois, as falas foram codificadas e separadas por meio do processo de categorização. Esse processo de tratamento dos resultados permitiu a construção da interpretação das falas.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A análise dos dados obtidos foi organizada conforme os objetivos específicos do presente estudo. Sendo assim, buscando-se identificar a percepção dos funcionários sobre a importância da acreditação para os pacientes e para a gestão, os entrevistados foram indagados a respeito do conhecimento sobre o que é acreditação hospitalar e qual sua definição, quando foram relatados alguns conceitos:

É uma certificação de que o hospital está estruturado de forma segura no atendimento não só em relação aos próprios pacientes, mas também ao ambiente físico, na parte de equipamentos, materiais também e isso dá uma classificação importante para o hospital. (E05)

O processo de acreditação é um processo de reconhecimento, pelas instituições do hospital, em que ele alberga requisitos que o tornam reconhecido como uma referência tanto no ensino, pois a acreditação é mais pra hospital de ensino, como assistência, extensão e tudo mais. (E04)

A acreditação que eu aprendi, que é a mais famosa, é a da ONA. (E01)

Dos dez entrevistados, apenas três tinham conhecimento do conceito de acreditação, pois presenciaram nos últimos anos algumas discussões do hospital acerca da temática; são funcionários que foram diretamente vinculadas às atividades de planejamento estratégico. Os demais não souberam definir e nunca tiveram contato com a temática antes, como se observa nos relatos a seguir:

Não tenho nenhum contato com essa temática. (E06)

Nenhum conhecimento sobre acreditação. (E03)

Não sei assim o conceito bonitinho, mas deve ser algo para melhorar a estadia do paciente. (E10)

Esta situação demonstra a falta de clareza dos entrevistados sobre conceitos básicos ligados à acreditação hospitalar. Dentre os entrevistados que não têm conhecimento acerca da acreditação estão profissionais da área assistencial, os quais têm um contato direto com o paciente. Como também, os entrevistados da área administrativa que não conhecem a temática demonstram estar à parte do processo de modernização da gestão em que estão inseridos, fato que é preocupante, visto que a maioria dos entrevistados atua no hospital há muito tempo. Nessa perspectiva, era esperado que o enfermeiro e todos os profissionais de saúde tivessem conhecimento ou domínio da metodologia da acreditação para que pudessem eleger as estratégias mais adequadas para implantar e desenvolver este processo na instituição em que atuam, contribuindo assim para assegurar a qualidade e a segurança aos pacientes como recomenda Cardoso (2019).

Alguns entrevistados fizeram menção a Portaria nº 272/2016– SP/HUPAA/UFAL, de 12 de setembro de 2016 que prevê uma comissão de humanização, formada por uma equipe multidisciplinar composta por psicóloga, terapeuta ocupacional, médica, dentre outros profissionais, que atua em ações

específicas da organização. Em específico, uma funcionária integrante da comissão revelou que não conhece nem trabalha com essa temática e que apesar de estar estruturada para aproximar o paciente do seu mundo real, não existem discussões acerca da acreditação no âmbito da comissão.

A acreditação tem relação direta com a humanização, pois conforme Vicentini e Inocente (2008, p.96) “o objetivo dos programas de Acreditação e Humanização do Ministério da Saúde é promover uma mudança na cultura de atendimento em saúde no Brasil. O respeito ao outro como um ser autônomo e digno é visto, portanto, como condição sine qua non a um processo de humanização.” Sendo assim, a ausência da discussão da temática da acreditação conforme relatado pela entrevistada sinaliza uma possível lacuna na atuação da comissão, que deve se preocupar, dentre outros aspectos, com a adoção de processos que possibilitem um atendimento mais humanizado.

Tomados em conjunto, os dados das entrevistas expõem a falta de clareza conceitual primária que foi reportada por Manzo et al (2012) como fator que faz surgir o medo e resistência dos profissionais entrevistados à acreditação.

Quando questionados mais diretamente sobre a importância da certificação, os entrevistados afirmaram que se trata de uma ferramenta essencial para que o hospital possa ser visto de uma forma positiva e até mesmo para alcançar uma imagem humanizada diante da sociedade. Eles afirmam que ter um hospital acreditado traz certas vantagens e que uma acreditação serve como pré-requisito para a conquista de alguns benefícios para o hospital. Alguns entrevistados relatam que a acreditação traz uma visão moderna para o hospital.

Já aqueles que desconhecem a temática dizem que não conheciam a importância da acreditação para a organização hospitalar por não terem contato com o assunto em seus ambientes de trabalho, como ilustram os trechos abaixo:

Como nunca ouvi falar do tema, não posso dizer se é importante ou não. (E010)

Não sei da importância. Se é algo muito importante assim deveria ser mais divulgado, mais trabalhado no hospital, isso seria bom pra todos. (E03)

A despeito desses relatos, alguns aspectos relevantes emergiram na coleta de dados e, portanto, merecem destaque. O primeiro deles refere que, por meio da gestão da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), o hospital tem adotado práticas normativas que ajudam a criar estruturas protocolos mais precisos, tais como a construção de manuais especializados para a assistência de crianças com síndrome nefrótica, revisão dos protocolos de admissão e alta, dentre outros. Os entrevistados afirmaram que a empresa trouxe certa modernização nesse sentido, pois há alguns anos não existiam muitos procedimentos padronizados na instituição:

Desde que a EBSERH entrou aqui no hospital para melhorar, otimizar a administração do hospital e chegou para trabalhar um quantitativo de profissionais de várias especialidades, eu acho que melhorou também essa questão. A EBSERH exige certos protocolos, que o profissional construa manuais, POP's, tudo estimula o profissional. Isso facilitou para que vários grupos de trabalho fossem montados para a elaboração de protocolos. (E02)

Necessário esclarecer que, a criação da EBSERH, pela lei n.º 12.550 de 15/12/2011, tem como uma das diretrizes a modernização da gestão e baseia-se numa lógica de trabalho orientada pelo modelo gerencial, à qual o processo de acreditação também se alinha.

O segundo destaque mostra que todas as pessoas entrevistadas relataram que em seus setores de trabalho existem protocolos específicos de atendimento e quando alguma ação não é concluída, o paciente é o maior prejudicado com isso, já que todas as forças de trabalho tendem como resultado a satisfação do paciente, o atendimento eficaz. A visão dos entrevistados corrobora Bonato (2011) que discute a respeito da influência dos modelos de avaliação, que impactam não somente o paciente, mas toda a equipe envolvida no sistema de saúde:

Aqui no hospital nós estamos trabalhando com um projeto do Ministério da Saúde de reestruturação dos hospitais públicos pelo PROADI SUS, é uma parceria com o hospital Oswaldo Cruz e é dentro de um formato de certificação. A gente não tá trabalhando realmente para uma acreditação, mas está trabalhando na melhoria dos processos internos. Se a gente conseguir conquistar bons percentuais de melhoria a gente vai ter condições de solicitar uma acreditação ao final do projeto. Ele está pra ser concluído até 2020. (E05)

A gestão dos processos gera uma continuidade. Quando você não tem um fluxo estabelecido você não consegue agregar valor. É uma cadeia extremamente complexa. Toda vez que a gente não consegue organizar um fluxo de uma forma isso sempre vai acarretar diretamente na atividade fim. É diretamente no paciente, não tem como fugir. (E06)

Os fluxos de trabalho interferem no bem estar dos pacientes sim. Eu trabalho, por exemplo, com a compra de mobiliários e eles são importantes para trazer conforto, acomodação para os pacientes. Acredito que a padronização interfere no bem estar porque sem um equipamento, uma estrutura adequada, os pacientes não vão estar bem assistidos. (E07)

Melhorar a gestão de processos é um caminho para a acreditação pois, de acordo com Bittar (2000), sua implantação se dá com a padronização de materiais permanentes, material de consumo, medicamentos, impressos e, principalmente, processos. Assim, mesmo que formalmente o hospital não tenha ou não esteja buscando a acreditação, há uma sinalização de que procura investir na melhoria dos seus processos.

Além disso, alguns entrevistados afirmaram que em anos passados várias discussões foram levantadas a respeito do interesse do HUPAA pela acreditação, mas que devido a questões como a complexidade do processo, falta de pessoal adequado, falta de parceiras, nunca foi possível efetivar a intenção. De fato, esse é um processo bastante complexo como já relatado por Oliveira (2016) e é resultado das principais características das organizações hospitalares, sendo assim, de difícil implementação, o que foi corroborado nos relatos dos entrevistados:

Desde a década de 90 o hospital manifesta interesse a ser um hospital acreditado, entretanto são muitas exigências, muitas normativas que precisam ser atendidas. As exigências estão sempre se atualizando e o hospital precisa correr atrás, mas ainda não se conseguiu. São muitas frentes de trabalho e é necessário que cada uma tenha um líder e um monitoramento. Mas isso não acontece. (E01)

Eu acredito que seja interessante porque traz uma visão nova, moderna, atualizada de como deve funcionar a instituição. Anteriormente eu trabalhei na busca da gente almejar uma futura certificação, com processos de trabalho mais atualizados. Foi em uma outra época, então isso acabou não indo a frente. (E04)

De acordo com as entrevistas, é possível perceber barreiras organizacionais, tais como a burocratização da gestão, a ausência de recursos, o fato de o hospital ser público, a cultura organizacional, dentre outros que impedem a gestão de avançar no sentido da acreditação. Esses dados do HUPAA remetem aos fatores limitadores/obstáculos encontrados por Cardoso (2019) em seu trabalho, indicando que questões estruturais podem travar ou inviabilizar o processo de acreditação.

Em relação ao segundo objetivo proposto pelo estudo, apresentar as vantagens da acreditação para um hospital universitário, alguns participantes relatam que a imagem do hospital pode ser modificada com a adoção da certificação e que a gestão passaria a ser exercida de maneira mais fluida:

O impacto maior é a visibilidade que o hospital ganha, sendo um hospital acreditado. E para isso você tem que atender todas aquelas exigências, isso significa dizer que a gestão do hospital tá correndo de uma maneira fluida e acontecendo isso nos processos, nas compras, nos estoques, nos indicativos de onde o hospital vai crescer e investir, tudo isso passa por um processo de acreditação. Tudo isso traz melhoras a população e ao ensino. (E01)

Os participantes relatam que a cultura do hospital tenderia a ser modificada com um processo de acreditação, os protocolos ficariam mais bem definidos e que o paciente se beneficiaria com a adoção de procedimentos:

Para o paciente é muito bom. Quando você está acreditado você muda a cultura do hospital, as pessoas passam a ter um olhar diferente, os processos estarão todos desenhados, facilita você ter protocolos e POP's. Evita os erros, as falhas, já que a intenção é essa. (E05)

Os pacientes são atendimentos com uma qualidade superior. É muito importante a adoção de protocolos e o envolvimento da equipe, é uma questão de cultura mesmo. O ambiente hospitalar fica mais limpo, mais eficaz, é bom de se trabalhar assim, acredito que é vantajoso pra todo mundo. (E02)

Houve relato sobre a perspectiva de tornar o atendimento aos pacientes mais seguro e preciso, ou seja, a acreditação possibilitaria um aumento da segurança do paciente:

No centro cirúrgico tem a proposta da aplicação de check-list, você evita erros na cirurgia, então isso é importantíssimo, é a garantia de um atendimento mais seguro. (E05)

Dessa forma, é possível compreender que essas vantagens citadas pelos entrevistados se aproximam do que é esperado para um hospital acreditado. Semelhante ao trabalho de Manzo (2009) os trechos acima explicitam a ligação da acreditação hospitalar com a segurança assistencial.

Por outro ângulo, observando-se os depoimentos transcritos anteriormente percebe-se que, para os entrevistados, o foco do processo de acreditação seria a busca pelo padrão de qualidade prioritariamente no atendimento a pacientes/usuários. Parece que os entrevistados não se percebem como importantes para e no sistema de qualidade e da acreditação. Esse fato é crítico pois o Manual de Acreditação da ONA (BRASIL, 2018) mostra que não apenas aos pacientes, mas também os profissionais são alvos do processo.

Houve também entrevistados que afirmam não conhecer as vantagens da acreditação hospitalar pelo fato de nunca terem ouvido falar na temática:

Não sei falar sobre as vantagens porque não conheço o tema. (E10)

Eu acho que traz melhorias para o paciente, mas como aqui não tem isso eu não sei te dizer as vantagens. (E07)

Não conheço as vantagens de um hospital acreditado, não tenho informação sobre isso. (E08)

Não sei te dizer, não tenho conhecimento. (E03)

Aqui existe uma clara convergência entre o desconhecimento sobre a temática, a dificuldade de implantação da acreditação e o fato de os entrevistados desconhecerem as vantagens. Quando não entende o processo, o profissional tende a ignorar seus objetivos e suas propostas, e, como consequência, passa a ser contrário ou resistente a ele (MANZO, 2009; MANZO et al, 2012).

Para sanar essas dificuldades, os gestores do HUPAA precisam se sensibilizar e criar um cenário que abra espaço para que cultura da acreditação possa ser inserida, principalmente na área assistencial. Nessa perspectiva, Manzo, Brito e Alves (2013) afirmam que a falta de envolvimento dos profissionais é um dos aspectos dificultadores da acreditação, sendo necessária a inserção de metodologias que facilitem o diálogo entre a equipe e o contato dos funcionários com a cultura da acreditação e segurança do paciente.

Já a respeito do terceiro objetivo específico, buscou-se identificar as necessidades de capacitação da instituição em relação à acreditação hospitalar. Ao serem questionados sobre a existência de capacitação no HUPAA envolvendo essa temática e a área de qualidade hospitalar, os funcionários responderam que o hospital se preocupa com a capacitação do funcionário, valorizando seus conhecimentos e motivando-os sempre à busca de novas oportunidades:

Essa parte da capacitação eu estou visualizando que está tendo (...) a gestão nos chamou para apresentar as propostas em relação à qualidade, então eu acho que as capacitações devem começar daí, vão aumentar. (E01)

A gente faz algumas capacitações internas e hoje também a gente tá recebendo capacitação do projeto, sempre voltada pra segurança do paciente, pra liderança, segurança do trabalho, cursos também para profissionais. (E05)

Os participantes relataram que existe um núcleo de educação permanente no hospital que investe em capacitações e que estimula os funcionários pela busca do conhecimento e pelo trabalho multidisciplinar, além da busca da autonomia do saber:

Existe capacitação. A gente tem um núcleo de educação permanente e na verdade nos últimos dois, três anos a gente ampliou muito o volume de capacitações. Tem muita coisa em todas as áreas. O hospital tem tratado da visão multiprofissional, da relação entre os setores, pra cada um compreender na prática o que o outro faz, de que maneira você contribui, pra existir uma compatibilidade. Um hospital desse tamanho tem muitas formações diferentes, muitas pessoas envolvidas, aí a gente tem que gerar algo em cadeia, a informação precisa circular. Isso é muito importante. (E06)

A gente consegue fazer muitos cursos aqui, não participei de nada voltado especificamente para a acreditação, mas se fala muito sobre humanização, sobre atendimento, qualidade de vida. (E10)

É perceptível que a instituição se preocupa com a educação continuada e com a atualização dos seus funcionários e isso é um ponto positivo para que a cultura da segurança do paciente possa ser sensibilizada de forma educativa. Contudo, é também evidente a necessidade de capacitações no HUPAA que tratem especificamente sobre qualidade hospitalar com ênfase na acreditação, diante dos funcionários desconhecerem o processo. Importante resgatar que a acreditação hospitalar contribui para o aumento da qualificação dos profissionais de saúde e estimula a realização de atividades de treinamento e educação (MENDES; MIRANDOLA, 2015).

Dessa forma, além do hospital universitário proporcionar a adesão de novos conhecimentos a respeito das práticas de gestão em saúde por meio de capacitações, estará também reforçando seu caráter educativo de instituição de ensino, propiciando um cenário favorável ao processo de acreditação hospitalar, pois os funcionários estarão mais preparados para a adaptação de novas normas e procedimentos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção apresenta as conclusões da pesquisa e os resultados obtidos a partir da análise dos dados coletados. Diante do que foi apresentado, busca-se responder a pergunta norteadora da pesquisa: qual a compreensão dos funcionários do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes (HUPAA) a respeito da acreditação hospitalar?.

A metodologia empregada neste trabalho utilizou-se da pesquisa descritiva, sendo basicamente um tipo de levantamento. O lócus do estudo foi o HUPAA, sendo escolhido pelo critério de representatividade. A pesquisa classificou-se como qualitativa e para a coleta de dados utilizou-se uma entrevista estruturada. Foram realizadas dez entrevistas com os funcionários do hospital, que foram escolhidos por critérios de inclusão.

O primeiro objetivo específico buscou verificar a percepção dos funcionários sobre a importância da acreditação para os pacientes e para a gestão. Diante do exposto, foi possível concluir que os funcionários possuem um conhecimento muito superficial do assunto, alguns pelo fato de já terem trabalhado com a temática há algum tempo, mas isso se limita apenas a três entrevistados. Os demais não

souberam definir o significado da acreditação nem tiveram contato com o assunto durante o tempo de trabalho no hospital até então.

Quando questionados sobre a importância da certificação, os entrevistados enfatizam a importância de se ter um atendimento de qualidade, mais humanizado e menos negligente e afirmam que a acreditação pode trazer uma modernização para a gestão. Em parte das falas, é feita uma relação da acreditação com a humanização através do trabalho da comissão de humanização do hospital. Foi percebido também que os funcionários da área assistencial compreendem menos o assunto e isso de certa forma pode influenciar o contato com os pacientes.

Os dados mostram ainda que O hospital conta com o apoio do Hospital Oswaldo Cruz na reestruturação dos seus processos e isso tem sido um aspecto positivo apontado por uma das participantes.

Não existe um setor específico de qualidade hospitalar no HUPAA, o que existe atualmente é um núcleo de segurança do paciente que cuida da parte de normatização dos protocolos hospitalares. A gestão de processos é algo presente no hospital e está diretamente relacionado ao trabalho em equipe, algo que é destacado como positivo pelos participantes, ou seja, a padronização de fluxos gera um trabalho em equipe mais sinérgico. Os funcionários acreditam que a imagem que o hospital transmite é positiva, pelo fato dele conseguir atender uma grande demanda de pessoas pelo SUS. Isso também é apontado como reflexo de um atendimento de qualidade, mesmo que ainda esteja longe do conceito de excelência.

O segundo objetivo específico buscou apresentar as vantagens da acreditação para um hospital universitário. O estudo demonstra que, apesar do desconhecimento do tema, alguns funcionários conseguem citar as vantagens de um hospital acreditado, como a mudança na cultura organizacional, uma gestão mais fluida, melhoria da imagem do hospital e diminuição de erros nos procedimentos. Eles consideram positiva a adoção de uma certificação, ainda que não seja essencial e talvez não esteja dentro dos objetivos estratégicos da instituição.

O terceiro objetivo específico trata das necessidades de capacitação a respeito da temática no hospital e o que foi percebido é que existem muitas oportunidades de capacitação no HUPAA, os gestores tornam-se agentes de educação continuada e com a criação do setor de vigilância em saúde estão sendo apresentados cursos a respeito da importância da segurança do paciente. Porém, os entrevistados não citam nada específico em relação à capacitação com ênfase na acreditação hospitalar. Em relação às barreiras existentes à segurança do paciente no hospital, a falta de pessoal capacitado e a resistência a mudanças são dois fatores que dificultam a adoção de novas práticas na instituição.

Pode-se concluir que a percepção dos funcionários do Hospital Universitário sobre a acreditação ainda é muito limitada, fruto de uma cultura organizacional burocrática e de uma gestão que trabalha um modelo gerencial há pouco mais de quatro anos. Avaliou-se também a necessidade de disseminar a temática de forma mais intensa em meio aos setores e equipes de trabalho, sensibilizando os funcionários a respeito das normas de segurança do paciente e das vantagens que esse processo traz ao ambiente hospitalar, à gestão e aos pacientes.

Em relação às dificuldades encontradas no estudo, têm-se como limitações o número de participantes entrevistados. Com um número maior de participantes outras percepções poderiam ser analisadas, além do horário de agendamento das entrevistas que muitas vezes entrava em conflito com o horário de expediente dos funcionários. Além do mais, é interessante identificar quais as percepções de outras instituições públicas e particulares para disseminar os estudos acerca da temática no estado.

A pesquisa teve como objetivo colaborar para que futuros estudos a respeito da implantação da acreditação em instituições públicas possam ser realizados, além de provocar a comparação da efetividade dessa ferramenta tanto em hospitais públicos quanto privados, medindo seu alcance a nível de instituição e de usuários em geral.

Como contribuição, entende-se que o estudo realizado pode enfatizar a importância da certificação da acreditação em ambientes hospitalares e o quanto a gestão pública precisa se esforçar para disseminar esse conteúdo aos seus funcionários e para proporcionar aos usuários um atendimento de excelência a nível de qualidade. Além disso, buscou-se destacar o grande potencial educativo de um hospital universitário, que é uma organização complexa e que forma profissionais de diversas áreas, para

o estudo da ferramenta em questão, a fim de modernizar a gestão e formar profissionais cada vez mais preparados para o cumprimento de suas funções.

Em relação às dificuldades encontradas no estudo, têm-se como limitações o número de participantes entrevistados. Com um número maior de participantes outras percepções poderiam ser analisadas, além do horário de agendamento das entrevistas que muitas vezes entrava em conflito com o horário de expediente dos funcionários. Além do mais, é interessante identificar quais as percepções de outras instituições públicas e particulares para disseminar os estudos acerca da temática no estado.

Espera-se que essa pesquisa tenha colaborado na intenção de sensibilizar as instituições públicas de saúde a debaterem mais o assunto e adotarem medidas eficazes de assistência ao paciente, que possam modernizar a gestão pública com práticas de qualidade hospitalar cada vez mais assertivas.

## REFERÊNCIAS

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

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BITTAR, Olimpio J. Nogueira V. Gestão de processos e certificação para qualidade em saúde. **Revista da Associação Médica Brasileira**, v. 46, n. 1, p. 70-76, 2000.

BONATO, V. L. **Gestão em saúde: programas de qualidade em hospitais**. I. ed. São Paulo: Icone, 2007.

BONATO, Vera Lucia. Gestão da qualidade em saúde: melhorando assistência ao cliente. **Revista O Mundo da Saúde**, v. 35, n. 5, p. 319-331, 2011.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Assistência à Saúde Organização Nacional de Acreditação. **Manual de Organizações Prestadoras de Serviços Hospitalares**. Brasília: ONA, 2018.

CAMILO, Nádia Raquel Suzini; OLIVEIRA, João Lucas Campos; BELLUCCI JÚNIOR, José Aparecido; CERVILHERI, Andressa Hirata; HADDAD, Maria do Carmo Fernandes Lourenço; MATSUDA, Laura Missue. Accreditation in a public hospital: perceptions of a multidisciplinary team. **Rev Bras Enferm** [Internet], v. 69, n. 3, p. 423-30, 2016.

CARDOSO, Asimar. **Fatores influenciadores no processo de acreditação de um hospital universitário do Estado de São Paulo**. Dissertação (mestrado profissional MPPGC) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2019.

COSTA, Dayane Cristina Ribeiro do Nascimento; DUNNINGHAM, Tainá Santos. DUNNINGHAM, Tháís Santos. Acreditação hospitalar: impacto na qualidade dos serviços de saúde. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, v. Sup.12, p.1197-1201, 2018.

Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNE). **Estabelecimentos de saúde em Alagoas**. DATA SUS. Disponível em <<http://www2.datasus.gov.br/DATASUS/index.php?area=0204&id=11658&VObj=http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/deftohtm.exe?cnes/cnv/atint>> Acesso em 01. maio. 2020.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PROFESSOR ALBERTO ANTUNES (HUPAA/UFAL/EBSERH). **Plano Diretor Estratégico do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes**, 2013.

MANZO, Bruna Figueiredo. **O Processo de Acreditação Hospitalar na perspectiva de profissionais de saúde**. 2009. 98 f. Dissertação (Mestrado em Saúde e Enfermagem) – Escola de Enfermagem, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

MANZO, Bruna Figueiredo; BRITO, Maria José Menezes; ALVES, Marília. **Influência da comunicação no processo de acreditação hospitalar**. Revista brasileira de enfermagem, v. 66, n. 1, p. 46-51, 2013.

MANZO, Bruna Figueiredo; BRITO, Maria José Menezes; CORRÊA, Allana Dos Reis. Implicações do processo de Acreditação Hospitalar no cotidiano de profissionais de saúde. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 46, n. 2, p. 388-394, 2012.

MANZO, Bruna Figueiredo; RIBEIRO, Helen Cristiny Teodoro Couto; BRITO, Maria José Menezes; ALVES, Marília. As percepções dos profissionais de saúde sobre o processo de acreditação hospitalar. **Revista de enfermagem UERJ**, v. 19, n. 4, p. 571-576, 2011.

MARINS, João José Neves; REGO, Sérgio; LAMPERT, Jadete Barbosa; ARAÚJO, José Guido Corrêa de. **Educação Médica em transformação: Instrumentos para a construção de novas realidades**. São Paulo: Hucitec, 2004.

MATOS, Selme Siqueira; MORAIS, Rosana Maria; NEUMANN, Vera Nilda; SILVA, Carla Teixeira; ALVES, Marília. Um Olhar sobre as ações do enfermeiro no processo de Acreditação. **Revista Mineira de Enfermagem**, Belo Horizonte, v. 10, n. 4, p. 418-424, 2006.

MENDES, Glauco Henrique de Souza; MIRANDOLA, Thayse Boucinha de Souza. Acreditação hospitalar como estratégia de melhoria: impactos em seis hospitais. **Gestão e Produção: São Carlos**. v. 22. p. 636-648. 2015.

MEZOMO, João Catarin. **Gestão da qualidade na saúde: princípios básicos**. I. ed. São Paulo: Loyola, 2001.

OLIVEIRA, Simone da Silva. **A Influência do Médico-Gestor na Gestão Hospitalar: Estudo de Caso em um Hospital Universitário**. Dissertação de Mestrado: Lisboa, 2016.

ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO. **O que é acreditação**. Disponível em: <<https://www.ona.org.br/>> Acesso em 30. out. 2019.

POMEY, Marie-Pascale; FRANÇOIS, Patrice; CONTANDRIOPOULOS, A-P; TOSH, A; BERTRAND, D. Paradoxes of French accreditation. **Quality & safety in health care**, v. 14. 2005.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2º ed. Rio Grande do Sul, 2013.

ROQUETE, Fátima Ferreira; SANTOS, Glaucia Maria Miranda Quaresma; VIANA, Sônia Maria Nunes. Benefícios e desafios da acreditação hospitalar no Brasil: uma revisão integrativa de literatura. In: **Anais....SEGET**, Associação Educacional Dom Bosco, 2015.

ROTHBARTH, Solange. **Gestão da qualidade: um processo de acreditação hospitalar**. Dissertação de Mestrado em Enfermagem, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

SANTOS, Saulo da Silva. **Modelo de auto avaliação da qualidade dos serviços de saúde com base nas metodologias de acreditação hospitalar: um enfoque em gestão de pessoas**. Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2016.

SIMAN, Andreia Guerra; CUNHA, Simone Grazielle Silva; AMARO, Marilane de Oliveira Fani; BRITO, Maria José Menezes. Implicações da acreditação para a gestão do serviço hospitalar. **Revista de Enfermagem do Centro Oeste Mineiro**, v. 7, 2017.

SOUSA, D. P. B; MACHADO-TAYLOR, M. D. L.; ROCHA, L. L. Impact of Accreditation Programs and Quality Management in Public and Private Hospitals in Brazil and in the World: Study of Integrative Review. **BJSCR** v. 13. n. 4. p. 122–152, 2015.

TAMADA, Rosane Cristina Piedade; BARRETO, Maria de Fátima da Silva; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Modelos de gestão em saúde: novas tendências, responsabilidades e desafios. In: **Anais....Congresso Online–Administração**. São Paulo: Convibra. 2013.

TULL, Donald S; HAWKINS, Del I. **Marketing research, meaning, measurement and method**. MacmillanPublishingCo, London, 1976.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VICENTINI, Jordana Mendes; INOCENTE, Nancy Julieta. A influência da cultura no processo de acreditação nas organizações de saúde. In: **Anais..XI Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação**, da Univap (XI INIC/VII EPG), 2007.