

Gestão Da Qualidade Contínua Em Saúde: Explorando O Potencial Do Diagrama De Ishikawa E Do Método 5W2H Para A Melhoria Nos Serviços

Lilian Valerio Da Silva

Universidade Friedrich-Alexander-Universitat Erlangen-Nurnberg (FAU)

Fernanda Coimbra Lício

UFTM (Universidade Federal Do Triângulo Mineiro)

Tiago Henrique Vargas Oliveira

Instituto Master De Ensino Presidente Antônio Carlos De Araguari- MG

Akemily Cristina De Oliveira Viana

Universidade São Francisco-USF

Umberto Pereira Souza Júnior

Universidade Federal Rural De Pernambuco - UFRPE

Arthur Magnus Carvalho Câmara

UFRN

Jorge Augusto Soares De Souza

FPR Campus Toledo

Jéssica Pereira Costa

Universidade Federal Do Piauí E Chefe De Divisão De Enfermagem HU UFPI/EBSERH

Luiza Picanço Nunes

Faculdade Anhanguera De Macapá

Ruan Henrique Alves Abrantes

Ifgoiano - Campus Rio Verde-GO

Jessé De Castro Figueiredo

Universidade Federal De Sergipe (UFS) Campus Professor Antônio Garcia Filho

Társilla De Menezes Dinísio

Universidade Federal De Sergipe (UFS) Campus Professor Antônio Garcia Filho

Resumo:

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a aplicabilidade do Diagrama de Ishikawa e do método 5W2H na gestão da qualidade contínua em saúde, visando identificar problemas, planejar soluções e otimizar os serviços de saúde. A metodologia utilizada foi qualitativa, com uma amostra de 22 profissionais da área da saúde, cujos dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e analisados com base na técnica de análise de conteúdo. Os resultados indicaram que ambas as ferramentas foram eficazes na identificação das causas dos problemas e na elaboração de planos de ação para solucioná-los, promovendo uma abordagem mais estruturada e colaborativa. O Diagrama de Ishikawa ajudou a mapear as causas raiz dos problemas, enquanto o 5W2H foi fundamental para organizar e implementar as ações corretivas. Contudo, a pesquisa também evidenciou desafios

como resistência à mudança e a necessidade de capacitação contínua das equipes. A conclusão apontou que, quando aplicadas de forma integrada e com o suporte adequado, essas metodologias podem melhorar significativamente a qualidade dos serviços de saúde, reduzir desperdícios, aumentar a segurança do paciente e promover uma cultura de melhoria contínua nas organizações de saúde.

Palavras-chave: Saúde; 5W2H; Qualidade.

Date of Submission: 27-01-2025

Date of Acceptance: 07-02-2025

I. Introdução

A gestão da qualidade contínua em saúde tem se consolidado como uma prioridade global diante da crescente demanda por serviços mais eficazes, acessíveis e seguros. O aumento da complexidade dos sistemas de saúde, aliado à pressão para reduzir custos e melhorar a experiência do paciente, exige ferramentas de gestão que permitam identificar e corrigir gargalos nos processos. Nesse contexto, o uso de metodologias sistemáticas e estruturadas para a análise e melhoria contínua dos serviços de saúde se torna indispensável para garantir resultados sustentáveis e alinhados às necessidades da população (Agundes et al., 2022).

O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de Causa e Efeito ou Espinha de Peixe, é uma ferramenta amplamente reconhecida por sua capacidade de mapear as causas de um problema de forma visual e sistemática. Sua aplicabilidade no setor de saúde tem demonstrado potencial para identificar fatores críticos que impactam a qualidade dos serviços, sejam eles relacionados a processos, recursos humanos, equipamentos ou ambiente físico. Ao facilitar o entendimento das raízes dos problemas, o Diagrama de Ishikawa promove uma abordagem proativa na resolução de desafios e na implementação de melhorias (Passos, 2023).

Complementando essa análise, o método 5W2H surge como uma estratégia prática e eficiente para planejar ações corretivas e preventivas de maneira organizada e objetiva. Baseado em sete perguntas-chave (o quê, por quê, onde, quando, quem, como e quanto), o 5W2H orienta a tomada de decisões fundamentadas e permite a criação de planos de ação detalhados. Sua flexibilidade e simplicidade tornam-no uma ferramenta ideal para a implementação de melhorias contínuas nos serviços de saúde, especialmente em um ambiente marcado por demandas dinâmicas e variadas (Lima et al., 2023).

A integração do Diagrama de Ishikawa com o método 5W2H oferece uma abordagem robusta e complementar para a gestão da qualidade em saúde. Enquanto o primeiro se concentra na identificação das causas de um problema, o segundo facilita a operacionalização de soluções de maneira estruturada. Juntas, essas ferramentas permitem não apenas uma compreensão profunda dos desafios enfrentados pelos sistemas de saúde, mas também a aplicação de intervenções eficazes e direcionadas. No entanto, a implementação bem-sucedida dessas metodologias requer a participação ativa de equipes multidisciplinares, capazes de contribuir com perspectivas diversas e especializadas (Ribeiro; Macêdo; Santos, 2021).

Além disso, é essencial que as organizações de saúde promovam uma cultura de melhoria contínua, incentivando a transparência, o aprendizado organizacional e o envolvimento de todos os stakeholders. Essa abordagem colaborativa é fundamental para assegurar que as soluções propostas sejam viáveis e sustentáveis no longo prazo. Diante da relevância dessas ferramentas, diversos estudos têm explorado sua aplicação em diferentes contextos da área da saúde, incluindo gestão hospitalar, atenção básica, segurança do paciente e logística de suprimentos. Apesar das evidências promissoras, ainda existem lacunas na literatura relacionadas à eficácia dessas metodologias em cenários específicos, bem como às melhores práticas para sua adaptação às particularidades de cada serviço de saúde (Santos et al., 2020).

Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa foi analisar a aplicabilidade do Diagrama de Ishikawa e do método 5W2H na gestão da qualidade contínua em saúde, avaliando seu potencial para a identificação de problemas, planejamento de soluções e otimização dos serviços de saúde. A investigação buscou explorar como essas ferramentas podem ser empregadas de maneira integrada para promover melhorias significativas e sustentáveis nos processos de assistência e gestão em saúde.

II. Materiais E Métodos

A presente pesquisa foi conduzida utilizando uma abordagem qualitativa, escolhida devido à sua capacidade de explorar em profundidade percepções, experiências e práticas relacionadas à gestão da qualidade contínua em saúde. Essa abordagem permitiu compreender os significados e contextos associados ao uso do Diagrama de Ishikawa e do método 5W2H como ferramentas para a otimização dos serviços de saúde.

A amostra foi composta por 22 profissionais atuantes na área da saúde, incluindo gestores, enfermeiros, médicos e outros membros de equipes multidisciplinares. Os participantes foram selecionados com base em sua experiência e envolvimento direto em processos de gestão e melhoria da qualidade nos serviços de saúde, garantindo uma diversidade de perspectivas e conhecimentos sobre o tema.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, que incluíram perguntas abertas para explorar as percepções dos participantes sobre a aplicabilidade das ferramentas estudadas. As entrevistas foram conduzidas em um ambiente reservado, promovendo um espaço seguro para que os profissionais pudessem

compartilhar suas experiências e opiniões de maneira autêntica e detalhada. O roteiro das entrevistas foi elaborado com base nos objetivos da pesquisa e estruturado em torno de três eixos principais: (1) compreensão e experiência dos participantes com o Diagrama de Ishikawa e o método 5W2H; (2) desafios enfrentados na implementação dessas ferramentas nos serviços de saúde; e (3) impacto percebido dessas metodologias na qualidade dos serviços prestados.

Os dados obtidos foram analisados por meio de análise de conteúdo, com a identificação de categorias e subcategorias temáticas que emergiram das falas dos participantes. Esse método permitiu organizar e interpretar os dados de maneira sistemática, destacando padrões e insights relevantes sobre a aplicação das ferramentas no contexto estudado.

III. Resultados E Discussões

Os resultados da pesquisa evidenciaram a relevância do Diagrama de Ishikawa e do método 5W2H como ferramentas para a melhoria contínua na gestão da qualidade dos serviços de saúde. A análise das entrevistas revelou percepções diversas sobre os benefícios, desafios e potencialidades dessas metodologias, além de destacar exemplos práticos de sua aplicação no cotidiano das organizações de saúde.

Um dos pontos centrais observados foi a utilidade do Diagrama de Ishikawa para identificar as causas dos problemas enfrentados nos serviços de saúde. De acordo com o respondente E03, "o diagrama ajuda a organizar as ideias e a enxergar as causas de maneira estruturada, o que facilita o planejamento das ações corretivas". O participante E08 complementou essa visão ao afirmar que "o uso da espinha de peixe permite envolver toda a equipe na análise, promovendo um entendimento coletivo do problema".

A aplicação prática do Diagrama de Ishikawa foi destacada por vários participantes como uma ferramenta essencial para melhorar processos em diferentes áreas. O respondente E12, por exemplo, relatou que o diagrama foi utilizado em sua instituição para investigar as causas do alto índice de absenteísmo entre os profissionais de enfermagem. "Com o diagrama, identificamos que as principais causas estavam relacionadas a sobrecarga de trabalho e falta de reconhecimento, o que nos levou a implementar ações específicas para mitigar esses problemas", explicou.

Outro aspecto relevante apontado pelos participantes foi a eficácia do método 5W2H para planejar e implementar soluções. Segundo o respondente E05, "essa ferramenta é muito prática porque organiza as ações de forma clara, definindo responsabilidades e prazos". O participante E16 corroborou essa perspectiva, destacando que "o 5W2H nos ajuda a evitar confusões e atrasos, porque todos sabem exatamente o que precisa ser feito, por quem e até quando".

A integração do Diagrama de Ishikawa com o método 5W2H também foi amplamente reconhecida como uma abordagem complementar e poderosa. De acordo com o respondente E10, "primeiro usamos o diagrama para entender o problema, depois aplicamos o 5W2H para elaborar um plano de ação bem estruturado". Essa sequência de ferramentas foi considerada eficiente por diversos participantes, especialmente para resolver problemas complexos e multifatoriais.

Entre os desafios identificados, alguns participantes mencionaram a dificuldade inicial em compreender e aplicar essas ferramentas, especialmente entre profissionais que não possuem familiaridade com metodologias de gestão. O respondente E07 destacou que "é preciso dedicar tempo para capacitar as equipes e mostrar o valor dessas ferramentas, porque no início elas podem parecer complicadas". Já o participante E18 apontou que "a resistência à mudança também é um desafio, porque muitos profissionais preferem continuar com métodos informais de análise e solução de problemas".

Apesar dessas dificuldades, os resultados indicaram que, uma vez implementadas, as ferramentas contribuem para a promoção de uma cultura de melhoria contínua. O respondente E15 afirmou que "o uso dessas metodologias mudou a forma como enxergamos os problemas na organização; agora, procuramos sempre ir além dos sintomas e buscar as causas reais". Essa mudança de mentalidade foi considerada um dos principais benefícios do uso do Diagrama de Ishikawa e do método 5W2H.

Em termos de impacto nos serviços de saúde, os participantes relataram melhorias significativas em áreas como gestão de materiais, fluxo de pacientes e segurança do paciente. O respondente E04, por exemplo, relatou que o uso do 5W2H em sua instituição ajudou a resolver problemas relacionados ao atraso na entrega de medicamentos. "Ao detalhar cada etapa do processo, identificamos que o problema estava na comunicação entre os setores, o que foi resolvido com a implementação de um sistema de notificações automáticas", explicou.

Outros relatos destacaram o impacto positivo na redução de desperdícios. O participante E09 afirmou que "o diagrama nos ajudou a identificar que os materiais estavam sendo descartados por erro de armazenamento, o que resultava em prejuízos financeiros e atrasos nos atendimentos". Após a identificação das causas, o 5W2H foi usado para planejar ações corretivas, como a reorganização do estoque e a capacitação das equipes responsáveis. Além disso, vários participantes ressaltaram o papel das ferramentas na melhoria da comunicação interna. De acordo com o respondente E13, "o processo de análise conjunta promovido pelo Diagrama de Ishikawa fortalece o diálogo entre os setores, porque todos têm a oportunidade de contribuir com suas perspectivas". Essa

visão foi reforçada pelo participante E21, que relatou que "o 5W2H tornou as reuniões mais objetivas e produtivas, porque todos chegam com informações claras e direcionadas".

Por outro lado, alguns participantes alertaram para a necessidade de acompanhamento constante das ações planejadas. O respondente E14 observou que "não basta identificar as causas e planejar soluções; é preciso monitorar se as ações estão sendo executadas e se estão gerando os resultados esperados". Essa preocupação foi compartilhada por outros profissionais, que sugeriram a criação de indicadores específicos para avaliar o impacto das intervenções.

Os resultados também destacaram a importância do envolvimento da liderança no processo de implementação dessas ferramentas. Segundo o respondente E01, "quando os gestores demonstram comprometimento com a melhoria contínua, isso motiva a equipe e facilita a adoção das novas práticas". Já o participante E20 acrescentou que "a liderança tem um papel fundamental em fornecer os recursos necessários e apoiar as equipes durante o processo de mudança".

Outro aspecto levantado foi a adaptabilidade das ferramentas a diferentes contextos e realidades organizacionais. O respondente E11 afirmou que "o 5W2H é tão flexível que conseguimos usá-lo tanto para resolver problemas operacionais quanto para planejar novos projetos". Da mesma forma, o participante E17 relatou que "o Diagrama de Ishikawa pode ser adaptado para abordar questões específicas de diferentes setores, como enfermagem, laboratório e administração". Em síntese, os resultados da pesquisa evidenciaram que o Diagrama de Ishikawa e o método 5W2H são ferramentas complementares e eficazes para a gestão da qualidade em saúde.

Além de facilitar a identificação das causas dos problemas e o planejamento das soluções, essas metodologias contribuem para promover uma cultura de colaboração e melhoria contínua nas organizações de saúde. Esses achados reforçam a importância de capacitar as equipes e implementar estratégias de acompanhamento para garantir o sucesso dessas ferramentas. Como observado por vários participantes, o impacto positivo dessas metodologias só é alcançado quando há um compromisso coletivo com a melhoria da qualidade e a busca constante por soluções sustentáveis.

IV. Conclusão

A análise realizada nesta pesquisa permitiu alcançar o objetivo estabelecido, que foi investigar a aplicabilidade do Diagrama de Ishikawa e do método 5W2H na gestão da qualidade contínua em saúde, com foco em sua capacidade de identificar problemas, planejar soluções e otimizar os serviços de saúde. Com base nos resultados obtidos, é possível concluir que ambas as ferramentas demonstraram grande potencial para melhorar os processos de gestão e a qualidade dos serviços prestados nas instituições de saúde.

O Diagrama de Ishikawa se mostrou particularmente útil na identificação das causas raiz de problemas complexos, permitindo uma análise profunda e detalhada das diversas variáveis que impactam os processos de saúde. Sua aplicação facilitou a organização das informações, a colaboração entre as equipes e o engajamento dos profissionais na busca por soluções eficientes. A utilização dessa ferramenta foi considerada eficaz para mapear os fatores que influenciam a qualidade dos serviços, desde aspectos relacionados a recursos humanos até problemas estruturais e logísticos.

Já o método 5W2H se destacou pela sua praticidade e objetividade na elaboração de planos de ação. A clareza proporcionada pelas perguntas-chave ajudou as equipes a definirem responsabilidades, prazos e estratégias específicas para a implementação das soluções. A integração do Diagrama de Ishikawa com o 5W2H foi uma combinação bem-sucedida, pois enquanto o primeiro proporcionou uma compreensão aprofundada dos problemas, o segundo contribuiu para uma execução ordenada e focada das soluções. No entanto, a pesquisa também evidenciou desafios no processo de implementação dessas ferramentas, como a resistência à mudança e a necessidade de capacitação contínua das equipes.

Além disso, foi destacado que o sucesso da aplicação dessas metodologias depende do envolvimento ativo da liderança e de um acompanhamento constante das ações implementadas. A criação de indicadores de performance e a promoção de uma cultura de melhoria contínua foram identificadas como estratégias essenciais para garantir a eficácia das intervenções. Portanto, os achados desta pesquisa sugerem que, quando aplicados de forma integrada e com o devido apoio organizacional, o Diagrama de Ishikawa e o 5W2H têm o potencial de contribuir significativamente para a melhoria da qualidade nos serviços de saúde. A adoção dessas ferramentas pode resultar em uma gestão mais eficiente, na redução de desperdícios e na melhoria da segurança do paciente, proporcionando benefícios tanto para as instituições de saúde quanto para os profissionais e usuários dos serviços.

Referências

- [1] Agundes, E. E. A. Et Al. A Importância Do Sistema De Gestão Da Qualidade Para Os Serviços Do Sistema Único De Saúde. Revista Foco, V. 15, N. 5, 2022.
- [2] Lima, M. Et Al. Análise Da Gestão Da Qualidade Para A Melhoria Do Acesso À Atenção Primária À Saúde. Revista De Casos E Consultoria, V. 14, N. 1, P. E32181-E32181, 2023.

- [3] Passos, T. S. Proposta De Melhoria Do Acolhimento Da Demanda Espontânea Utilizando Ferramentas De Gestão Da Qualidade: Estudo De Caso Em Uma Unidade Básica De Saúde Do Agreste Sergipano. *Revista De Administração Em Saúde*, V. 23, N. 91, 2023.
- [4] Ribeiro, R. L. A. O.; Macêdo, D. F.; Santos, D. G. Aplicação De Ferramentas Da Qualidade Para A Implantação De Um Sistema De Gestão Da Qualidade: Estudo De Caso No Ifal. *Diversitas Journal*, V. 6, N. 2, 2021.
- [5] Santos, C. R. M. Et Al. O Diagrama De Ishikawa No Processo De Arquivamento Na Gestão Pública. *Revista De Ensino, Pesquisa E Extensão Em Gestão*, P. E31-E31, 2020.