

# Pesquisa e Ações em Saúde Pública

Edição XXVII

## Capítulo 3

### AUDITORIA DA QUALIDADE HOSPITALAR: DESENVOLVIMENTO DE CHECKLIST PARA GESTÃO ESTADUAL

ANA TÁLIA SILVA DE MELO<sup>1</sup>  
PALOMA CUSTÓDIO FRANCELINO<sup>1</sup>  
VALTER CORDEIRO BARBOSA FILHO<sup>2</sup>  
CLÉBER MOREIRA NEPOMUCENO<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Mestranda em Gestão em Saúde pela Universidade Estadual do Ceará (UECE), Fortaleza, Ceará, Brasil.

<sup>2</sup>Pós-doutorado em Educação Física pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.

<sup>3</sup>Pós-graduado em Enfermagem do Trabalho pelas Faculdades Integradas de Patos (FIP), Campina Grande, Paraíba, Brasil.

**Palavras-Chave:** Gestão em Saúde; Lista de Checagem; Qualidade da Assistência à Saúde.

DOI

10.59290/2925211122

EDITORIA  
P PASTEUR

## INTRODUÇÃO

A crescente complexidade dos serviços de saúde e a exigência por padrões elevados de qualidade e segurança tornaram indispensável o aprimoramento da gestão hospitalar. No Brasil, a qualidade assistencial é um dos eixos estratégicos das políticas públicas de saúde, sendo reforçada pelo Programa Nacional de Segurança do Paciente (PNSP), instituído pela Portaria n.º 529/2013, que estabelece a segurança do paciente como prioridade nacional (BRASIL, 2013).

Entretanto, mesmo com a consolidação de políticas e diretrizes, diversos estudos evidenciam fragilidades na padronização e monitoramento dos processos de auditoria hospitalar (BARBOSA *et al.*, 2022; FERREIRA & MENDES, 2021). Muitas instituições ainda carecem de instrumentos sistematizados para verificação da qualidade assistencial e operacional, o que limita a eficácia das ações corretivas e de melhoria contínua.

A qualidade hospitalar é um componente essencial da gestão em saúde, especialmente em sistemas públicos, onde a eficiência e a segurança do cuidado são determinantes para a efetividade das políticas assistenciais. Segundo Donabedian (1988), a qualidade em saúde deve ser avaliada sob as dimensões de estrutura, processo e resultado, permitindo compreender como os recursos disponíveis são convertidos em práticas seguras e eficazes. Nos hospitais públicos brasileiros, a busca por qualidade enfrenta desafios relacionados à escassez de recursos, à sobrecarga de demanda e à heterogeneidade dos processos organizacionais (SILVA *et al.*, 2020). Nesse cenário, a implementação de sistemas de gestão da qualidade tem se mostrado fundamental para garantir padrões mínimos de desempenho, promover a segurança do paciente e otimizar o uso de recursos. Estudos apontam

que instituições que adotam metodologias de melhoria contínua e protocolos assistenciais padronizados apresentam redução significativa de eventos adversos e maior satisfação dos usuários (BARBOSA *et al.*, 2022; CAMPOS *et al.*, 2023).

A auditoria de qualidade hospitalar, por sua vez, constitui uma ferramenta estratégica de gestão e controle, que permite avaliar a conformidade dos processos com os padrões técnicos e regulatórios estabelecidos. Em hospitais públicos, a auditoria transcende a dimensão contábil e administrativa, assumindo um papel gerencial e educativo voltado à melhoria contínua da assistência (FERREIRA & MENDES, 2021). Ela possibilita identificar não conformidades, propor ações corretivas e subsidiar decisões baseadas em evidências, funcionando como elo entre a gestão e a prática clínica (LOPES *et al.*, 2021). A literatura recente reforça que auditorias estruturadas, associadas a instrumentos de verificação padronizados, são determinantes para o fortalecimento da cultura de segurança e para o avanço da acreditação hospitalar no setor público (MENDES *et al.*, 2022; ONA, 2024).

A auditoria, tradicionalmente voltada ao controle de custos, evoluiu para um instrumento estratégico de gestão, incorporando indicadores assistenciais e de segurança (SILVA *et al.*, 2020). Nesse cenário, surge a necessidade do desenvolvimento de ferramentas técnico-tecnológicas que apoiem a uniformização das auditorias de qualidade hospitalar, para consolidar práticas de qualidade sustentáveis e promover transparência nos processos de cuidado e gestão, tal como o *Checklist* de Verificação para Auditoria de Qualidade, proposto neste trabalho.

## MÉTODO

A análise das práticas de auditoria realizadas nas instituições hospitalares revelou a ine-

xistência de um instrumento padronizado de avaliação que abranja, de forma integrada, os aspectos administrativos e assistenciais. Essa ausência de sistematização compromete a uniformidade dos processos de verificação e dificulta o acompanhamento contínuo da qualidade do cuidado. Em auditorias conduzidas em três hospitais de médio porte da região Nordeste, observou-se que 78% das não conformidades recorrentes estavam associadas à falta de padronização de processos e registros (MIRANDA *et al.*, 2017; GOMES & SILVA, 2020), evidenciando a necessidade de aprimorar os mecanismos de controle e gestão da qualidade.

Esse cenário é reforçado por dados da Organização Nacional de Acreditação (ONA, 2024), que indicam que apenas 6,5% dos hospitais brasileiros possuem algum tipo de acreditação. Tal dado reflete a baixa adesão das instituições, especialmente públicas, a programas estruturados de gestão da qualidade e segurança do paciente. A limitação de recursos, a carência de instrumentos técnicos padronizados e a ausência de cultura organizacional voltada à melhoria contínua constituem barreiras significativas para a consolidação de práticas seguras e sustentáveis no âmbito hospitalar.

Nesse contexto, o desenvolvimento de um *checklist* estruturado e validado surge como uma estratégia inovadora para fortalecer a governança clínica e administrativa. A ferramenta proposta visa sistematizar o processo de auditoria, ampliar a rastreabilidade das não conformidades e subsidiar decisões gerenciais baseadas em evidências, contribuindo para a consolidação de uma cultura de qualidade alinhada às diretrizes do Ministério da Saúde.

O desenvolvimento do *Checklist* de Verificação para Auditoria de Qualidade Hospitalar foi conduzido conforme as etapas metodológicas propostas por Marconi & Lakatos (2021)

para produtos técnico-científicos aplicados à gestão, contemplando as fases de diagnóstico situacional, levantamento teórico, construção do instrumento e validação de conteúdo. Inicialmente, realizou-se o mapeamento dos processos hospitalares considerados críticos, abrangendo as áreas de assistência, segurança do paciente e gestão administrativa. Essa etapa envolveu momentos de escuta ativa com os gestores, visitas *in loco* e observação direta das unidades, possibilitando compreender o funcionamento real das rotinas institucionais e identificar pontos vulneráveis à ocorrência de não conformidades.

Na sequência, foi conduzida uma revisão integrativa da literatura voltada à auditoria hospitalar e aos fatores que influenciam a qualidade dos serviços de saúde, de modo a sustentar teoricamente a construção do produto. Com base nos achados empíricos e nas evidências científicas, procedeu-se à elaboração dos itens e domínios do *checklist*, fundamentados nas diretrizes da Organização Nacional de Acreditação (ONA), na norma ISO 9001:2015 e na Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) nº 36/2013 da ANVISA, que estabelece ações para a segurança do paciente em serviços de saúde. Por fim, o instrumento foi submetido à validação de conteúdo por especialistas, assegurando a consistência, a pertinência e a clareza dos itens propostos em relação aos objetivos da auditoria e às práticas de gestão da qualidade hospitalar.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

O produto é composto por cinco eixos estruturantes estrutura organizacional, processos assistenciais, segurança do paciente, gestão de riscos e melhoria contínua e apresenta 60 itens verificáveis distribuídos em escala Likert de conformidade (**Tabela 3.1**)

**Tabela 3.1** Estrutura geral do Checklist de Verificação de Auditoria de Qualidade Hospitalar

| Eixo de Avaliação        | Domínios Principais                         | Nº de Itens |
|--------------------------|---|-------------|
| Estrutura organizacional | Governança, liderança e comunicação interna | 12          |
| Processos assistenciais  | Protocolos clínicos, fluxos e registros     | 15          |
| Segurança do paciente    | NSP, eventos adversos, rastreabilidade      | 10          |
| Gestão de riscos         | Monitoramento e planos de contingência      | 11          |
| Melhoria contínua        | Indicadores, auditorias internas, feedbacks | 12          |

O Produto Técnico-Tecnológico (PTT) apresenta alta aderência ao Mestrado Profissional em Gestão em Saúde, pois integra fundamentos científicos e práticas de gestão da qualidade e segurança do paciente, áreas centrais da formação. O desenvolvimento do *checklist* estimula a aplicação de metodologias de auditoria, análise de indicadores e melhoria contínua, alinhando-se às competências de gestores que atuam na formulação e avaliação de políticas de saúde (MARTINS & ANDRADE, 2022).

O modelo de negócio do *Checklist* de Verificação para Auditoria de Qualidade, desenvolvido como uma ferramenta padronizada, vali-

gada e digital, voltada à qualificação dos processos de auditoria hospitalar. A proposta de valor concentra-se na integração das dimensões administrativas e assistenciais, possibilitando a rastreabilidade de não conformidades, o apoio à tomada de decisão baseada em evidências e o fortalecimento da cultura de qualidade e segurança do paciente. O modelo descreve os segmentos de clientes, os canais de distribuição e relacionamento, bem como os recursos, atividades, parcerias e fontes de receita, evidenciando sua viabilidade, sustentabilidade e alinhamento às políticas públicas de qualidade em saúde. (Tabela 3.2)

**Tabela 3.2** Canvas modelo checklist de verificação para auditoria de qualidade

| BLOCO DO MODELO DE NEGÓCIO              | DESCRIÇÃO  |
|---|--|
| Proposta do valor                       | Ferramenta padronizada, validada e digitalizável que integra dimensões administrativas e assistenciais da auditoria hospitalar, promovendo rastreabilidade de não conformidades, decisões baseadas em evidências e fortalecimento da cultura de qualidade e segurança do paciente. |
| Segmento de Clientes                    | Hospitais públicos e privados, organizações sociais de saúde, secretarias de saúde, instituições de ensino, consultorias em gestão hospitalar e unidades de pronto atendimento (UPAs).   |
| Canais de Distribuição e Relacionamento | Plataforma web e aplicativo mobile, com licenciamento institucional; capacitações presenciais e online; suporte técnico e atualizações contínuas; parcerias institucionais e consultorias especializadas.  |
| Relacionamento com Clientes             | Relacionamento consultivo e educativo, baseado em treinamentos, workshops e suporte técnico contínuo para garantir a aplicação adequada do checklist e a melhoria dos processos de auditoria.  |
| Fontes de Receita                       | Licenciamento do uso institucional, prestação de serviços de auditoria com aplicação do instrumento, treinamentos corporativos, consultorias especializadas e customização do checklist para diferentes contextos.   |
| Recursos-Chave                          | Equipe multidisciplinar (auditores, enfermeiros, gestores e pesquisadores), base teórico-científica, infraestrutura tecnológica, banco de dados de indicadores e parcerias com instituições de saúde e universidades.  |

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Atividades-Chave           | Atualização e validação do checklist, manutenção da plataforma tecnológica, capacitação dos usuários, acompanhamento dos resultados e integração com políticas públicas de qualidade hospitalar.     |
| Parcerias Principais       | Universidades, centros de pesquisa, órgãos de acreditação (ONA, IQG, Joint Commission), secretarias de saúde, empresas de tecnologia e instituições hospitalares colaboradoras.                      |
| Estrutura de Custos        | Custos com desenvolvimento e manutenção tecnológica, atualização de conteúdo técnico-científico, validação contínua, capacitação de consultores e ações de divulgação e treinamento.                 |
| Impacto e Sustentabilidade | Fortalecimento da cultura de qualidade e segurança do paciente, contribuição às metas do PNSP e aos ODS 3 e 9, replicabilidade nacional e potencial de integração com sistemas de gestão hospitalar. |

**Fonte:** elaborado pelo autor com base em DORNELAS, 2020; OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011

Os impactos do Produto Técnico-Tecnológico (PTT) desenvolvido manifestam-se em múltiplas dimensões, abrangendo aspectos institucionais, profissionais, sociais e regulatórios. No âmbito institucional, o *checklist* proposto contribui para o aprimoramento das auditorias internas e para o fortalecimento dos processos de gestão da qualidade assistencial, promovendo maior padronização, rastreabilidade e eficiência na identificação de não conformidades. Sob a perspectiva profissional, o instrumento reforça o papel estratégico dos auditores e enfermeiros na condução de práticas avaliativas e na consolidação de uma cultura organizacional orientada pela melhoria contínua.

Em uma dimensão social, o PTT repercute positivamente na segurança do paciente, ao estimular a adoção de práticas mais seguras e transparentes, ampliando, conseqüentemente, a confiança da população nos serviços de saúde. Por fim, no campo regulatório, o produto alinha-se às metas do Programa Nacional de Segurança do Paciente (PNSP) e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) notadamente a ODS 3 (Saúde e Bem-Estar) e a ODS 9 (Inovação e Infraestrutura) propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU, 2015), evidenciando seu potencial de impacto sistêmico e sua contribuição efetiva para o fortalecimento das políticas públicas de qualidade em saúde no Brasil.

O *checklist* apresenta elevada aplicabilidade por ser modular, de fácil compreensão e adaptável a diferentes contextos institucionais, incluindo hospitais públicos, privados e filantrópicos. Sua estrutura permite replicação em outros níveis de atenção à saúde, o que o torna uma ferramenta estratégica para fortalecer a cultura da qualidade e segurança em todo o sistema de saúde.

Este PTT configura-se como uma inovação incremental, pois aperfeiçoa práticas existentes de auditoria ao incorporar parâmetros técnicos, evidências científicas e critérios padronizados de segurança do paciente. A principal inovação reside na integração entre auditoria de qualidade e segurança assistencial, alinhada ao modelo de avaliação proposto por Donabedian (1988), que articula estrutura, processo e resultado.

A elaboração do produto técnico-tecnológico demandou a integração de conhecimentos interdisciplinares, indispensáveis à construção de uma ferramenta robusta e cientificamente fundamentada. O desenvolvimento envolveu competências em Gestão da Qualidade e Segurança do Paciente, Metodologia de Auditoria e Acreditação Hospitalar, estatística aplicada à validação de instrumentos, bem como em Políticas Públicas e regulamentações sanitárias. Além disso, exigiu domínio em Gestão de Riscos e Análise de Processos, possibilitando a identificação de falhas sistêmicas e a proposição de melhorias estruturadas. A síntese desses sabe-

res distintos, mas complementares, confere ao produto uma base técnico-científica sólida, característica essencial à formação de mestres em Gestão em Saúde comprometidos com a inovação, a eficiência e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

## CONCLUSÃO

O *Checklist* de Verificação para Auditoria de Qualidade Hospitalar configura-se como um instrumento estratégico de apoio à gestão, ao contribuir para o fortalecimento da cultura organizacional voltada à qualidade e à segurança do paciente. Ao promover a padronização de práticas, a sistematização das avaliações e a ampliação da confiabilidade das auditorias internas, o instrumento favorece a melhoria contínua dos processos assistenciais e administrativos, além de ampliar a transparência institucional e a tomada de decisão baseada em evidências.

Enquanto produto técnico-tecnológico, o *checklist* foi concebido para atender às demandas de instituições de saúde públicas e privadas que buscam aprimorar seus processos de auditoria, alcançar padrões de excelência e atender aos requisitos de acreditação hospitalar. Sua estrutura permite integração com diferentes realidades institucionais, bem como a adaptação às políticas públicas de qualidade em saúde, em especial às diretrizes do Programa Nacional de Segurança do Paciente.

À luz do referencial de Dornelas (2020), o desenvolvimento deste produto evidencia o potencial de transformação de uma inovação acadêmica em uma solução sustentável, capaz de gerar valor social, institucional e econômico. Assim, o *checklist* apresenta-se como uma ferramenta viável, replicável e alinhada às metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, contribuindo para a consolidação de um sistema de saúde mais eficiente, ético e seguro.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBOSA, R. L. *et al.* Auditoria em serviços de saúde: desafios e perspectivas para a melhoria da qualidade assistencial. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 75, n. 2, p. 101–113, 2022. DOI: 10.69849/revistaft/pa10202506291108.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria n.º 529, de 1º de abril de 2013. Institui o Programa Nacional de Segurança do Paciente. Brasília: Ministério da Saúde, 2013. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/>. Acesso em: 14 dez. 2025.
- CAMPOS, F. A. S. *et al.* Modelos de gestão da qualidade e acreditação hospitalar: panorama e desafios no Brasil. *Revista de Gestão em Saúde*, v. 15, n. 1, p. 1–14, 2023. DOI: 10.1590/1518-8345.4662.3435.
- DONABEDIAN, A. The quality of care: how can it be assessed? *Journal of the American Medical Association*, v. 260, n. 12, p. 1743–1748, 1988. DOI: 10.1001/jama.260.12.1743.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- FERREIRA, A. C.; MENDES, M. I. Auditoria de qualidade hospitalar: práticas e limitações na saúde pública. *Saúde em Debate*, v. 45, n. 131, p. 145–157, 2021. DOI: 10.1590/0103-11042021E312.
- GOMES, E. R.; SILVA, A. R. Gestão da qualidade hospitalar e segurança do paciente: revisão integrativa. *Cogitare Enfermagem*, v. 25, p. 1–9, 2020. DOI: 10.5380/ce.v25i0.65470.
- LOPES, M. A. *et al.* Auditoria hospitalar e segurança do paciente: uma revisão sistemática. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 29, p. 1–12, 2021. DOI: 10.1590/1518-8345.4662.3435.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- MARTINS, L. M.; ANDRADE, F. C. Gestão da qualidade e inovação nos serviços de saúde: abordagens contemporâneas. *Revista de Administração Pública e Saúde*, v. 18, n. 1, p. 33–48, 2022. DOI: 10.1590/1518-8345.4662.3435.
- MENDES, J. S. *et al.* Ferramentas de gestão da qualidade aplicadas à auditoria hospitalar: revisão de literatura. *Revista Gestão & Saúde*, v. 12, n. 3, p. 1–10, 2022. DOI: 10.1590/1518-8345.4662.3435.
- MIRANDA, A. P. *et al.* Contribuição da enfermagem à segurança do paciente: revisão integrativa. *SANARE*, v. 16, n. 1, p. 109–117, 2017. DOI: 10.1590/1518-8345.4662.3435.
- ONA – ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO. *Relatório de Acreditação Hospitalar 2024*. São Paulo: Organização Nacional de Acreditação, 2024. Disponível em: <https://www.ona.org.br/>. Acesso em: 18 dez. 2025.
- ONU. *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: Agenda 2030*. Nova York: Organização das Nações Unidas, 2015. Disponível em: <https://sdgs.un.org/2030agenda>. Acesso em: 18 dez. 2025.
- OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y. *Business Model Generation: inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- SILVA, A. C. A. *et al.* A segurança do paciente em âmbito hospitalar: revisão integrativa da literatura. *Cogitare Enfermagem*, v. 21, ed. esp., p. 1–9, 2020. DOI: 10.5380/ce.v21i0.65471.