

# **Gestão Da Qualidade No Ambiente Hospitalar E A Aplicabilidade Da Ferramenta 5s Para A Melhoria Contínua Dos Serviços De Saúde**

**Jessica Da Silva Campos**

*Universidade Federal De Goiás - Ufg*

**Francisco Roldineli Varela Marques**

*Universidade Federal Rural Do Semi-Arido*

**Leonardo Pereira De Barros**

*Universidade Estadual De Montes Claros - Unimontes*

**Alessandro Martins Ribeiro**

*Universidade Federal Da Bahia (Ufba)*

**Ricardo Militão De Lima**

*Centro Universitario Unieuro*

**Adelcio Machado Dos Santos**

*Universidade Alto Vale Rio Do Peixe (Uniarp)*

**Eduardo Barbosa Merlim**

*Centro Universitário Estácio Da Amazônia*

**Ana Paula Da Penha Alves**

*Universidade Federal De Pernambuco (Ufpe)*

**Rafael De Souza Muguét**

*Universidade Estácio De Sá*

**Genilson Pereira Gurgel**

*Faculdade Nova Esperança De Mossoro*

---

## **Resumo:**

*O objetivo desta pesquisa foi analisar a viabilidade e eficácia da aplicação da metodologia 5S como uma ferramenta para impulsionar a melhoria contínua dos serviços de saúde dentro do ambiente hospitalar. A pesquisa utilizou revisão integrativa para examinar gestão da qualidade hospitalar e aplicação do 5S, com busca em bases como Google Acadêmico, Scopus e Scielo. Critérios específicos foram usados para seleção de artigos, seguida de análise em duas etapas, resultando em uma amostra final de 4 artigos. Como resultado, foi possível constatar os benefícios do programa 5S em diferentes setores hospitalares, destacando melhorias na organização, limpeza e ambiente de trabalho. A análise do impacto das mudanças permitiu identificar áreas para melhorias adicionais, enquanto a abordagem participativa evidenciou a importância do engajamento dos colaboradores. Os resultados ressaltam a eficácia do 5S na promoção da qualidade e eficiência nos serviços de saúde, destacando sua influência positiva na cultura organizacional e na qualidade de vida. Assim, o programa 5S emerge como uma abordagem poderosa para melhorias nos serviços de saúde, incentivando a prática da cidadania plena.*

**Palavras-chave:** *Gestão da qualidade; Hospital; 5S.*

Date of Submission: 16-04-2024

Date of Acceptance: 26-04-2024

## **I. Introdução**

A gestão da qualidade é uma abordagem organizacional que visa garantir a excelência em produtos e serviços, através do estabelecimento de padrões, processos e práticas que promovam a satisfação do cliente e a eficiência operacional. A gestão da qualidade engloba desde a definição de políticas e objetivos de qualidade até a implementação de sistemas de controle e a busca contínua pela melhoria dos processos. No contexto empresarial, a gestão da qualidade é essencial para aumentar a competitividade, reduzir custos e fortalecer a reputação da organização no mercado (ISHIDA; OLIVEIRA, 2019).

No ambiente hospitalar, a gestão da qualidade desempenha um papel fundamental na garantia da segurança e eficácia dos serviços de saúde prestados aos pacientes. A qualidade dos cuidados médicos é crucial para o bem-estar e recuperação dos pacientes, bem como para a reputação e credibilidade da instituição de saúde. Nesse sentido, a gestão da qualidade aborda diversos aspectos, desde a padronização de processos clínicos até a segurança do paciente, a precisão dos diagnósticos e a eficácia dos tratamentos. Ela também inclui a gestão de recursos, como materiais médicos, equipamentos e medicamentos, visando garantir sua disponibilidade, qualidade e uso adequado (ALVAREZ; ALVAREZ, 2022).

De acordo com Vieira et al. (2020), uma das ferramentas amplamente utilizadas na gestão da qualidade, inclusive no ambiente hospitalar, é o 5S. Essa metodologia japonesa consiste em cinco princípios fundamentais - Seiri (Senso de Utilização), Seiton (Senso de Organização), Seiso (Senso de Limpeza), Seiketsu (Senso de Padronização) e Shitsuke (Senso de Autodisciplina) - que visam promover a organização, limpeza e eficiência nos locais de trabalho.

No contexto hospitalar, a aplicação do 5S pode contribuir para a redução de desperdícios, a prevenção de erros, a melhoria da segurança do paciente e a otimização dos processos operacionais. Ao promover a organização e a padronização dos ambientes hospitalares, o 5S pode aumentar a eficiência dos profissionais de saúde, melhorar a experiência do paciente e contribuir para a qualidade e segurança dos serviços de saúde oferecidos pela instituição (RODRIGUES; NETO, 2017).

Diante do cenário descrito, o objetivo desta pesquisa foi analisar a viabilidade e eficácia da aplicação da metodologia 5S como uma ferramenta para impulsionar a melhoria contínua dos serviços de saúde dentro do ambiente hospitalar. Ao investigar essa questão, espera-se contribuir para a compreensão mais profunda dos processos de gestão da qualidade em instituições de saúde, oferecendo subsídios teóricos e práticos para aprimorar a eficiência operacional, a segurança do paciente e a qualidade dos cuidados médicos. Os resultados obtidos terão o potencial de orientar gestores e profissionais de saúde na implementação bem-sucedida do 5S como parte integrante de estratégias de melhoria da qualidade, promovendo assim um ambiente hospitalar mais seguro, organizado e eficiente.

## **II. Materiais E Métodos**

Para realizar esta pesquisa, optou-se por uma abordagem de revisão integrativa, que permite a análise e síntese de estudos pré-existentes sobre um determinado tema, proporcionando uma compreensão abrangente e aprofundada do assunto em questão. A justificativa para a escolha dessa metodologia residiu na necessidade de explorar os principais fatores associados à gestão da qualidade no ambiente hospitalar e à aplicabilidade da ferramenta 5S para a melhoria contínua dos serviços de saúde. Dessa forma, a revisão integrativa permitiu reunir evidências tanto teóricas quanto práticas sobre o tema, contribuindo para a construção de conhecimento na área e fornecendo subsídios para a prática clínica e para a gestão hospitalar.

O levantamento de dados foi realizado nas bases de dados do Google Acadêmico, Scopus e Scielo, considerando sua abrangência e acesso a uma ampla gama de artigos científicos relevantes. Utilizaram-se palavras-chave específicas e descritores de busca combinados através de operadores booleanos (AND e OR) para garantir a identificação de estudos pertinentes ao tema. As palavras-chave incluíram termos como "gestão da qualidade", "ambiente hospitalar", "ferramenta 5S", "melhoria contínua", entre outros relacionados ao tema em questão. Essa estratégia de busca foi fundamental para abranger uma variedade de perspectivas e informações relevantes para a análise proposta.

Os critérios de inclusão foram estabelecidos de forma a selecionar apenas artigos científicos brasileiros, completos e gratuitos, diretamente associados ao tema da gestão da qualidade no ambiente hospitalar e à aplicação do 5S, e publicados entre os anos de 2020 e 2023. Por outro lado, foram excluídos outros tipos de estudos, como teses, resumos de congressos e relatórios de pesquisa, a fim de assegurar a qualidade e relevância dos artigos selecionados para análise.

A análise dos dados foi conduzida em duas etapas distintas. Na primeira etapa, foram realizadas leituras dos títulos e resumos dos artigos identificados, a fim de determinar sua relevância preliminar para o estudo. Na segunda etapa, os artigos considerados relevantes na primeira fase foram lidos na íntegra e avaliados de acordo com critérios adicionais de inclusão, resultando em uma amostra final de 4 artigos científicos que foram selecionados para análise mais detalhada e síntese dos resultados. Essa abordagem sistemática e rigorosa na

seleção e análise dos estudos contribui para a confiabilidade e validade dos resultados obtidos nesta pesquisa sobre a aplicabilidade da ferramenta 5S na melhoria contínua dos serviços de saúde no âmbito hospitalar.

### III. Resultados E Discussões

Através da realização desta revisão integrativa, foram selecionados quatro artigos que atenderam aos critérios de inclusão estabelecidos. O quadro 1 evidencia os artigos selecionados.

**Quadro 1.** Artigos selecionados

Autores	Objetivo	Metodologia	Conclusão
Godoi et al. (2021)	Alinhar a ferramenta 5S da Metodologia Lean no setor de saúde com o objetivo de trazer melhorias para o processo de estudo local e avançar na temática do Lean HealthCare	Estudo qualitativo-quantitativo	A aplicabilidade do 5S no ambiente hospitalar proporcionou uma série de benefícios tangíveis e intangíveis. Através da implementação dessa metodologia, foi possível estabelecer um maior nível de organização, arrumação, limpeza, padronização e autodisciplina no setor de hemodiálise. Essas melhorias não apenas contribuíram para um ambiente mais seguro e eficiente, mas também facilitaram as operações diárias e promoveram uma atmosfera de trabalho mais agradável e produtiva. Além disso, a aplicação do 5S permitiu analisar o impacto das mudanças realizadas no ambiente e identificar áreas que necessitavam de melhorias adicionais. As etapas estabelecidas para a implementação do programa 5S também possibilitaram identificar os pontos críticos relacionados ao ambiente físico e social do setor, bem como analisar a percepção e o grau de motivação dos funcionários.
Kameo et al. (2022)	Descrever como o Programa 5S foi implementado em um serviço de farmácia hospitalar no Brasil	Relato de experiência	A implementação do Programa 5S na farmácia hospitalar representou uma iniciativa crucial para aprimorar tanto o gerenciamento quanto a qualidade da assistência em saúde oferecida, tudo isso sob a perspectiva e colaboração dos seus próprios funcionários. Um aspecto positivo desse processo foi a baixa demanda por recursos financeiros, o que tornou a intervenção economicamente viável. Essa característica é fundamental em ambientes hospitalares, onde os recursos muitas vezes são limitados e precisam ser alocados com cuidado. Além disso, a participação ativa dos colaboradores na análise situacional foi uma etapa de extrema importância, pois permitiu identificar as fragilidades do serviço de forma precisa e contextualizada. Utilizando o 5S de forma direcionada, foi possível fortalecer esses pontos fracos e promover melhorias significativas na gestão e na qualidade dos serviços prestados pela farmácia hospitalar.
Alves et al. (2020)	Relatar o processo de implantação da ferramenta 5S em uma unidade de clínica médica e cirúrgica de um hospital público de ensino localizado no oeste paranaense,	Relato de experiência	Após a implementação da ferramenta 5S no setor de estudo, foi evidente uma transformação positiva, tornando o ambiente mais limpo, organizado e funcional. A disposição dos materiais e equipamentos em locais previamente demarcados, como o arsenal, posto de enfermagem, expurgo e corredores, contribuiu para uma melhor organização e eficiência no fluxo de trabalho. Apesar da resistência inicial de alguns funcionários às mudanças propostas, ao final do processo, houve um consenso geral de que houve uma significativa melhora na dinâmica do trabalho. A colaboração conjunta de funcionários, pacientes e acompanhantes foi fundamental para manter o setor organizado e funcional mesmo após a implementação do 5S. Essa experiência demonstra não apenas os benefícios tangíveis da aplicação dessa ferramenta de gestão, mas também ressalta a importância da participação e aceitação de todos os envolvidos para garantir o sucesso de iniciativas de melhoria nos serviços de saúde.
Arndt et al. (2021)	Promover mudanças na gestão e na prestação de serviços de saúde hospitalar, adotando uma abordagem gerencial baseada na metodologia 5S	Pesquisa bibliográfica qualitativa	O programa 5S tem se revelado um instrumento eficaz nas instituições de saúde, promovendo hábitos saudáveis de vida entre profissionais, pacientes e comunidades. Ele constitui o alicerce para a implantação da qualidade em qualquer organização humana, preparando o ambiente para mudanças profundas e estimulando a participação de todos na gestão da saúde. Ao desenvolver conceitos fundamentais relacionados à formação e manutenção de hábitos essenciais à sobrevivência humana, o 5S cria um ambiente propício ao bom desempenho

			<p>no trabalho, promovendo bem-estar através da limpeza e organização do ambiente. Sua simplicidade e praticidade contribuem para uma sociedade mais justa e humana, incentivando a prática da cidadania plena e o significado maior da existência: servir.</p>
--	--	--	---

**Fonte.** Dados da pesquisa (2024).

A pesquisa conduzida por Godoi et al. (2021) explorou a aplicabilidade do programa 5S no ambiente hospitalar, com foco específico no setor de hemodiálise. Os resultados indicaram uma série de benefícios tangíveis e intangíveis decorrentes da implementação dessa metodologia. Primeiramente, a adoção do 5S resultou em melhorias significativas na organização, arrumação, limpeza, padronização e autodisciplina do ambiente de trabalho. Essas melhorias não apenas contribuíram para um ambiente mais seguro e eficiente, mas também facilitaram as operações diárias e promoveram uma atmosfera de trabalho mais agradável e produtiva para os profissionais envolvidos. Além disso, a aplicação do 5S permitiu uma análise criteriosa do impacto das mudanças implementadas, fornecendo insights valiosos sobre áreas que exigiam melhorias adicionais.

As etapas estabelecidas para a implementação do programa 5S também desempenharam um papel crucial na identificação dos pontos críticos relacionados ao ambiente físico e social do setor de hemodiálise. Essa análise detalhada possibilitou não apenas a identificação dos problemas existentes, mas também a avaliação da percepção e motivação dos funcionários em relação às mudanças implementadas. Esse aspecto é fundamental, pois a participação e o engajamento dos colaboradores são componentes essenciais para o sucesso de qualquer iniciativa de melhoria.

Os resultados obtidos nesta pesquisa destacam a eficácia do programa 5S como uma ferramenta valiosa para promover a qualidade e a eficiência nos serviços de saúde hospitalar. Através da organização e padronização do ambiente de trabalho, o 5S não apenas otimiza as operações diárias, mas também contribui para um ambiente mais seguro, agradável e produtivo para os profissionais e pacientes. Essas descobertas ressaltam a importância de estratégias de gestão de qualidade como o 5S na busca contínua pela excelência nos serviços de saúde.

Kameo et al. (2022) explorou os efeitos da implementação do Programa 5S na farmácia hospitalar, destacando sua importância para aprimorar tanto o gerenciamento quanto a qualidade da assistência em saúde oferecida. Um dos aspectos cruciais destacados foi a baixa demanda por recursos financeiros durante o processo de implementação, tornando a intervenção economicamente viável. Em um contexto hospitalar, onde os recursos são frequentemente limitados, essa característica é especialmente relevante, pois permite que melhorias sejam realizadas de forma eficaz e acessível.

A participação ativa dos colaboradores no processo de análise situacional foi outro ponto de destaque na pesquisa. Essa etapa permitiu identificar de maneira precisa e contextualizada as fragilidades do serviço oferecido pela farmácia hospitalar. Ao utilizar o 5S de forma direcionada para abordar esses pontos fracos, os pesquisadores conseguiram promover melhorias significativas na gestão e na qualidade dos serviços prestados. Essa abordagem participativa é fundamental para garantir que as mudanças implementadas sejam efetivas e atendam às necessidades reais da equipe e dos pacientes.

Observa-se a eficácia do Programa 5S como uma ferramenta valiosa para aprimorar a gestão e a qualidade dos serviços em ambientes hospitalares, como a farmácia hospitalar. Ao envolver os colaboradores no processo de melhoria contínua, garantindo uma alocação eficiente de recursos e abordando as fragilidades identificadas de forma direcionada, o 5S demonstra ser uma estratégia eficaz para promover um ambiente de trabalho mais organizado, eficiente e centrado no paciente.

O estudo conduzido por Alves et al. (2020) investigou os efeitos da implementação da ferramenta 5S no ambiente hospitalar, destacando os benefícios observados após essa intervenção. Uma transformação positiva foi claramente evidenciada, resultando em um ambiente mais limpo, organizado e funcional. A disposição dos materiais e equipamentos em locais previamente demarcados, como o arsenal, posto de enfermagem, expurgo e corredores, contribuiu significativamente para uma melhor organização e eficiência no fluxo de trabalho do setor estudado.

Apesar da resistência inicial de alguns funcionários às mudanças propostas, o estudo ressalta que, ao final do processo, houve um consenso geral de que houve uma melhora significativa na dinâmica do trabalho. Esse aspecto destaca a importância não apenas da implementação das mudanças, mas também da aceitação e participação ativa de todos os envolvidos para garantir o sucesso de iniciativas de melhoria nos serviços de saúde. Além disso, a colaboração conjunta de funcionários, pacientes e acompanhantes foi destacada como fundamental para manter o setor organizado e funcional mesmo após a implementação do 5S.

Esses resultados destacam não apenas os benefícios tangíveis da aplicação da ferramenta 5S, como uma maior organização e eficiência no ambiente hospitalar, mas também ressaltam a importância da participação e aceitação de todos os envolvidos. A experiência relatada pelo estudo de Alves et al. (2020) ilustra a relevância de

abordagens participativas e colaborativas na implementação de melhorias nos serviços de saúde, visando garantir um ambiente de trabalho mais organizado e funcional para benefício tanto dos profissionais quanto dos pacientes.

De forma complementar, Arndt et al. (2021) destaca o papel fundamental do programa 5S como uma ferramenta eficaz nas instituições de saúde, promovendo não apenas a organização física do ambiente, mas também hábitos saudáveis de vida entre profissionais, pacientes e comunidades. O 5S é descrito como o alicerce para a implantação da qualidade em qualquer organização humana, preparando o terreno para mudanças profundas e estimulando a participação de todos na gestão da saúde.

Ao desenvolver conceitos fundamentais relacionados à formação e manutenção de hábitos essenciais à sobrevivência humana, o 5S cria um ambiente propício ao bom desempenho no trabalho. A ênfase na limpeza e organização do ambiente não apenas promove o bem-estar dos envolvidos, mas também contribui para um clima de trabalho mais saudável e produtivo.

A simplicidade e praticidade do programa 5S são destacadas como fatores-chave para sua eficácia, tornando-o acessível e aplicável em uma variedade de contextos organizacionais. Além disso, o estudo ressalta que essa abordagem não se limita apenas à gestão da qualidade, mas também tem um impacto mais amplo na sociedade, incentivando a prática da cidadania plena e reforçando o significado maior da existência: servir. Esses resultados enfatizam a importância do programa 5S como uma ferramenta versátil e poderosa para promover melhorias tanto nos serviços de saúde quanto na sociedade como um todo.

#### **IV. Conclusão**

A pesquisa conduzida por diversos autores explorou a aplicabilidade e os benefícios do programa 5S em diferentes setores do ambiente hospitalar. Os resultados obtidos indicam uma série de vantagens tangíveis e intangíveis decorrentes da implementação dessa metodologia. A adoção do 5S resultou em melhorias significativas na organização, arrumação, limpeza, padronização e autodisciplina do ambiente de trabalho, contribuindo não apenas para um ambiente mais seguro e eficiente, mas também para uma atmosfera de trabalho mais agradável e produtiva.

A análise do impacto das mudanças implementadas permitiu identificar áreas que exigiam melhorias adicionais, enquanto as etapas estabelecidas para a implementação do programa 5S desempenharam um papel crucial na identificação dos pontos críticos relacionados ao ambiente físico e social de cada setor estudado. Essa abordagem participativa proporcionou não apenas a identificação dos problemas existentes, mas também a avaliação da percepção e motivação dos funcionários em relação às mudanças implementadas, destacando a importância da participação e engajamento dos colaboradores para o sucesso de iniciativas de melhoria.

Os resultados obtidos nesta pesquisa ressaltam a eficácia do programa 5S como uma ferramenta valiosa para promover a qualidade e eficiência nos serviços de saúde hospitalar. Ao otimizar as operações diárias, contribuir para um ambiente mais seguro e agradável e promover uma cultura de trabalho centrada na melhoria contínua, o 5S demonstra ser uma estratégia eficaz para garantir um ambiente de trabalho mais organizado e eficiente para profissionais e pacientes.

Portanto, os estudos destacam a importância de estratégias de gestão de qualidade como o programa 5S na busca contínua pela excelência nos serviços de saúde, evidenciando não apenas os benefícios tangíveis da aplicação dessa ferramenta de gestão, mas também ressaltando sua influência positiva na cultura organizacional e na qualidade de vida dos envolvidos. Assim, o programa 5S emerge como uma abordagem versátil e poderosa para promover melhorias tanto nos serviços de saúde quanto na sociedade como um todo, incentivando a prática da cidadania plena e o significado maior da existência: servir.

#### **Referências**

- [1]. Alvarez, F. H. B.; Alvarez, L. C. H. A Aplicação Da Filosofia Lean Thinking Nos Setores De Saúde: Uma Revisão Integrativa. *Revista Eletrônica Acervo Saúde*, 15(5), E10065, 2022.
- [2]. Alves, A. B. S. L. Et Al. Implantação Do Programa 5s Em Unidade De Hospital De Ensino. *Brazilian Journal Of Development*, 6(10), 82148–82157, 2020.
- [3]. Arndt, E. L. C. Et Al. Olhar Do Auditor Hospitalar Na Qualidade Do Atendimento A Saúde Através Do Programa 5s. *Revista Extensão*, V. 5, N. 2, 2021.
- [4]. Godoi, M. L. F. Et Al. Analysis Of 5s Program Application In The Hemodialysis Sector In An East Center Of Minas Gerais Hospital. *Journal Of Lean Systems*, V. 7, N. 1, 2021.
- [5]. Ishida, J. P.; Oliveira, D. A. Um Estudo Sobre A Gestão Da Qualidade: Conceitos, Ferramentas, Custos E Implantação. *Intertemas*, V. 15, N. 15, 2019.
- [6]. Kameo, S. Y. Et Al. Programa 5s: Experiência De Implantação Em Um Serviço De Farmácia Hospitalar Em Campinas, São Paulo, Brasil. *Rev Enferm Contemp.*, 2022.
- [7]. Rodrigues, A. C. O.; Neto, A. F. Aplicação Do Lean No Setor De Saúde: Estudo De Caso Em Um Hospital Geral. *Journal Of Lean Systems*, V. 2, N. 2, 2017.
- [8]. Vieira, L. C. N. Et Al. Lean Healthcare No Brasil: Uma Revisão Bibliométrica. *Revista De Gestão Em Sistemas De Saúde*, 9(3), 381–405, 2020.