



## IMPLEMENTAÇÃO DE PAINEL DE GESTÃO A VISTA: RELATO DE EXPERIÊNCIA

RAFAEL RASZL; GLEICE SANTOS DA SILVA; DANIELA MIORI PASCON;  
LUCIENNE DALLA BERNARDINA

### RESUMO

O Painel de Gestão a Vista é uma ferramenta eficiente que facilita a comunicação visível, simples e acessível a todos os colaboradores, padroniza as atividades e considera os conceitos culturais de cada instituição. Permite a divulgação de informações sobre o desempenho dos setores da empresa, medidas por indicadores de qualidade e metas propostas, e ajuda a identificar oportunidades de melhoria nos processos de trabalho. Trata-se de um relato de experiência, com o objetivo de implementar um painel de gestão a vista em Unidades de Terapia Intensiva e Pronto Atendimento. A implementação do painel de gestão, foi posterior ao questionamento da equipe assistencial e gerencial destes setores, em relação à compreensão e percepção do colaborador sobre o painel de gestão a vista utilizados nos setores de Unidades de Terapia Intensiva e Pronto Atendimento, através da plataforma de questionários online Google Forms, precedida da aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa. Participaram do estudo 66 colaboradores, com predomínio do sexo feminino, 16 (24,3%) enfermeiros com idade média de  $\pm 40,5$ . 50 (75,7%) técnicos de enfermagem, com idade média de  $\pm 31,4$  anos. Alocados na Unidades de Terapia Intensiva, 11 (68,7%) enfermeiros e 35 (70%) técnicos de enfermagem, no Pronto Atendimento, 5 (31,3%) enfermeiros e 15 (30%) técnicos de enfermagem. A utilização do Painel de Gestão a Vista em ambientes hospitalares é determinante para tornar transparente os dados dos indicadores táticos operacionais e proporcionar melhorias no processo assistencial da equipe de enfermagem. O uso da ferramenta de Painel de Gestão a Vista proporcionou melhor divulgação dos indicadores táticos operacionais nos setores estudados além de, conscientização, engajamento dos colaboradores, tomada de decisões e melhoria dos processos assistenciais.

**Palavras-chave:** Indicadores de gestão; Enfermagem; Gerenciamento de enfermagem

### 1 INTRODUÇÃO

O Painel de Gestão a Vista (PGV) está sendo cada vez mais adotado em instituições de saúde, para melhorar a qualidade dos serviços, o desempenho organizacional e o engajamento dos colaboradores com a qualidade dos serviços prestados, valores, cultura, gestão de processos e projetos por meio de estímulos visuais (Tezel, Koskela, Tzortzopoulos, 2009; Myrella, *et al.*, 2015; Silva, Loos, 2017).

O PGV é uma ferramenta eficiente que facilita a comunicação visível, simples e acessível a todos, padronizando as atividades e considerando os conceitos culturais de cada local (Oliveira, *et al.*, 2013). Ele permite a divulgação de informações sobre o desempenho dos setores da empresa, medidas por indicadores de qualidade e metas propostas, e ajuda a identificar oportunidades de melhoria nos processos de trabalho (Mello, 1998; Geronimo, *et al.*, 2011).

Essa pesquisa foi realizada em um Hospital geral de grande porte do interior do Estado de São Paulo, nos setores de Terapia Intensiva e Pronto Atendimento Adulto. Essa instituição

a partir de 2019, implementou a organização e divulgação de indicadores táticos operacionais; o monitoramento de infecções respiratórias, de trato urinário, de corrente sanguínea, identificação de sepse, punção venosa e flebites, e extubação acidental.

Esses dados eram apresentados no quadro de aviso das referidas unidades, juntamente com avisos gerais de interesse dos colaboradores. Tratava-se de um painel pouco elucidativo, de difícil compreensão e que não contribuía para tomada de decisão da equipe assistencial / gerencial.

Assim, diante deste cenário, surgiu a necessidade de organizar, divulgar e comunicar os dados de forma efetiva, clara, compreensiva, criativa, de fácil interpretação, oportunizando o engajamento dos colaboradores, para a tomada de decisão durante o processo clínico assistencial e de gestão.

O objetivo do estudo em questão foi implementar um painel de gestão a vista em Unidades de Terapia Intensiva Adulto e Pronto Atendimento.

## **2 RELATO DE CASO/EXPERIÊNCIA**

Trata-se de um relato de experiência, com descrição qualitativa e quantitativa da implementação do painel de gestão, no período de maio a agosto de 2023. Esta implementação e posterior questionamento a equipe assistencial e gerencial destes setores, foi precedida da aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), CAAE: 64668822.9.0000.5373. Estudo este realizado em parceria entre a Instituição de Ensino acima citada e um Hospital Terciário de um município do interior paulista. Estudo descritivo, observacional, qualitativo e quantitativo, realizado com a equipe de enfermagem, enfermeiros e técnicos de enfermagem, alocados nas unidades de Pronto Atendimento e Unidade de Terapia Intensiva Adulto.

Os dados foram coletados após a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Informamos, por se tratar da coleta de dados em ambiente virtual, que respeitamos as normas contidas no OFÍCIO CIRCULAR Nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS Brasília, 24 de fevereiro de 2021.

As variáveis coletadas foram sociodemográficas e questões relacionadas à compreensão e percepção do colaborador sobre o painel de gestão a vista utilizados nos setores de UTI e PA, através da plataforma de questionários online Google Forms. Após a coleta, os dados foram organizados e armazenados em planilhas do Microsoft Excel e feitas análises descritivas, calculada a porcentagem de respostas dos respondentes e apresentados em forma descritiva, tabelas, figuras e design instrucional para a elaboração do painel.

Participaram do estudo 66 colaboradores, com predomínio do sexo feminino, 16 (24,3%) enfermeiros com idade média de  $\pm 40,5$ . 50 (75,7%) técnicos de enfermagem, com idade média de  $\pm 31,4$  anos. Alocados na UTI, 11 (68,7%) enfermeiros e 35 (70%) técnicos de enfermagem, no PA, 5 (31,3%) enfermeiros e 15 (30%) técnicos de enfermagem.

## **3 DISCUSSÃO**

A equipe de enfermagem caracteriza-se como uma profissão particularmente feminina, considerada como um prolongamento do cuidar associado à vocação, reproduzindo papéis femininos. Em relação a faixa etária, concentra-se predominantemente na fase produtiva e economicamente ativa e responsabilidades familiares.

O predomínio de técnicos de enfermagem em relação aos enfermeiros, refletem o cumprimento de resolução do COREN quanto a distribuição de colaborador por leito e complexidade, sendo que o COFEN possui uma Resolução nº 293/2001 fixa e estabelece parâmetros para o Dimensionamento do Quadro de Profissionais de Enfermagem nas unidades assistências das instituições de saúde.

A maioria dos colaboradores compreendem o significado do PGV, porém não

conseguem assimilar os resultados dos indicadores táticos operacionais com ações de melhoria na qualidade da assistência direta. Esse conhecimento podemos considerar como o resultado de treinamento em serviço de forma continuada sobre a o PGV e indicadores táticos operacionais, implementação eficaz e familiaridade com as práticas de gestão modernas.

Em relação ao conhecimento e percepção dos colaboradores sobre o painel de gestão a vista, cerca de 58 (87,8%) afirmam saber do que se trata e 8 (12,2%) desconhecem a ferramenta de gestão.

Ao questionarmos o colaborador sobre a importância do compartilhamento de informações pertinentes aos indicadores de qualidade assistencial do setor, 65 (98,5%) afirmam ser importante a divulgação dos dados de forma clara e passível de interpretação.

Em relação ao conhecimento dos indicadores de qualidade mais relevantes do setor, 57 (86,4%) conseguem identificá-los e 9 (13,6%) não são capazes de identificá-los.

A educação continuada resgata a percepção dos colaboradores sobre uma possibilidade de desenvolvimento profissional e como orientador do processo assistência. (Juliani; Kurciant, 2010).

O conhecimento dos indicadores táticos operacionais, pelos colaboradores, reflete conscientização, alinhamento de métricas, comunicação eficaz e engajamento dos colaboradores aos objetivos organizacionais e tomadas de decisões assertivas.

O compartilhamento dos dados pelo PGV, reflete cultura organizacional aberta, na qual os colaboradores compreendem que o acesso à informação é vital para o bom funcionamento, alinhamento de objetivos e aprimoramento contínuo e que a transparência nos processos pode criar um ambiente mais colaborativo e contribuir para o fortalecimento da confiança entre a equipe. (Mello, 1998; Geronimo, *et al.*, 2011).

Com a intenção de engajar o colaborador quanto a identificação entendimento do Painel de gestão a vista, questionamos sobre como tornar o painel de gestão mais atrativo e deparamos com as seguintes opções: 18 (27,3%) opinaram por dados numéricos com ilustrações gráficas e legendas simples; 48 (72,7%) sugeriram um painel com desenhos ilustrativos evidenciando os pontos positivos e negativos, para que o colaborador tenha o entendimento e se impacte com os dados.

Após a análise das percepções e sugestões dos colaboradores, optamos por desenvolver um Painel de Gestão a Vista, com o uso do design instrucional, demonstrado na figura 1, a seguir.

**Figura 1.** Painel de Gestão a Vista, com o uso do design instrucional, 2023.



**Fonte:** Elaborado pelos autores

Após o acesso aos dados pelo painel de gestão a vista, 50 (75,8%) colaboradores identificaram melhoria nos indicadores de qualidade assistencial, assim como 34 (51,5%) colaboradores referem comparar os dados entre os meses apurados, setores e turnos de trabalho.

A necessidade de tornar o PGV mais atrativo, com ilustrações intuitivas, utilizando design gráfico para a apresentação visual mais eficaz, acessíveis e compreensíveis, impulsionando os colaboradores às mudanças positivas. (Mello, 1998; Jonama, Mauricio, 2017)

As ações de melhoria podem variar desde ajustes operacionais até iniciativas mais estratégicas, refletindo o impacto tangível que os dados podem ter nas práticas e no desempenho da equipe. (Nascimento, 2017);

A comunicação visual, proporciona aos colaboradores de uma empresa, informações acessíveis e simples, capazes de facilitar o trabalho diário, aumentando o desejo de se trabalhar com maior qualidade, atinge os colaboradores de todas as instâncias, reforça e enriquece os relacionamentos, estabelece a cultura de compartilhamento das informações da empresa, reconhecimento da evolução e envolvimento do colaborador pela liderança, satisfação laboral e redução do desperdício de processo e melhor qualidade dos produtos e serviços dos funcionários (Hall, 1987; Leahey, 1993; Mello, 1998; Jonama, Mauricio, 2017)

#### **4 CONCLUSÃO**

A utilização do PGV em ambientes hospitalares é determinante para tornar transparente os dados dos indicadores táticos operacionais e proporcionar melhorias no processo assistencial da equipe de enfermagem.

O uso da ferramenta de PGV proporcionou melhor divulgação dos indicadores táticos operacionais nos setores estudados além de, conscientização, engajamento dos colaboradores, tomada de decisões e melhoria dos processos assistenciais.

Os colaboradores entendem o significado do PGV como sendo vital o acesso à informação. Isso não apenas contribui para o bom funcionamento do hospital, mas também promove o alinhamento de objetivos e o aprimoramento contínuo. Valorizamos a transparência nos processos, pois acreditamos que ela fortalece nossa equipe e nos prepara para enfrentar os desafios do futuro.

O PGV mostrou ser uma ferramenta inestimável para aprimorar a gestão e a comunicação na área de saúde, especialmente em ambientes hospitalares. Não se trata apenas de fornecer dados, mas a maneira como essas informações são apresentadas aos colaboradores, contribuindo de forma significativa na promoção da qualidade assistencial e a eficiência operacional.

#### **REFERÊNCIAS**

GERONIMO, I.G. et al. O Programa Gestão à Vista no Processo de Melhoria Contínua. Revista Qualidade HC, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 122-126, novembro de 2011. Disponível em: <https://hcrp.usp.br/revistaqualidade/apresentacao.aspx>.

HALL, R. W. Attaining Manufacturing Excellence – Just in Time, Total Quality, Total People Involvement. Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 1987.

JONAMA, N.S; MAURICIO, J.L. Proposta de implementação da gestão à vista no auxílio à produtividade. Espacios, v. 38, n. 27, p. 7, 2017.

JULIANI, CMC.; KURCGANT, P. Educação Continuada E Gerência Participativa: Indicadores De Qualidade Da Gestão De Recursos Humanos Em Enfermagem, Ciênc Cuid

Saúde, Vol. 9 n. 3, p. 456-463, 2010

LEAHEY, S.G. Productivity depends upon quality communications. Handbook for Productivity Measurement and Improvement, Productivity Press, Portland, OR, pp. 8-6.1-6.15., 1993.

MELLO, C. H. P. Auditoria Continua: Estudo de Implementação de uma Ferramenta de Monitoramento para Sistema de Garantia da Qualidade com Base nas Normas NBR ISO9000 (1998) - Tese de Mestrado, Itajubá: EFEI, 1998.

MYRELLA, A.O, et al. Impactos Da Implantação Da Gestão À Vista: Estudo De Caso. Encontro Nacional De Engenharia De Produção, p. 17, 13 out. 2015.

OLIVEIRA, E.L., VICENTE, F., JUNIOR, R.L., & GARCÍA, R. (2013). Indicadores de desempenho – um estudo de caso numa empresa alimentícia. COGNITIO/PÓS-GRADUAÇÃO UNILINS, n. 1, 2013.

SILVA, J.N.; LOOS, M. J. Proposta de implementação da gestão à vista no auxílio à produtividade. Revista ESPACIOS, Vol. 38 (No 27), 2017, p. 34. [Link para o artigo](#)

TEZEL, B. A.; KOSKELA, L. J.; TZORTZOPOULOS, P. The Functions of Visual Management. 2009. Disponível em: [The\\_functions\\_of\\_Visual\\_Management.pdf](#) (hud.ac.uk).