

USO DO DIAGRAMA DE ISHIKAWA ASSOCIADO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: EXPERIÊNCIA NA GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM

ISHIKAWA DIAGRAM USE ASSOCIATED WITH STRATEGIC PLANNING: EXPERIENCE IN GRADUATION IN NURSING

JÉSSICA MARINA ALVAREZ FIORIN¹, THÁIS APARECIDA TOMIAZZI², JOÃO LUCAS CAMPOS DE OLIVEIRA^{3*}, RENATA PEREIRA DE OLIVEIRA⁴, NELSI SALETE TONINI⁵, ANAIR LAZZARI NICOLA⁶

1. Acadêmica do curso de Graduação em Enfermagem da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE) *campus* de Cascavel; 2. Acadêmica do curso de Graduação em Enfermagem da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE) *campus* de Cascavel; 3. Enfermeiro. Mestre e Doutorando pelo Programa de Pós-Graduação em Enfermagem (PSE) da Universidade Estadual de Maringá (UEM). Docente colaborador dos cursos de Graduação em Enfermagem e Residência em Gerenciamento de Enfermagem em Clínica Médica e Cirúrgica da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE); 4. Enfermeira. Especialista em Saúde Pública. Enfermeira do Serviço de Gestão da Qualidade do Hospital Universitário do Oeste do Paraná (HUOP-UNIOESTE); 5. Enfermeira. Doutora em Enfermagem Psiquiátrica. Professora associada da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE); 6. Enfermeira. Doutora em Enfermagem Fundamental. Professora associada e Coordenadora do Programa de Residência em Gerenciamento de Enfermagem em Clínica Médica e Cirúrgica da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE).

* Rua Pio XII, 1701, Apto. B-07, Neva, Cascavel, Paraná, Brasil. CEP: 85802-140. enfjoalcampos@yahoo.com.br

Recebido em 12/03/2016. Aceito para publicação em 11/05/2016

RESUMO

O Planejamento Estratégico Situacional (PES) é um instrumento de gestão com potencial para viabilizar mudanças em diferentes segmentos organizacionais, incluindo a gerência em enfermagem. Com intuito de facilitar o diagnóstico de problemas inerente ao PES e, conseqüentemente, identificação racional de suas causas, optou-se pelo uso do Diagrama de Ishikawa associado ao PES no ensino da gerência em enfermagem. Diante disso, objetivou-se relatar a experiência do uso do Diagrama de Ishikawa associado ao Planejamento Estratégico Situacional na graduação em enfermagem. Trata-se de um Relato de Experiência embasado à vivência de docentes e acadêmicos, que se utilizaram da ferramenta em questão nas aulas práticas no âmbito da gestão hospitalar, inculcida em uma disciplina de Administração de Enfermagem em Instituições de Saúde de uma universidade pública do interior do Paraná, Brasil. O Diagrama de Ishikawa foi utilizado como instrumento pedagógico para facilitar a visualização das causas e sub-causas de problemas verificados no campo de ensino prático. Com isso, concluiu-se que a experiência foi eficaz e salutar, uma vez que favoreceu a análise diagnóstica das raízes de problemas, fato que coaduna aos princípios que merecem ser respeitados no trabalho gerencial do enfermeiro, portanto, possivelmente poderá ser multiplicada tanto no âmbito acadêmico como profissional.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento em saúde, gestão da qualidade, supervisão de enfermagem, educação em enfermagem.

ABSTRACT

The Situational Strategic Planning (*PES*) is a potential with a management tool to facilitate change in different organizational segments, including management in nursing. In order to facilitate the diagnosis of problems inherent in the *PES* and hence rational identification of its causes, we opted for the use of Ishikawa diagram associated with the *PES* in the teaching of nursing management. Therefore, the objective was to report the experience of Ishikawa Diagram of use associated with the Situational Strategic Planning in nursing graduation. It is an Experience Report grounded the experience of teachers and scholars, who used the concerned tool in practical classes within the hospital management, inculcated in a discipline of Nursing Administration in Health Institutions of a public university from the inside Parana, Brazil. The Ishikawa diagram was used as an educational tool for easy viewing of the causes and sub-causes of problems encountered in the practical teaching field. Thus, it was concluded that the experience was effective and healthy as it favored the diagnostic analysis of the roots of problems, a fact that is consistent with the principles that deserve to be respected in the managerial work of the nurse, so could possibly be multiplied both in academic and professional.

KEYWORDS: Health planning, quality management, nursing, supervisory, education, nursing.

1. INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico Situacional (PES) tem origem com o economista Carlos Matus, com intuito de viabilizar a ação de planejar de forma sistemática, racional e dinâmica¹. O planejamento visto do ponto estratégico é a ciência de construir maior governabilidade enquanto pessoas, organizações ou países; e seu processo

engloba princípios teóricos, metodológicos e técnicas em grupo a serem aplicadas em organizações sociais¹.

Os métodos mais tradicionais de planejamento são extremamente normativos, impessoais e autoritários, uma vez que se baseiam em decisões estáticas e, usualmente, tomadas de forma verticalizada². Já no PES, há vários agentes que planejam com objetivos conflitivos, o poder é compartilhado e os agentes são criativos, bem como, o sujeito que planeja está incluído no objeto planejado¹ e o planejamento é voltado para a resolução de problemas³.

O PES parte do princípio de que o planejamento é a ferramenta que o homem tem para favorecer a possibilidade de exercer a governabilidade diante do próprio futuro e refere-se ao controle do ator sobre a situação que pretende governar³. Como se trata de uma ferramenta inerente à gestão em diversos segmentos, a metodologia deste tipo de planejamento é organizada em momentos, não necessariamente lineares, mas essencialmente conectados^{1,4}, a saber:

Momento explicativo: é aquele onde se está indagando sobre as oportunidades e problemas que enfrenta o ator que planeja e buscando, antes de tudo, explicar suas origens e causas. Relaciona-se a compreensão do que foi e do que tende a ser a realidade⁴.

Momento normativo: corresponde ao desenho de como deve ser a realidade, que, no planejamento tradicional, se confunde com todo o processo de planejamento. Significa a operação que supere os problemas cruciais (chamados de nós críticos), permitindo estabelecer as operações que, em diferentes cenários, levam à mudança da situação inicial em direção à situação objetivo⁴.

Momento estratégico: se relaciona à questão da viabilidade e, portanto, aos obstáculos a vencer para aproximar a realidade da situação eleita como objetivo. É nesse momento que deve se dar o cálculo para a superação dos obstáculos que se colocam para a efetivação de mudanças, sejam eles relativos à escassez de recursos econômicos, políticos ou institucionais/organizacionais. Está centrado na identificação do "que pode ser"⁴.

Momento tático-operacional: é "o fazer" — é o momento decisivo do planejamento situacional. Já que o planejamento é concebido como cálculo que precede e preside a ação, as possibilidades ou o alcance do processo de planejamento que se darão pela capacidade desse cálculo alterar, conduzir, orientar as ações presentes. É o momento tático-operacional que articula o planejamento situacional de conjuntura com o planejamento de situações-perspectivas⁴.

Considerando a importância do trabalho gerencial do enfermeiro, em vista da necessidade de utilização de metodologias sistemáticas para a organização do próprio cuidado, e da gerência de recursos humanos, materiais, físicos e financeiros, sabe-se que o PES tem potencial para subsidiar de forma racional o ato de planejar nos serviços de enfermagem^{2,5}. Destarte, com a utilização do

PES, a prática gerencial pode se aproximar da assistência de enfermagem, contribuindo para a qualidade do cuidado⁵.

Apesar do que foi exposto anteriormente, a cisão entre planejar e cuidar/assistir na enfermagem é uma realidade a ser superada constantemente, inclusive previamente à atuação do profissional no trabalho, ainda no ensino na graduação, já que é comum que alunos deste curso dissociem a ação gerencial ao próprio cuidado, que é o cerne da profissão futura⁶. À percepção dos docentes da área de gerenciamento em enfermagem do presente estudo e também, da literatura⁷, isso talvez possa acontecer justamente porque a gerência é, muitas vezes, intangível, subjetiva, e de cunho relacional, diferindo-se da própria assistência, que usualmente vale-se de técnicas e procedimentos.

Com a finalidade de favorecer o ensino da ação de planejar por meio do PES e também, a fim de esmiuçar de forma mais objetiva e palpável aos graduandos em enfermagem, optou-se pelo uso do Diagrama de Ishikawa associado ao PES. A saber, o Diagrama de Ishikawa ou Espinha de Peixe, também é conhecido com diagrama de causa e efeito⁸. Esta ferramenta possui o formato semelhante à de uma espinha de peixe (Figura 01), e nele é possível identificar possíveis causas de um determinado efeito ou problema, portanto, facilitando a análise mais crítica, a visualização e interpretação de suas causas⁸.

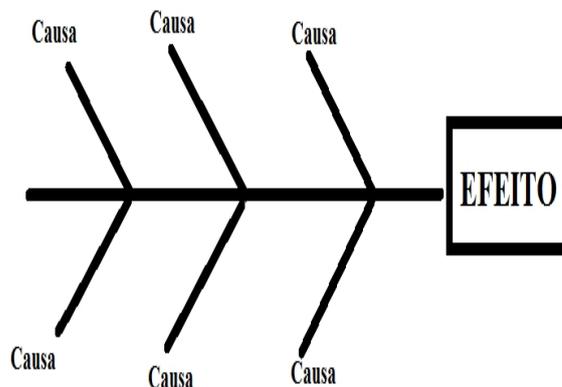


Figura 1. Exemplo ilustrativo de diagrama espinha de peixe (Diagrama de Ishikawa). Fonte: Autores, 2016.

O diagrama em questão, como mencionado, demonstra a relação entre o problema e suas possíveis causas⁹. As causas geralmente são listadas por quem está buscando a solução para o problema, e ao final terá uma lista das prováveis causas, as quais deverão ser agrupadas conforme algum critério de conjuntos identificados com uma espinha de peixe⁹.

Os benefícios observados pela construção do Diagrama de Ishikawa são: Ajudar o trabalho em equipe;

aprofundar o entendimento dos problemas organizacionais; e identificar a necessidade de dados⁹. Dessa forma, este diagrama se consolidou como uma ferramenta da Gestão da Qualidade, uma vez que seu idealizador, Kaoru Ishikawa (também conhecido como “guru” da qualidade) o desenvolveu com intuito de otimizar o processo de identificação de problemas e suas causas no ramo industrial, a fim de favorecer a produção qualificada do trabalho^{2,3}.

Para que o diagrama seja elaborado, é necessário seguir alguns passos fundamentais para que o mesmo seja construído de forma eficaz⁹: Definir o problema/efeito o qual se pretende estudar; identificar as causas específicas para o problema; mencionar em cada ramo do diagrama possíveis causas para o problema; buscar compreender o ‘por que’ de estar ocorrendo cada uma das causas, até que se descubra a raiz do problema a fim de buscar uma solução para o mesmo⁹.

Considerando a possibilidade do incremento do ensino da gerência em enfermagem por meio de instrumentos/ferramentas que ilustram a realidade do trabalho ao acadêmico; e que isso, pode favorecer, futuramente, o alicerce do trabalho gerencial do enfermeiro, pondera-se que descrever experiências acerca do uso de tais ferramentas é relevante. Diante disso, o presente estudo norteou-se pelo objetivo de relatar a experiência do uso do Diagrama de Ishikawa associado ao Planejamento Estratégico Situacional na graduação em enfermagem.

2. MATERIAL E MÉTODOS

Trata-se de um estudo tipo Relato de Experiência, à vivência de docentes e acadêmicos do curso de Graduação em Enfermagem da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE) *campus* de Cascavel – PR. A saber, tal vivência valeu-se precisamente do período conhecido no curso como Aulas Práticas Supervisionadas (APS) inerentes à disciplina de Administração de Enfermagem em Instituições de Saúde, da quarta série do referido curso.

As APS da disciplina que entorna o trabalho gerencial do enfermeiro acontecem com carga horária de 170 horas/aula, sendo que metade (84h) destas é destinada às atividades desenvolvidas na Atenção Primária à Saúde, e a outra metade em serviço de alta complexidade ou atenção terciária, ou seja, no hospital. A experiência a ser descrita se deu no desenvolvimento acadêmico na gestão hospitalar.

Os docentes da disciplina propunham o desenvolvimento do PES ao final das APS, em dupla de acadêmicos, com a finalidade de exercitar a ação gerencial no âmbito de unidades de saúde. Destarte, no hospital escola onde os acadêmicos desenvolvem o módulo hospitalar das APS, foi proposto a inclusão do Diagrama de Ishikawa associado ao PES, com o intuito de facilitar a iden-

tificação de causas de situações problemas, estas, diagnosticadas durante todo o desenvolvimento das aulas práticas.

Torna-se necessário destacar que por se tratar de estudo tipo relato de experiência de acadêmicos e docentes que vivenciaram a experiência propriamente dita, as exigências éticas estabelecidas na Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde estão sendo integralmente respeitadas, inclusive no que diz respeito à exclusão da necessidade de uso do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

3. RESULTADOS

As Aulas Práticas Supervisionadas da disciplina de Administração de Enfermagem em Instituições de Saúde, especialmente no que tange à experiência das acadêmicas do presente estudo, aconteceram entre novembro até o início de dezembro de 2015. As APS ocorreram no período vespertino, das 13h00m até as 18h00m, bem como foram desenvolvidas em uma Unidade de Ortopedia e Neurologia do hospital universitário vinculado à instituição de ensino em questão.

Como não cabe ao objetivo deste estudo, cumpre somente citar outras atividades que não o PES, desenvolvidas durante as APS, quais sejam: análise e desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro (liderança, comunicação, tomada de decisão, educação permanente e administração e gerenciamento); análise do processo comunicativo pela passagem de plantão e qualidade de registros de enfermagem; avaliação da qualidade dos cuidados de enfermagem por meio de indicadores; mensuração de medidas inerentes à segurança do paciente, por meio de escalas validadas; análise da gerência de recursos humanos (escalas, carga de trabalho, dimensionamento de pessoal, satisfação no trabalho, treinamento, absenteísmo, e acidentes de trabalho); gerência da assistência de enfermagem, entre outras.

Os acadêmicos estavam cientes da necessidade do desenvolvimento do PES desde o primeiro dia das APS, portanto, o Momento Explicativo, no que diz respeito ao diagnóstico situacional para levantamento de problemas, era construído diariamente; no entanto, sistematizado nos últimos dias das atividades. Destarte, o contato inicial com o PES e o próprio Diagrama de Ishikawa se deu antes da coleta de dados diagnóstica, por meio de materiais e instrumentos fornecidos pelo docente, que buscavam facilitar a compreensão das acadêmicas e a associação das aulas teóricas com as aulas práticas em um processo de ensino aprendizagem.

No processo de ensino-aprendizagem o docente instigava as acadêmicas à observação e exploração na busca de dados referentes aos temas propostos e principalmente para a observação da realização das competências gerenciais do enfermeiro, a fim de observar se as mes-

mas eram postas em prática. Todos os eventuais problemas encontrados na realidade de trabalho eram diariamente debatidos, elencados a uma análise causal e discussão de possíveis soluções, na tentativa de desenvolver o pensamento estratégico ao acadêmico.

Conforme mencionado anteriormente, a experiência do uso do Diagrama de Ishikawa associado ao PES se deu no primeiro momento desta modalidade de planejamento, o momento explicativo¹. Diante disso, o uso da referida ferramenta da qualidade aconteceu da seguinte forma: após o levantamento de “todos” os problemas da unidade de internação campo de APS pela dupla, foi apresentado às acadêmicas o Diagrama de Ishikawa e sua finalidade. Depois disso, as graduandas deveriam utilizar a ferramenta, exercitando a identificação das causas fundamentais e sub-causas, de acordo com uma lógica organizada ou classificatória (por “tipos”) de causas, de pelo menos dois problemas encontrados, por acadêmica. Para que isso fosse possível, as alunas utilizavam o diagrama na forma impressa, fornecida pelo Docente supervisor, com intuito de realmente facilitar a visualização dos problemas e suas causas. Toda atividade era supervisionada diretamente pelo Docente, contudo, o diagnóstico de problemas propriamente dito era ao máximo não direcionado, a fim de, justamente, buscar que o pensamento estratégico e a capacidade de raciocínio administrativo fossem estimulados ao máximo.

Conforme já exposto anteriormente, o Diagrama de Ishikawa demonstra a relação entre o problema e as possíveis causas, e é um instrumento com bons benefícios, o qual visa ajudar o trabalho em equipe⁹. Neste aspecto, o referido Diagrama foi associado ao momento de diagnóstico da realidade, inculcido ao PES, de forma racional e, possivelmente, salutar no contexto do ensino da gerência de enfermagem, uma vez que a identificação de causas na realidade do trabalho hospitalar, conforme se valeu esta experiência, é uma atribuição gerencial elementar do enfermeiro^{7,10}.

Optou-se pelo uso do Diagrama de Ishikawa associado ao PES, mais precisamente no Momento Explicativo do mesmo, tendo como finalidade uma melhor visualização dos problemas presentes na unidade, a qual foi realizada a APS, e conseqüentemente a identificação de suas causas, o qual auxilia na construção de soluções futuras para os problemas. A identificação dos problemas ocorreu de forma visual, por meio da observação da unidade e do atendimento prestado pelos profissionais do setor aos clientes em suas particularidades, e por meio disto, era possível perceber falhas organizacionais que podiam ser aperfeiçoadas para o melhor atendimento.

A construção do Diagrama de Ishikawa pode ser realizada de modo individual ou participativo para a identificação das causas dos problemas⁹. É um instrumento que pode ser apresentado a diversos atores organizacionais, e, devido a fácil compressão, aumenta o conhecimento

sobre o processo levantado e ajuda identificar as áreas em que é preciso aprofundar o estudo⁹.

Com base no exposto, acredita-se que o diagrama referido foi utilizado de forma participativa no bojo do ensino, uma vez que as acadêmicas utilizaram o próprio campo de ensino prático para o levantamento de problemas, bem como, o docente responsável supervisionou todas as atividades, e, além disso, seguidamente sugeria mudanças e/ou alternativas para o melhor desenvolvimento da análise diagnóstica. Infelizmente, a equipe de trabalho não pôde ser contemplada no levantamento de problemas e suas causas, devido à própria atribuição do processo de trabalho da equipe de enfermagem, especialmente; contudo, os docentes da disciplina pretendem retornar todos os exercícios de PES completos aos enfermeiros coordenadores, o que inclui a ilustração do diagrama.

Com a construção das etapas propostas do Planejamento Estratégico Situacional pelas acadêmicas, foram repassados verbalmente todos os achados ao Enfermeiro da unidade, o qual caberia à responsabilidade de tornar possível a implantação da proposta do PES. Como mencionado, os exercícios de PES documentados seriam, futuramente, entregues aos mesmos profissionais.

4. CONCLUSÃO

À luz da experiência de ensino-aprendizagem relatada, acredita-se que a mesma foi eficaz e salutar. Isso porque, o uso do Diagrama de Ishikawa associado ao PES foi fundamental para melhor visualização das acadêmicas na identificação das causas dos problemas encontrados na realidade vivenciada, o que facilitou o vislumbre futuro para as etapas posteriores do planejamento de mudanças, em nível de exercício teórico-prático.

O relato aqui apresentado buscou auxiliar a compreensão da elaboração das etapas do PES, mais precisamente do momento explicativo com associação do Diagrama de Ishikawa. Sendo assim, esta experiência possivelmente favorece a ampliação dos conhecimentos sobre o tema e sua aplicação na gerência de enfermagem, tanto na realidade de trabalho do enfermeiro, como no ensino na graduação em enfermagem, a fim de estreitar os laços entre a gerência e a assistência, por meio da aplicação de ferramentas de trabalho sistemáticas e estratégicas.

Por fim, vale reafirmar a importância do planejamento no contexto gerencial da enfermagem, uma vez que esta ação tem potencial para subsidiar mudanças muitas vezes necessárias para o avanço da qualidade da assistência. Neste aspecto, alvitra-se que o uso de ferramentas, técnicas, e estratégias que facilitem este processo, como, possivelmente, o Diagrama de Ishikawa, pode ser produtivo.

REFERÊNCIAS

- [01] Toni JD. O que é o Planejamento Estratégico Situacional? *Revista Espaço Acadêmico*. 2004; 32:1-6.
- [02] Melleiro MM, Tronchin DMR, Ciampone MHT. O planejamento estratégico situacional no ensino do gerenciamento em enfermagem. *Acta Paul Enferm*, São Paulo. 2005; 18(2):165-71.
- [03] Ciampone MHT, Melleiro MM. O Planejamento e o Processo Decisório Como Instrumento do Processo de Trabalho Gerencial. In: Kurcant P. Organizador. *Gerenciamento em Enfermagem*, Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2005; 10-16.
- [04] Azevedo CS. Planning and Management in the Strategic-Situational Approach of Carlos Matus. *Cad. Saúde. Públ.* 1992; 8(2):129-33.
- [05] Lima SV, Haddad MCL, Sardinha DSS. Planejamento Estratégico elaborado juntamente com a equipe de Enfermagem de um hospital de médio porte. *Cienc. Cuid. Saude*. 2008; 7(Suplem. 1): 138-144.
- [06] Maziero VG, Bernardes A, Spiri WC, Gabriel CS. Construindo significados sobre gerência da assistência: um estudo fenomenológico. *Cienc. Cuid. Saude*. 2014; 13(3): 563-570.
- [07] Peduzzi M, Anselmi ML. O processo de trabalho de enfermagem: A cisão entre planejamento e execução do cuidado. *Rev. Bras. Enferm*. 2002; 55(4): 392-398.
- [08] Alves VLS. *Gestão da Qualidade ferramentas utilizadas no contexto contemporâneo da saúde*. 2ª ed. São Paulo: Martinari; 2012.
- [09] Burmester H. *Gestão da qualidade hospitalar*. 1ª ed. São Paulo: Saraiva; 2013.
- [10] Cunha ICKO, Neto FRGX. Competências gerenciais de enfermeiras: um novo desafio? *Texto Contexto Enferm*. 2006; 15(3):479-82.