

Modelos de gestão da qualidade e saúde: a busca da excelência
Quality management models and health: a search for excellence
Modelos de gestión de calidad y salud: la búsqueda de la excelência

Recebido: 06/10/2020 | Revisado: 09/10/2020 | Aceito: 11/10/2020 | Publicado: 12/10/2020

Dinara Raquel Araújo Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8755-1336>

Universidade Federal do Piauí, Brasil

E-mail: dynararakel@gmail.com

Vanessa Caminha Aguiar Lopes

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8031-4365>

Universidade Federal do Piauí, Brasil

E-mail: vanessacaminha@outlook.com.br

Jefferson Abraão Caetano Lira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7582-4157>

Universidade Federal do Piauí, Brasil

E-mail: j.abraaolira@gmail.com

Lidya Tolstenko Nogueira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4918-6531>

Universidade Federal do Piauí, Brasil

E-mail: lidyatn@gmail.com

Resumo

Este estudo objetivou analisar as investigações empíricas sobre o modelo de excelência em gestão e sua relevância para avaliar a qualidade da gestão em saúde. Trata-se de uma revisão narrativa da literatura realizada nas bases de dados MEDLINE via PubMed®, Web of Science™, Scopus (Elsevier), índice bibliográfico LILACS, biblioteca eletrônica SciELO e Google Scholar. Foram selecionadas 16 publicações e identificados a localização, o modelo de gestão estudado, o tipo de instituição, procedimentos metodológicos e os desfechos dos estudos. A produção aborda os aspectos teóricos que embasam os modelos de gestão, sua aplicação em diversos tipos de instituição e a contribuição do modelo adotado na melhoria gerencial e dos resultados. Concluiu-se que a busca da qualidade nas instituições de saúde promove eficiência, eficácia e efetividade. Os estudos apontam os benefícios da adoção do

modelo de gestão, como melhorias em processos e produtos, redução de custos, ampliação do grau de maturidade da gestão, aumento da produtividade e melhores condições de atingir e manter o desempenho desejado.

Palavras-chave: Gestão da qualidade; Gestão em saúde; Saúde pública.

Abstract

This study aimed to analyze the empirical investigations regarding the model of management excellence and its relevance to assess quality of health management. It is a narrative review of the literature carried out in the MEDLINE databases via PubMed®, Web of Science™, Scopus (Elsevier), LILACS bibliographic index, SciELO electronic library and Google Scholar. 16 publications were selected and the location, the studied management model, the type of institution, methodological procedures and study outcomes were identified. The production addresses the theoretical aspects that support the management models, their application in different types of institutions and the contribution of the model adopted in the management and results improvement. It was concluded that the search for quality in health institutions promotes efficiency, efficacy and effectiveness. The studies point out the benefits of adopting the management model, such as improvements in processes and products, cost reduction, expansion of the degree of management maturity, increased productivity and better conditions to achieve and maintain the desired performance.

Keywords: Quality management; Health management; Public health.

Resumen

Este estudio tuvo como objetivo analizar las investigaciones empíricas sobre el modelo de excelencia gerencial y su relevancia para evaluar la calidad de la gestión en salud. Es una revisión narrativa de la literatura realizada en las bases de datos MEDLINE vía PubMed®, Web of Science™, Scopus (Elsevier), índice bibliográfico LILACS, biblioteca electrónica SciELO y Google Scholar. Se seleccionaron 16 publicaciones y se identificaron la ubicación, el modelo de gestión estudiado, el tipo de institución, los procedimientos metodológicos y los resultados del estudio. La producción aborda los aspectos teóricos que sustentan los modelos de gestión, su aplicación en diferentes tipos de instituciones y la contribución del modelo adoptado en la gestión y mejora de resultados. Se concluyó que la búsqueda de la calidad en las instituciones de salud promueve la eficiencia, eficacia y efectividad. Los estudios señalan los beneficios de adoptar el modelo de gestión, tales como mejoras en procesos y productos,

reducción de costos, ampliación del grado de madurez de la gestión, aumento de la productividad y mejores condiciones para lograr y mantener el desempeño deseado.

Palabras clave: Gestión de la calidad; Gestión en salud; Salud pública.

1. Introdução

O serviço público de saúde exhibe múltiplas composições organizacionais, cercadas por um ambiente de transformações rápidas, reformas constantes e imprevisíveis (Ravioli, Soaréz, & Scheffer, 2018). Para atingir seu principal objetivo, precisa buscar melhorias na gestão visando qualidade, o que implica adoção de novas práticas e inovações na forma de fazer gestão (Horvat & Filipovic, 2017). Existem metodologias que auxiliam na qualidade dos serviços de saúde, em especial, os modelos de gestão, que compreendem um meio de avaliação da adequação dos processos internos diante dos objetivos da organização, gerando conhecimento e um ciclo contínuo de melhorias na instituição. Entretanto, a compreensão e a adoção dos modelos de gestão na saúde pública são escassas (Grossman, 2018).

A partir da década de 80, o conceito “qualidade” passou a circular nos meios de comunicação, impulsionando mudanças nas diversas organizações no mundo. Planejamento, revisão de processos e acompanhamento de performance, assim como melhorias constantes, foram considerados vitais. Sistemas de Qualidade foram adotados na busca de melhoria dos processos e dos altos índices de desempenho com resultados. Esse movimento refletiu mudanças na gestão das organizações, incluindo as de saúde, cujo olhar foi direcionado à reestruturação, inovação e busca de excelência, por meio de práticas mais racionais e focadas nas demandas dos clientes (Bento, Schmidt, Nogueira, Nogueira, & Pras, 2014; Caldana, Hirotani, Gabriel, Silva, & Andrea, 2018).

Há pressões para melhores serviços e uma expectativa de solução imediata de problemas urgentes. A sociedade espera da administração pública o melhor atendimento de suas demandas sociais, pelo uso eficiente de recursos e transparência dos atos. Busca-se, portanto, a excelência da gestão pública que implica adoção de métodos e instrumentos de gestão adequados que favoreçam o alcance de padrões elevados de desempenho e qualidade em cada uma das dimensões dos serviços (Moraes et al., 2017).

A administração pública é complexa por tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as suas decisões e ações normalmente geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, pode definir unilateralmente obrigações em relação a terceiros (Fatima, Nastasi, &

Lima, 2015).

A compreensão e busca pela qualidade na gestão dos serviços públicos é um exercício significativo para prover eficiência, eficácia e efetividade das ações implantadas. Ainda que uma instituição conte com o que há de melhor em tecnologias e recursos humanos, fragilidades no gerenciamento podem comprometer os resultados esperados no empenho desses recursos. Para promover melhorias na assistência de saúde, a constante busca pela excelência deve estar inserida na rotina da instituição (Bassan & Martins, 2016; Bento et al., 2014; Caldana et al., 2018; Fatima et al., 2015; Grossman, 2018; Horvat & Filipovic, 2017; Moraes et al., 2017).

Diante da importância da busca pela qualidade, diversos organismos criaram modelos de gestão que consistem na união de teorias e práticas voltadas para a operacionalização das atividades de uma empresa, tanto internamente quanto externamente. São definidos por adotarem experiências exitosas de organizações bem-sucedidas, adaptando-as a realidade e objetivos de cada instituição (Bento et al., 2014). Em meados da década de 1980, um grupo de especialistas norte-americanos analisou várias organizações que se destacavam entre as demais com o objetivo de encontrar nelas características diferenciadoras para tal desempenho. Dessa forma, os prêmios de excelência em qualidade e negócios surgiram. Eles reconhecem o desempenho organizacional excelente, um componente significativo das estratégias de produtividade e promoção da qualidade em muitos países (Bassan & Martins, 2016).

Para fomentar a adoção desses modelos, foram firmadas premiações para organizações que conseguem atingir a excelência em termos da qualidade alcançada, como o prêmio *Deming* (japonês), o *Malcolm Baldrige National Quality Award* - MBNQA (americano) e o *European Foundation for Quality Management* - EFQM. O prêmio norte-americano influenciou a criação do Modelo de Excelência de Gestão (MEG®) pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), no Brasil (Tomazevic, Tekavcicb, & Pljhanb, 2015).

Um dos maiores desafios do setor público é de natureza gerencial e para vencê-lo o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), formulou o Modelo de Excelência de Gestão Pública (MEGP®), respeitando os princípios e fundamentos da administração pública. Esse modelo permite que órgãos e entidades públicos possam identificar e atuar na implementação de ciclos contínuos de avaliação de gestão, oportunizando o conhecimento das práticas, dos resultados atuais e seu alinhamento aos requisitos do MEGP® com vistas à qualidade dos serviços prestados (Bezerra, Carvalho, & Lyra, 2019; Viapina, Castro, & Kroeff, 2018).

Nesse contexto, os modelos de excelência visam avaliar uma organização em relação

às práticas gerenciais utilizadas e seus resultados. É relevante avaliar a performance para nortear a busca de melhorias, gerando conhecimento e informação. O MEGP® preconiza as peculiaridades inerentes ao poder público no tocante ao cidadão, em que o controle social é um fundamento importante da gestão do Sistema Único de Saúde (SUS), com vistas à geração de valor para a sociedade no lugar de lucro financeiro, com conseqüente melhoria na execução do orçamento público. Trata-se de um modelo sistêmico que pode ser aplicado em pequenas e grandes organizações públicas para obtenção de bons resultados para a maturidade da gestão por um ciclo de autoavaliação diagnóstica (Alencar & Fonseca, 2016).

O MEG® e o MEGP® são avaliados segundo oito critérios ou dimensões, expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de ações gerenciais propostas na forma de questões e de solicitações de resultados. Os critérios englobam: liderança ou governança, estratégias e planos, clientes ou público-alvo, sociedade ou interesse público e cidadania, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados (Alencar & Fonseca, 2016; Andrade & Vieira, 2016; Bezerra et al., 2019; Viapina et al., 2018).

Esses critérios são, para o MEG®, baseados em 13 fundamentos da excelência: pensamento sistêmico, atuação em rede, aprendizado organizacional, inovação, agilidade, liderança transformadora, visão de futuro, conhecimento sobre clientes e mercados, responsabilidade social, valorização das pessoas e da cultura, decisões fundamentadas, orientação por processos e geração de valor. Dessa forma, os fundamentos expressam conceitos atuais que se traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho e refletem valores conhecidos internacionalmente (Valazquez, Lima, Lima, & Leite, 2016).

O MEGP®, por sua vez, foi elaborado de acordo com os fundamentos constitucionais de gestão: legalidade; separação dos poderes; orientação fundamental à consecução dos objetivos da república do Brasil; princípio da centralidade dos direitos individuais e sociais; princípio da descentralização federativa; e princípio da participação social e governança das instituições. Nesse processo, foram somados os fundamentos da excelência em gestão pública: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura da inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, comprometimento com as pessoas, foco no cidadão e na sociedade, desenvolvimento de parcerias e gestão participativa (Mattes, Camargo, & Braga, 2017; Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2014).

Os princípios constitucionais e os fundamentos da gestão pública contemporânea

forneem sustentabilidade ao MEGP®, indicam os valores e diretrizes estruturais que devem balizar o funcionamento do sistema de gestão das organizações públicas e definem o que se entende atualmente por excelência em gestão pública. O objetivo é promover o processo de autoavaliação, instrumentalizando uma gestão pública por resultados, que incorpora a dimensão técnica, própria da administração, à dimensão social, até então, restrita à dimensão política (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2014; Viapina, Castro, & Kroeff, 2018).

A aplicação de modelos de excelência de gestão pode, assim, trazer várias possibilidades às organizações que o utilizam, como a ampliação de seus níveis de eficiência operacional, constituição de referenciais para outras organizações, bem como especialização de seu corpo funcional. Nesse sentido, os modelos de gestão, proporcionam uma visão global da organização, fornecendo feedback para seu contínuo aprimoramento. Apresentam ainda, o atual estágio da gestão, sinalizando a medida de resultados que os processos gerenciais estão produzindo e se esses resultados serão sustentados no futuro, bem como os pontos fortes que firmam a gestão e as oportunidades para melhoria que limitam ou impedem a obtenção de melhores indicadores (Douglas, 2016).

Dentre os métodos de avaliação da qualidade em saúde, o MEG® e o MEGP® destacam-se por serem flexíveis e abrangentes, divergindo de modelos prescritivos, como os programas de acreditação, ao demonstrarem maior eficácia para promover cultura de qualidade e melhoria contínua (Bessanetti, Sut, Barakat, & Calarge, 2016).

Assim, é importante somar esforços para produção de documentos de suporte ao estudo da aplicação do MEG®/MEGP® em saúde, em busca de aumento da qualidade assistencial. Desse modo, este estudo objetivou analisar as investigações empíricas sobre modelo de excelência em gestão e sua relevância para avaliar qualidade da gestão em saúde.

2. Metodologia

Estudo de revisão narrativa, apropriada para discutir o estado da arte de um determinado assunto. É constituída por análise ampla da literatura, sem estabelecer uma metodologia rigorosa e replicável em nível de reprodução de dados e respostas quantitativas para questões específicas (Ferrari, 2015). No entanto, é fundamental para a aquisição e atualização do conhecimento sobre uma temática específica, evidenciando novas ideias, métodos e subtemas que têm recebido maior ou menor ênfase na literatura selecionada.

Foram recuperados artigos indexados nas bases de dados *Medical Literature Analysis*

and Retrieval System Online (MEDLINE) via PubMed®, Web of Science™, Scopus (Elsevier), índice bibliográfico Literatura Latino-americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) por meio da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), biblioteca eletrônica *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e *Google Scholar*. O período de acesso às bases, índice e biblioteca ocorreu de fevereiro a setembro de 2019. Usou-se os termos de busca: “Modelo de Excelência em Gestão”, “*Model of Excellency in Management*”, “*Management on Excellency*”, “*Excellence in public management*”, “*Public Health*”, “*Quality Management*” e “*Health Management*”.

A busca localizou 63 textos, correspondendo a artigos, teses, manuais e livros. Incluíram-se na amostra 16 textos que tratam da aplicabilidade do modelo de excelência de gestão em instituições diversas e fundamentação de sua aplicabilidade em saúde. Os textos foram lidos na íntegra por duas pesquisadoras, que destacaram os critérios avaliados e os resultados obtidos individualmente, para posterior verificação de concordância dos elementos extraídos. As tabelas foram organizadas com as seguintes variáveis: autoria, ano de publicação, tipo de material, local do estudo, tipo de instituição, modelo usado, objetivo, método e contribuições do estudo.

3. Resultados

Os artigos selecionados foram analisados e distribuídos em duas categorias: (C1) avaliação de instituições inseridas em programas de melhoria da qualidade e (C2) estudos que tratam de uma avaliação inicial da gestão. Essa caracterização está apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 - Autoria, ano de publicação, tipo de material, local do estudo, tipo de instituição e categorias dos estudos da amostra (n=16).

Autoria	Ano	Tipo de material	Local do estudo	Tipo de instituição	Categoria
Alves, Godarth, Comunelo e Oliveira	2011	Artigo	Paraná	Microempresa	C2
Bezzerra et al.	2018	Artigo	Pernambuco	Instituição pública	C2
Camfield e Mendes	2017	Artigo	Rio Grande do Sul	Pequena empresa	C2
Evangelista, Espindola, Mesquita e Lima	2015	Artigo	São Paulo	Pequena Empresa	C1
Filardi, Freitas, Irigaray e Ayres	2016	Artigo	Rio de Janeiro	Instituição de saúde	C1
Gomes	2017	Dissertação	Rio Grande do Norte	Prefeituras	C1
Gonçalves, Cardoso, Carvalho e Stankowitz	2017	Artigo	Todos os Estados do Brasil	Pequenas empresas	C1
Hilget e Sato	2012	Artigo	Sorocaba e Campo Grande	Instituição de saúde	C2
Mattes et al.	2017	Artigo	Porto Velho	Instituição Pública	C1
Motta, Luna, Santos e Romero	2016	Artigo	Rio Grande do Norte	Micro e pequena empresa	C1
Rodrigues	2014	Artigo	Tocantins	Instituição pública	C2
Rodrigues	2017	Artigo	Rio Grande do Sul	Pequena Empresa	C2
Santana e Souza-Silva	2012	Artigo	Bahia	Instituição Pública	C1
Santos	2016	Artigo	Rio de Janeiro	Instituição de Saúde	C1
Santos	2016	Dissertação	Rio de Janeiro	Instituição Pública	C1
Sartori e Siluk	2011	Artigo	Rio Grande do Sul	Pequena Empresa	C2

Fonte: Os autores (2020).

Os artigos foram classificados quanto ao tipo de instituição estudada, sendo sete (43,75%) micro e pequenas empresas, cinco (31,25%) instituições públicas, três (18,75%) instituições de saúde e um (6,25%) prefeitura. Quanto à implantação do modelo, a categoria C1 teve frequência de 56,25% e a C2 43,75%, conforme mostra a Tabela 1. Os objetivos dos estudos, conforme o modelo de gestão avaliado, estão apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Autoria, modelo de gestão e objetivo dos estudos da amostra (n=16).

Autoria	Modelo de Gestão	Objetivo
Alves et al.	MEG [®]	Avaliar um conjunto de empresas, de modo a identificar possibilidades de melhorias Administrativas
Bezzerra et al.	MEGP [®]	Analisar a aplicabilidade do modelo para melhorias de gestão das unidades de conservação ecológica
Camfield e Mendes	MEG [®]	Analisar o comportamento das pequenas empresas brasileiras do setor ervateiro quanto à aplicação dos princípios de excelência
Evangelista et al.	MEG [®]	Analisar a ferramenta MEG [®] utilizada por um restaurante como estudo de caso
Filardi et al.	MEGP [®]	Identificar e analisar os resultados da aplicação do MEGP [®] na

Gomes	MEGP [®]	Fundação Oswaldo Cruz Relacionar o MEGP [®] e a gestão orçamentária mediante comparação de indicadores antes e depois da adesão ao Gespública
Golçalves et al.	MEG [®]	Avaliar panorama de inovação das pequenas empresas brasileiras que estão inseridas em programa de melhoria
Hilget e Sato	MEG [®]	Avaliar a eficácia do modelo de gestão adotado no Banco de Olhos de dois hospitais
Mattes et al.	MEGP [®]	Analisar os aspectos envolvidos na Gestão de Excelência por meio da satisfação dos usuários
Motta et al.	MEG [®]	Apresentar para microempresas oportunidade de incremento da competitividade por meio do MEG [®]
Rodrigues	MEG [®]	Avaliar o grau de maturidade da gestão de quatro unidades de conservação estaduais do Tocantins com base no MEG [®]
Rodrigues	MEG [®]	Avaliar o modelo de gestão atual da empresa, de acordo com os padrões do MEG [®]
Santana e Souza-Silva	MEGP [®]	Compreender como o modelo de excelência do Gespública tem contribuído para a aprendizagem organizacional
Santos	MEGP [®]	Analisar as práticas administrativas na ótica dos gestores e pontos de similaridade com os conceitos do MEGP [®]
Santos	MEG [®]	Apresentar a implantação da Gestão pela Qualidade Total no Hospital de Custódia e Tratamento Psiquiátrico
Sartori e Siluk	MEG [®]	Avaliação da implantação do MEG [®] em uma empresa de <i>software</i>

Legenda: MEG[®]: Modelo de Excelência da Gestão; MEGP[®]: Modelo de Excelência da Gestão Pública
 Fonte: Os autores (2020).

A maioria dos artigos 10 (62,5%) trata sobre o MEG[®] da FNQ, que é amplamente difundido entre as organizações. Dentre eles, seis utilizaram o modelo para avaliar o panorama da gestão atual, independentemente dessa gestão ser pautada ou não no próprio modelo. Os estudos que abordaram o MEGP[®] foram realizados em sua maioria (66,6%) para comparação dos pressupostos teóricos do modelo e das práticas administrativas existentes nas instituições estudadas. As contribuições dos estudos, segundo o método aplicado, estão apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3 - Autoria, método e contribuições dos estudos da amostra (n=16).

Autoria	Método	Contribuições do estudo
Alves et al.	Abordagem qualitativa. Questionário aplicado por entrevista em um aglomerado de microempresas.	A importância do modelo para identificar pontos fortes e fracos na gestão de microempresas.
Bezzerra et al.	Abordagem qualitativa. Oficina com orientações sobre o modelo e posterior autoavaliação.	Sugere o modelo como nova forma de pensar, que possibilita incorporar na rotina o exercício da função gerencial.
Camfield e Mendes	Avaliação quantitativa descritiva. Entrevista com gestores das empresas.	Empresas, de qualquer setor de atividade, que ainda não passaram por avaliação voltada para

		Gestão da Qualidade conseguem ter alguma aderência aos fundamentos de excelência.
Evangelista et al.	Abordagem qualitativa. Entrevista com o gestor e colaboradores da instituição.	A organização pode modelar seu sistema de gestão, realizar autoavaliações e identificar onde melhorar o desempenho afim de alcançar uma boa prática de gestão.
Filardi et al.	Estudo de caso, com abordagem qualitativa. Dados de documentos oficiais, observação e entrevistas.	O modelo permite melhores resultados e o alcance de um nível de gestão mais alto a cada ciclo avaliativo. Destacam-se limitações operacionais devido à cultura organizacional.
Gomes	Pesquisa em bases de dados do governo com abordagem quantitativa, com dados referentes a 26 prefeituras de sete estados brasileiros.	Os resultados sinalizaram a redução dos gastos, principalmente para o setor pessoal (-0,91%), saúde e educação. Verificou-se melhora significativa na eficiência orçamentária.
Golçalves et al.	Abordagem quantitativa. Dados secundários extraídos do Sistema de Gestão e Monitoramento do LIA.	Demonstra visão de inovação nas pequenas empresas brasileiras que estão inseridas em programa de melhoria com adoção de modelo de gestão.
Hilget e Sato	Estudo comparativo descritivo Entrevista com a equipe gestora de cada hospital.	Uma das instituições aproximou-se mais da excelência segundo os critérios. do modelo. O modelo pode ser adotado para padronizar a gestão nas instituições
Mattes et al.	Abordagem quali-quantitativa. Questionários aplicados aos usuários	O alinhamento com o modelo de gestão pública refletiu na maior satisfação dos usuários.
Motta et al.	Abordagem quantitativa. Dados secundários da ferramenta informatizada Matriz de Competitividade.	Sugere nova conduta gerencial que contribuirá ao incremento da competitividade, mediante aproximação de comportamentos orientados por um modelo de excelência em gestão.
Rodrigues	Abordagem quantitativa. Entrevistas diretas, <i>in loco</i> , com a equipe gestora de cada unidade.	Houve diferença significativa no resultado da avaliação da maturidade de gestão das quatro unidades. O MEG [®] pode ser adotado para padronizar a gestão em unidades de conservação.
Rodrigues	Autoavaliação aplicada aos gestores e a assessoria externa que auxilia no processo contábil e administrativo da organização.	Possibilitou comparação da forma atual de gestão com o MEG [®] , contribuindo para melhoria das práticas de gestão.
Santana e Souza-Silva	Estudo de caso, abordagem quali-quantitativa. Entrevista semiestruturada, observação e análise de documentos internos e externos.	O modelo de excelência do Gespública contribuiu de forma significativa para o processo de aprendizagem da EMBASA.
Santos	Estudo de caso de abordagem quantitativa, por meio de questionário baseado no MEGP [®] .	As práticas de gestão apresentaram satisfação mediana. O critério governança obteve o mais alto nível de similaridade com os princípios do modelo MEGP [®] .
Santos	Estudo de caso, abordagem quantitativa. Comparação da prática de implementação do MEG [®] no hospital com a base teórica do modelo.	As ferramentas da qualidade possibilitam melhor planejamento e garantem redução do orçamento. A autoavaliação institucional resulta em aprendizado organizacional.
Sartori e Siluk	Estudo de caso, de abordagem qualitativa.	Há consonância entre os critérios avaliados e a forma como a empresa administra seus processos.

Legenda: LIA: *Local Innovation Agents* ; EMBASA: Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A
Fonte: Os autores (2020).

Nove (56,2%) estudos apresentaram abordagem quantitativa. Dos textos incluídos, seis

(37,5%) tratavam da avaliação de instituições que não possuem estrutura gerencial bem definida e lidam com pequeno grupo de pessoas. A tabela 3 evidencia, ainda, que os estudos de abordagem quantitativa demonstram pontos positivos do modelo de gestão, ressaltando a redução de gastos, aumento da competitividade e eficácia na padronização da gestão nas organizações. As pesquisas de abordagem qualitativa evidenciaram a melhoria no planejamento, inovação e aplicação como método de autoavaliação. Adicionalmente, os mistos apontaram aumento da satisfação dos usuários.

4. Discussão

Os estudos, em sua totalidade, são nacionais, tendo em vista que os modelos estudados são de referência no Brasil. Os modelos de gestão existentes, na maioria dos casos, foram desenvolvidos ou apoiados por organizações nacionais, com adaptação generalizada dos princípios e métodos da Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management - TQM*) e excelência empresarial (Barra & Ladeira, 2017).

Pesquisas que abordam o MEGP® do Gespública ainda são escassos, considerando que o modelo é relativamente novo. Apesar dos modelos apresentarem princípios e fundamentos bastante similares, o MEGP® torna-se mais indicado para adoção na gestão de saúde pública por ser voltado especificamente para o setor público como um poderoso instrumento de cidadania, conduzindo cidadãos e agentes públicos ao exercício prático de uma administração pública ética, participativa, descentralizada, promotora do controle social e orientada para resultados (Bezerra et al., 2019; Mattes et al., 2017).

Os estudos que tratam sobre o MEG® da FNQ foram incluídos para maiores evidências do uso dos modelos de gestão em instituições de diversas naturezas. No que se refere ao tipo de instituição estudada, a maior aplicação no ramo empresarial ocorreu por maior difusão dos conceitos e princípios do modelo de gestão, que teve sua origem no meio empresarial (Bessanetti et al., 2016). Dessa forma, a inclusão do modelo em outros setores é, ainda, recente.

Os estudos direcionaram-se, principalmente, para a avaliação de instituições previamente inseridas em algum programa de qualidade, as quais, de forma geral, apontaram melhores resultados na qualidade da gestão, quando comparados com os dados dos estudos da categoria 2, indicando benefícios na adoção dos modelos. Essa diferença pode estar relacionada às mudanças incrementais ou radicais que as organizações que participam de programas de melhoria promovem na sua gestão com vistas à melhoria contínua,

conquistando melhores resultados (Motta et al., 2016).

Importantes evidências foram destacadas quanto ao uso do MEG® como ferramenta de avaliação em instituições sem estrutura gerencial bem definida e que lidam com pequeno grupo de pessoas e processos. Os resultados indicaram fragilidades e pontos positivos nas dimensões do modelo, demonstrando que mesmo em organizações com baixo nível gerencial existe aderência a alguns princípios do modelo que podem ser utilizados para nortear ações de busca contínua pela qualidade, contribuindo para a gestão a partir de uma nova forma de pensar e incorporação do exercício da função gerencial na rotina dos serviços (Alves et al., 2011; Camfield & Mendes, 2017; Rodrigues, 2017; Satori & Siluk, 2011).

Assim, é possível realizar avaliações da gestão com base no MEG® tanto em instituições que estão inseridas em programas de melhoria, quanto em instituições que pretendem avaliar sua qualidade gerencial. Isso se deve ao fato de que, para implementar o modelo, o primeiro passo é a autoavaliação, que gera o diagnóstico do grau de maturidade da gestão estratégica e evidencia os pontos que necessitam de melhorias dentro dos critérios avaliados. Esse diagnóstico gera informações tangíveis para mensuração e que proporcionam sugestões de ações gerenciais para a melhoria contínua (Alves et al., 2011; Camfield & Mendes, 2017; Rodrigues, 2014; Satori & Siluk, 2011).

Vale ressaltar que a adoção integral é facultativa por se tratar de um modelo bastante flexível. Assim, o gestor pode incorporar gradualmente os fundamentos da excelência. O modelo representa um sistema gerencial que analisa as organizações mediante oito dimensões integradas e interativas que foram convertidas em critérios para avaliar a gestão com o objetivo de levar as organizações a níveis elevados de desempenho e de excelência em gestão (Golçalves et al., 2017; Valazquez et al., 2016).

A adoção do MEG® em pequenas empresas demonstrou que o modelo garantiu competitividade, incremento da inovação organizacional, contribuição significativa no processo de aprendizagem da empresa ao instituir novas práticas capazes de ampliar a forma de transmissão do conhecimento da organização e, assim, garantir melhoria contínua da qualidade. Práticas inovadoras de gestão podem influenciar a capacidade estratégica de criar e manter novos conhecimentos, requisitos importantes no desenvolvimento e melhoria dos produtos, serviços e também dos processos internos (Evangelista et al., 2015; Gonçalves et al., 2017; Motta et al., 2016).

Foi evidenciada a escassez de estudos com aplicação de modelos de gestão em instituições de saúde, embora exista o Prêmio Nacional da Gestão em Saúde (PNGS), criado em 2003, a partir da iniciativa da FNQ e do Controle da Qualidade Hospitalar (CQH). Essa

premiação nacional é exclusiva para a saúde e objetiva incentivar as organizações da área da saúde a avaliarem e buscarem melhorias contínuas de seus sistemas de gestão (Bonato, 2011).

O PNGS ainda é pouco conhecido e há baixa adesão, provavelmente por se tratar de uma premiação de reconhecimento e a sociedade como um todo busca por retorno financeiro. Prêmios com recompensa em valor atrativo poderiam estimular as instituições a buscarem atender aos critérios de excelência com maior vigor. O cenário ideal envolve o direcionamento da visão de gestores para a melhoria da qualidade do serviço. A adoção de novas práticas e a implantação de métodos de avaliação podem gerar gastos que, a princípio, podem ser considerados como barreira. Nesse sentido, são necessários investimentos para que as instituições públicas de saúde possam destinar orçamento para o sistema de gestão que, a longo prazo, gerará inúmeros benefícios, incluindo a melhoria no grau de eficiência orçamentária (Bonato, 2011).

Dentre as aplicações na área da saúde, dois estudos analisam instituições que adotam um modelo de excelência de gestão. Na Fundação Oswaldo Cruz (FioCruz), as ações diretas realizadas para a busca da excelência alcançaram boa aderência aos valores institucionais da organização, para a qualidade e melhoria dos seus processos, o cumprimento de prazos e o avanço em termos de infraestrutura e de gestão (Filardi et al., 2016).

No hospital de custódia e tratamento psiquiátrico, que preconiza a internação dos pacientes em hospital geral em contraposição à internação prolongada em hospital psiquiátrico, após a adoção do modelo, ocorreu redução do orçamento, aumento do número de participantes e atores sociais nas sessões para discussão e reflexão acerca da desconstrução do manicômio judiciário, bem como aumento da taxa de alta hospitalar (Santos, 2016). Os dados desses estudos apontaram a melhoria dos seus resultados decorrente da implantação, mesmo diante da complexidade e da burocracia envolvidas nas instituições de saúde. O modelo de excelência estudado foi destacado como importante instrumento para as organizações públicas que desejam qualificar seus serviços, não sendo um pré-requisito o alinhamento total com o modelo.

Outro estudo na área de saúde, realizado em duas clínicas de doação de córnea, que não estavam inseridas em programa de melhoria, comparou a gestão em relação aos critérios do modelo de excelência de gestão. Uma das organizações apresentou maior aderência aos critérios do modelo de gestão e maior desempenho nos resultados, sugerindo que a adoção do modelo em ambas as instituições padronizaria a forma como elas são gerenciadas e traria melhores resultados em ambas instituições (Hilget & Sato, 2012).

Por ser orientado para cliente/cidadão, o MEGP® proporciona melhoria na satisfação

do cliente. Estudo de abordagem quanti-qualitativa realizado em empresa pública municipal, medindo a qualidade da gestão por meio da satisfação dos clientes, trouxe dados que demonstraram o alinhamento entre o modelo de gestão pública e o atendimento prestado ao cidadão na referida instituição, refletindo na alta prevalência de satisfação dos usuários (Mattes et al., 2017).

Enquanto as organizações do mercado são conduzidas pela autonomia da vontade privada, os órgãos ou entidades públicas são regidos pela supremacia do interesse público e pela obrigação da continuidade da prestação do serviço público, com equidade e qualidade. As organizações privadas buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio. A administração pública busca gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente (Lorezetti, Lanzoni, Assuiti, Pires, & Ramos, 2014).

O final do século passado foi marcado por mudanças significativas dos modelos de administração pública brasileira, que eram alvo de fortes críticas em decorrência de ineficiência e burocracias. As propostas de um novo modelo mais enxuto ficaram conhecidas como *New Public Management* (Nova Gestão Pública), em que se busca uma maior eficiência dos processos públicos. Esse processo de mudança evoluiu na direção da gestão por resultados orientada ao cidadão, culminando em 2005 com o lançamento do Gespública, cujo objetivo era simplificar os processos organizacionais das instituições públicas brasileiras, objetivando aumentar a produtividade desses órgãos (Filardi et al., 2016).

Para a mensuração do desempenho organizacional na administração pública gerencial, o enfoque tem sido deslocado dos processos para os resultados, o que leva à necessidade de mudanças na cultura do setor público para uma missão voltada mais para a sociedade, em que se busca criar uma estrutura flexível e de liberdade para que os objetivos sejam alcançados. O resultado são produtos de serviços de qualidade e, para tanto, é preciso adequação do planejamento, dos processos e da avaliação institucional. O gerenciamento da qualidade busca modificar as relações institucionais, transformar estruturas organizacionais, criar parcerias e incentivar funcionários a atingir as metas da organização (Obermann et al., 2018).

Estudo que tratou da gestão municipal com adoção do MEGP® trouxe a avaliação de indicadores orçamentários de 26 prefeituras de nove estados da união que adotaram esse modelo de gestão e apontou para a redução dos gastos, principalmente, para o setor de pessoal, em 0,91%, na saúde e também na educação. O estudo também destacou melhoria significativa no grau de eficiência orçamentária após adoção do modelo entre as ações planejadas e fixadas no orçamento e as que foram de fato executadas (Gomes, 2017).

De modo geral, os estudos denotam a importância do modelo em gerar aprendizado organizacional e conhecimento, o que contribui positivamente para relacionar as fragilidades e pontos fortes das organizações e traçar desafios estratégicos para o alcance dos objetivos. É necessário conhecer bem a organização, seus objetivos a curto e longo prazo, ter visão de futuro bem estabelecida para um bom planejamento e atendimento de qualidade. Outro ponto de destaque é o aumento da competitividade e satisfação dos clientes, embora as instituições públicas não sofram os efeitos da competitividade, como as instituições privadas, disputam entre si para a obtenção de recursos orçamentários que, em sua maioria, são repassados de acordo com desempenho e parcerias firmadas pelos gestores (Alencar & Fonseca, 2016; Gomes, 2017).

O modelo pode ser compreendido na lógica do ciclo PDCA (Planejar, Executar, Controlar, Agir). Ao dividir as dimensões do modelo em quatro blocos, o primeiro: governança, estratégia e planos, público alvo e interesse público e cidadania – corresponde ao planejamento; o segundo: pessoas e processos – representa a execução; o terceiro: resultado – representa o controle, pois apenas pelos resultados produzidos pela organização é possível analisar a qualidade do sistema de gestão e o nível de desempenho institucional; o quarto bloco – informação e conhecimento. Este último bloco fornece ao órgão/entidade capacidade de corrigir, melhorar ou inovar suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho. Mediante a realização contínua desse ciclo, as instituições públicas devem galgar seus objetivos, possibilitando intervir corretamente no ciclo, desde que necessário. Tem-se, então, o que há de mais moderno para ser aplicado na gestão pública (Gomes, 2017; Santos, 2016).

No cenário internacional, a adoção de modelos de gestão é bem mais difundida no setor saúde, especialmente na Europa (EFQM) e nos Estados Unidos (MBNQA). O modelo americano foi instituído para identificar e difundir boas práticas, como resultado da cooperação entre governo e iniciativa privada. Com a proposta de promover a conscientização de que excelência em desempenho é um elemento importante para a competitividade e promover o compartilhamento de informações sobre estratégias de desempenho bem sucedidas, os critérios de avaliação do prêmio foram utilizados no Brasil por um período e serviram de referência para a criação do MEG® (Alam, Aziz, Siddiqua, Anis, & Qazi, 2019).

Estudo mostra que o departamento de saúde do Tennessee, que adota o modelo Malcon Baldrige desde 2012, teve destaque na sua responsabilidade organizacional e social (Roberts et al., 2019). Há evidências de que hospitais vencedores do prêmio Baldrige conferem altos níveis de satisfação entre os trabalhadores e usuários, além de desempenho financeiro eficaz (Grith, 2017). As instituições de saúde que adotaram o modelo demonstram

significativamente melhora na experiência que o paciente tem ao ser atendido (Schulingkamp & Latham, 2015). Esses dados sugerem que o uso de modelos de gestão para saúde é viável e contribui de maneira positiva com a qualidade da assistência em saúde.

Existem vários métodos e modelos de avaliação da qualidade da gestão em saúde. Eles não competem entre si e há sobreposição entre os modelos de acreditação, de visitação e de excelência organizacional e *International Organization for Standardization* (ISO). Os elementos que os diferenciam são a flexibilidade, abrangência e aspectos estratégicos, gerais e resultados da gestão da qualidade. A acreditação está diretamente associada a cuidados em saúde, sendo considerada um modelo específico, administrativo e prescritivo. A visitação e a acreditação estão mais próximas da execução real dos cuidados de saúde, enquanto o ISO e os modelos de gestão abordam, essencialmente, condições gerenciais e organizacionais em que os processos de atendimento são executados. Dessa forma, os modelos apresentam-se como complementares e não como excludentes e sua integração pode guiar a instituição à excelência em cuidados de saúde (Bessanetti et al., 2016).

O modelo difere substancialmente das abordagens de gerenciamento tradicionais na prestação de serviços de saúde. É um programa abrangente que enfatiza um foco compartilhado em excelência, gerenciamento sistematicamente responsivo, melhoria dos processos de trabalho, treinamento completo e recompensas extensivas. O modelo pode ser expandido em uma escala muito maior. Fazer isso com sucesso aprimoraria substancialmente a qualidade e o custo dos cuidados de saúde, bem como a satisfação e o comprometimento dos prestadores de cuidados e de outros funcionários.

O MEGP® é um modelo conectado com as demandas do cidadão, que propõe ao serviço público distanciar-se da burocracia e dirigir-se por resultados, que se traduzem em mais produtividade, menor custo e atendimento e maior valor entregue à sociedade. Incentiva as organizações públicas a aprenderem a partir da reflexão de suas próprias práticas, contribuindo, assim, para a melhoria da gestão, de forma a torná-las mais eficazes em seus propósitos (Santana & Souza-Silva, 2012).

A gestão do SUS é distribuída entre a União, estado e municípios. Direta ou indiretamente, é imediatamente influenciada pela política nacional, com mudança periódica de gestores, portanto, em constante devir. A adoção do modelo de gestão contribuiria para padronizar os processos gerenciais de forma a reduzir o impacto da rotatividade de gestores. Um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial e o MEGP® reúne os elementos necessários à obtenção de um padrão de gerenciamento de classe mundial.

Recentemente foi publicada a portaria 2.979, de novembro de 2019, do Ministério da

Saúde, que altera o formato de financiamento da atenção primária, que passa a seguir o modelo de financiamento misto baseado na captação ponderada, pagamento por desempenho e incentivos para ações estratégicas (Ministério da Saúde, 2019). Quanto mais e melhores serviços a instituição ofertar, melhor será o repasse financeiro destinado. Assim, os gestores precisarão reorganizar-se e focar no planejamento e em estratégias para produzir com qualidade e garantir que os direitos dos cidadãos sejam cumpridos. O modelo de gestão e suas bases teóricas podem auxiliar os gestores a obter melhores resultados e financiamento, tendo em vista que há evidências que a adoção de modelos de gestão gera impactos positivos nos resultados de instituições diversas.

Foi identificada lacuna na literatura sobre a aplicação, avaliação e uso do modelo de excelência de gestão em instituições de saúde nos diferentes níveis de atenção. Contudo, o modelo propõe aplicação nos diversos setores de administração pública e aponta desenvolvimento positivo nas práticas gerenciais, o que reforça a realização de mais estudos para mensurar quantitativa e qualitativamente os efeitos desta ferramenta de gestão na qualidade da gestão em saúde.

Foram limitações do estudo a escassez de textos sobre avaliação de gestão em saúde usando o modelo de excelência de gestão e modelo de excelência de gestão em saúde, especialmente pesquisas de campo estruturada que tragam maior nível evidência dos benefícios apontados na teoria.

5. Conclusão

A compreensão e a busca pela qualidade na gestão dos serviços de saúde constituem exercício significativo para prover eficiência, eficácia e efetividade das ações implantadas. Embora uma instituição conte com o que há de melhor em tecnologias e recursos humanos, sem uma boa gestão, os resultados ficarão aquém de sua real capacidade. A promoção de melhorias na assistência de saúde requer constante busca pela qualidade e excelência na gestão.

Os estudos demonstraram, de forma geral, os benefícios da adoção do modelo de gestão, tais como melhorias em processos e produtos, redução de custos, ampliação do grau de maturidade da gestão, aumento da produtividade e melhores condições de atingir e manter o desempenho desejado. Isso corrobora com a indicação do uso do modelo para melhoria geral da gestão em saúde, em especial para a saúde pública, que sofre com constantes mudanças políticas.

A revisão demonstrou a necessidade de mais estudos com a aplicação do modelo para o setor saúde, principalmente, na saúde pública para que possa mensurar, com maior seguridade, os benefícios da adoção do MEG® para a promoção de qualidade na assistência. Os resultados fundamentaram os elementos que têm sido explorados no contexto da busca pela excelência em gestão e podem embasar a produção de pesquisas básicas e aplicadas direcionadas ao aprimoramento do planejamento, execução e avaliação da gestão pública na saúde.

Referências

Alam, Q., Aziz, S., Siddiqua, N., Anis, H., & Qazi, R. (2019). The leadership role of a principal in the performance of institution in comparison with leadership qualities of Malcolm Baldrige quality model. *Int J Multidisc Research Develop*, 6(2), 143-50. Recuperado de <http://www.allsubjectjournal.com/archives/2019/vol6/issue2/6-2-18>

Alencar, C., & Fonseca, A. (2016). Excelência na Gestão Pública: a contribuição do Controle Interno da Marinha do Brasil. *REGE*, 23(2), 172-84. doi: 10.1016/j.rege.2016.01.001

Alves, J., Godarth, K., Comunelo, A., & Oliveira, L. (2011). Avaliação estratégica pelo Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ): Estudo em empresas de Francisco Beltrão/PR, In: *VIII Convibra Administração, Congresso Virtual Brasileiro de Administração*, 2011.

Andrade, I. C., & Vieira, D. G. (2016). Utilização do modelo de excelência da gestão para melhoria organizacional. *Cienc At*, 8(2), 2-14. Recuperado de <http://inseer.ibict.br/cafsj/index.php/cafsj/article/view/160>

Barra, G., & Ladeira, M. (2017). Modelo de maturidade para processos de certificação no sistema agroindustrial do café. *REGE*, 24(2), 134-48. doi: 10.1016/j.rege.2017.03.004

Bassan, H., & Martins, R. (2016). Geração de riqueza em empresas vencedoras do PNQ: uma análise usando EVA. *Production*, 26(1), 203-17. doi: 10.1590/0103-6513.115413

Bento, M., Schmidt, A., Nogueira, U., Nogueira, H., & Pras, R. (2014). Sistema integrado de gestão: compatibilização do modelo de excelência em gestão (M.E.G.) com o modelo de excelência em inovação (M.E.I.). *Revista Gesto*, 2(2), 71-83. doi: 10.20912/2358-0216/v2i2.1340

Bessanetti, F., Sut, A., Barakat, M., Calarge, F. (2016). Existe uma relação entre os programas de acreditação e os modelos de excelência organizacional? *Rev Esc Enferm USP*, 50(4), 650-660. doi: 10.1590/S0080-623420160000500016

Bezerra, G., Carvalho, R., & Lyra, M. (2019). Modelo de excelência em gestão pública: o caso da estação ecológica de Caetés. *Amb Soc*, 21(03213), 1-20. doi: 10.1590/1809-4422asoc0321r3vu18l4ao

Bonato, V. (2011). Gestão de qualidade em saúde: melhorando assistência ao cliente. *Mundo da Saúde*, 35(5), 319-31. Recuperado de http://bvsms.saude.gov.br/bvs/artigos/gestao_qualidade_saude_melhorando_assistencia_cliente.pdf

Ministério da Saúde. (2019). Portaria nº 2.979, de 12 de novembro de 2019. Institui o Programa Previne Brasil que estabelece novo modelo de financiamento de custeio da Atenção Primária à Saúde no âmbito do SUS. Diário Oficial da União. Brasília: Ministério da saúde.

Caldana, G., Hirotani, L., Gabriel, C., Silva, L., & Andrea, B. (2018). Instrumentos para avaliação de resultados de programas de melhoria da qualidade: revisão integrativa. *Rev baiana enferm*, 32, e22292. doi: 10.18471/rbe.v32.22292

Camfield, C. E., & Mendes, L. A. (2017). Princípios de excelência nas PMEs brasileiras do setor ervateiro: análise baseada no Modelo de Excelência em Gestão. *GEPROS*, 12(3), 313-50. doi: 10.15675/gepros.v12i3.1726

Douglas, M. U. (2016). Finding the niche towards performance excellence: a study of facilities management firms in malaysia. *J Facil Manag*, 14(4), 330-49. doi: 10.1108/JFM-10-2015-0028

Evangelista, M., Espindola, L., Mesquita, G., & Lima, T. (2015). Modelo De Excelência em Gestão: um estudo de caso em uma empresa de Fast Food, In: *XI Congresso Nacional De Excelência Em Gestão*. Artigo completo. Rio de Janeiro, 2015.

Fatima, A., Nastasi, E., & Lima, F. (2015). Uma ferramenta para avaliação do nível de maturidade da gestão do conhecimento organizacional. *Rev Elet Gestão & Saúde*, 6 (supl.2), 873-90. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/275657378_Uma_ferramenta_para_avaliacao_do_nivel_de_maturidade_da_gestao_do_conhecimento_organizaciona1/link/5543b2ed0cf234bdb21bd5a5/download

Ferrari, R. (2015). Writing narrative style literature reviews. *Medic Writ*, 24(4), 230-5. doi: 10.1179/2047480615Z.000000000329

Filardi, F., Freitas, A. S., Irigaray, H. A, Ayres, A. B. (2016). (Im)Possibilidades da aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). *Rev Adm Publ*, 50(1), 81-106. doi: 10.1590/0034-7612142566

Gomes, N. (2017). *A relação do modelo de excelência em gestão pública (MEGP) e a gestão orçamentária dos municípios brasileiros*. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado), Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, Brazil.

Gonçalves, A., Cardoso, H., Carvalho, H., Carvalho, G., & Stankowitz, R. (2017). Panorama of innovation in brazilian small businesses. *Int J Innov*, 5(3), 325-34. doi: 10.5585/iji/iji.v5i3.239

Grith, J. (2017). An Organizational Model for Excellence in Healthcare Delivery: Evidence From Winners of the Baldrige Quality Award. *J Healthc Manag*, 62(5), 328-41. doi: 10.1097 / JHM-D-16-00011

Grossman, R. (2018). A framework for evaluating the analytic maturity of an organization. *Int J Inf Manage*, 38(1), 45–51. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2017.08.005

Hilget, C., & Sato, E. (2012). Modelo de gestão em bancos de olhos e seu impacto no resultado destas organizações. *Rev Bras Oftalmol*, 71(1), 28-35. doi: 10.1590/S0034-72802012000100006

Horvat, A., & Filipovic, J. (2017). Service quality and maturity of health care organizations through the lens of Complexity Leadership Theory. *J Eval Clin Pract*, 24(1), 301-7. doi: 10.1111 / jep.12789

Lorezetti, J., Lanzoni, G., Assuiti, L., Pires, D., & Ramos, F. (2014). Gestão em saúde no Brasil: diálogo com gestores públicos e privados. *Texto Contexto Enferm*, 23(2), 417-25. doi: 10.1590/0104-07072014000290013

Mattes, L., Camargo, P., & Braga, L. (2017). Excelência Em Gestão Pública: estudo aplicado no setor de atendimento da empresa municipal de desenvolvimento urbano de porto velho – EMDUR. *Rev ENIAC Pesq*, 6(1), 22-43. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6126490>

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. (2014). Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública. Brasília: CEGEP.

Moraes, G., Cardoso, L., Rosa, L., Costa, V., Santos, C., & Cezar-Vaz, M. (2017). Gestão em saúde na fronteira: revisão integrativa da imbricância para a assistência hospitalar. *J res fundam care*, 9(3), 867-74. doi: 10.9789/2175-5361.2017.v9i3.867-874

Motta, K., Luna, M., Santos, J., & Romero, F. (2016). Excelência Em Gestão como agente promotor da competitividade nas MPes. *Holos*, 32(4), 269-83. Recuperado de <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/4461>

Obermann, K., Chanturidze, T., Glazinski, B., Dobberschuetz, K., Steinhauer, H., & Schmidt, J. (2018). The shaded side of the UHC cube: a systematic review of human resources for health management and administration in social health protection schemes. *Health Econom. Rev*, 8(4), 10-17. doi: 10.1186 / s13561-018-0188-4

Ravioli, A., Soárez, P., & Scheffer, M. (2018). Modalidades de gestão de serviços no Sistema Único de Saúde: revisão narrativa da produção científica da Saúde Coletiva no Brasil (2005-2016). *Cad Saúde Pública*, 34(4), e00114217. doi: 10.1590/0102-311x00114217

Roberts, M., Caroline, C., Emily, R., Laura, C., Michael, R., & Bruce, B. (2019). Measuring Maturity of Performance Improvement in a Public Health Program. *J Qual Particip*, 42(1),1-5.

Rodrigues, C. (2014). Avaliação da maturidade de gestão de quatro unidades de proteção integral estaduais do Tocantins. *REGE*, 21(3), 325-41. doi: 10.5700/rege533

Rodrigues, R. (2017). *Modelo de Excelência de Gestão aplicado em uma empresa de prestação de serviços: avaliação através do SAGS - PGQP*. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado), Gestão Financeira e Controladoria, Universidade La Salle, Canoas, Brazil.

Santana, R., & Souza-Silva, J. (2012). A contribuição do Modelo de Excelência em Gestão Pública no processo de aprendizagem organizacional: o caso da empresa baiana de águas e saneamento S. A. *Gestão e Sociedade*, 6(13), 47-68. doi: 10.21171/ges.v6i13.1563

Santos, F. (2016). O Modelo de Excelência em Gestão como facilitadora na implantação da Qualidade Total no hospital de custódia e tratamento psiquiátrico. In: *XII Congresso Nacional De Excelência Em Gestão*. Artigo completo. Rio de Janeiro, 2016.

Santos, J. (2016). *Práticas de gestão administrativa: a visão dos gestores da Universidade Federal de Pernambuco à luz do Modelo De Excelência Em Gestão Pública*. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Brazil.

Satori, T., & Siluk, C. (2011). Modelo de Excelência em Gestão (MEG): Aplicação em uma Empresa de Software de Santa Maria (RS). In: *VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Artigo completo. Resende, Rio de Janeiro, 2011.

Schulinkamp, R., & Latham, J. (2015). Healthcare Performance Excellence: A Comparison of Baldrige Award Recipients and Competitors. *QMJ*, 22(3), 6-22. doi: 10.1080/10686967.2015.11918438

Tomazevic, N., Tekavcicb, M., & Pljhanb, D. (2015). Towards excellence in public administration: organization theory-based performance management model. *Total Qual Manag*, 28(5), 578-99. doi: 10.1080 / 14783363.2015.1102048

Valazquez, J., Lima, M., Lima, C., & Leite, A. (2016). Contribuição do modelo de excelência em gestão para a avaliação da gestão® de pessoas em micro e pequenas empresas de caçador-SC. *Rev Elet Est Neg*, 9(3), 119-53. Recuperado de <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/3830>

Viapina, N., Castro, A., & Kroeff, M. (2018). Modelo de avaliação da gestão para uma biblioteca pública. *Ci Inf*, 47(3), 35-47. Recuperado de <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4168>

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Dinara Raquel Araújo Silva – 50%

Vanessa Caminha Aguiar Lopes – 20%

Jefferson Abraão Caetano Lira – 15%

Lídya Tolstenko Nogueira – 15%