

GESTÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS PARA A SAÚDE

SILVA, Gabriel Fujihara; ABRANTES, Maria Luiza Marques de
gabrielfujihara21@gmail.com
Centro de Pós-Graduação Oswaldo Cruz

Resumo: *O Sistema de Avaliação da Qualidade em Saúde tem como foco traçar a maturidade da gestão da organização correlacionando-a com os fundamentos e temas, os quais são agrupados em duas vertentes: dimensão processos que está relacionada a sete fundamentos, e a dimensão geração de valor, relacionada a um fundamento, conforme Modelo de Excelência da Gestão em Saúde, ou MEG Saúde. Este artigo busca apresentar o Prêmio Nacional de Gestão em Saúde – PNGS, descrever seus princípios apresentar os conceitos da ferramenta MEG – Modelo de Excelência da Gestão na Saúde e mostrar o sistema utilizado da avaliação da qualidade. Os fundamentos de excelência são expressos por ações gerenciais, através de questões e resultados a serem atendidos pela organização, quanti e qualitativamente, esses resultados devem ser acompanhados de evidências que são avaliadas através de critérios, os quais são compostos por questões que investigam a forma que a organização realizada determinadas atividades gerenciais de forma sistêmica. Esta ferramenta avalia fatores que se dividem em quatro momentos: planejar, realizar, verificar e aprender. Pode-se observar que a adoção do MEG e de seus fundamentos como instrumento de avaliação, torna-se essencial na busca da excelência, com o objetivo de garantir a profissionalização da gestão e o uso adequado de recursos para maximizar o valor gerado pela para a sociedade.*

Palavras-Chave: *Modelo de Excelência da Gestão. Gestão da Qualidade. Saúde. Gestão.*

Abstract: *The Health Quality Assessment System focuses on tracing the maturity of the organization's management by correlating it with the fundamentals and themes, which are grouped in two aspects: the processes dimension that is related to seven fundamentals, and the dimension value, related to a foundation, according to the Health Management Excellence Model, or MEG Health. This article seeks to present the National Health Management Award - PNGS, describe its principles and present the concepts of the MEG tool - Management Excellence Model in Health and show the quality evaluation system used. The fundamentals of excellence are expressed by management actions, through questions and results to be met by the organization, quanti and qualitatively, these results must be accompanied by evidence that is evaluated through criteria, which are composed of questions that investigate the way that the organization carried out de-terminated management activities in a systemic manner. This tool assesses factors that are divided into four moments: planning, carrying out, checking and learning. It can be seen that the adoption of MEG and its fundamentals as an assessment tool, becomes essential in the pursuit of excellence, with the objective of guaranteeing the professionalization of management and the appropriate use of resources to maximize the value generated by for the society.*

Keywords: *Management Excellence Model. Quality Management. Health. Management.*

1 INTRODUÇÃO

O termo “qualidade”, de forma geral, faz parte do cotidiano, desde questões vitalícias, assim como a qualidade do ar que se respira, quanto na qualidade dos relacionamentos interpessoais, também quanto à qualidade do transporte público, até na qualidade do café consumido diariamente. Porém, a qualidade no âmbito profissional ou empresarial se designa a produtos, atendimento, prestadores de serviços e transparece a imagem da empresa no mercado. (CALDEIRA, 2019).

Diante de um cenário nacional com um mercado altamente competitivo e diverso, toda falha e todo acerto e/ou diferencial de um produto/serviço, tem impacto direto na imagem da empresa o que pode significar seu fracasso ou sucesso absoluto. Dados do indicador de nascimento de empresas da Serasa Experian de janeiro a agosto de 2019 mostram que foram registrados 2,1 milhões de novos empreendimentos no Brasil, isso corresponde a aproximadamente 365 novas empresas abertas por hora no país, o que corrobora para que as empresas elevem os níveis de excelência para corresponder ao mercado (CALDEIRA, 2019; GARRIDO, 2019).

A gestão da qualidade é uma estratégia administrativa a qual torna a qualidade um processo e não mais um produto. O conceito de qualidade deve estar permeado em todos processos organizacionais, para que uma empresa consiga, através de objetivos e processos bem definidos, assegurar que seus produtos e serviços sejam fornecidos com excelência, e, que possíveis falhas sejam corrigidas e prevenidas a fim de reduzir qualquer impacto negativo sobre a companhia, Além disso, as empresas adotam formas de melhorar seus processos continuamente para fornecer um produto/serviço exclusivo ou com um diferencial, seja relacionado a segurança, confiabilidade, acessibilidade ou tempo alinhados às necessidades do cliente. O planejamento, a revisão de processos e o acompanhamento da performance, se tornaram vitais para melhorar o posicionamento das companhias no mercado (BONATO, 2011).

De forma objetiva, a qualidade se tornou uma condição básica de sobrevivência para as organizações, em termos de competitividade em diversos setores da economia (FILGUEIRAS; DAMORIM, 2019).

No Brasil, grande parte das empresas da área da saúde não adotam modelos administrativos focados na qualidade de seus serviços, apesar do alto custo e do risco operacional, e isso tem impacto direto na qualidade de vida da população do país, devido a falta de atendimento adequado (MALIK; TELES 2001).

Assim, o Prêmio Nacional de Gestão em Saúde - PNGS surgiu como um modelo de referencia para avaliação e orientação da gestão das organizações de saúde em todo o Brasil, e visa promover o modelo de gestão de empresas que buscam a excelência e que reconhece as empresas através de uma ampla divulgação na mídia, motivando o setor a buscar a implementação de um modelo de gestão mais robusto (CQH, 2015).

Diante desse cenário, o Modelo de Excelência da Gestão - MEG surgiu como um compilado de experiências, conhecimento e pesquisa de diversos especialistas nacionais e internacionais, baseando-se em oito fundamentos da gestão para excelência, sendo esse uma ferramenta que pontua a gestão a fim de avaliar sua maturidade de processos, gestão e resultados (FQN, 2019).

Este artigo busca apresentar o Prêmio Nacional de Gestão em Saúde – PNGS.

O objetivo geral deste artigo é descrever os princípios do PNGS. E os objetivos específicos são: apresentar os conceitos da ferramenta MEG – Modelo de Excelência da Gestão na Saúde e mostrar o sistema utilizado da avaliação da qualidade.

A metodologia utilizada foi a pesquisa e investigação em fontes bibliográficas diversas desenvolvidas a partir de material conceitual já existente, pertencente à instituição Fundação

Nacional de Qualidade - FQN, a qual desenvolve materiais informativos relativos à qualidade, bem como a temática do MEG. Trata-se de uma revisão da literatura cuja finalidade visa o aprofundamento de conhecimentos e aplicações do MEG Saúde a fim de contemplar os objetivos do presente trabalho. A abordagem utilizada no estudo é qualitativa com a análise e síntese de informações derivadas do Modelo de Excelência da Gestão - MEG: instrumento de avaliação da maturidade da gestão para organizações de saúde, o procedimento adotado para a coleta das informações foi o levantamento bibliográfico e documental a partir de textos, artigos e livros científicos e dos manuais de excelência da gestão em saúde. O trabalho está organizado da seguinte forma: a introdução apresenta o conceito de qualidade, a situação atual do mercado competitivo do país, os objetivos da pesquisa, a metodologia e o referencial teórico, a seção 2 descreve os conceitos da qualidade do MEG Saúde, a seção 3 relata sobre a evolução da qualidade na área de saúde e a seção 4 demonstra o sistema de avaliação da qualidade em saúde de acordo com o MEG.

2 CONCEITOS DA QUALIDADE DO MEG SAÚDE

O MEG fundamenta-se por uma série de conceitos denominados Fundamentos da Excelência em Gestão. Este último, se define por conceitos reconhecidos internacionalmente, dispostos no Quadro 1, que são traduzidos em processos gerenciais e conseqüentemente em resultados que são encontrados em organizações líderes de Classe Mundial que utilizam o conceito de aprendizado e melhoria contínua, seguindo o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Learn*) (FQN, 2019).

Quadro 1 – Fundamentos da Excelência em Gestão

Fundamentos	Descrição
PENSAMENTO SISTÊMICO	Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a <i>organização</i> , bem como entre eles e o ambiente com o qual interagem.
ATUAÇÃO EM REDE	Desenvolvimento de relações e atividades, em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares.
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL	Busca de maior eficácia e eficiência dos <i>processos</i> da <i>organização</i> e alcance de um novo patamar de competência, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimento e experiências.
INOVAÇÃO	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias, capazes de gerar ganhos de competitividade com <i>desenvolvimento sustentável</i> .
AGILIDADE	Flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas das partes interessadas e mudanças do ambiente, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos <i>processos</i> .
LIDERANÇA TRANSFORMADORA	Atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da <i>organização</i> , explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas.
OLHAR PARA O FUTURO	Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a <i>organização</i> , nos curto e longo prazos, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas
CONHECIMENTO SOBRE CLIENTES E MERCADOS	Interação com <i>clientes</i> e <i>mercados</i> e entendimento de suas necessidades, expectativas e comportamentos, explícitas e potenciais, criando valor de forma sustentável.
RESPONSABILIDADE SOCIAL	Dever da <i>organização</i> de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao <i>desenvolvimento sustentável</i> .
VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS E DA	Criação de condições favoráveis e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e

CULTURA	fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência.
---------	---

Continuação do Quadro 1

DECISÕES FUNDAMENTADAS	Deliberações sobre direções a seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento, gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências.
ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	Busca de eficiência e eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os <i>clientes</i> e demais partes interessadas.
GERAÇÃO DE VALOR	Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos <i>processos</i> que os potencializam, em níveis de excelência, e que atendam às necessidades das partes interessadas.

Fonte: Adaptado FQN, 2014, p.13.

Os fundamentos de excelência são expressos por ações gerenciais, através de questões e resultados a serem atendidos pela organização, quanti e qualitativamente, esses resultados devem ser acompanhados de evidências que são avaliadas através de critérios, os quais são compostos por questões que investigam a forma que a organização realizada determinadas atividades gerenciais de forma sistêmica. As questões depois de respondidas são avaliadas através do sistema de pontuação. Esse último sistema por sua vez, possibilita a avaliação do grau de maturidade da gestão, pontuando os processos gerencias e os resultados organizacionais.

As questões são correlacionadas como uma estrutura única e integradas para gerir o desempenho da organização de forma sistêmica. Responder as questões avaliativas auxilia a organização alinhar seus recursos; identificar pontos fortes; oportunidades de melhoria; aprimorar a comunicação; a produtividade e a efetividade de suas ações; e atingir objetivos estratégicos. Como resultado a organização cresce em relação à excelência em gestão e gera valor a clientes, acionistas, sociedade e outras partes interessadas, se forma sustentada e ininterrupta (FQN, 2014).

As últimas décadas do século XX passaram por mudanças de modelos de administração pública significativas, o que implicou em críticas ante a ineficácia e aumento de burocracias. Tendo em vista este cenário, propostas de Nova Gestão Pública, as quais versam sobre maior eficiência dos processos públicos, foi implantada no Brasil durante a gestão de Fernando Henrique Cardoso, através do Ministério de Administração e Reforma do Estado – MARE. (FILARDI *et al.*, 2016).

Este processo de mudança evoluiu na direção da gestão por resultados orientada ao cidadão, fazendo nascer em 2005 o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), a fim de simplificar processos organizacionais e aumentar a competitividade entre órgãos públicos. Para o Gespública, avaliar é comparar o sistema de gestão de um órgão com o MEG, verificando a aderência às práticas gerenciais deste modelo. Nesse sentido, o Gespública possui um sistema de pontuação, cujo instrumento de avaliação é estruturado em oito critérios, 25 itens e 111 alíneas (FILARDI *et al.*, 2016).

Um estudo realizado na Fiocruz em 2016, por Filardi *et al.*, identificou e analisou os resultados de MEG na Gestão Pública nessa entidade de 2003 a 2011, conforme a orientação da Gespública; o qual identificou que o MEG é um instrumento adequado para serviços para saúde, mas no estudo realizado, notou-se barreiras culturais, burocráticas e de descontinuidade políticas. Sendo assim, se faz necessário entender melhor os sistemas de saúde para aplicação da ferramenta, como nos propõe o próximo tópico.

A fim de gerar pontuação, o MEG possui um quadro de fundamentos e temas conforme demonstrado na Tabela 1:

Tabela 1 – Fundamentos e Temas

FUNDAMENTO	LIMITE MÍNIMO POSSIVEL DE ESCOLHA	LIMITE MÁXIMO POSSIVEL DE ESCOLHA	PORNTUAÇÃO DEFINIDA PELA ORGANIZAÇÃO
1. PENSAMENTO SISTEMICO	25	65	
Alinhamento	10	30	
Tomada de Decisão	15	35	
2. COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	85	185	
Requisitos das Partes Interessadas	10	30	
Relacionamento com as Partes Interessadas	10	30	
Clientes	25	45	
Fornecedores	15	35	
Força de Trabalho	25	45	
3. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	45	125	
Aperfeiçoamento	10	30	
Competências essenciais	10	30	
Gestão do conhecimento	15	35	
Inovação	10	30	
4. ADAPTABILIDADE	25	65	
Capacidade de mudar	15	35	
Flexibilidade	10	30	
5. LIDERANÇA TRANSFORMADORA	70	170	
Valores e principios	10	30	
Governança	15	35	
Cultura organizacional	10	30	
Olhar para o futuro	25	45	
Sucessão	10	30	
6. DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVEL	45	105	
Econômico financeiro	15	35	
Ambiental	15	35	
Social	15	35	
7. ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	45	105	
Informações organizacionais	15	35	
Gestão por processos	20	40	
Produtos	10	30	
TOTAL – PROCESSOS			550
8. GERAÇÃO DE VALOR		450	
Geração de resultados econômico-financeiros	70	110	
Geração de resultados ambientais	30	70	
Geração de resultados sociais	30	70	
Geração de resultados relativos aos clientes	70	110	
Geração de resultados relativos à força de trabalho	50	90	
Geração de resultados relativos aos fornecedores	20	60	
Geração de resultados dos produtos e processos	40	60	
TOTAL – RESULTADOS			450
TOTAL – GERAL			1000

Fonte: Adaptado de FQN, 2019, p.28.

Utilizando os limites de pontuações em cada fundamento da Tabela 1 a organização pode avaliar sua maturidade em relação ao MEG e em paralelo identificar e analisar os motivos de suas pontuações mínimas auferidas para adotar estratégias para adequação.

A definição de uma ferramenta tão robusta como o MEG para avaliação da Qualidade dos serviços na área de saúde a nível nacional demonstra a constante busca pela evolução no setor.

3 EVOLUÇÃO DA QUALIDADE EM SAÚDE

A avaliação de qualidade em saúde surgiu em meados de 1924, formado pelo Colégio Americano de Cirurgiões - CAC que estabeleceu o Programa de Padronização Hospitalar - PPH. A partir de então, foram definidos padrões adequados para garantir a qualidade da assistência aos pacientes, correlacionando a organização do corpo médico, exercício da profissão e ao conceito de corpo clínico; também avaliando o preenchimento do prontuário, com histórico e condições da alta; por fim, referencias da existência de diagnósticos e terapias adotadas durante o tratamento, bem como um laboratório clínico para análises e departamento de radiologia.

Adiante, em 1918 o primeiro país que auditou hospitais, foram os Estados Unidos, onde dos 692 hospitais com 100 leitos, apenas 89 cumpriram os padrões do PPH; a partir de 1950 o número de hospitais aprovados pela avaliação do PPH foi de 3290.

Em 1949 houve a elaboração de um Manual de Padronização com 118 páginas, o qual não se manteve por conta da segunda guerra mundial, neste sentido o CAC realizou parcerias com a Associação Médica Americana, Associação Médica Canadense, Colégio Americano de Clínicos e Associação Americana de Hospitais, para apoio e participação, junto com outras organizações dedicadas à melhoria da acreditação voluntária.

No Brasil, a Organização Nacional de Acreditação (ONA) criada em maio de 1999 audita hospitais para identificar o nível de sua qualidade, sendo o MEG uma ferramenta fundamental para mensurar a gestão da qualidade em instituições de saúde (FELDMAN; GATTO; CUNHA, 2005).

A seguir será apresentada a avaliação da qualidade em saúde, segundo o MEG.

2 INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SAÚDE DE ACORDO COM O MEG

O Sistema de Avaliação da Qualidade em saúde tem como foco traçar a maturidade da gestão da organização correlacionando-a com os fundamentos e temas, os quais são agrupados em duas vertentes: dimensão processos que está relacionada a sete fundamentos, e a dimensão geração de valor, relacionada a um fundamento.

2.1 Dimensões Processos

Esta ferramenta avalia fatores que se dividem em quatro: planejar, realizar, verificar e aprender. Cada qual se direciona sequencialmente, conforme exposto a seguir:

- Planejar: é uma forma de organizar os processos assistenciais, administrativos, de apoio técnico e de gestão propostas. A partir da adoção de padrões, traçam-se propósitos, respeitando os requisitos necessários e incluindo particularidades de forma adequada, proativa e integrada.
- Realizar: é a fase de implementar os processos assistenciais, administrativos, de apoio técnico e de gestão de forma abrangente, continua e ágil, de acordo com os padrões estabelecidos, partindo do propósito planejado.
- Verificar: neste momento, são revisados todos os itens do planejamento, visando compreender a eficiência e eficácia dos projetos, traçando o progresso e mitigando os problemas e oportunidades de melhoria.

- Aprender: analisar o processo e identificar pontos de aperfeiçoamento e inovação, ajustando, alterando ou reformulando os processos, com a finalidade de alinhá-los ao propósito planejado.

Os níveis de maturidade da organização no ciclo PDCL são avaliados de acordo com seus processos assistenciais conforme descrito no Quadro 2:

Quadro 2 – Níveis de Maturidade dos Processos

Etapa	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelência
P	Existem padrões estruturados, mas com lacunas importantes quanto o alcance de sua finalidade.	Existem padrões estruturados, mas com lacunas importantes quanto à proatividade ou à integração.	Os padrões estruturados são suficientes, proativos e integrados, alcançando suas finalidades. Pode haver pequenas lacunas.	Os padrões estruturados são suficientes, proativos e integrados, alcançando suas finalidades.
D	A execução ocorre de forma geral, de acordo com os padrões estabelecidos.	A execução ocorre de acordo com os padrões estabelecidos, mas existem lacunas importantes de abrangência ou continuidade ou agilidade.	A execução ocorre de acordo com os padrões estabelecidos, mas podem existir pequenas lacunas de agilidade.	A execução é abrangente, contínua e ágil.
C	Os controles estabelecidos monitoram os padrões ainda com lacunas importantes.	Os controles estabelecidos são suficientes para o monitoramento dos padrões.	Os controles monitoram os padrões e permitem a verificação da eficiência e eficácia, quando aplicável. Podem existir pequenas lacunas.	Os controles monitoram os padrões e permitem a verificação da eficiência e eficácia, quando aplicável.
L	O aperfeiçoamento é pontual.	As melhorias decorrem do processo de aprendizado ou controles estabelecidos, ainda com lacunas importantes.	O aprendizado é responsável por melhorias de grande importância para o Modelo de Negócio da organização.	O aprendizado é responsável por melhorias de grande importância para o Modelo de Negócio da organização. Há melhoria (inovação) que mudou seu patamar competitivo.

Fonte: Adaptado FQN, 2019, p.32.

2.2 Dimensão Geração de Valor

Os seguintes fatores são avaliados: relevância, melhoria, competitividade e compromisso para o fundamento de Geração de Valor.

- Relevância: geração de indicadores que identifiquem os resultados estratégicos e operacionais, com a finalidade de avaliar a solicitação do Grupo de Resultado.
- Melhoria: é a determinação do cumprimento dos compromissos em relação aos requisitos das partes interessadas, de maneira a identificar estratégias partindo dos três ciclos do Grupo de Resultado.
- Competitividade: é a demonstração dos níveis de desempenho do último ciclo, comparados ao mercado ou setor de atuação.

- Compromisso: é o percentil de alcance ou superação dos níveis de desempenho e melhoria esperadas, atrelando aos requisitos das partes interessadas para os resultados estratégicos operacionais do Grupo de Resultados.

2.3 Determinação da Pontuação

O método se dá através do descritivo a seguir:

- Partindo da tabela relativa a cada Fundamento e respectivo Tema, identificar a indicação da célula que melhor descreve o nível de maturidade de cada processo para cada uma das etapas do PDCL, considerando o descritivo dos Níveis de Maturidade e respectivos Fatores de Avaliação, assim como as Restrições indicadas no **Quadro 3**.
- O nível de maturidade de cada etapa do PDCL será a média aritmética dos percentuais selecionados para essa etapa.
- O nível de maturidade do Tema será a média aritmética dos percentuais de cada uma das etapas do PDCL.
- A pontuação final do Tema será o percentual do nível de maturidade multiplicado pela pontuação atribuída ao tema segundo **Quadro 3**.
- A pontuação final do Fundamento será o somatório das pontuações dos respectivos Temas.

Quadro 3 – Restrições da Determinação de Pontuação

1	Caso seja indicado que a organização NÃO REALIZA a Etapa D (REALIZAR) de um processo, cuja Etapa P (PLANEJAR) está em nível INICIAL, as demais etapas serão consideradas também como NÃO REALIZA.
2	Caso seja indicado que a organização NÃO REALIZA ou está em nível INICIAL, na Etapa C (VERIFICAR) de um processo, a Etapa L (APRENDER) está limitada ao nível INICIAL
3	Caso seja indicado que a organização está no nível EM DESENVOLVIMENTO, na Etapa C (VERIFICAR) de um processo, a Etapa L (APRENDER) está limitada ao mesmo nível.
4	Caso seja indicado que a organização está no nível CONSOLIDADO na Etapa C (VERIFICAR) de um processo, a Etapa L (APRENDER) está limitada ao mesmo nível.
5	Caso seja indicado que a organização está em nível INICIAL, na Etapa P (PLANEJAR) de um processo, as demais etapas estão limitadas ao nível EM DESENVOLVIMENTO.

Fonte: Adaptado FQN, 2019. p.32.

Para determinar a pontuação da Dimensão Geração de Valor, deve-se selecionar para cada um dos fatores, o item que representar a posição da organização, de acordo com **Quadro 4**, seguindo as etapas a seguir:

Quadro 4 – Quadro Indicativo dos Níveis de Maturidade

Indicadores Estratégicos e Operacionais						
Indicadores Estratégicos		Nenhum	Pelo menos um	Muitos (≥ 30%)	Maioria (≥50%)	Quase todos ou todos (≥70%)
	Nenhum	Nenhum	Inicial	Inicial	Inicial	Inicial
	Pelo menos um	-	Inicial	Inicial	Em desenvolvimento	Em desenvolvimento
	Muitos (≥30%)	-	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Consolidado
	Maioria (≥50%)	-	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente
	Quase todos ou todos (≥70%)	-	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente

Fonte: Adaptado FQN, 2019, p. 36.

- A) Escolher o Grupo de Resultados que se deseja avaliar.
 B) Selecionar, no Quadro Indicativo, a melhor indicação do nível de maturidade, considerando as Restrições, **Quadro 5**, conforme a sequência:

Quadro 5 – Restrições Determinação da pontuação da Dimensão Geração de Valor

1	FATOR RELEVÂNCIA: caso a estratificação seja menos do que quase todos, o nível de RELEVÂNCIA será no máximo EM DESENVOLVIMENTO.
2	O nível de RELEVÂNCIA será limitador para os demais fatores (Melhoria, Competitividade e Compromisso).
3	FATOR COMPETITIVIDADE: caso não tenha liderança, em pelo menos um resultado estratégico, o nível de competitividade será no máximo EM DESENVOLVIMENTO.
4	FATOR COMPETITIVIDADE: caso não tenha referencial de excelência em pelo menos um resultado estratégico, o nível de competitividade será no máximo CONSOLIDADO.

Fonte: Adaptado FQN, 2019.p.37.

- Selecionar a coluna que melhor representa o nível de maturidade do conjunto de resultados esperados (estratégicos e operacionais).
 - Selecionar a Linha que melhor representa o nível de maturidade para o conjunto de resultados estratégicos.
 - A interseção dos dois eixos (coluna/linha) representará o nível de maturidade do fator.
- C) Selecionar a tabela relativa à Geração de Valor, a célula que melhor descreve o nível de maturidade, para cada um dos fatores do Grupo de Resultados, que se está avaliando.
 D) O nível de maturidade do Grupo de Resultados será a média aritmética dos percentuais de cada um dos fatores de avaliação.
 E) A pontuação final do Grupo de Resultados será o percentual do nível de maturidade multiplicado pela pontuação atribuída ao grupo no **Quadro 2**.
 F) A pontuação final do Fundamento será o somatório das pontuações dos respectivos Grupos de Resultados.

CONCLUSÕES

Este artigo trouxe como proposta apresentar os conceitos da ferramenta MEG em Saúde e mostrar o sistema de avaliação da qualidade da gestão das organizações, observando as dificuldades enfrentadas no setor devido a sua evolução constante e a expansão do mercado.

Não é incomum que dentre tantos hospitais, clínicas etc., seja difícil encontrar empresas com um diferencial competitivo, que tenha capacidade de reter pacientes e fidelizar clientes devido à alta qualidade de seus serviços. Devido à falta de critérios e requisitos a serem atendidos para buscar a satisfação do cliente e das partes interessadas.

Portanto pode-se observar que a adoção do MEG e de seus fundamentos como instrumento de avaliação, torna-se essencial na busca da excelência, com o objetivo de garantir a profissionalização da gestão e o uso adequado de recursos para maximizar o valor gerado pela para a sociedade.

REFERÊNCIAS

BONATO, Vera. L. **Gestão de qualidade em saúde: melhorando assistência ao cliente.** O Mundo da Saúde, São Paulo, v. 35, n. 5, p. 319-331, 2011.

CALDEIRA, Ana Carolina Gerk. **Avaliação da qualidade dos serviços da saúde através do modelo SERVQUAL.** 2019. Tese de Doutorado.

CHASIN, Alice. **Manual para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Curso.** São Paulo: Estúdio Criativo Mercado Editorial, 2014.

CQH ORG. **Prêmio Nacional de Gestão em Saúde – PNGS.** Acesso em: 03/02/2020. Disponível em: http://www.cqh.org.br/portal/pag/doc.php?p_ndoc=277

FANTTI, Marina Borges Lima *et al.* **A influência da lógica financeira no Prêmio Nacional da Qualidade.** 2017.

FELDMAN, Liliane Bauer; GATTO, Maria Alice Fortes; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. **História da evolução da qualidade hospitalar: dos padrões a acreditação.** Acta paul. enferm., São Paulo, v.18, n.2, p.213-219, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002005000200015&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2020.

FILARDI, Fernando *et al.* **(Im) Possibilidades da Aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MPEG).** Revista de Administração Pública, v. 50, n. 1, p. 81-106, 2016.

FILGUEIRAS, Amanda Raquel de França; DAMORIM, Ramon Schnayder. **Percepção da Qualidade em Serviços: Associação com o Modelo de Excelência em Gestão-MEG.** Marketing & Tourism Review, v. 4, n. 1, 2019.

FQN – Fundação Nacional da Qualidade. **Critérios Rumo à Excelência: Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional.** 7ª Edição. 112 p., 2014.

FQN – Fundação Nacional da Qualidade. **Modelo de Excelência da Gestão (MEG): Instrumento de avaliação da maturidade da gestão para organizações de saúde.** Baseado na 21ª Edição do MEG, 98 p., 2019.

GARRIDO, Yasmin. **A cada hora, 365 novas empresas são abertas no Brasil.** Bnews, 2019. Acesso em: 03/02/2020. Disponível em: <<https://www.bnews.com.br/noticias/economia/economia-e-mercado/249238,a-cada-hora-365-novas-empresas-sao-abertas-no-brasil.html>> Acesso em: 13 de janeiro de 2020.

MALIK, Ana Maria; TELES, João Pedro. **Hospitais e programas de qualidade no Estado de São Paulo.** ERA -Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n. 3, p.51-59, jul. 2001. Disponível em: http://www.cqh.org.br/portal/pag/doc.php?p_ndoc=277 Acesso em: 03 de fevereiro de 2020.