

CAPÍTULO 6

EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO EM ORGANIZAÇÕES DE CUIDADO DA SAÚDE

Data de submissão: 10/10/2023

Data de aceite: 01/11/2023

Valdjane Nogueira Noletto Nobre

Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais / Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (HC-UFMG/EBSERH), Belo Horizonte, Minas Gerais
<https://orcid.org/0000-0002-3831-5003>

Pamela Nery do Lago

Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais (HC-UFMG/EBSERH)
Belo Horizonte – MG
<https://orcid.org/0000-0002-3421-1346>

Renata Castro Mendes

Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais (HC-UFMG/EBSERH)
Belo Horizonte – MG
<https://orcid.org/0009-0007-4953-9882>

Maria Clara Santos Mayrink

Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais (HC-UFMG/EBSERH)
Belo Horizonte – MG
<http://lattes.cnpq.br/4574022635902281>

Aline da Silva Fernandes

Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais (HC-UFMG/EBSERH)
Belo Horizonte – MG
<https://orcid.org/0000-0002-2833-1077>

Máira Amaral Silveira Gomes Ferreira

Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais (HC-UFMG/EBSERH)
Belo Horizonte – MG
<https://lattes.cnpq.br/0151267512861915>

Iara Alves de Sousa

Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais (HC-UFMG/EBSERH)
Belo Horizonte – MG
<http://lattes.cnpq.br/9076585809850835>

Juliana de Paula Silveira

Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais (HC-UFMG/EBSERH)
Belo Horizonte – MG
<http://lattes.cnpq.br/5721005762167153>

Mariângela Ferraz Rodrigues Araújo

Centro Universitário UNA Bom Despacho
Bom Despacho – MG
<https://orcid.org/0000-0001-9791-0294>

Adriano Ferreira de Oliveira

Hospital Universitário Maria Aparecida Pedrossian da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (HUMAP-UFMS/EBSERH)
Campo Grande – MS
<https://orcid.org/0000-0002-9613-717X>

Antonia Gomes de Olinda

Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados (HU-UFGD/EBSERH)
Dourados – MS
<https://orcid.org/0000-0002-5690-4506>

Marília Prata Oliveira

Hospital Universitário da Universidade Federal de Sergipe (HU-UFS/EBSERH), Aracaju – SE
<https://orcid.org/0000-0003-0319-6224>

Larissa Andreline Maia Arcelino

Hospital Universitário da Universidade Federal de Sergipe (HU-UFS/EBSERH) Aracaju – SE
<https://orcid.org/0000-0001-7484-3260>

RESUMO: As organizações de saúde buscam constantemente estratégias que possam ser efetivas na disponibilização de serviços de qualidade, visando a segurança, a satisfação dos seus clientes e a excelência em seus serviços e atendimentos. Neste sentido, a excelência no atendimento em organização de cuidado de saúde veio para promover uma maior qualidade e segurança para seus clientes bem como a eficácia, a eficiência e a efetividade, utilizando o planejamento como ferramenta e mecanismo inovador, transformando a maneira como a saúde é ofertada de forma global. Como objetivo propôs-se compreender como se dá a excelência em atendimento em organização de cuidado de saúde. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de cunho bibliográfico, através da qual foi realizada uma revisão bibliográfica dos últimos seis anos em artigos científicos nas bases de dados Google acadêmico, Scielo e Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e apreciados nos meses de dezembro de 2021 e janeiro de 2022, utilizando os descritores: qualidade da assistência à saúde, gestão em saúde, planejamento estratégico e equipe de trabalho. Como resultado percebe-se que a excelência é fundamental para as organizações de saúde, que podem ter apoio da tecnologia, além dos stakeholders, equipes multiprofissionais alinhadas para obter alcance da missão organizacional e melhoria contínua.

PALAVRAS-CHAVE: Qualidade da assistência à saúde. Gestão em saúde. Planejamento estratégico. Equipe de trabalho.

EXCELLENCE IN CARE IN HEALTH CARE ORGANIZATIONS

ABSTRACT: Health organizations constantly seek strategies that can be effective in providing quality services, aiming at safety, customer satisfaction and excellence in their services and care. In this sense, excellence in service in healthcare organizations has come

to promote greater quality and safety for its customers as well as effectiveness, efficiency and effectiveness, using planning as an innovative tool and mechanism, transforming the way healthcare is offered globally. The objective was to understand how excellence in care occurs in a healthcare organization. This is a qualitative research, of a bibliographic nature, through which a bibliographic review of the last six years was carried out on scientific articles in the Google Scholar, Scielo and Virtual Health Library (VHL) databases and analyzed in the months of December 2021 and January 2022, using the descriptors: quality of health care, health management, strategic planning and work team. As a result, it is clear that excellence is fundamental for healthcare organizations, which can be supported by technology, in addition to stakeholders, multidisciplinary teams aligned to achieve the organizational mission and continuous improvement.

KEYWORDS: Quality gives health care. Health management. Strategic planning. Work team.

INTRODUÇÃO

As organizações buscam constantemente estratégias que lhes tornem mais efetivas na disponibilização de serviços de qualidade, sobretudo a segurança e satisfação dos seus clientes. O perfil organizacional vem se transformando ao longo do tempo, com a necessidade de melhorias nos processos a fim de capturar e reter clientes, inclusive as organizações de saúde se preocupam cada vez mais em satisfazer seus clientes e fornecer excelência no atendimento, onde conta com a parceria dos seus *stakeholders* para alcançar esse objetivo.

Bittar *et al.* (2018) traz que as tecnologias possibilitam benefícios para as organizações que as assessoram para sua abrangência no mercado e deixar seus clientes mais satisfeitos e contentes. Mesmo ciente da importância das tecnologias neste campo, ainda assim o contato humano prevalece, principalmente quando se fala em saúde, pois o contato humano proporciona maior satisfação, através da escuta qualificada, práticas humanizadas, atitudes e comportamentos onde confirma a missão e visão da instituição, tornando o processo mais humanizado.

Nos últimos anos o avanço da tecnologia e seus recursos permitiram uma melhor visibilidade do perfil dos clientes, através da tecnologia da informação e *softwares* que proporcionam identificar necessidades, hábitos e preferências, conduzindo as organizações, *stakeholders* e equipes a pensar e agir de forma alinhada e integrada para servir aos usuários com excelência.

Segundo Ferreira e Reis (2018) como fator predominante para o sucesso na gestão das organizações é fundamental a aplicação de princípios de gestão, ferramentas e mudança de cultura, sendo de difícil implementação, porém uma vez que ultrapassa esta barreira, torna-se mais fácil a adesão e a interiorização das práticas dos colaboradores melhorando a cultura organizacional baseada na missão e visão, assegurando os valores e princípio desejado.

Desta maneira, favorece uma infraestrutura e governança de excelência, sendo mais eficiente, eficaz e autônoma. Em busca da excelência no atendimento ao cliente em uma organização de cuidados de saúde, faz-se indispensável o uso de um conjunto de elementos: equipes equilibradas, capacitadas, assistidas e recompensadas, equipes alinhadas e integradas que falam a mesma língua utilizando a missão e visão que reafirma o compromisso da organização, cultura comum para alinhamento e integração, reforçando os valores da empresa através de uma gestão transformacional.

Como também requer uma infraestrutura de processos e regras como facilitadora de soluções para problemas complexos, infraestrutura que mantém a missão da organização alinhada com as necessidades dos *stakeholders* e a melhoria contínua através de implantação e aprimoramento de processos e com práticas baseadas em evidências.

Objetivou-se apresentar a importância da excelência no atendimento em organização de cuidado de saúde.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa nas literaturas para dar sustentação a explanação. Neste sentido, a justificativa deste trabalho está pautada na importância da excelência no atendimento em organização de cuidado de saúde.

METODOLOGIA

O presente trabalho consiste em uma revisão bibliográfica, qualitativa, consistindo em um tipo de pesquisa que se apoia em buscar e analisar o conhecimento publicado referente à determinada temática. Para atender tal proposta, realizou-se uma pesquisa em artigos científicos nas bases de dados Google acadêmico, *Scientific Electronic Library Online* (Scielo) e Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), sendo apreciados em dezembro de 2021 e janeiro de 2022, utilizando os descritores: qualidade da assistência à saúde, gestão em saúde, planejamento estratégico, equipe de trabalho.

Para a construção do mesmo foram analisados e lidos na íntegra 53 trabalhos de relevância, sendo selecionados 16 trabalhos que se aplicavam ao desenvolvimento do tema.

Foi considerado como critério de inclusão: artigos completos, em idioma português e inglês, indexados, publicados entre 2012 e 2022, além de fontes de relevância significativa como *websites* conceituados na área, páginas oficiais do governo do país e livros de referência sobre a temática, cujos objetivos viessem de encontro ao problema da pesquisa. Como critérios de exclusão, as literaturas que não contribuíssem diretamente com o objeto da pesquisa.

Para seleção do material foram analisados e selecionados os trabalhos com base nos títulos e posteriormente nos resumos, visando o entendimento sobre a importância da excelência no atendimento em organização de cuidado de saúde.

Na sequência, foi realizada a análise dos dados coletados para o desenvolvimento

do mesmo e elaboração das considerações finais acerca do estudo, estabelecendo consonância com os objetivos fundamentados (MARCONI e LAKATOS, 2017).

REFERENCIAL TEÓRICO

Aqui discorrerá as ferramentas que corroboram para a excelência em atendimento, uma vez que somando os esforços das partes interessadas internas e externas proporcionará maiores e melhores resultados.

Equipe equilibrada, capacitada, assistida e recompensada: para Ferreira e Reis (2018) deve-se formar equipes de trabalho motivadíssimas e com foco no cliente que deve ser percebido e respeitado, através de programas de capacitação e de incentivo para manter a equipe estimulada e motivada.

Nesta conjuntura Servo *et al.* (2018) ressoa em seu estudo que um dos grandes desafios das organizações é a habilidade de saber identificar, compreender e desenvolver as pessoas, mantê-las motivadas e proporcionar aos colaboradores recursos para o crescimento. Esse estudo ainda ressalta que os programas voltados para a qualidade de vida têm inúmeros benefícios tanto para as organizações, como para seus colaboradores e, que ações direcionadas à qualidade de vida e bem-estar das pessoas originam resultados positivos.

A vista disso pode-se perceber que o contato humano, o incentivo, a escuta, o reconhecimento profissional, o ambiente que proporciona bem-estar e o fato de ser percebido como pessoa e não apenas como funcionário oportuniza maior produtividade e satisfação.

Nesse sentido Ferreira e Reis (2018), "vencer a inércia é fundamental para atingir as mudanças necessárias". Dito isso, é primordial quebrar paradigmas e ter sede de conhecimento integrando-se aos demais membros da equipe e a cultura da organização, uma vez que todos ganham e tornam-se mais realizados por pertencerem a uma equipe que proporciona integração e alinhamento de ideias.

Equipes alinhadas e integradas: Bezerra e Silva (2019) destaca dificultadores como: ausência de uma infraestrutura adequada e/ ou deficiente, carência de um planejamento das ações coletivas, ausência ou falha de apoio da gestão, vulnerabilidade do processo de trabalho, inadequação e insuficiência de recursos necessários que acarreta desgaste humano, físico, mental e afetivo, ainda, esses são desafios a serem enfrentados a fim de que o trabalho em equipe seja prazeroso e exitoso.

Acredita-se que essa deficiência vem desde a formação acadêmica, portanto faz-se necessário uma mudança de cultura não só das organizações de saúde, gestores e profissionais e sim desde o princípio da formação profissional para que se entenda a importância e os benefícios quando se trabalha em equipe com alinhamento de ideias, compartilhamento de informações, trabalho uniforme e mais humanizado.

Marques *et al.* (2020) salienta que a horizontalização é um dos itens que proporciona o alinhamento e integração das equipes com parcerias e compartilhamentos de ideias, no cuidado e no atendimento, que não se determina o único dono do conhecimento e/ou verdade, mais que pode haver a troca de conhecimento e agregando valor a organização, reconstruindo saberes, onde a escuta é basilar para o processo de cuidar, ao modo de se perceberem como agentes capazes de modificar seus próprios comportamentos, atitudes e crenças.

Com essa visão as equipes tornam-se cada vez mais integradas e alinhadas, possibilitando um plano de cuidado mais eficaz, eficiente, os processos funcionantes e conseqüentemente percebem-se a importância do compartilhamento de informações, o que acarreta em gestores, colaboradores, parceiros internos e externos, paciente e comunidade mais satisfeitos gerando maior satisfação para todos os envolvidos.

Cultura comum para alinhamento e integração: Marques *et al.* (2020) aponta que fazer parte de uma equipe de saúde e desenvolver atividades coletivas é prioridade do trabalho desses profissionais, o que demanda habilidades para relacionamento interpessoal e é fundamental para a organização do processo de trabalho de forma conjunta.

Os estudos ainda trazem que as reuniões periódicas, programas de capacitação, discussão de casos entre equipes e educação permanente, procria aproximação, alinhamento do processo de trabalho, melhora o planejamento e a integração dos componentes da equipe, uma vez que há a chance de todos partilharem desafios, dificuldades, possibilidade do *debriefing* e trazer *feedbacks*.

Em vista disso Bezerra e Silva (2019) reafirma que é crucial admitir a relevância que a comunicação e as relações interpessoais para reformulação das habilidades e saberes assistenciais, que possibilita a integralidade, a democratização das relações de trabalho, as quais os profissionais se permitem perceber o trabalho do outro, que possam desenvolver relacionamento profissional de confiança, que vá além do trabalho e da articulação de ações.

Nesta visão fazem-se necessárias equipes multiprofissionais e interdisciplinares desenvolvendo trabalhos horizontalizados com troca de informações, conhecimentos e saberes, para tanto, vai além do querer particular, precisa-se da presença dos gestores e líderes para que possa se concretizar essa cultura.

Infraestrutura de processos e regras como facilitadora de soluções para problemas complexos: sabendo da complexidade crescente dos serviços de saúde e das diversas necessidades dos usuários torna-se primordial constituir equipes multiprofissionais sólidas, alinhadas, integradas e dimensionadas conforme demanda, com ações interligadas, compartilhadas, efetivas e que gerem satisfação e confiança do paciente e comunidade.

Machado *et al.* (2021) versa que nos casos de maior complexidade necessita-se de uma articulação entre as equipes com demais serviços, pois nesses casos se fazem necessárias ferramentas que apoiam e norteiam a prática clínica como projeto terapêutico

singular, protocolos clínicos, discussão de casos, cuidado compartilhado e indicadores para mensurar a qualidade dos serviços.

É de notoriedade que ao longo dos anos o cenário saúde vem transformando-se devido a necessidade de atender a complexidade dos casos clínicos e em consequência a complexidade dos tratamentos. Várias políticas, programas, métodos e ferramentas são criados e implementados para corroborar de forma mais assertiva a necessidade e demanda de cada paciente com melhorias contínuas no serviço de saúde.

Com vista neste cenário Hirdes (2015) salienta que é vital a transformação de cultura, reafirmando que o compartilhamento de idéias entre as equipes é fundamental para a efetivação da proposta do serviço de saúde, ressaltando a importância do agir interprofissional para melhor e maior resolutividade de casos complexos, através da longitudinalidade do cuidado, para que se cumpra o princípio da organização e a necessidades dos pacientes.

Para o Ministério da Saúde (2016, p. 8-9) a interoperabilidade dos sistemas de informação em saúde visa a qualidade dos serviços, fortalecimento da cobertura de benefícios da comunidade, uma vez que os sistemas informatizados e inter-relacionados reúnem, processam, arquivam e difundem informações para deliberações, tomada de medidas no plano estratégico e operacional, visto a diversidade de organizações, profissionais e dos processos envolvidos nos procedimentos técnicos e administrativos que integram as equipes com a coordenação do cuidado nos atendimentos. Para tanto se deve estabelecer uma infraestrutura de conectividade entre os sistemas de saúde, instalar e determinar regras e definir padrões para o compartilhamento de dados, visando a segurança das informações.

Nesse contexto, para Bittar *et al.* (2018), a infraestrutura propicia suporte para o funcionamento das áreas fins e não fica em contato direto com os pacientes. Requer informatização, automação e otimização de pessoal e custos.

Desta forma, a infraestrutura de processos corrobora para soluções de problemas complexos e o setor de tecnologia da informação precisa trabalhar alinhado com os diversos gestores da organização para que o sistema seja integrado, interativo visando a melhoria dos processos, facilidade de acesso e de navegação para as partes, gerenciamento dos dados/informações para que seja efetivo e eficaz.

Infraestrutura que mantém a missão da organização alinhada com as necessidades dos *stakeholders*: segundo Lara *et al.* (2021) os *stakeholders* são partes interessadas e qualquer indivíduo ou grupo que pode interferir na obtenção dos objetivos organizacional ou ser influenciado no decorrer do processo para alcançar esses objetivos. Sendo assim uma boa relação, bem-estar e satisfação no trabalho só aumentam os benefícios e a qualidade dos serviços e atendimentos de saúde proporcionados.

Rocha *et al.* (2012) explicita que as organizações busca ofertar serviços de excelência onde requerem uma infraestrutura atualizada e alinhada com a missão da organização,

funcionante, eficiente, profissionais capacitados, práticas baseadas em evidências, pensamento crítico e reflexivo, com participação ativa dos *stakeholders*, equipes que atuem em conjunto em prol de cumprir a missão da organização.

As organizações objetivando assegurar a missão, buscam implantar e fazer funcionar a infraestrutura e a gestão do conhecimento que dá suporte a todo o processo em diversas áreas e a era tecnológica em que se vive hoje reforça essa necessidade, uma vez que as pessoas estão mais informadas em virtude da globalização e ao acesso à *Internet*, tornando-os mais exigentes.

Nessa perspectiva, para Carvalho e Rabechini (2017), os *stakeholders* cada dia ganham mais notoriedade nas organizações de saúde, tornando-se uma presença crescente e atuante. A presença dos *stakeholders* em uma organização de saúde propicia ver ao longe quais suas expectativas sobre o trabalho que estar sendo desenvolvido durante o andamento das atividades.

Observa-se que para os *stakeholders* (colaboradores internos e externos) possuir competências individuais e coletivas que possibilitem um trabalho transformador, de qualidade, alinhados e integrados, necessita que a organização tenha políticas e gestão voltada para melhoria contínua, compromisso e parceria visando manter a missão da organização. Nesse sentido foi evidenciado que há uma influência recíproca entre as organizações e os seus *stakeholders*, o que define o insucesso ou sucesso e a qualidade da organização.

Processos de melhoria contínua: na visão de Jurburg *et al.* (2017) a melhoria contínua é um dos caminhos mais eleito a ser percorrido para chegar a excelência dos processos almejados nas organizações. Assim, qualquer organização ao aspirar chegar a níveis mais elevados de qualidade, otimização de custo, produtividade e redução de danos à saúde, carece do auxílio de seu maior e mais valioso bem – as pessoas que compõem a organização – desse modo, é fundamental incluí-las na cultura da melhoria contínua.

Nessa perspectiva foi ressaltada a dificuldade de implementar e assegurar um sistema de melhoria contínua, sobretudo por causa das barreiras encontradas ao incluir as pessoas nessa missão. Portanto, os estudos também destacam que a valorização das pessoas para que se implante uma cultura de melhoria e excelência no atendimento é necessária.

Para Gozzi (2015) maior qualidade no atendimento e melhoria contínua julga-se que tudo ainda é passivo de melhorias, sendo determinada por uma busca incessante e constante de melhorias nos processos e em todo e qualquer que possa ser empregado. E para Neto *et al.* (2021) melhoria contínua vem do termo Kaizen, uma filosofia que se transformou em metodologia, que hoje é usado para alcançar a melhoria contínua em processos de trabalho em áreas distintas.

Já Cruz *et al.* (2017) traz a análise de SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threat) que significa respectivamente forças, fragilidades, oportunidades e ameaças,

auxilia no planejamento estratégico, que pode ser aplicado em resolução de problemas, otimização de recursos e processos. A análise de SWOT consiste em explicitar para a organização suas forças, fragilidades, oportunidades e ameaças que podem estar presente e que possam surgir com o tempo, ou seja, é um processo dinâmico.

Podem utilizar-se diversas ferramentas e metodologias para melhorias de processos e melhores resultados, como planejamento (estratégico, tático e operacional) que possibilita visibilidade dos processos e além do kaizen tem a análise de SWOT, ciclo de PDCA, protocolos, indicadores, cultura de comunicação efetiva, práticas baseadas em evidências e programas de educação permanente.

Para Longaray *et al.* (2017) o ciclo PDCA vem do inglês (*Plan, Do, Check, Action*) que significa planejar, executar, controlar e atuar/agir, é uma ferramenta dinâmica que contribui em diversos setores de uma organização que tem como objetivo a consecução e a continuidade da melhoria dos processos e para controle de qualidade e gestão das ações e para tanto se faz necessário conhecimentos sobre onde a organização está e aonde pretende chegar.

Foi observado que nas organizações de saúde seja no campo assistencial, administrativo ou áreas afins, essas ferramentas são utilizadas mesmo que inconscientemente, uma vez que atua em um mercado competitivo e globalizado visando previsão, provisão, melhorias de processos e melhorias continua ou mesmo na prática do cuidado a saúde ao planejar, executar, controlar e atuar/agir.

Logo, gestores e líderes devem perceber as particularidades e necessidade de seus colaboradores e de cada setor, assim como exigência organizacional para execução dos seus serviços em consonância com a missão da organização. É de extrema relevância identificar potenciais entre os colaboradores e desenvolver habilidades através de capacitações e incentivo de busca de conhecimento, visto que o conhecimento leva ao profissional a autorreflexão, autoconsciência obtendo um cuidar com mais qualidade, menos riscos à saúde do paciente e dos profissionais, assim como otimização de recursos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto conclui-se que para excelência no atendimento nas organizações de saúde precisa seguir sua missão, visão e respeitando seus valores, além da presença de *stakeholders*, equipe multiprofissional qualificada e integrada, utilizando uma infraestrutura compatível com o serviço da organização. É indispensável o pensamento inovador, a cultura de comunicação que permita que cada profissional se sinta parte de um bem maior, e que trabalhe em conjunto com um propósito comum, resultados, excelência e concretização da missão.

REFERÊNCIAS

BEZERRA, R. K. C.; SILVA, A. M. C. V. A importância do trabalho da equipe multiprofissional na estratégia saúde da família e seus principais desafios. *Rev. Expr. Catól. Saúde*; v. 4, n.2, 2019.

BITTAR, O. J. *et al.* Sistemas de informação em saúde e sua complexidade. *Rev. Adm. Saúde*, v. 18, n. 70, 2018.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria Executiva Departamento de Monitoramento e Avaliação do SUS. Política nacional de informação e informática em saúde, p 8-9, 2016. Brasília-DF. Disponível em: <<http://editora.saude.gov.br>>. Acesso em: 22 dez. 2021.

CARVALHO, M.M; RABECHINI JUNIOR, R. Fundamentos em Gestão de Projetos. São Paulo. Atlas, 2017.

CRUZ, D. M. B. *et al.* Aplicação do planejamento estratégico a partir da análise SWOT: um estudo numa empresa de tecnologia da informação. Anais do IX Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe, 2017.

FERREIRA, L. M. F.; REIS, M. R.; Princípios Disney de excelência na qualidade de atendimento ao cliente aplicáveis o ambiente hospitalar. *Rev. Inspirar Gestão & Desenvolvimento*, v. 2, n. 1, 2017.

GOZZI, M. P. Gestão da qualidade em bens e serviços. São Paulo: Person, 2015.

HIRDES, A. A. Perspectiva dos profissionais da atenção primária à saúde sobre o apoio matricial em saúde mental. *Ciênc. Saúde Colet*; v. 20, n. 2, p. 371-382, 2015.

JURBURG, D. *et al.* What motivates employees to participate in continuous improvement activities? *Total Quality Management and Business Excellence*, v. 28, n.13-14, p.1469-1488, 2017.

LARA, J. E. *et al.* Cenário institucional na perspectiva de *Stakeholders*: analisando a APAE Sete Lagoas. *IPTEC - Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, v. 8, n. 2, p. 255-269, 2020.

LONGARAY, A. A. *et al.* Proposta de aplicação do ciclo pdca para melhoria contínua do sistema de confinamento bovino: um estudo de caso. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, v. 12, n. 3, p. 353-361, 2017.

MACHADO, M. F. A. S. *et al.* Trabalho em equipes multiprofissionais na atenção primária no Ceará: porosidade entre avanços e desafios. *Saúde em Debate*, [S. l.], v. 45, n. 131, p. 987-997, 2021. Disponível em: <https://www.saudeemdebate.org.br/sed/article/view/5186>. Acesso em: 26 dez. 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS E. M. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 2017.

MARQUES, R. J. R. *et al.* Análise do trabalho em equipe multiprofissional para ações de alimentação e nutrição na atenção básica. *Trab. Educ. Saúde*, v. 18, n. 1, 2020.

NETO, A. M. *et al.* Estudo do kaizen: o método de melhoria contínua em diferentes áreas de aplicação. *Revista Ciências exatas e tecnológicas*, v. 7, n. 1, p. 53-59, 2021.

ROCHA, E. S. B. *et al.* Gestão do conhecimento na saúde: revisão sistemática de literatura. Rev. Latino-Am. Enfermagem, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 392-400, 2012. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rlae/article/view/48520>. Acesso em: 26 dez. 2021.

SEVERO, E. A. *et al.* Práticas de inovação aberta em programas de qualidade de vida: um caso em instituição de ensino superior no norte do Rio Grande do Sul. Revista Metropolitana de Governança Corporativa, v. 3, n. 2, p. 37-53, 2018.