

UNIVERSIDADE FUMEC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAS– FACE  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

JOMARA ALVES DA SILVA

AVALIAÇÃO DA APLICAÇÃO DAS DIMENSÕES DO MODELO DE GESTÃO  
DA QUALIDADE EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

BELO HORIZONTE – MG

2012

JOMARA ALVES DA SILVA

AVALIAÇÃO DA APLICAÇÃO DAS DIMENSÕES DO MODELO DE GESTÃO  
DA QUALIDADE EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão estratégica de organizações.

Linha de pesquisa: Estratégia em organizações e comportamento organizacional.

Professor Orientador: Daniel Jardim Pardini

BELO HORIZONTE – MG

2012

## Ficha Catalográfica

S586a  
2012 Silva, Jomara Alves da.  
Avaliação da aplicação das dimensões do modelo de gestão da  
qualidade em uma instituição pública. / Jomara Alves da Sival ;  
Orientador, Daniel Jardim Pardini. -- 2012.

168f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade  
de Ciências Empresariais, 2012.

Inclui bibliografia.

1. Administração pública – Estudo de casos. 2. Instituto de  
Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais - Estudo de  
casos. I. Pardini, Daniel Jardim. II. Universidade FUMEC.  
Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 35



Universidade FUMEC  
Faculdade de Ciências Empresariais  
Cursos de Mestrado e Doutorado em Administração FACE/FUMEC

Dissertação intitulada "**Avaliação da Aplicação das Dimensões do Modelo de Gestão da Qualidade em uma Instituição Pública**" de autoria da mestranda **Jomara Alves da Silva** aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini - Universidade FUMEC  
(Orientador)

Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Muyllder - Universidade FUMEC

Prof. Dr. Ronaldo Lamounier Locatelli - Fundação Pedro Leopoldo

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 27 de abril de 2012.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus familiares, especialmente meus pais e irmãos, pelo apoio em todos os momentos importantes da minha vida e pela compreensão em razão das minhas ausências em função deste trabalho.

Ao meu amor, Cacá, que me deu tanta força e estímulo para eu concluir esta dissertação, e que tem sido meu companheiro e tolerante diante das minhas ausências e crises de mau-humor durante esse período.

A Deus, sempre presente na minha vida, mas com mais intensidade nos últimos tempos.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Daniel Pardini, que foi tão compreensivo em função do meu trabalho profissional e me orientou de forma a possibilitar a realização e a conclusão desta dissertação.

Aos meus colegas da turma de mestrado, aos professores e aos funcionários da FUMEC que participaram, em algum momento, durante todo o curso e das etapas deste trabalho, especialmente à Nadia, que me deu tanto apoio e dicas para esta dissertação.

Aos meus amigos que me entenderam durante esse período em que estive tão ausente de todos.

Aos meus colegas de trabalho, que suportaram vários momentos de mau-humor e de falta de paciência em função do meu cansaço por não dormir direito por causa deste trabalho.

Àqueles que me repassaram as informações necessárias a esta pesquisa, especialmente ao André, à equipe da Cymo na pessoa do Roberto e a todos os servidores que participaram da pesquisa no início da minha gestão do IPSEMG, cujos resultados foram analisados nesta dissertação.

*“Depois de algum tempo, você aprende...  
que se leva anos para se construir confiança e apenas segundos para destruí-la;  
que o que importa não é o que você tem na vida, mas quem você tem na vida;  
que não se deve comparar com os outros, mas com o melhor que pode ser;  
que se leva muito tempo para se tornar a pessoa que quer ser, e que o tempo é curto;  
que não importa onde já chegou, mas onde está indo;  
que paciência requer muita prática.  
E você aprende que realmente pode suportar... que realmente é forte,  
e que pode ir muito mais longe depois de pensar que não se pode mais;  
E que realmente a vida tem valor e que você tem valor diante da vida!”*

*(William Shakespeare)*

## RESUMO

SILVA, Jomara Alves. **Avaliação da aplicação das dimensões do modelo de gestão da qualidade em uma instituição pública.** 2012.162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, Belo Horizonte, MG.

Qualquer instituição que almeja ter bons resultados e atender bem seu público-alvo deve se preocupar em ter uma boa gestão. Com este trabalho, objetivou-se realizar um estudo acerca da adoção do Modelo de Gestão da Qualidade no Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas – IPSEMG, cujas bases foram utilizadas para fazer o diagnóstico preliminar à construção do seu planejamento estratégico. Foi realizada uma avaliação da importância e da efetiva aplicação das dimensões desse modelo de gestão, que são: Liderança; Pessoas; Processos; Sociedade; Público-Alvo; Estratégia; Informação e Conhecimento; e Resultados, na perspectiva dos servidores no IPSEMG. Este trabalho é de caráter descritivo, com uma abordagem que emprega o método: estudo de caso com abordagem quantitativa e qualitativa. Os dados utilizados foram coletados por meio de um questionário estruturado, respondido por 148 servidores da instituição pesquisada, cuja amostra corresponde a aproximadamente 5% do total de servidores em atividade do Instituto. Os resultados demonstraram que as dimensões do modelo são consideradas importantes pelos servidores, mas não são efetivamente aplicadas no Instituto. Os resultados levam à conclusão de se ter uma oportunidade de melhoria na gestão do IPSEMG, que devem ser consideradas na construção do seu planejamento estratégico. Pontos como: necessidade de motivação; capacitação; reconhecimento e melhoria da política remuneratória e das condições de saúde dos servidores; formação dos líderes; definição clara dos objetivos estratégicos e das metas; aperfeiçoamento da comunicação interna e externa; redesenho e otimização de processos; e gestão participativa e transparente foram alguns dos pontos que merecem destaque, necessitam de investimento e são condição para ser possível implantar o Modelo de Gestão da Qualidade e a efetiva melhoria da gestão do IPSEMG.

**Palavras-chave:** Gestão Pública, Modelo de Gestão da Qualidade, Excelência em Gestão, Liderança, Pessoas, Sociedade, Processos, Público-alvo, Estratégia, Informação e Conhecimento e Resultados

## ABSTRACT

SILVA, Jomara Alves. **Evaluation of the implementation of the model dimensions of quality management in a public institution.** 2012. 162 P. Thesis (Master Degree) – Faculty of Business University of FUMEC, Belo Horizonte, MG.

Any institution that aims to have good results and meet your target audience and should be cared for by good management. This search aimed to conduct a study on the adoption of the Model of Quality Management at the Institute of Security of the State of Minas Servers-IPSEMG, whose bases were used to make the preliminary diagnostic is to the construction of its strategic planning. The assessment of the importance and dimensions of the effective implementation of this management model, are Leadership, People, Processes, Society, Target Audience, Strategy, Knowledge and Information and results from the perspective of IPSEMG servers. This work is a descriptive approach with a method that employs the case study with quantitative and qualitative approach. The data used in this study were collected through a questionnaire that was answered by the institution surveyed 148 servers, which sample corresponds to approximately 5% of all servers in the Institute activity. The results showed that the dimensions of this model are considered important by the servers, but are not effectively applied to day in the Institute. This result leads to the conclusion that should have an opportunity to improve the management of IPSEMG, which should be considered in building their strategic planning. Points as the need for motivation, training, recognition and remuneration policy and improving the health of servers, training of leaders, clear definition of strategic objectives and targets, improvement of internal and external communication, redesign and optimization of processes, participative management and transparent were some points that de serve attention and need investment and area condition for being able to deploy the Model Quality Management and improvement of management IPSEMG.

**Keywords:** Public Management, Quality Management Model, Excellence in Management, Leadership, People, Society, Process, Audience, Strategy, Knowledge and Information and Results.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Evolução da Gestão no Governo de Minas Gerais	25
Figura 2 – Representação do Modelo de Excelência da Gestão – MEG	34
Figura 3 – Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP	36

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Núcleo de sentido na Dimensão Liderança e identificação teórica	83
Quadro 2 – Núcleo de sentido na Dimensão Pessoas e identificação teórica	93
Quadro 3 – Núcleo de sentido na Dimensão Processos e identificação teórica	104
Quadro 4 – Núcleo de sentido na Dimensão Sociedade e identificação teórica	110
Quadro 5 – Núcleo de sentido na Dimensão Público-alvo e identificação teórica	118
Quadro 6 – Núcleo de sentido na Dimensão Estratégia e identificação teórica	125
Quadro 7 – Núcleo de sentido na Dimensão Informação e Conhecimento e identificação teórica	133
Quadro 8 – Núcleo de sentido na Dimensão Resultados e identificação teórica	140
Quadro 9 – Resumo dos resultados gerais das dimensões do Modelo de Gestão da Qualidade	143
Quadro 10 – Consolidado dos resultados das lacunas entre o ideal (importância) e a aplicação das dimensões do Modelo de Gestão da Qualidade	144
Quadro 11 – Núcleo de sentido geral das dimensões e identificação teórica	145

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Resultado geral da Dimensão Liderança	75
Gráfico 2 – Resultado da Dimensão Liderança por unidade gestora	76
Gráfico 3 – Resultado da Dimensão Liderança por nível hierárquico	77
Gráfico 4 – Resultado geral da Dimensão Pessoas	81
Gráfico 5 – Resultado da Dimensão Pessoas por unidade gestora	83
Gráfico 6 – Resultado da Dimensão Pessoas por nível hierárquico	84
Gráfico 7 – Resultado geral da Dimensão Processos	94
Gráfico 8 – Resultado da Dimensão Processos por unidade gestora	95
Gráfico 9 – Resultado da Dimensão Processos por nível hierárquico	96
Gráfico 10 – Resultado geral da Dimensão Sociedade	105
Gráfico 11 – Resultado da Dimensão Sociedade por unidade gestora	106
Gráfico 12 – Resultado da Dimensão Sociedade por nível hierárquico	107
Gráfico 13 – Resultado geral da Dimensão Público-alvo	111
Gráfico 14 – Resultado da Dimensão Público-alvo por unidade gestora	112
Gráfico 15 – Resultado da Dimensão Público-alvo por nível hierárquico	113
Gráfico 16 – Resultado geral da Dimensão Estratégia	118
Gráfico 17 – Resultado da Dimensão Estratégia por unidade gestora	119
Gráfico 18 – Resultado da Dimensão Estratégia por nível hierárquico	120
Gráfico 19 – Resultado geral da Dimensão Informação e Conhecimento	126
Gráfico 20 – Resultado da Dimensão Informação e Conhecimento por unidade gestora	127
Gráfico 21 – Resultado da Dimensão Informação e Conhecimento por nível hierárquico	128
Gráfico 22 – Resultado geral da Dimensão Resultados	134
Gráfico 23 – Resultado da Dimensão Resultados por unidade gestora	135
Gráfico 24 – Resultado da Dimensão Resultados por nível hierárquico	136

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1– Unidades gestoras que responderam o questionário de coleta de dados	66
Tabela 2 – Perfil dos resultados dos questionários	66

## LISTA DE SIGLAS

Associação Empresarial de Portugal (AEP)  
BalancedScoreCard (BSC)  
Centro Latino Americano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD)  
Company Wild Quality Control (CWQC)  
Conselho Estadual de Previdência do Estado de Minas Gerais (CEPEMG)  
European Foundation Quality Management (EFQM)  
Europen Quality Award (EQA)  
Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)  
Fundamentos Excelência da Gestão (FEG)  
Fundo de Previdência do Estado de Minas Gerais (FUNPEMG)  
Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais (IPSEMG)  
Instituto Nacional de Normas e Tecnologia (INNT)  
Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)  
Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE)  
Modelo de Excelência da Gestão (MEG).  
Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP).  
Participação na Administração Pública (PAP)  
Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)  
Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI)  
Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)  
Prêmio Nacional de Gestão Pública (PNGP)  
Prêmio Qualidade do Governo Federal (PQGF)  
Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP)  
Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP)  
Programa Nacional de Desburocratização (PND)  
Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA)  
Programa Qualidade no Serviço Público (PQSP)  
Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG)  
Sociedade Americana de Controle da Qualidade (ASCQ)  
Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE)

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	19
2.1	Gestão Pública – Modernização e Reforma do Estado .....	19
2.2	Modelo de Gestão da Qualidade – Excelência em Gestão.....	27
2.2.1	Deming Prize.....	29
2.2.2	Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) .....	30
2.2.3	Prêmio Europeu da Qualidade (EQA).....	31
2.2.4	Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).....	32
2.2.5	Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP) – Prêmio Nacional de Gestão Pública (PNGP) .....	35
2.3	As Dimensões do Modelo de Gestão da Qualidade.....	38
2.3.1	Liderança.....	38
2.3.2	Pessoas .....	42
2.3.3	Processos.....	44
2.3.4	Sociedade .....	45
2.3.5	Público-Alvo .....	46
2.3.6	Estratégia.....	48
2.3.7	Informação e Conhecimento .....	51
2.3.8	Resultados .....	54
2.4	Críticas ao modelo de gestão da qualidade .....	56
3	METODOLOGIA DA PESQUISA .....	59
3.1	Delineamento da pesquisa.....	59
3.2	Instituição pesquisada .....	62
3.3	População e Amostra.....	65
3.4	Coleta dos Dados .....	68

3.5	Método de Análise dos Resultados .....	69
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	74
4.1	Análise da Dimensão Liderança.....	75
4.2	Análise da Dimensão Pessoas .....	83
4.3	Análise da Dimensão Processos.....	94
4.4	Análise da Dimensão Sociedade .....	104
4.5	Análise da Dimensão Público-Alvo .....	110
4.6	Análise da Dimensão Estratégia.....	118
4.7	Análise da Dimensão Informação e Conhecimento .....	126
4.8	Análise da Dimensão Resultados .....	133
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	142
	REFERÊNCIAS .....	150
	APÊNDICE .....	161
	ANEXO – Organograma IPSEMG .....	168

## 1. INTRODUÇÃO

Em meio à crise mundial econômica, social e administrativa dos anos 1970, em maior ou menor grau, todos os países desenvolvidos estavam destinados a redefinir o antigo papel do Estado (ABRUCIO, 2004).

O Estado sempre desempenhou um papel importante para a sociedade. Atualmente, ele possui, especialmente, funções políticas, sociais e econômicas. O Estado não visa o lucro, mas a satisfação das necessidades coletivas, tais como: saúde, educação, segurança, seguridade social, dentre outras. Essas atividades decorrentes do papel do Estado são realizadas por meio da administração pública, que engloba um conjunto de serviços necessários para a realização de tais trabalhos.

É importante mencionar que as instituições públicas têm sofrido pressões da sociedade por melhorias e mudanças objetivando, assim, o aumento da sua eficiência e a redução da complexidade da prestação de serviços públicos em geral. Para atender aos anseios da sociedade e implementar as atividades decorrentes do papel do Estado, a administração pública tem passado por um processo de modernização intitulado na literatura como: “Modernização e Reforma do Estado”. Esse processo é desafiante e intenta substituir parcialmente o modelo de gestão público burocrático pelo gerencial (PENENGO, 1997).

A administração pública gerencial coloca o foco na gestão orientada para o resultado, tendo como norte a eficiência, a eficácia e a efetividade. Segundo Abrucio (1998), a gestão pública de resultado pode ser um conceito vinculado à forma pela qual se conduz o processo de pensar e renovar uma organização, bem como a maneira de colocar em prática e acompanhar as decisões expressas no planejamento da instituição.

A gestão pública de resultado é sinérgica com a lógica de gestão estratégica que contempla a definição de prioridades com o estabelecimento dos objetivos prioritários, bem como a realização de diagnósticos, a estruturação do processo de planejar e formular os propósitos da instituição, a fixação de metas e indicadores, a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos, o acompanhamento e monitoramento das etapas de implantação e, por último, a avaliação dos resultados.

Dentro da gestão estratégica está inserido o planejamento estratégico, uma técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente da organização, identifica as

oportunidades e as ameaças, os seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e dos seus objetivos estratégicos. Logo, a partir disso, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Planejar e controlar as ações são aspectos que, de acordo com Silva (2001), é uma das partes fundamentais da administração, pois permite identificar fatores fundamentais para alcançar os resultados esperados dessas tarefas. O gerenciamento, ou seja, o controle das ações é fundamental para avaliação e verificação das ameaças e oportunidades na implementação das estratégias de uma instituição (CUSTODIO; CORSO, 2010). Segundo Kotler (1992), planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.

Uma das técnicas utilizadas para a realização do planejamento estratégico é o *BalancedScoreCard (BSC)*, desenvolvido por Kaplan e Norton, em 1992, que resultou das necessidades de captar toda a complexidade da performance na organização (EPSTEIN; MANZONI, 1998). Esse método resume, em um único documento, indicadores de desempenho em quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 2001).

Mediante a adoção de ferramentas condizentes com a realização de uma gestão pública de resultados, como o exemplo supracitado de planejamento estratégico, o Estado tem procurado tornar a administração pública mais eficiente e efetiva. Isso porque na atualidade, as formas tradicionais de gestão não mais atendem às necessidades organizacionais. Entretanto, projetos relacionados com o planejamento estratégico, projetos de estruturação, os programas de qualidade e produtividade, a implantação do trabalho em células e a flexibilização dos níveis hierárquicos ainda esbarram em sistemas tradicionais de gestão (WOOD; FILHO, 2004).

Na visão de Deming (1990), as organizações públicas deveriam se destacar por serviços bem executados. O setor público deve se preocupar com o alcance dos resultados pretendidos, bem como manobrar seus serviços com qualidade para, então, cumprir às obrigações decorrentes do papel do Estado e atender, assim, à crescente demanda da sociedade. Essa abordagem sugere ao setor público um novo padrão de gestão orientado para qualidade, produtividade e para resultados.

Paladini (2000) afirma que os aspectos que levam o poder público a discutir qualidade e produtividade estão relacionados às dificuldades financeiras e ao forte apelo que o primeiro conceito desperta nessas instituições. Entretanto, Garvin (1998) afirma que

qualidade é um conceito evasivo e difícil de ser definido. De todo modo, diante das várias propostas de definição do conceito de qualidade na literatura, pode-se arriscar a concluir que: gestão da qualidade, especialmente na visão pública, é uma abordagem que visa à melhoria contínua dos processos de gestão em busca da eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados à sociedade.

De acordo com Uras (1998), vários modelos de gestão da qualidade foram desenvolvidos, sendo que, atualmente, tais modelos estão sendo trabalhados e estimulados por meio de prêmios nacionais de qualidade, que tem como fundamentos os conceitos da excelência da gestão.

Segundo Mohallem (2005), no Brasil, a Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) foi criada com a finalidade de disseminar os Fundamentos da Excelência da Gestão (FEG), tendo sido criado, em 1995, o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP) e, como subproduto, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), que visa reconhecer a excelência na gestão das instituições. Tal modelo de gestão é composto por oito dimensões, sendo elas: Liderança; Estratégias e Planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas, Processos; e Resultados (MOHALLEN, 2005).

Lima (2005) afirma que no setor público, alinhado às iniciativas para modernização da gestão pública e dentro do processo de modernização e reforma do Estado, foi criado, em 1998, o Programa Qualidade no Serviço Público (PQSP), bastante semelhante ao PNQ, porém adaptado para a gestão pública. Tal programa, dessa maneira, busca um novo modelo de desempenho e gerenciamento da administração pública focado em resultados e orientado para satisfação do cidadão. Assim, suas bases advêm do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), que, também, é formado por oito critérios, que são listados à frente: Liderança; Estratégias e Planos; Cidadãos; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos; e Resultados.

É importante ressaltar a relação existente entre a gestão da qualidade, o planejamento estratégico com a utilização do método do BSC e a gestão pública orientada para resultados. O BSC pode ser comparado, em termos de desdobramento de diretrizes, à gestão da qualidade. Há trabalhos publicados relacionando o BSC e a gestão da qualidade, como por exemplo: Scheibler, *As contribuições e a complementaridade do BalancedScorecard ao sistema de indicadores de desempenho do gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*, de 2003 e Redi, *Modelo de Gestão da implementação da estratégia através do uso integrado do BSC e do gerenciamento pelas diretrizes*, também de 2003. Além

disso, o BSC tem sido utilizado para fins de medição de desempenho em alguns prêmios de gestão, como no PNQ.

Vale citar que existem várias críticas ao modelo de gestão da qualidade. Algumas que podem ser destacadas são relacionadas ao modismo exacerbado que o tema teve na década de 1980, o que, por sua vez, levou à existência de “gurus” da gestão da qualidade, disseminando o modelo como um conjunto de prescrições ou receituário de como aumentar a eficiência das organizações, bem como foi considerado um sistema que passou a ser um controlador do desempenho individual de forma mais rígida. Mas o que mais levou às críticas ao modelo diz respeito às dificuldades na sua aplicação e à distância entre o prometido pelo arquétipo de gestão da qualidade e o que efetivamente passa a acontecer na instituição que decide aplicar tal esquema.

Não obstante às críticas, não restam dúvidas de que é sempre importante que as instituições, em especial as públicas, tenham a preocupação com o tema da melhoria da gestão, tenham como pauta a busca pela eficiência, eficácia e efetividade e, especialmente, tenham em mente a necessidade de atender melhor aos anseios do seu público de atuação, que no setor público, são os cidadãos. Assim, escolher um modelo de gestão e aplicá-lo com tal finalidade é fundamental. Além disso, por mais dificuldades e problemas encontrados na implantação do modelo de gestão escolhido, é certo que alguma melhoria na gestão e nos processos de trabalho aconteça quando a temática é colocada em pauta e considerada pela instituição, pela direção e pelos funcionários como um dos pontos importantes e estratégicos.

A gestão da qualidade é um modelo muito utilizado nas organizações em geral, mas no Brasil, em especial no serviço público, o tema pode ser considerado bastante recente, cujas origens datam da década de 1990. A literatura acadêmica sobre o ponto referido, bem como sobre modelo de excelência, que dá base para a gestão da qualidade, seguem o mesmo padrão, com um volume de publicações e trabalhos acadêmicos que podem ser considerados restritos. A escassez de literatura científica ou acadêmica é maior quando se trata das dimensões desse segundo assunto dentro do contexto da gestão da qualidade, especialmente literaturas contemplando autores consagrados na administração.

Deste modo, este estudo pretende contribuir com a literatura acadêmica, trazendo as contribuições científicas existentes sobre as dimensões do modelo de excelência para o contexto da gestão da qualidade e considerá-la para a avaliação da aplicação das dimensões da gestão da qualidade em uma instituição pública do Estado de Minas Gerais, qual seja, o Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais (IPSEMG).

Diante do exposto, este estudo se propõe a responder à seguinte questão, que remete ao tema central desta dissertação:

Qual é a avaliação da aplicação das dimensões do modelo de gestão da qualidade em uma instituição pública?

Assim, o objetivo geral deste estudo é:

Avaliar a aplicação das dimensões do modelo de gestão da qualidade no IPSEMG.

Os objetivos específicos são:

Avaliar a aplicação das dimensões do modelo de gestão da qualidade sob a perspectiva dos servidores do IPSEMG.

Relacionar o resultado da aplicação das dimensões do modelo de gestão da qualidade no IPSEMG com a importância dada pelos servidores às dimensões do modelo em questão.

Identificar dificuldades percebidas pelos servidores do IPSEMG para a aplicação das dimensões do modelo de gestão da qualidade no IPSEMG.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste tópico serão abordados os temas sobre gestão pública, com a descrição da história da reforma e da modernização do Estado. Será contemplado, também aqui, o modelo de gestão da qualidade com seu contexto histórico, bem como os modelos que inspiraram a criação da gestão da qualidade no Brasil, com um detalhamento maior e conceitual sobre os modelos nacionais dessa prática. Além disso, serão descritas as oito dimensões utilizadas do modelo de gestão da qualidade e, por último, serão abordadas as críticas inseridas no universo arquetípico do ponto tratado.

### 2.1 Gestão Pública – Modernização e Reforma do Estado

O Estado possui funções importantes para a sociedade, em especial, políticas, sociais e econômicas. Deve atender aos anseios dos cidadãos com prestação de serviços nas áreas da saúde, educação, segurança, seguridade social, dentre outros. Essas atividades decorrentes do papel do Estado são realizadas por meio da administração pública, que engloba um conjunto de serviços necessários para a realização de tais atividades. Para atender aos anseios da sociedade e implementar as atividades decorrentes do papel do Estado, a administração pública no Brasil tem passado por um processo de modernização, intitulado na literatura como: *Modernização e Reforma do Estado*.

No contexto internacional sobre o tema, segundo Bresser Pereira (1998), o enfoque gerencial sobre a administração pública teve origem na Grã-Bretanha e nos EUA, em 1979 (GOVERNO THATCHER) e 1980 (GOVERNO REAGAN). Somente na Grã-Bretanha, o gerencialismo foi aplicado ao serviço público imediatamente após a posse do novo governo e levou a uma reforma administrativa profunda e bem sucedida. O serviço público britânico tradicional passou por uma transformação e perdeu os traços burocráticos e adquiriu características gerenciais.

Reformas semelhantes ocorreram na Nova Zelândia, na Austrália e na Suécia. Nos EUA, Osborne e Gaebler (1994), com o livro *Reinventando o governo*, descrevem as reformas administrativas que aconteciam desde o início da década de 1970. A obra de David Osborne e

Ted Gaebler é o marco na nova discussão da administração pública americana. Nele, trata-se de discutir os fundamentos do governo no que se refere a esse tipo administrativo. Para tanto, é estruturado um modelo híbrido e eclético de análise, incorporando conceitos que estiveram separados no desenvolvimento do modelo gerencial inglês, tais como a implantação de uma administração por objetivos — ou por missões —, a mensuração do desempenho das agências por meio da definição e análise dos resultados, a busca da qualidade total como método administrativo, a ênfase no cliente, a transferência do poder aos cidadãos e a tentativa de garantir a equidade (ABRUCIO, 1997).

Na América Latina foi criado, em 1972, o Centro Latino Americano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD), com a ideia de instituir uma entidade regional voltada para a modernização das administrações públicas. No final da década de 1990, seu Conselho Diretivo assina um documento intitulado *Uma Nova Gestão Pública para a América Latina*, considerando que a promoção da reforma gerencial do Estado Latino Americano seria o aspecto fundamental para melhoria da capacidade de gestão do Estado (CLAD, 1998).

O modelo gerencial proposto pelo CLAD defende o trabalho necessário de adaptação dos conceitos importados para a realidade latino-americana e destaca, também, algumas características principais da nova gestão pública, quais sejam: a profissionalização da burocracia como ponto de partida do modelo aliada à flexibilização do regime único de contratação de servidores, inclusive com a terceirização das atividades auxiliares; uma administração pública transparente e a responsabilização dos administradores frente à sociedade; a descentralização da execução de serviços públicos; a desconcentração organizacional no caso de atividades exclusivas de Estado, com separação funcional entre as estruturas formuladoras e as estruturas descentralizadas e autônomas executoras de serviços; o controle de resultados por meio de contratualização de resultados entre as estruturas centrais e as unidades descentralizadas, com delegação de poder e autonomia para os gerentes; controle de custos; controle social; transferência da execução de políticas sociais e de desenvolvimento científico e tecnológico para o setor público não estatal, com a manutenção do Estado no papel de formulação, regulação e financiamento; orientação do fornecimento de serviços para o cidadão-usuário; aumento do grau de responsabilização do servidor público frente à sociedade, aos políticos e aos representantes formais e informais da sociedade (CLAD, 1998.).

No Brasil, a modernização da gestão pública teve início na década de 1930, tendo sido denominada pela literatura em tal período como a primeira reforma administrativa. O

modelo se pautava no desenvolvimento da administração com base no modelo burocrático weberiano e veio como alternativa superior ao modelo de administração patrimonialista, porque era a melhor forma de reduzir, senão eliminar, o empreguismo, o nepotismo e a corrupção no país. Nessa época, foram criadas leis trabalhistas no Brasil que perduram até hoje e orientam os gestores na aplicabilidade das políticas de recursos humanos (BRESSER PEREIRA, 1998).

A segunda reforma administrativa, que ocorreu durante o Estado autoritário, compreendido entre 1960 e 1964, foi conhecida como *reforma desenvolvimentista*. Estas reformas, também conhecidas como de segunda geração não dispensaram o equilíbrio fiscal, embora a ênfase se desse no bem-estar de modo integrado à responsabilidade fiscal. A eficiência é enfocada na perspectiva de mudanças estruturais e não só na redução de despesas. As transformações são voltadas para a redução do déficit institucional, fortalecimento da governança, aumento da eficiência, transparência e participação (BRESSER PERREIRA, 1998).

Esta segunda reforma é considerada a primeira tentativa no sentido de uma administração gerencial no Brasil (BRESSER PEREIRA, 1998), com a publicação do Decreto-Lei n. 200, de 1967. Nesse momento, pode ser destacada a ênfase na descentralização e na flexibilidade administrativa, bem como a introdução do espírito gerencial em alguns segmentos da administração pública (ABRUCIO, 1997). Em tal período houve o lançamento do Programa Nacional de Desburocratização. Uma das consequências indesejadas deste momento foi explicitada no decreto da lei 200, de 1967, cujo teor permitiu as contratações sem concurso público. Em tal período houve o desenvolvimento das carreiras da administração direta (BRESSER; PERREIRA, 1998).

A reforma administrativa de 1967 foi precursora de muitas ideias no Brasil, que vinte anos depois viriam a ser apresentadas como parte de uma revolução gerencial no Estado. Inúmeras das principais novidades de 1995 já eram mencionadas naquela época (GAETANE, 2003). De acordo com o próprio Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), a reforma de 1967 poderia ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial do Estado no Brasil (MARE, 1995).

Na década de 1980, em função da preocupação de cumprir o estabelecimento das relações contratuais, dar-se, então, a descentralização gerencial, com a separação entre a formulação, e a implantação das políticas públicas, bem como dos processos administrativos políticos, com a criação das autarquias e das fundações públicas (ABRUCIO, 1998). Ocorre, porém, que não obstante as novas bases que orientavam a administração pública no contexto

mundial, bem como os avanços ocorridos com a reforma ocorrida em 1967, houve um retrocesso no tocante à gestão pública com a promulgação da Constituição de 1988.

Segundo Bresser Pereira (2001), os constituintes e, mais amplamente, a sociedade brasileira revelaram incapacidade de ver o novo, percebendo apenas que a administração burocrática clássica não havia sido plenamente instaurada e que o Estado havia adotado estratégias descentralizadoras — as autarquias e as fundações públicas — que, por sua vez, não se enquadravam no modelo burocrático-profissional clássico e que, portanto, não eram tão seguras contra o empreguismo.

O autor afirma que o constituinte e a sociedade não perceberam que as formas mais descentralizadas e flexíveis de administração que o Decreto-lei 200 havia consagrado eram, nesse caso, uma resposta à necessidade de o Estado voltar-se para os serviços sociais e para o atendimento ao público. Decidiram, então, completar a evolução burocrática antes de pensar nos princípios da moderna administração pública.

Bresser Pereira (2001) afirma que a constituição de 1988 estabeleceu um regime jurídico único para toda a administração pública, eliminou toda a autonomia das fundações públicas e tratou de forma igual a militares, professores, juízes, médicos, promotores, administradores da cultura, policiais e assistentes sociais por meio de uma estabilidade rígida, bem como ignorou que esse instituto foi criado para defender o Estado e não os seus funcionários. Estabeleceu, ainda, um sistema de privilégios na área da previdência, garantindo aos funcionários públicos a possibilidade de se aposentar por tempo de serviço, em geral antes dos 50 anos, com um valor de aposentadoria correspondente a 120% do último salário. Com isso a crise fiscal era decisivamente agravada.

A constituição de 1988, enfim, veio impregnada pelo engessamento burocrático extremo que, até hoje, influencia o comportamento e o cotidiano da gestão pública, bem como a interpretação para agir e decidir nos poderes (judiciário, executivo, legislativo), no Ministério Público e no Tribunal de Contas.

Assim, a administração pública tem as bases nas regras da constituição de 1988, que tornou a legislação referente à burocracia muito mais rígida, às vezes garantindo até a efetivação das boas características do antigo modelo weberiano, mas que, infelizmente, muitas outras vezes serviram apenas para defender o corporativismo do corpo de funcionários públicos e não aos interesses do cidadão. Nessa época, o modelo weberiano não respondia mais a uma série de dilemas administrativos postos ao Estado-Nação (ABRUCIO, 1997).

Em resposta à crise dos anos de 1980 e à globalização da economia, entre 1995 e 1998, foi implementado o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE),

orientado pelos conceitos da nova gestão pública, que tinha quatro principais pilares, quais sejam: a delimitação do tamanho do Estado, reduzindo suas funções por meio da privatização, terceirização e publicização, que envolve a criação das organizações sociais; a redefinição do papel regulador do Estado por meio da desregulamentação; o aumento da governança, ou seja, a recuperação da capacidade financeira e administrativa de implementar decisões políticas tomadas pelo governo por meio do ajuste fiscal; e o aumento da governabilidade, ou seja, da capacidade política do governo de intermediar interesses, garantir legitimidade e governar (BRESSERPERREIRA, 1998).

O ajuste fiscal necessário a partir de 1995 teve como base, principalmente, a necessidade de reorganizar o sistema de gestão de recursos humanos no serviço público por meio da exoneração de funcionários por excesso de quadros, da definição clara de teto remuneratório para os servidores e da modificação do sistema de aposentadorias, aumentando, assim, o tempo de serviço exigido e a idade mínima para aposentadoria, bem como exigindo tempo mínimo de exercício no serviço público e tornando o valor da aposentadoria proporcional à contribuição. Tais modificações tiveram que ser realizadas por meio de alteração da Constituição de 1988 (ORMOND; LOFFLER, 1999).

A reforma de 1995, por meio do Plano Diretor de Reforma do Estado (PDRAE) apresenta três características básicas: crise financeira, crise de identidade, crise do modo de administrar e do modelo burocrático. As reformas foram, nos anos 1980 e 1990, essencialmente fiscais e econômicas (MARINI, 2005). O PDRAE é considerado por muitos um grande avanço, partindo da experiência internacional, mais particularmente da vertente gerencial inglesa, e apontando para a necessidade de se construir uma administração pública condizente com as mudanças ocorridas no mundo (ABRUCIO, 1997).

É importante considerar que o objetivo geral da reforma administrativa que tem ocorrido na gestão pública é especialmente transitar de uma administração burocrática para a gerencial. Essa mudança, porém, não pode ser realizada de um dia para o outro e nem deve ocorrer com a mesma intensidade nos diversos setores (BRESSER PERREIRA, 1998). De acordo com Abrucio (1998), desde o primeiro momento, ainda no início da década de 1980, quando nasceu o *gerencialismo puro*, até os dias de hoje, as ideias e práticas vinculadas à nova gestão pública passaram por profundas alterações. Como já citado anteriormente, esse modelo teve origem nos governos conservadores de Margareth Thatcher no Reino Unido e no governo republicano de Ronald Reagan nos Estados Unidos, no final da década de 1970 e início de 1980.

A nova gestão pública surge, inicialmente, com um foco estritamente economicista de corte de custos e aumento de produtividade em um contexto de grave crise fiscal. O gerencialismo pode ser entendido como uma diversidade de respostas à crise do modelo burocrático weberiano, e que não existiria, assim, um modelo gerencial único, mas um conjunto de ideias em defesa da modernização do setor público (ABRUCIO, 1998). De forma semelhante, Pollitt *et al.*(2007) define a nova gestão pública de resultados como um rótulo utilizado no setor público nos países ocidentais, desde a década de 1980, em busca de mais eficiência e desempenho. A introdução de mecanismos de avaliação de desempenho individual e de resultados organizacionais, atrelados uns aos outros e baseados em indicadores de qualidade e produtividade, assim como do planejamento estratégico, adequado às mudanças no mundo contemporâneo capaz de pensar as políticas, são, dentre outros, os objetivos das reformas implementadas pelos governos (ABRUCIO, 1998).

Minas Gerais insere-se nesse contexto de modernização da gestão, tida como a terceira reforma da administração pública, tendo sido considerada pioneira quando da formulação do projeto intitulado: *Choque de Gestão: pessoas, qualidade e inovação na administração pública*, implantado a partir de 2003 com uma combinação de medidas que buscou o ajuste fiscal e da administração pública do Estado, bem como a modernização do arranjo institucional, tendo como objetivo de melhoria da prestação de serviços e da sua qualidade, além de reduzir os custos dos serviços públicos (ANASTASIA, 2006). Ele foi concebido para dar ao Estado modernidade, agilidade e eficiência, adequando-o aos novos tempos e, ao mesmo tempo, garantir transparência aos atos e ações do governo (ANASTASIA, 2003).

É importante destacar que todo o arcabouço legal do projeto estruturador “Choque de Gestão” foi constituído a partir de um novo paradigma que prevê o alinhamento entre o desenvolvimento de pessoas, objetivos organizacionais e avaliação dos resultados das políticas públicas (ANASTASIA, 2004, p. 14).

O projeto *Choque de Gestão* tem sido a base para os avanços ocorridos em termos de desenvolvimento socioeconômico, de administração pública gerencial e na formulação, implementação, monitoramento e avaliação das políticas públicas necessárias para atendimento das demandas da população. A seguir, a FIGURA 1 retrata a evolução da modernização da gestão em Minas Gerais.



FIGURA 1 – A Evolução da Gestão no Governo de Minas Gerais.

Fonte: IPSEMG, 2010

Na primeira fase, tem-se a implantação do *Choque de Gestão*, com as bases já citada anteriormente, tendo essencialmente a lógica da implantação da eficiência. A segunda geração da evolução da modernização da gestão em Minas, intitulado Estado para Resultados, teve como foco a eficácia.

A ideia de Estado para Resultados surge, portanto, da necessidade de integrar as agendas social, econômica e fiscal, frequentemente entendidas como conflitantes. Para tanto, é necessário ampliar o conceito atual de equilíbrio fiscal, antes restrito aos resultados em endividamento e superávit, em direção à qualidade fiscal, que incorpora indicadores objetivos, não só de desempenho e metas fiscais para o setor público, como também de resultados das políticas de desenvolvimento econômico e social (GUIMARAES; CAMPOS, 2008, p. 75).

Na terceira geração do *Choque de Gestão*, a busca por resultados transforma-se em *Gestão para a Cidadania*. Os cidadãos, antes considerados apenas destinatários das políticas públicas implementadas pelo Estado, passam a ocupar também a posição de protagonistas na definição das estratégias governamentais (VILHENA; MARINI, 2011). Essa terceira geração pauta-se na efetividade.

O Estado de Minas tem buscado através da convergência da avaliação de desempenho institucional e individual, do fortalecimento da política de incentivo ao mérito, e do alinhamento dos instrumentos de planejamento e gestão, romper paradigmas do setor público calcados na ineficiência e no domínio dos meios sobre os fins, para resgatar o real

objetivo de servir ao público, gastando menos com a máquina pública para poder gastar mais e melhor com o cidadão.

Como já citado anteriormente, o projeto “Choque de Gestão” surgiu com o objetivo de aumentar a efetividade da administração pública estadual, buscando uma prestação de serviços de qualidade na perspectiva do cidadão. Neste contexto, foram implementados novos instrumentos orientados à resultados que tem como base a avaliação de desempenho institucional realizada a partir da celebração de Acordo de Resultados. Após dois anos de experiência (pactuação de 24 Acordos), o modelo passou por uma reformulação dando origem à segunda geração do Choque de Gestão, a qual tem como foco a consolidação de uma nova cultura gerencial (expressa no Programa Estado para Resultados), com grande preocupação com a qualidade do gasto, e a gestão eficiente. A referida reformulação buscou aumentar a capilaridade do instrumento de pactuação em todos os níveis, um maior alinhamento e aderência das políticas setoriais com a agenda de governo e a promoção da integração das políticas públicas.

Assim, ampliou-se a prática do Acordo de Resultados para todo o Estado, aumentando a integração entre os diversos órgãos e mobilizando-os para o alcance de resultados estratégicos. O novo modelo contempla duas etapas, a primeira, por sistema de atuação governamental, que tem como objeto de pactuação os resultados esperados no nível estratégico, e a segunda etapa, o desdobramento permitindo o comprometimento e o alinhamento de cada equipe à agenda estratégica do governo. Desta forma, tornou-se possível realizar um alinhamento interno dos instrumentos de gestão, pois a definição de metas e resultados objetivos para cada uma das equipes das Secretarias de Estado possibilitou a formulação de uma nova política de recursos humanos que enfatiza e fortalece a avaliação de desempenho e a premiação por resultados, baseada em princípios meritocráticos de produtividade na Administração Pública, rompendo com o paradigma de ineficiência no setor público e gerando ganhos efetivos para a sociedade mineira. Vale destacar ainda que o modelo mineiro de contratualização prima pela transparência, uma vez que todos os acordos pactuados e os resultados das avaliações realizadas estão disponíveis em sítios eletrônicos do Governo, como forma de disponibilizar informações aos cidadãos e induzir o controle social dos resultados e ações do Governo.

Assim, pode-se concluir que o Estado tem procurado instrumentos de melhoria na gestão ao longo dos anos, objetivando melhorar a administração pública e a realização das atividades decorrentes do seu papel de Estado para atender aos anseios dos cidadãos que, cada vez, têm demandado mais.

A modernização e a reforma do Estado objetivando uma administração pública gerencial, com gestão de resultados, poderá contribuir para a melhoria da qualidade da administração pública. Hoje é mais importante que ela seja voltada para efetividade das decisões estatais e eficiência do funcionalismo do que para o formalismo no atendimento (ABRUCIO, 1998).

Ocorre, porém, que os desafios são muitos e a aprovação das políticas e práticas de gestão orientada para resultados pelos servidores apresenta, ainda, índices que precisam ser aperfeiçoados (MARQUES *et al.*, 2010). Mais do que isso, a importância e a aplicação das políticas e práticas de gestão de resultados na administração pública precisam ser medidas e melhoradas.

## **2.2 Modelo de Gestão da Qualidade – Excelência em Gestão**

Kujala e Lillrank (2004) relatam que em decorrência da preocupação dos gestores quanto ao sucesso de sua gestão, surgiram, nos últimos anos, mecanismos auxiliares e desenvolvimento de soluções de gestão para as organizações. Nessa linha, uma organização pode selecionar a sua prática de gerenciamento. Escolher o modelo de gestão é uma atividade complexa de modelagem pela necessidade de buscar uma construção sistêmica eficaz.

O modelo de gestão pode ser entendido como um conjunto de práticas e processos coerentes com uma filosofia de trabalho escolhida pela direção de uma organização (GOMES, 2004). As práticas de gestão estão relacionadas à definição de um modelo baseado em tecnologia, estrutura, processos e estilos administrativos que são fatores associados ao próprio conhecimento (BERTERO, 1977). Para Gomes (2004), a visão sistêmica e as práticas definem um modelo de gestão em que cada parte compõe um todo e a ausência de uma delas pode comprometer o equilíbrio geral do sistema.

Modelos baseados na gestão da qualidade têm sido muito adotados pelas instituições públicas e privadas. Paladini (2000) afirma que a gestão da qualidade envolve toda a organização e desenvolve-se ao longo do tempo, de forma contínua e progressiva. É abrangente, por envolver e afetar todo o processo gerencial da organização, tornando-se uma característica que identifica uma organização.

Uras (1998) afirma que foram desenvolvidos vários modelos de gestão da qualidade, sendo que, atualmente, tais modelos estão sendo trabalhados nos prêmios nacionais de qualidade. Nessa linha, e com o intuito de promover a qualidade e servir como modelo de

auto-avaliação e melhoria das organizações, surgem os prêmios de excelência nacionais e regionais (AEP, 2003). Sommer (1999) ressalta que os modelos dos prêmios que surgiram ao longo dos anos consideram valores e conceitos continuamente analisados e avaliados criticamente, tendo como base os critérios de excelência, resultando em melhorias e atualizações anualmente incorporadas ao processo.

Na visão da *European Foundation for Quality Management* (2003), os prêmios estimulam a melhoria da qualidade da gestão das organizações através de processos estruturados. Assim, cada vez mais vem aumentando o número de instituições no mundo que passam a utilizar as dimensões de excelência dos prêmios, introduzindo, dessa maneira, melhorias em seus sistemas de gestão. Silva e Mohallem (2003) comentam que mais importante do que a premiação é o fato de muitas organizações, mesmo sem se candidatarem, empregam o abarcamento dos prêmios para se auto-avaliarem e orientarem seus esforços para melhorias. Os prêmios de excelência desempenham, portanto, papel importante de consolidação e promoção da qualidade.

O conceito de qualidade, ao longo do tempo, esteve associado à ideia de excelência ou superioridade de um produto ou serviço. A modernização da administração pública brasileira, que considera de certa maneira os princípios da qualidade, vem levando em conta a sua dimensão formal, no que diz respeito à sua competência para produzir e aplicar métodos, técnicas e ferramentas, bem como sua dimensão política, no que se refere à competência para projetar e realizar organizações públicas que atendam às necessidades da sociedade (ALMEIDA, 2002).

O desafio de tratar da questão da qualidade na gestão pública impõe o reconhecimento da incompatibilidade dos fundamentos que a norteiam na atividade privada. A esse respeito, Pollitt (1994) declara que a tarefa implica em nada menos que reafirmar a supremacia do cidadão sobre o consumidor. Essa orientação, de viés economicista, transforma as estruturas burocráticas tendentes no serviço público em organizações flexíveis e empreendedoras, capazes de prestar os serviços públicos com eficiência e qualidade (GUIMARÃES, 2000).

Para Juran (1992), a ideia de qualidade está associada à redução de desperdício de matéria-prima, de tempo, recursos humanos e ao melhor uso do equipamento para reduzir custos de produção. Misoczky, Vieira e Leão (1999) destacam que o desempenho das organizações públicas não deve considerar exclusivamente a avaliação de sua eficácia econômica, mas, principalmente, a efetividade das políticas sociais. Para Gentili (2001), a construção de um conceito e instrumentalidade da qualidade na administração pública

constitui uma tarefa que precisa ir além das construções teóricas e incorporar-se aos movimentos pela inclusão social e aprofundamento da democracia. Assim, a definição de qualidade precisa ser permeada pelos planos da política e da economia, numa relação onde o segundo deve se sujeitar ao primeiro, o que implica, por exemplo, em reconhecer que, no plano da política, o critério de eficácia é a capacidade de alterar ou manter as relações de poder, porque esse é seu instrumento e seu fim imediato (MATUS, 1993, *apud* MISOCZKY; VIEIRA; LEÃO, 1999).

Contudo, o conceito de qualidade na administração pública não se trata, em momento algum, de fazer concessões à gestão pública, mas de criar o entendimento necessário para dar viabilidade ao seu processo de transformação rumo a excelência gerencial com base em padrões e práticas mundialmente aceitas (BRASIL, 2002).

Como já citado anteriormente, existem vários modelos de gestão da qualidade. Nos próximos itens serão abordados os moldes de prêmios que foram os precursores da gestão da qualidade, bem como influenciaram os protótipos nacionais de qualidade criados no Brasil. Assim, serão explicitados o *Deming Prize* – 1951, prêmio japonês da qualidade; o *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) – 1987, prêmio norte americano; e o *European Quality Award* (EQA) – 1991, prêmio da comunidade européia.

Também serão descritos, nos próximos itens, os prêmios nacionais de qualidade, que são: o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) – 1991 e o Prêmio Nacional de Gestão Pública (PNGP) – 1998, do Programa de Qualidade do Serviço Público (PQSP), sendo o último, o prêmio para as organizações públicas brasileiras. A importância desses prêmios nacionais para este trabalho consiste no fato de que eles foram as bases para a avaliação da importância e da aplicação das dimensões do modelo de qualidade no IPSEMG.

### **2.2.1 Deming Prize**

O prêmio da qualidade instituído pela primeira vez no mundo foi o *Deming Prize* – Prêmio Deming de Qualidade, em 1951, no Japão, cujo nome é uma homenagem ao professor norte americano W. Edward Deming que, a convite da JUSE – *Union of Japanese Scientists and Engineers*, esteve no país ministrando palestras e coordenando seminários sobre controle de qualidade e pesquisa de mercado (RUTKOWSKI, 2001).

O modelo do prêmio Deming é centrado na implementação de princípios e técnicas como a análise de processos, métodos estatísticos e círculo da qualidade (AEP, 2003). Para Hiene (2002), o propósito do prêmio é disseminar a crença na qualidade pelo reconhecimento da melhoria do desempenho através do sucesso da implantação do *Company*

*Wild Quality Control* (CWQC), ou da gestão da qualidade, baseado em técnicas de controle estatísticos da qualidade. A aplicação dos métodos estatísticos e a informação relativa ao processo visam identificar as variáveis críticas e causas remotas e eliminar problemas.

A instituição do Prêmio Deming possibilitou um avanço tecnológico em sistemas de gestão, uma vez que todas as técnicas mais avançadas fazem parte das dimensões de avaliação e, com isso, as organizações estão sempre buscando melhorias nos seus produtos e processos. O Essa premiação é essencialmente prescritiva por designar técnicas e abordagens específicas em seus itens de controle.

A avaliação das organizações que concorrem a esse prêmio considera 10 dimensões, com igual peso sobre a pontuação final atribuída, quais sejam: política e planejamento da organização; a organização e sua gestão; educação e disseminação da qualidade; obtenção, transmissão e utilização de informação sobre qualidade; análise; padronização; controle; garantia da qualidade; e efeitos e planos futuros.

Miyauchi *apud* Campos (1994) afirma que o vencedor do Prêmio Deming é toda empresa que suplanta um padrão mínimo estabelecido com base nas dimensões descritas, sendo que a ênfase dada nesse modelo é para o processo e que a premiação é um reconhecimento a tais empresas pelo padrão de qualidade alcançado.

### **2.2.2 *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)***

Nos EUA, o primeiro prêmio relacionado ao gerenciamento para qualidade foi a medalha Edward, criada pela ASQC – Sociedade Americana de Controle da Qualidade, em 1959. Em 1987, por iniciativa do Instituto Nacional de Normas e Tecnologia (NIST), foi criado o *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) – Prêmio Malcolm Baldrige, assim denominado em reconhecimento às grandes contribuições de Baldrige, ao propor a administração de qualidade como chave para a prosperidade do país. O prêmio é o mais alto nível de reconhecimento para o desempenho com excelência que uma organização dos EUA pode receber (BALDRIGE, 2011).

O prêmio foi criado para promover a conscientização sobre a qualidade como um elemento cada vez mais importante na competitividade, bem como para aumentar a consciência da necessidade de excelência do desempenho da qualidade pelo compartilhamento de informações entre as organizações (BROWN, 1995). Swyt (1999) ressalta que o Prêmio Malcolm Baldrige prevê dimensões bem definidas para a avaliação e para demonstrar a efetividade da organização na gestão da qualidade.

Para Woopert (2004), as dimensões do prêmio, com foco em resultados, são ferramentas para avaliar o desempenho organizacional por meio da combinação de indicadores fundamentais, quais sejam: financeiro, operacional e satisfação do cliente. O relatório, que todo candidato recebe, aponta as oportunidades de melhoria sendo uma importante contribuição para a melhoria global da gestão da organização. Garvin (1991) afirma que o prêmio Malcolm é considerado muito mais que um laurel para organizações com melhor administração de qualidade, mas um catalisador importante para transformar os negócios americanos.

O prêmio Malcolm possui os seguintes valores e concepções, segundo Baldrige (2011): liderança visionária; clientes; aprendizagem pessoal e organizacional; valorização de funcionários e parceiros; agilidade; foco no futuro; gerenciamento para inovação; gerenciamento por fatos; responsabilidade social; foco nos resultados e criação de valores; e perspectivas de sistema. Esses valores e concepções são a base para integrar os negócios numa estrutura inovadora, voltada para resultados, criando esquema para ação e *feedback*. Os conceitos e valores estão incorporados nas dimensões do prêmio (Baldrige, 2011).

As dimensões deste prêmio, segundo Baldrige (2011), são: liderança; planejamento estratégico; foco no mercado e cliente; medidas, análise e gerenciamento do conhecimento; foco no recurso humano; gerenciamento de processos; e resultado dos negócios. Flynn e Saladin (2001) comentam que a estrutura do Baldrige emergiu como um guia para a administração de qualidade e como modelo de premiação internacional, em que numerosos Estados se baseiam.

Segundo Ferreira (2003), entre suas características, destaca-se o fato de o Baldrige conceber a excelência de forma absoluta, sem ter como resultado uma classificação dentre os interessados, sendo apenas uma competição objetivando o reconhecimento da excelência da gestão. Esse fato é um contraponto ao Prêmio Deming do Japão.

### **2.2.3 Prêmio Europeu da Qualidade (EQA)**

Segundo Gonzales (2005), a *European Foundation for Quality Management* (EFQM) foi criada em 1988 por 14 companhias da Europa – Bosch, Bt, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Eletrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Suzer, Volkswagen –com o endosso da comissão européia.

Esta rede, que possui oitocentos membros, tinha necessidade de desenvolver uma estrutura européia para melhoria da qualidade na linha do modelo Baldrige dos Estados Unidos da América e do *Deming Prize* do Japão. A EFQM é uma fundação na forma de

sociedade, em que não cabem instituições que visam lucro. Possui a missão de ser a força condutora para a Excelência Sustentável na Europa (FERREIRA, 2003).

O *European Quality Award* (EQA), que é o prêmio Europeu de qualidade, tem sido entregue, desde 1992, pela Fundação Européia para Qualidade na Gestão (EFQM). Posteriormente, o EQA foi estendido para incluir o setor público e as organizações voluntárias (McADAM; WELSH, 2000).

O modelo de Excelência EFQM é uma estrutura amplamente usada nas organizações da Europa e tem se tornado a base para a maioria dos prêmios de qualidade nacional e regional. A fundação tem a função de pesquisar e atualizar o modelo europeu com as contribuições de boas práticas testadas em milhares de organizações dentro e fora da Europa. Hoje é utilizado por mais de 30.000 instituições européias (EFQM, 2011).

As organizações do setor público e privado estão usando, cada vez mais, o modelo do prêmio europeu como autoavaliação e, também, como parte do processo de planejamento para melhorar os resultados da instituição (EFQM, 2011). O modelo de excelência EFQM é uma estrutura não prescritiva, por que reconhece que há muitas maneiras de alcançar a excelência e possui as seguintes dimensões, segundo a *European Foundation for Quality Management* (2011): liderança; políticas e estratégias; pessoas; parcerias e recursos; processos; resultados de clientes; resultados de pessoas; resultados na sociedade e resultados de desempenho.

#### **2.2.4 Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)**

A Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade (FPNQ) foi criada em 11 de Outubro de 1991, como uma entidade privada sem fins lucrativos, por 39 organizações públicas e privadas com a finalidade de disseminar os fundamentos da excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil. No início da década de 1990, o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP) foi lançado objetivando a melhoria dos níveis de produtividade, confiabilidade e qualidade de bens e serviços nacionais (MOHALLEM, 2005).

Como parte do PBQP, em 1991, foi criado o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), para reconhecer a excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil e com o propósito de incentivar e disseminar os melhores modelos de gestão da qualidade (ZANON, 2001). O PNQ tem como referência o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), cuja característica mais importante é a de ser um modelo sistêmico, com o benefício de buscar a

estruturação e o alinhamento dos componentes da gestão das organizações sob a ótica de um sistema (FNQ, 2008).

O Modelo estabelece uma orientação integrada e interdependente para gerir uma instituição. Considera que os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica e balanceada nas estratégias e nos resultados. Assim, o MEG permite que os vários elementos de uma organização possam ser implementados e avaliados em conjunto, de forma mútua e complementar (FNQ, 2008).

Segundo Mohallem (2005), os fundamentos da excelência que servem de referencial para as dimensões do PNQ são: liderança e constância de propósitos; visão de futuro; foco no cliente e no mercado; responsabilidade social e ética; decisões baseadas em fatos; valorização das pessoas; abordagem por processos; foco nos resultados; inovação; agilidade; aprendizagem organizacional; e visão sistêmica.

Com base nos fundamentos da excelência supracitados, foram criadas as dimensões do Programa Nacional de Qualidade (PNQ) que são, segundo Mohallem (2005): liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos; e resultados.

A organização das dimensões do PNQ é feita de forma sistêmica, evidenciando o seu carácter interdependente e complementar, visando à geração de resultados. Considerando que a organização pode ser avaliada como um sistema orgânico e adaptável ao ambiente externo, os vários elementos do modelo em questão encontram-se imersos num espaço de informação e conhecimento e, assim, relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados (FNQ, 2008). A representação do Modelo de Excelência da Gestão está apresentada na FIGURA 2 a seguir:

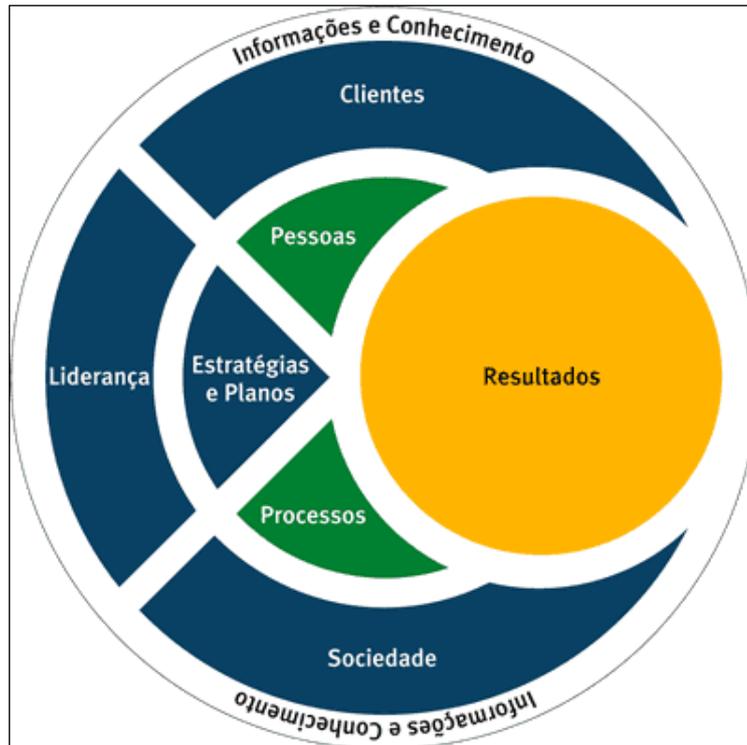


Figura 2– Representação do Modelo de Excelência da Gestão – MEG.

Fonte: FNQ: Critérios de Excelência, 2008.

O funcionamento do MEG é explicado pelo conceito do PDCL (iniciais em inglês de *Plan* (planejar), *Do* (executar), *Check* (monitorar) e *Learn* (agir)). A Lógica do modelo consiste no direcionamento da organização dado pela liderança, bem como ouvindo os clientes e a sociedade. A partir deste direcionamento, são definidos as estratégias e os planos. A implementação desses dois pontos é realizada por meio das pessoas, que compõem a força de trabalho, utilizando-se dos processos existentes na organização. Todo esse ciclo, ao ser executado, deverá conduzir a resultados, que devem ser analisados e entendidos, gerando informações e conhecimento para serem utilizados no processo de tomada de decisão provocando, assim, um novo ciclo de gestão (FNQ, 2008).

Santos *apud* Ferreira (2003) afirma que o MEG se baseia na adoção do pensamento sistêmico, envolvendo os vários elementos internos e externos da organização. Apresenta um modelo flexível, com uma linguagem simples e respeita as características, assim como as limitações de cada organização, não prescreve ferramentas ou práticas de gestão específicas e, sobretudo, analisa aquelas que são utilizadas pela instituição e seu respectivo desempenho. Além disso, fornece, periodicamente, um relatório da avaliação com indicações para aperfeiçoamentos dos processos da organização.

### ***2.2.5 Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP) – Prêmio Nacional de Gestão Pública (PNGP)***

Conforme apresentado nos itens anteriores, houve várias iniciativas ao longo dos anos retratando a vontade de se ter um modelo de gestão mais eficiente e inspirado nos modelos de excelência e de qualidade da gestão. No âmbito do setor público, o desenvolvimento de um modelo de gestão dedicado às instituições públicas nasceu da compreensão de que havia a necessidade de se traduzir as tecnologias de gestão segundo a ótica estatal (FERNANDES, 2009).

Em função disso, o tema foi colocado na pauta da gestão pública, sendo que no Brasil, no domínio nacional, foi criado o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), que representa uma trajetória de quinze anos de construção da estratégia de mudança da gestão pública no país, como resultado do aprimoramento de uma série de outras medidas criadas anteriormente. Dentre essas medidas, podem ser citadas a criação do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), em 1990; do Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (PQPAP), em 1995; do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), na categoria Administração Pública, em 1996; do 1º Instrumento de Avaliação da Gestão na Administração Pública, em 1997; do Prêmio Qualidade do Governo Federal (PQGF), em 1998; do Programa Nacional de Desburocratização, ressurgido pelo Decreto nº 3.335, de 11/01/2000; e, por fim, do Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), no ano 2000 (LIMA, 2007).

Paladini (2000) afirma que a gestão da qualidade do serviço público é necessária em função do impacto que proporciona, da carência crônica de recursos e da necessidade urgente de economizar e de ser eficiente na gestão do gasto público. O mesmo autor ressalta que para implementar gestão da qualidade, antes de definir um modelo de gestão da qualidade para o setor público, devem ser consideradas a cultura vigente e as especificidades de atuação dos servidores públicos. O convívio com a estabilidade do servidor também deve ser lembrado como um entrave para a gestão pela qualidade.

Lima (2007) considera a qualidade da gestão pública como um valor positivo que a organização pode ou não ter. Numa forma direta, a organização pública que tem qualidade na gestão tem, também, a capacidade de cumprir sua missão e atingir os objetivos e resultados esperados. Segundo o mesmo autor, a qualidade da gestão pública é formada por três elos, que são: o processo, o resultado e o efeito. Esses pontos representam o espaço gerencial com a finalidade de garantir a qualidade para todas as partes interessadas. Esses componentes,

transformados em eficiência, eficácia e ganho social, são essenciais para a cultura de excelência do setor público.

O modelo de gestão da qualidade na administração pública tem como referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). O MEGP, da mesma maneira que o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) citado no item anterior, é baseado na adoção do pensamento sistêmico (SANTOS *apud* FERREIRA, 2003).

Para Lima (2007), o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) é a representação de um sistema de gestão constituído de oito elementos integrados que, por sua vez, contribuem para a construção de órgãos e entidades públicas de alto desempenho. Os elementos são: liderança; estratégias e planos; cidadãos; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos; e resultados. O inter-relacionamento desses pontos dá movimento e direção ao sistema de gestão, assim, como produz uma sinergia que potencializa a capacidade de planejar, organizar, decidir, executar e controlar a produção de resultados.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública pode ser retratado por meio da FIGURA 3, representada a seguir:

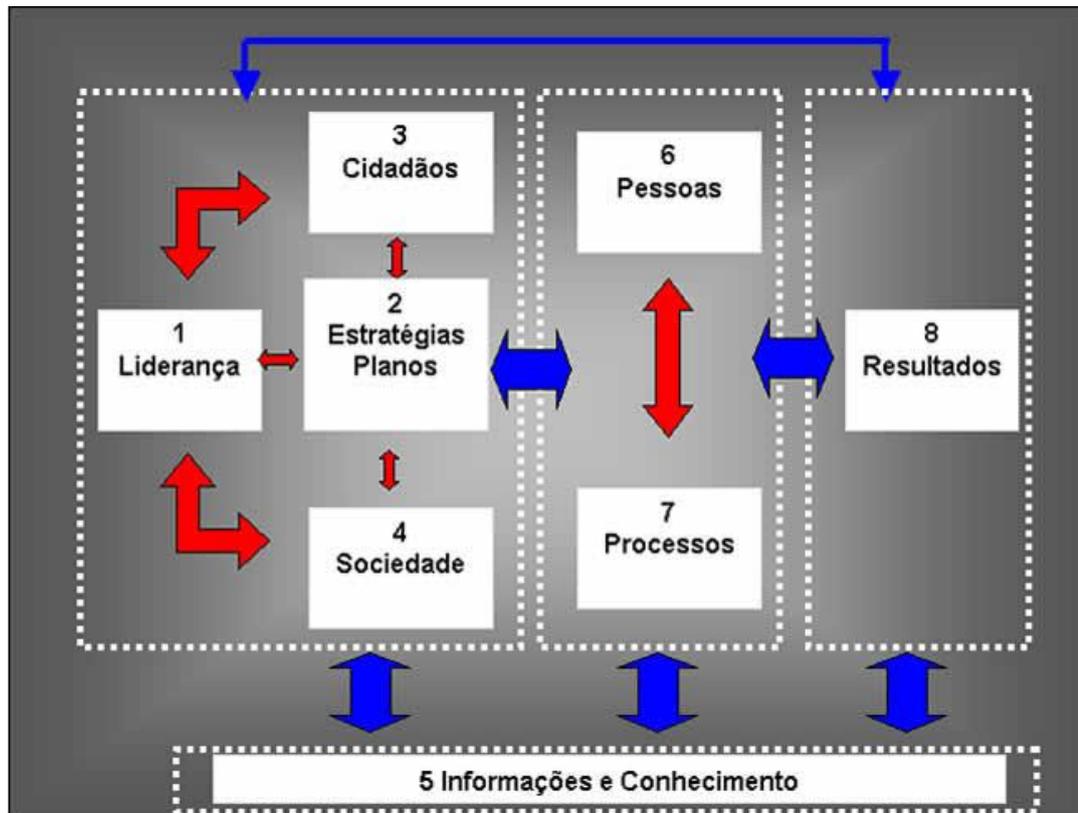


Figura 3: Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP

Fonte: Instrumento de Avaliação do Prêmio Nacional da Gestão Pública, do GESPUBLICA, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2008.

Utilizando as bases do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), foi instituído o Prêmio Qualidade do Governo Federal (PQGF) em 1998, que, em 2003, passou a se chamar Prêmio Nacional de Gestão Pública (PNGP).

Segundo Mohallem (2005), o Prêmio Nacional de Gestão Pública (PNGP) é uma das ações estratégicas do Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP). Sua finalidade é reconhecer e premiar as organizações públicas que comprovarem alto desempenho institucional, evidenciando melhorias em direção à inovação, à redução de custos, à qualidade de serviços e à satisfação do cliente, mediante avaliação de desempenho institucional compatível com a faixa de reconhecimento e premiação. A tática utilizada pelo PQSP foi adaptar a linguagem do modelo de excelência em gestão, respeitando a natureza pública das organizações e, ao mesmo tempo, preservar as características que definem os modelos de excelência em gestão.

É importante ressaltar que o Programa da Qualidade do Serviço Público (PQSP) é considerado o principal instrumento de aplicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado em 1995, que é, também, uma referência da reforma gerencial da administração pública brasileira, no tocante às dimensões de gestão pública e cultural. O programa tem dois objetivos gerais. O primeiro visa contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços, já o segundo, apoiar as organizações públicas no processo de transformação gerencial, com ênfase na produção de resultados positivos para a sociedade, na otimização dos custos operacionais, na motivação e participação dos servidores, na delegação, na racionalidade no modo de fazer, na definição clara de objetivos e no controle de resultados (FERREIRA, 2003).

Segundo Bresser Pereira (1998), o Programa se baseia na estratégia denominada gerenciamento da qualidade total. O gerenciamento da qualidade, então, apóia-se em dois pilares: o cliente e as pessoas da organização. De um lado, a figura primeiramente apresentada constitui o núcleo da qualidade total. Qualidade significa: a busca de melhorias marcantes nos níveis de satisfação dos clientes, presentes e futuros, por meio do oferecimento de produtos de qualidade com preços competitivos. Do outro lado, os padrões de qualidade dependem das pessoas que produzem os serviços/produtos. O objetivo é fazer com que cada pessoa seja responsável por seu próprio desempenho e que todos se comprometam em atingir a qualidade de maneira altamente motivada (FEIGENBAUM, 1994; JURAN, 1997).

É importante registrar que o Prêmio Nacional de Gestão Pública (PNGP) do PQSP é resultado de um trabalho conjunto e integrado entre organizações públicas e privadas, servidores públicos e demais cidadãos, visualizando a oportunidade de ganhos para o setor público e para a sociedade. O PNGP ressalta que a gestão pública pressupõe a criação de

canais efetivos de participação do cidadão nas decisões públicas, tanto na avaliação dos serviços, quanto na avaliação da atuação da organização (MOHALLEM, 2005).

O processo de premiação do PNGP pode ser considerado um instrumento que gera benefícios para as organizações candidatas que, ao participarem, recebem avaliação de sua gestão, que é feita por uma banca de especialistas em gestão pública e, as mesmas, passam a dispor de mecanismos capazes de manter e estimular a participação dos empregados no processo de melhoria contínua da organização. Além disso, se reconhecida, a instituição passa a ter suas práticas de gestão divulgadas como referenciais para a transformação de outras (MOHALLEM, 2005).

Assim, concluída a descrição dos conceitos e do histórico dos modelos de gestão da qualidade no mundo e no Brasil, no próximo item serão abordadas as dimensões do modelo de gestão da qualidade utilizadas para avaliação da importância e da aplicação das mesmas no IPSEMG.

## **2.3 As Dimensões do Modelo de Gestão da Qualidade**

Conforme já explicitado no item anterior, o Modelo de Gestão da Qualidade possui oito dimensões que tem como base o modelo de excelência em gestão: Liderança; Pessoas; Processos; Sociedade; Público-alvo; Estratégia; Informação e Conhecimento; e Resultados. Abaixo serão descritas as dimensões do Modelo de Gestão em estudo.

### **2.3.1 Liderança**

Segundo Bowdith e Bueno (1992), antes de 1930 já havia muitos livros e artigos que falavam sobre liderança, sendo que tais obras descreviam traços e características pessoais dos líderes. Ainda nessa data, deram-se início às pesquisas no campo da psicologia social do comportamento organizacional sobre o tema da liderança, em que houve uma evolução que passou para uma abordagem situacional ou contingencial. Nos últimos anos, de acordo com o mesmo autor, parte dessas pesquisas e obras escritas sofre críticas por ser de escopo restrito, mais preocupado com a explicação dos comportamentos de líderes face a face com seus subordinados, no lugar de examinar os primeiros citados no contexto maior das organizações.

As teorias de traços concentravam-se nas características e atributos pessoais, físicos, mentais e culturais, que pareciam diferenciar os líderes dos seguidores. Cinco distintivos pessoais pareciam relacionadas à liderança eficaz: inteligência; dominância;

autoconfiança; altos níveis de energia e atividade; e conhecimentos relacionados à tarefa (BOWDITH; BUENO, 1992). As hipóteses comportamentais e funcionais apresentadas por estes autores consideraram os diversos padrões ou estilos disciplinares usados pelos líderes e as funções desempenhadas por esses indivíduos. As primeiras pesquisas, no âmbito das teorias citadas acima, procuraram avaliar o efeito de três estilos diferentes de liderança no desempenho e satisfação do grupo: autocrático (liderança pelo comando); democrático (liderança através da geração de ideias e tomada de decisão pelo grupo); *laissez-faire* (liderança por meio de participação mínima do líder e total liberdade do grupo). Os resultados das investigações sugeriram que uma orientação intensa à produção se parecia com liderança autocrática, ao passo que uma orientação aos funcionários apontava para o estilo democrático (BOWDITH e BUENO, 1992).

Os teóricos contingenciais afirmam que a eficácia é determinada pelo ponto até o qual os líderes podem adaptar seus padrões e comportamentos para se ajustarem às necessidades e requisitos de certa situação. Normalmente, pensa-se num gerente como um indivíduo numa organização, provido de poder legítimo e autoridade para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho de no mínimo um subordinando.

Ocorre, porém, que há mais na liderança do que a simples gerência. Existem outras competências específicas para ser um líder. De acordo com Naked (2011), existem fatores característicos enquanto desafio de ideias, valores e crenças do grupo e líderes que eleva a gestão. O mesmo autor afirma ainda que existam relações inversas para estilos de liderança e o tempo na posição de líder são argumentos fundamentais para o desempenho da gestão do dia a dia.

Assim, acredita-se que há um conjunto muito mais amplo de funções associadas a ser um líder do que a supervisão direta das atividades e dos comportamentos dos subordinados. Essa distinção levou à avaliação de dois tipos básicos de liderança, quais sejam: o líder transacional, que possui uma relação líder-liderado como um processo de troca; e o líder transformacional, que é uma figura visionária e inspiradora imbuída de ideias e metas específicas, bem como é capaz de causar emoções intensas em seus seguidores.

Segundo Kotter (1997), um líder tem como principal atividade a produção de mudança com sua ação pautada sobre três dimensões fundamentais: estabelecimento da direção estratégica da empresa, comunicação dessas metas aos recursos humanos e motivação para que a organização atinja os resultados esperados tendo eficácia. Nesse sentido, Robbins (1999) afirma a necessidade de administradores em elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia-a-dia.

A liderança é vista como um agir segundo uma descoberta das virtualidades do presente em função de um propósito em prol de sua aplicabilidade ao sistema no qual o líder está inserido (RAMOS, 1983). Liderança é a qualidade que permite uma pessoa comandar outras, traduzida como uma relação mútua entre líderes e liderados, entre indivíduo e o grupo, pautada na aquiescência e não em coerção (OUTHWAITE; BOTTOMORE, 1996).

Liderança é resultante de uma interação entre a personalidade e a situação social, uma vez que são diversos os fatores que influenciam o processo citado, tais como, o líder e liderados, bem como as forças contidas no ambiente, na situação e na competência gerencial. Assim, o método explanado acima não ocorre no isolamento, ou seja, não há líderes sem seguidores (BOWDITH e BUENO, 1992). Liderança possui relação com os termos poder e autoridade. O primeiro ponto é a capacidade de influenciar no alcance de diversos resultados e o segundo refere-se a situações onde uma pessoa (ou grupo) recebeu formalmente uma posição de liderança (ROBBINS, 1999).

Terry *apud* Robbins (1999) afirma ainda que a liderança é uma atividade que influencia pessoas para que tenham disposição para lutar por objetivos de grupo (TERRY, 1999). Tannenbaum, Weschler e Massarick (1961) definem liderança como influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo de comunicação para a realização de objetivo ou objetivos especializados.

O processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas (HOLLANDER, DATA *apud* BERGAMINI, 1994).

Liderar pode ser considerado, então, o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo nos esforços para a realização de objetivos em determinada situação para que, dessa maneira, procurem a realização de um objetivo comum (KOONTZ; O'DONNELL, 1989). O líder é capaz de influenciar as pessoas para que tenham disposição para lutar por objetivos de um grupo (SELZNICK, 1957 *apud* BERGAMINI, 2002).

Na procura de um modelo de liderança para organizações preocupadas com gestão da qualidade, em uma lógica de gerenciamento de processo, a gerência fica com a coresponsabilidade da mesma. Assim, esvaziam-se as funções do gerente detentor único das decisões e valorizam-se as funções do líder, priorizando a gestão de pessoas na formação de equipes de trabalho, surgindo o estilo de liderança participativa (CORTADA e QUINTELLA, 1994).

Ser líder pressupõe ter competência. Segundo Le Boterf (1995), competência é considerada como contingencial, o que significa que é exercida em um contexto particular, mediada por limitações e recursos, e sofre, diretamente, as interferências da situação. Sant'Anna (2002) compreende que a competência gerencial é a combinação múltipla de saberes capaz de propiciar respostas com bom êxito. Afirma, ainda, que as lideranças devem comunicar a estratégia da instituição como todo, estabelecer metas para as equipes, mostrar-se aberto às mudanças e focando naquilo que realmente é importante, que é satisfazer o cliente/público-alvo com padrão de excelência.

Os líderes podem ser nomeados ou naturais. Os primeiros são aqueles indivíduos que ocupam um papel organizacional específico. O segundo pode não ter o papel formal nem a autoridade da posição do líder nomeado, mas recebe poder dos demais membros da organização devido à sua capacidade de conseguir a realização da tarefa ou a manutenção da rede social do grupo (BOWDITH; BUENO, 1992).

Sob o ponto de vista clássico da administração, o líder tem a função de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho com o intuito de alcançar objetivos organizacionais, sendo que sua atenção principal é focada na necessidade da organização e não nas necessidades do indivíduo (STONER; FREEMAN, 1995). Vale ressaltar que existe uma diferença entre obter apoio e ordenar, sendo que os verdadeiros líderes conseguem manter a credibilidade das consequências de suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar (KOUZES; POSNER, 1997).

Em seus estudos, Bergamini (1994) encontrou, aproximadamente, 34 traços de personalidade que são consideradas características típicas de líderes eficazes. Seguem alguns exemplos apontados na teoria: a sociabilidade, as habilidades interpessoais, a autoconfiança, a ascendência e domínio, a participação nas trocas sociais, a fluência verbal, o equilíbrio emocional, o controle e a busca de responsabilidade.

O líder caracteriza-se por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver o *stress* interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo (STOGDILL, DATA *apud* BERGAMINI, 1994).

Kets de Vries (1997) afirma que, na literatura organizacional sobre liderança, existem várias características importantes para ser um líder: consciência, energia, inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento da relevância de tarefas e estabilidade emocional.

A partir dos conceitos sobre liderança e seus atributos, não restam dúvidas sobre sua importância na gestão da qualidade. Segundo Cortada e Quintella (1994), a gestão da qualidade começa com a liderança. Um bom líder gerencia através do exemplo e é capaz de influenciar a todos no cumprimento das metas e das estratégias existentes na instituição. A liderança na gestão da qualidade expressa a necessidade dos líderes de se comprometerem com os valores e os princípios organizacionais, envolvendo a força de trabalho nesse compromisso para a realização de um propósito comum e duradouro.

### **2.3.2 Pessoas**

Moscovici (2003) afirma que a maior riqueza de uma organização são as pessoas que nela trabalham. Prahalad e Hamel (1990) constatam que o comprometimento e a perseverança da organização são impulsionados pelo desejo de modificar a vida das pessoas (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Com uma boa gestão de pessoas, considerando suas várias perspectivas, é possível obter as demais variáveis para se ter os meios necessários e, assim, atender aos anseios do público-alvo ou dos clientes de uma instituição. Afinal, são as pessoas que realizam a gestão, os processos, a estrutura, as tecnologias e os demais meios indispensáveis para se alcançar os fins almejados. A gestão de pessoas no desenvolvimento de instituições focadas em resultados e em gestão da qualidade passa pela discussão com seus participantes e pela busca da melhoria da gestão nos padrões do modelo de excelência (ERDAMANN *et al.*, 2010).

A geração e a entrega de valor encontram-se no escopo da gestão (com excelência) de pessoas envolvidas com conceitos e processos, ou na estruturação da gestão orientada para uma gestão de competências de pessoas. A atividade de gestão de pessoas é mais conhecida como administração de recursos humanos. Esse conceito deriva do fato de a organização ser constituída por três ordens de recursos: financeiros, materiais e humanos (CAPARAJÓ; LIRA, 2010).

A gestão de pessoas nas organizações pressupõe seu aprimoramento e, na visão desses mesmos autores, a administração de recursos humanos (ARH) identifica e analisa a realidade e as necessidades da “área – cliente”, objetivando a elaboração de propostas de

melhorias, a eleição de prioridades de atuação e a proposição da organização e da reorganização de fatores que limitam o desenvolvimento (CAPARAJÓ; LIRA, 2010).

Como um sistema complexo, as estruturas e os processos, dentro de uma organização, são de tal modo interligados que o funcionamento de um componente interfere em todo o conjunto e no resultado final (ERDMANN *et al*, 2010). Assim, a gestão de pessoas pode ser considerada um alinhamento de estruturas implementadoras dos resultados de uma instituição (MARTINS, 2001).

No modelo de gestão da qualidade, a Dimensão Pessoas aborda os processos gerenciais relativos ao desenvolvimento de competências dos indivíduos e à manutenção do seu bem-estar. A estruturação deste critério está baseada, principalmente, no fundamento da valorização das pessoas, que relaciona o desempenho da organização com a capacitação, a motivação, o bem-estar da força de trabalho, bem como com um ambiente propício à participação e ao desenvolvimento. Essa dimensão está estruturada em relação aos sistemas de trabalho, à capacitação, à aprendizagem, ao desenvolvimento e à qualidade de vida (MOHALLEM, 2005).

A capacitação, que é considerada na Dimensão Pessoas na gestão da qualidade, de acordo com Osborne e Glaeber (1994), reúne requisitos relacionados ao desenvolvimento dos servidores. Esse desenvolvimento ocorre tanto na esfera institucional, quanto no pessoal e envolve a identificação das necessidades de capacitação; compatibilização das necessidades estratégicas; operacionais e pessoais; desenvolvimento gerencial das pessoas que ocupam cargos de chefia; capacitação das pessoas que atendem diretamente ao público; cultura da excelência; e avaliação da eficácia dos treinamentos (CAMPELO, 2007).

Capacitar uma pessoa em uma instituição é prepará-la para desempenhar a função para o qual é responsável. Para isto, é necessário desenvolver a competência requerida para o exercício da função, ou seja, conhecer o que tem que ser feito e como fazer o que tem que ser feito para, assim, desempenhar corretamente cada uma das responsabilidades.

Já a aprendizagem, que também é considerada na Dimensão Pessoas na gestão da qualidade, segundo Mohallem (2005), consiste na associação do desenvolvimento do plano de carreira com os cursos de formação continuada dos profissionais e pela criação de possibilidades de crescimento dentro da organização. Com isso, os funcionários melhoram seu desempenho profissional e sua capacidade criativa.

No ponto de vista de Senge (2002), a aprendizagem pode resultar em mudanças no curso das ações e, não simplesmente, na absorção de informações e na geração de novas ideias. Um elemento que merece destaque nesse ponto é a aprendizagem em equipe, que é

considerada pelo autor como o processo de alinhamento e, também, de desenvolvimento da capacidade do conjunto em criar resultados que seus membros realmente desejam. Aprendizagem em equipe se baseia também no domínio pessoal. Equipes talentosas são compostas por indivíduos talentosos. A abordagem da aprendizagem organizacional está diretamente ligada ao processo de melhoria contínua.

Por último, o bem estar da força de trabalho e qualidade de vida, que também devem ser considerados na dimensão ora em estudo, segundo Baldrige (2011), o primeiro considera como a organização mantém um ambiente de trabalho e clima de apoio aos funcionários. Já a qualidade de vida, segundo Campelo (2007), é a promoção de um ambiente seguro e saudável que proporcione o bem-estar dos servidores, com a manutenção de um programa de saúde ocupacional, por exemplo.

### **2.3.3 Processos**

Processo é considerado, por Junichi Ishiwata (1991), um grupo de técnicas que podem ser usadas para eliminar o desperdício, a inconsistência e a irracionalidade nas empresas na busca pela apresentação da alta capacidade de serviços e produtos de maneira fácil, rápida e a um custo baixo.

De acordo com Campos (1994), o processo identifica como a organização gerencia e assegura um bom atendimento. Para a prestação de serviço ao público é relevante, para as organizações, considerar os recursos disponíveis e os procedimentos existentes para implementar, se for necessário, novos métodos para melhoria dos processos existentes e, por consequência, oferecer uma prestação de serviços com maior eficiência (JUNICHI ISHIWATA, 1991).

É importante o reconhecimento de uma nova visão da gestão dos processos para melhorar e manter uma quantidade ideal de informação, bem como ter conhecimento profundo de fatos reais para criar, assim, análises internas e externas com neutralidade. Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), ao avaliar as peculiaridades organizacionais, relacionam índices operacionais e financeiros, considerando as atividades funcionais, estruturais e de sistemas das empresas. Entendem o ambiente externo como aquele que afeta o desempenho da organização e o ambiente interno é, ao contrário, visto como as forças e as fragilidades que podem fazer das habilidades um diferencial para o alcance de melhores resultados. Essa consideração influencia sobremaneira o resultado da gestão do processo para sua melhoria ou aperfeiçoamento.

Deste modo, alcançar os resultados esperados, visando o aumento da produtividade, tem como base a melhoria contínua em todos os níveis da organização (estratégico, tático e operacional), tendo em vista que, na atualidade, existem diferentes perspectivas de visão desta melhoria (JUNICHI ISHIWATA, 1991). Fazer uma gestão de processos, considerando essa perspectiva, traz um diferencial no alcance dos resultados da instituição, pois, desta forma, a gestão do processo é realizada de forma sistêmica, considerando toda a instituição.

Na gestão da qualidade, o processo aborda a forma como a organização identifica os requisitos para projetar, gerenciar e melhorar seus processos principais. Considera como os processos são organizados para assegurar o atendimento das necessidades e das expectativas dos clientes e demais partes interessadas.

A gestão dos processos de uma organização que busca a excelência se apóia no fundamento: “Orientação por processos e informações”. Esse fundamento indica que a organização deve ser compreendida e gerenciada por meio de processos, visando à melhoria da performance e a agregação de valor para as partes interessadas. Sugere, também, que a organização compreenda e agrupe, logicamente, o conjunto dessas atividades, dispondo-se a facilitar a tomada de decisões e execução de ações. Isso é realizado com base na medição e na análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis e o uso de indicadores adequados, além de incluir os riscos identificados (FNQ, 2008).

O planejamento dos processos na gestão da qualidade é realizado a partir da identificação das necessidades e expectativas dos clientes, além das demais partes interessadas. Um processo pode ser composto por pessoas, equipamentos, materiais, métodos, informações, procedimentos e medidas que, combinados, originam produtos e serviços. A gestão da qualidade dividiu a gestão dos processos em: processos finalísticos, processos de apoio, processos de suprimentos e processos de gestão orçamentária e financeira (CAMPELO, 2007).

#### **2.3.4 *Sociedade***

A Dimensão Sociedade está apoiada, principalmente, no fundamento da responsabilidade social, que preconiza a atuação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável. A responsabilidade social é, atualmente, um assunto central nas discussões sobre a necessidade de se construir uma sociedade sustentável pela integração das dimensões social, ambiental, econômica, cultural. Atualmente, o termo responsabilidade social está sendo

comumente empregado ao investimento de empresas em projetos e programas sociais. Para Friedman (1995), a crença na dignidade do indivíduo está em sua liberdade de usar suas capacidades e oportunidades de acordo com as suas escolhas, sujeito à obrigação de não interferir com a liberdade de outros indivíduos fazerem o mesmo.

De acordo com Hans Jonas (2006), se a esfera do produzir invadiu o espaço do agir essencial, então a moralidade deve invadir a esfera do produzir, da qual ela se mantinha afastada anteriormente, e deve fazê-la na forma de política pública. É necessário, primeiramente, o desenvolvimento da responsabilidade social, ou seja, de se sentir responsável pela construção do relacionamento humano com o social, com o econômico e com o ambiental. A responsabilidade social tem como objetivo integrar fatores como: tecnologia, recursos, processos, produtos, pessoas e sistemas de gestão (ASHLEY, 2001). A implantação de uma política de Responsabilidade Social viabiliza, além da questão ambiental, o desenvolvimento sustentável dos negócios e possibilita, ainda, alcançar objetivos do ponto de vista social, econômico, ambiental, espacial e cultural (SACHS, 2002).

Na gestão da qualidade a sociedade é considerada por meio da avaliação dos processos gerenciais relativos ao respeito e ao tratamento das demandas da mesma e do meio ambiente e, ainda, ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização. Uma instituição que pretende desenvolver a gestão com base em uma cultura da excelência, em harmonia com o patrimônio cultural da sociedade, atua de forma ética e transparente com todos os públicos com os quais se relaciona. Os princípios e valores da organização consideram a diversidade, promovem a redução de desigualdades e permeiam todas as suas ações, desde a tomada de decisões estratégicas, passando pelas decisões cotidianas, até o relacionamento com suas partes interessadas, visando ao desenvolvimento sustentável (FNQ, 2008).

A sociedade, reconhecida como uma parte interessada, apresenta necessidades e expectativas que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas de forma proativa. O exercício da cidadania pressupõe que a organização apóie e desenvolva ações sociais, motivando o engajamento das pessoas da força de trabalho e influenciando outras organizações a se tornarem parceiras nestes propósitos (FNQ, 2008).

### **2.3.5 Público-Alvo**

Michael Porter (1996) resume a essência da vantagem estratégica como as diferentes necessidades que não se traduzem em posições estratégicas significativas a menos que o melhor conjunto de atividades também possa satisfazê-las. Se não fosse esse o caso,

cada concorrente poderia satisfazer essas mesmas necessidades e não haveria nada único ou valioso a oferecer como diferencial.

Prahalad e Hamel (1990) assumem essa característica como competência essencial, ou seja, conjunto de habilidades e tecnologias que permitem a uma empresa oferecer um determinado benefício único ao cliente. Kim e Mauborgne (2005) ampliaram essa lição básica da gestão estratégica e demonstraram que conhecer e satisfazer as expectativas do público alvo, bem como observar as tendências do mercado são necessárias para alcançar melhores resultados.

Nesta perspectiva, é possível encontrar barreiras humanas que as organizações enfrentam para implementar sua gestão. Sendo assim, por meio da ouvidoria e do atendimento do público alvo pode ser possível a identificação de presumíveis problemas em um dos desafios fundamentais de gestão do nosso tempo, facilitando, assim, o atendimento às demandas dos clientes.

Na Administração Pública, não obstante seu foco não seja a busca de boas posições no mercado, ela precisa buscar a melhoria dos resultados da instituição para aperfeiçoar a prestação de serviços para a sociedade e para atender cada vez melhor seu público-alvo, seus anseios e expectativas.

Garcia (2001) comenta a perspectiva colocada por Deming (1990), de que a qualidade do serviço público não é mensurável pela conquista de um mercado de clientes, já que, enquanto serviço público, as repartições têm um universo de cliente já definido. No entanto, a não correlação com o mercado não isenta o serviço público de ser executado com qualidade.

Mohallem (2005) afirma que o cliente é o árbitro final que faz o julgamento a partir de suas próprias percepções. Estas concepções se formam por meio de características e atributos que adicionam valor para os clientes, intensificam sua satisfação e determinam suas preferências.

Na gestão da qualidade, o público alvo é o ambiente socioeconômico-concorrencial, em que as atividades de uma organização são exercidas para suprir as necessidades e as expectativas do conjunto de pessoas ou entidades envolvidas (FNQ, 2008). Pode acontecer, no setor público, por exemplo, que alguma organização afirme que toda a sociedade seja seu cliente, uma vez que ela toda é o objetivo e razão do governo. Teoricamente, a afirmação está correta, porém, cliente é aquele que recebe o produto da organização, ou o “destinatário/receptor” imediato do produto. Assim, por exemplo, os clientes de um hospital são aqueles que o buscam para algum tipo de atendimento ou outro

serviço. Os clientes de uma escola são as pessoas ou entidades que a procuram para obtenção de algum produto (ensino, pesquisa e desenvolvimento, aluguel de infraestrutura etc.). No setor público, o público alvo é o conjunto dos cidadãos/organizações atendidos, ou que potencialmente poderiam ser, sendo o somatório total o público-alvo total a ser atingido (FNQ, 2008).

### **2.3.6 Estratégia**

Esta dimensão visa demonstrar a aplicabilidade da estratégia na busca da excelência das organizações. Sobre o conceito acima, ele pode ser considerado a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades. Se apenas houvesse um posicionamento ideal, não haveria necessidade de estratégia.

A palavra tem origem na língua grega, *strategos*, que significa chefe do exército (FISCHMAN; ALMEIDA, 1991). Extraído do texto de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), tem-se que estratégia é uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali.

Segundo Hofer e Schendel (1978), estratégia é "a principal ligação entre fins e objetivos e políticas funcionais de vários setores da empresa e planos operacionais que guiam as atividades diárias, isto é, compreende a escolha dos meios e articulação de recursos para atingir os objetivos" (HOFER; SCHENDEL, 1978; THIETART, 1984), que pode tomar a forma de um plano unificado, compreensivo e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente (JAUCH; GLUEKC, 1980).

Para se ter um comprometimento com a estratégia da instituição e para a definição de seus objetivos prioritários, tem-se o planejamento estratégico, que é uma técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente da organização, identifica as oportunidades e as ameaças, os seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, a partir disso, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. O resultado desse planejamento é a criação da identidade organizacional com o Negócio, Visão, Missão, Valores, Crenças e a construção do Mapa Estratégico da instituição.

Uma das técnicas utilizadas para a realização do planejamento estratégico é *Balanced Scorecard* – BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton (2000), que resultou das necessidades de captar toda a complexidade da performance na organização (EPSTEIN; MANZONI, 1998).

Uma das maiores contribuições do BSC é a composição e a visualização de medidas de desempenho que refletem a estratégia da instituição. O BSC deve levar à criação de uma rede de indicadores de desempenho que, por sua vez, deve atingir todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional), tornando-se, assim, uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com a estratégia da instituição (KAPLAN; NORTON, 2000).

Este método resume, em um único documento, indicadores de desempenho em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, ou seja, aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 2000). Na perspectiva dos processos internos identificados pelo BSC, as instituições identificam os processos críticos para a realização dos seus objetivos (KAPLAN; NORTON, 2001). Segundo Nogueira e Paiva (2012), esse documento único, chamado de mapa estratégico, é uma representação gráfica da do termo estudado, que evidencia os desafios que a instituição deve superar para concretizar e superar a visão de futuro. O mapa é estruturado por meio de objetivos estratégicos, que são as ações de médio e longo prazo necessárias para atingir a visão da instituição e deve considerar as necessidades da mesma em cada uma das perspectivas do BSC.

Senge (1990) comenta que a visão é um destino específico, uma imagem de futuro desejado. Mello *et al* (2002) enfocam a missão como compromisso e dever da organização para com suas partes interessadas (clientes, colaboradores, acionista e comunidade), ou seja, é a própria razão de existência da organização. Uma missão é um propósito que integra a variedade de papéis que um sistema desempenha.

Mohallem e Silva (2003) incorporam a missão, a visão e os valores da organização no perfil organizacional como suportes indispensáveis na articulação das dimensões da gestão da qualidade e afirmam que a visão de futuro torna-se fator de motivação e razão do agir organizacional.

Gillenson e Goldberg (1983) afirmam que uma organização moderna deve gerenciar os vários departamentos de maneira funcional na busca pela solução dos problemas e postulam, ainda, que o alinhamento entre o plano estratégico, o sistema de análise e o banco de dados são atitudes proativas de uma gestão de qualidade. A estratégia evidencia o suporterígido e indica que o planejamento referido tem efeitos positivos na organização, integrando a elaboração da estratégia descentralizada e o processo em um ambiente dinâmico (ANDERSEN, 2004).

Segundo Porto (1997), uma organização, enquanto sistema, deve estabelecer seu propósito abrangendo elementos importantes de modo a garantir que não lhe falte coesão e

que a implantação das estratégias seja realizada de forma integrada. De acordo com Kaplan e Norton (2001), essa dimensão deve ser compreendida em dois pilares complementares, quais sejam: a formulação e a implementação. Para tanto, é importante considerar o macro e microambiente através das análises de cenários de tais ambientes.

Pereira (2002) observa que as organizações não sobrevivem da formulação de suas diretrizes ou da elaboração de seus planos estratégicos. O desafio é tornar os planos em ação, o que exige da instituição a definição de objetivos e metas específicos em um sistema de comunicação transparente e integrado que evidencie, inclusive, o monitoramento e a avaliação do desempenho.

O desempenho estratégico satisfatório pressupõe o monitoramento e a avaliação para a identificação dos elementos que precisam ser alterados ou adaptados. Deste modo, a adaptação é um dos pontos mais importantes na estratégia. Sommer (1999) comenta que as estratégias e os planos de ação direcionam as decisões sobre a aplicação de recursos e, ainda, impulsionam o alinhamento dos indicadores de desempenho para todos os setores e unidades de trabalho.

Outro fator importante é o considerado por Mintzberg *et al* (2000), que observam que pequenas ações e decisões tomadas por todos os envolvidos no processo produzem grandes mudanças de direção, destacando, assim, a necessidade de maior envolvimento dos colaboradores na formulação das estratégias das organizações.

Cada instituição tem seus parâmetros de qualidade do desempenho estratégico. Para Carneiro *et al* (2007), os fatores determinantes do desempenho organizacional têm sido conflitantes. O mesmo autor afirma que é necessário ponderar os acontecimentos dos últimos três anos de forma estatística. Além disso, afirmam que é necessária a avaliação de qual é a real expectativa dos clientes em relação ao serviço prestado ou ao produto oferecido.

Na gestão da qualidade, a Dimensão Estratégia está relacionada com a visão de futuro, ou seja, com a compreensão dos fatores que afetam a organização no curto, médio e longo prazo. A aplicabilidade do referido deve estar fundamentada para resultados no presente, sem comprometer ganhos futuros. Na busca de um alto desempenho, a instituição deve agir com proatividade em função dos fatos, bem como deve estar aberta às novas tendências, tanto tecnológicas quanto humanas, do ambiente interno e externo. Ainda de acordo com o MEG, as estratégias representam caminhos escolhidos tendo em vista a definição de determinados fins. A estratégia é composta por processos decisórios articulados e pela sistematização de ideias, de recursos e de pessoas (FNQ, 2008). O PNQ (2003) define

estratégia como o conjunto de decisões que orientam a definição das ações a serem tomadas pela organização.

Segundo Mohallem (2005), a busca da excelência do desempenho e o êxito da missão requerem forte orientação para o futuro e a disposição de assumir compromissos de longo prazo. Sendo assim, todos os produtos e serviços advindos dos fornecedores devem estar organizados e dispostos com definição clara dos produtos e serviços adquiridos de forma a permitirem sua continuidade, avaliação e aperfeiçoamento. Prahalad (1983) apontou que as Instituições devem desenvolver capacidades estratégicas, como a capacidade de uma organização a pensar e agir estrategicamente.

### ***2.3.7 Informação e Conhecimento***

Tradicionalmente, a literatura de gestão estratégica oferecida é extensa no planejamento, bem com as ferramentas de análise de informações que facilitam o diagnóstico sistemático do ambiente de negócios internos e externos. Na busca para executar as estratégias estabelecidas, a organização utiliza do conhecimento e da informação que nortearão a elaboração dos planos e detalhamento das ações. Os cientistas em gestão anunciam que as decisões empresariais devem ser fundamentadas, em particular sobre os dados e provas (DAVENPORT *ET al.*, 2007).

As informações em situações mais complexas, como em ambientes internos, por exemplo, podem ser verdadeiramente caóticas (quando causa e efeito não são claros). Sendo assim, as informações devem ser discriminadas e selecionadas para utilizar fatores específicos de mensuração e encontrar os determinantes efetivos, tais como: o controle da manufatura, o processo de desenvolvimento, a boa distribuição, a efetividade nas publicações, a efetividade nas publicidades e os novos métodos de controle adequados à situação, sendo que tais informações devem receber constante atenção dos gestores.

O desafio é desenvolver experiências baseadas na criação de valores, considerando a taxa de informação adequada e os dados sincronizados. Bonabeau (2003) argumenta que há provas suficientes de que as decisões, que não são baseadas em evidências, irão produzir um número igual de más escolhas. Ele conclui que as organizações devem utilizar um sistema de informações confiável para evitar resultados desfavoráveis em decisões infundadas. A sua justificação é dirigida ao conhecimento da empresa, ou seja, processo humano, reconhecendo os limites da racionalidade humana.

Ferguson, Mathur e Shah (2005) mantêm o foco em três abordagens principais de uma organização. Em primeiro lugar, todos os funcionários devem desenvolver novas ideias,

formulando perguntas sobre os dados disponíveis. Estas ideias precisam ser rigorosamente testadas e analisadas quantitativamente sobre a viabilidade futura e, finalmente, a informação deve ser exposta por meio do desenvolvimento de estratégias para disseminar os esclarecimentos internamente na organização, ou externamente aos clientes ou fornecedores, para abrir oportunidades de criação de valor adicional. Deste modo, a seleção da informação é muito importante para determinar a operação e seu sucesso.

Davenport *et al.* (2010) argumentam que a maioria das organizações não são capazes de processar todos os dados disponíveis em tempo útil e, portanto, eles desenvolvem um modelo único de fases subsequentes (Contexto; Transformação; Resultado). Os estudos de Davenport *et al.* (2010) são relevantes para a compreensão da criação de capacidades gerenciais, com a sistematização de processos e o monitoramento das informações. Todavia, os estudos disponíveis não têm o alinhamento da empresa com o meio ambiente em consideração, mas se concentram, principalmente, no domínio de análise e na relevância do conhecimento aplicado para a solução problemas internos e externos. Essas declarações demonstram a importância de relatórios organizacionais como um instrumento de apoio e de monitoramento à tomada de decisões, mas, também, estabelecem limites para a variedade do processamento da informação (BARBIERI, 2001).

Na literatura de gestão estratégica, os estudiosos têm debatido intensamente esse valor de informação e conhecimento organizacional. A abordagem das informações na gestão estratégica pressupõe que, em última instância, seu valor na organização é dependente do contexto em que é implantado (VERWAAL *et al.*, 2009).

Igarasi (2001) comenta que atualmente, devido à rapidez com que os avanços tecnológicos ocorrem, o gerenciamento do conhecimento tornou-se o grande diferencial. Nonaka e Takeuchi (1997) distinguem informação de conhecimento, explicitando que o primeiro é um fluxo de mensagens, enquanto o segundo é criado por esse próprio fluxo.

Oliveira (2002) observa que, diversamente dos dados, a informação tem um significado intrínseco, sendo organizada para um determinado objetivo. A informação surge quando um significado é adicionado aos dados. A conversão dos dados em informação requer um conceito mais elaborado.

Davenport e Prusak (1998) explicam que o conhecimento é feito de práticas, valores, informações contextuais e hábeis compreensões estruturadas, que provém uma base para avaliar e incorporar novas experiências e informações. Nas organizações, geralmente, o conhecimento está embutido, não apenas em documentos, mas, também, em rotinas organizacionais, processos, práticas e normas.

Felício Junior (2002) afirma que uma economia de informações baseia-se em sua capacidade de adquirir, criar, interpretar, documentar e utilizar a informação e o conhecimento de forma eficaz. O mesmo autor continua dispondo que o conhecimento está relacionado à sua realidade transformadora, ou seja, conhecimento é informação transformada em capacidade por meio da ação efetiva. Uma equipe, ou mesmo um indivíduo com formação básica consistente e uma formação técnica eficiente, é capaz de resolver questões utilizando os conhecimentos assimilados e, ainda, gerando novos conhecimentos em benefício da organização, interferindo decisivamente nos resultados positivos.

Gerenciar o conhecimento existente nas organizações pode ser como alavanca para seu crescimento e uma vantagem competitiva, na área pública. O desafio da incorporação da Gestão do Conhecimento na esfera pública advém da combinação dos seguintes elementos: trabalho em rede, larga escala, inteligência coletiva, agilidade e capilaridade.

As organizações públicas têm, ao mesmo tempo, a vantagem e a desvantagem da perenidade. A vantagem é que seus funcionários ainda têm sua vida profissional amplamente ligada à organização e à sua evolução, o que facilita o compartilhamento e a retenção de conhecimento. A desvantagem óbvia é que a ausência de competição, do risco de falência ou perda de mercado levam a uma certa acomodação, o que leva a uma perda do senso de urgência em termos de capacitação, criação de conhecimento e inovação.

Por razões legais específicas brasileiras, nas organizações públicas o conhecimento está mais intimamente associado a um cargo específico do que na empresa privada. Os funcionários prestam concurso público para um determinado cargo público função. Isto gera, como consequência indesejada, a visão do indivíduo muito mais ligado ao cargo e à função do que às suas competências e ao seu potencial.

Talvez seja no emprego público, o local onde a cultura organizacional mais prejudique o desenvolvimento do ser humano e onde ainda existe um modelo de gestão hierárquico, centralizado e de certa forma autoritário, incompatível com a Sociedade do Conhecimento. A sua estrutura e a sua estabilidade precisam ser revistas, o seu modo de gerenciamento atualizado e a sua visão das pessoas valorizada.

Numa sociedade em que o aprendizado constante, a lateralidade e a flexibilidade são importantes características de quem trabalha com conhecimento, o vínculo estreito com o cargo não é algo desejável. Na Sociedade do Conhecimento, pelo contrário, os indivíduos passam a ser vistos em todo o seu potencial criativo, pelo acúmulo de suas experiências ao longo de sua vida e pelo seu potencial de se engajar em diferentes tipos de comunidades de aprendizado, práticas e projetos.

Neste contexto é fácil tornar a Gestão do Conhecimento no setor público apenas mais um processo burocrático, uma tarefa adicional para os funcionários, e com isso não trazer nenhum valor para a sociedade. Alguns objetivos da Gestão do Conhecimento da esfera pública são, por exemplo: facilitar a compreensão e a busca dos serviços do governo disponíveis para o cidadão via Internet, inclusive móvel; a replicação de boas práticas de serviços entre diversas unidades espalhadas pela cidade, estado ou país; compartilhamento de custos de capacitação entre diversas instâncias de governo, por meio do uso mais intensivo de tecnologia de informação ou por meio de intercâmbio de experiências e conhecimento de cada instituição pública.

Na gestão da qualidade, a informação e o conhecimento são dimensões que permitem a ligação e a correlação de todos os elementos que constituem a organização. Ressalta-se que a gestão das informações e o capital intelectual são essenciais para a busca da excelência. As informações representam a inteligência da organização, viabilizando a análise crítica e a tomada de ações necessárias em todos os níveis (FNQ, 2008).

### **2.3.8 Resultados**

Motta (2000) observa que os resultados podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados. Campello (2007) considera o século XX como a época da qualidade com foco no conhecimento, no qual revela a integração e a otimização da cadeia de suprimentos, tendências de customização a cada empresa e a sistematização de conceitos ambientais e sociais aos processos produtivos na integração da organização para o alcance de melhores resultados.

O uso de uma combinação balanceada de indicadores de desempenho oferece um meio eficaz de comunicar os requisitos, monitorar a performance e dirigir apoio amplo para melhorar os resultados. Os autores Vasconcelos e Cyrino (2000) defendem os pressupostos e consequências deste resultado baseado nos processos de mercado e no posicionamento estratégico.

Gillenson e Goldberg (1983) afirmam que uma organização moderna deve gerenciar os vários departamentos de maneira funcional na busca pela solução dos problemas. Os mesmos autores complementam que o alinhamento entre o plano estratégico, o sistema de análise e o banco de dados são atitudes proativas de uma gestão de qualidade e contribuem, sobremaneira, para o alcance dos resultados esperados pela instituição.

A avaliação dos resultados deve ser feita por meio de indicadores de desempenho que medem a tendência e a execução das práticas de gestão, ou dos processos da organização.

É necessário o estabelecimento de metas para cada indicador. Além disso, conhecer o ciclo de produção de políticas públicas, as fases de planejamento, formulação, monitoramento e avaliação tornaram-se fundamentais para a contratualização de resultados de programas e a responsabilização individualizada de seus gerentes (GAETANE, 2003).

O *BalancedScoreCard* – BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton (2000) e já abordado no item estratégia–, que é uma das técnicas utilizadas para a realização do planejamento estratégico, é uma ferramenta fundamental para a avaliação dos resultados da instituição. Esse método faz a entidade pensar, estrategicamente, nos meios para se atingir os seus resultados.

Corrêa e Corrêa (2004) relatam a importância de se conhecer os níveis atuais e as tendências dos principais indicadores na gestão da instituição, bem como para a tomada de decisão. Esta, por sua vez, se realizada com base em dados sistemáticos e objetivos sobre todos os parâmetros, permite maximizar a eficácia das decisões.

Na gestão da qualidade, os resultados devem ser relativos à gestão econômica, aos clientes, ao mercado, à sociedade e às pessoas. No PNSP (2004), a Dimensão Resultados também representa controle, pois serve para acompanhar o atendimento da satisfação dos destinatários dos serviços (FNQ, 2008).

Os resultados organizacionais decorrem das práticas de gestão adotadas e sua importância é, então, evidenciada pela necessidade de demonstrar a passagem do discurso para a ação. Eles mostram a medição do desempenho, o cumprimento das metas e o posicionamento em relação ao alcance dos objetivos estratégicos (FNQ, 2008).

Para a gestão da qualidade, a Dimensão Resultados deve abranger todas as partes interessadas. Assim, são considerados seis tipos de resultados, quais sejam: Resultados econômico-financeiros; Resultados relativos aos clientes e ao mercado; Resultados relativos à sociedade; Resultados relativos às pessoas; Resultados relativos aos fornecedores; e os Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio, que, indiretamente, tem relação com todas as partes interessadas (FNQ, 2008).

O sucesso da organização é avaliado pelos resultados medidos por um conjunto de indicadores. O MEGP (2004) traduz resultado da organização como a materialização de todo o esforço para o atendimento das necessidades de todas as partes interessadas. Os resultados são, assim, os efeitos das atividades realizadas pela instituição no atendimento no planejamento e nos requisitos do modelo de gestão adotado para atender às demandas dos clientes ou público alvo.

## 2.4 Críticas ao modelo de gestão da qualidade

Como qualquer modelo de gestão existente, a da qualidade tem suas dificuldades e ressalvas quanto aos resultados concretos do que se apresenta teoricamente. O presente tópico descreve uma visão crítica sobre o modelo de gestão da qualidade.

Davis (1993), falando dos premiados nos programas de gestão da qualidade, afirma que tal modelo vive tempos difíceis e que o entusiasmo dos anos de 1980 cedeu lugar a dúvidas e ceticismo. O grupo mais crítico ao modelo da gestão da qualidade, liderado por Dugay e Salaman (1992) e Tuckman (1995), nega qualquer *status* teórico a ele. Nos estudos desses autores, a qualidade total é entendida como “um conjunto de prescrições ou receituário de como aumentar a eficiência das organizações”, “um discurso ideológico”, “uma nova forma de apresentar velhas idéias enfeitando-as com o discurso neoliberal de mercado”, e como “uma retórica sedutiva que acena com organizações mais democráticas e atribui novos papéis e poderes aos trabalhadores” (DUGAY; SALAMAN, 1992; TUCKMAN, 1995).

Wilkinson (1991) e Hill (1991) chamam atenção para o fato de que, enquanto questões relacionadas ao desenho de sistemas e controle de processos estão bem especificadas e desenvolvidas na literatura sobre qualidade, o mesmo não acontece com questões tocantes às mudanças culturais, merecendo uma investigação mais sistemática. Por exemplo, Wood e Peccei (1995) desenvolveram um modelo teórico para investigar os efeitos de um programa de qualidade nas atitudes dos trabalhadores, principalmente no que diz respeito à capacidade da intervenção de criar. Coyle-Shapiro (1995), outra pesquisadora interessada em avaliar o impacto de programas de qualidade, desenvolveu um modelo que trata, especificamente, das consequências desse tipo de intervenção na criação de uma mentalidade cooperativa ou “espírito” de equipe.

Segundo Coyle-Shapiro (1995), a única analogia entre o programa de qualidade e o espírito de equipe acontece por meio da variável que mede mudanças nas relações com os colegas. Alguns autores reconhecem as potencialidades desse modelo para criar melhores condições de trabalho e relações menos autoritárias. Para Tuckman (1995), a qualidade total não passa de um discurso ideológico, que esconde sob a retórica de participação, autonomia e *empowerment*, a intensificação do controle e do ritmo de trabalho.

O cenário atual apresenta um esgotamento e transformação do modelo. Um dos problemas identificados no esquema apresentado é a lacuna entre as expectativas geradas pelos projetos de implantação e os resultados efetivamente alcançados. Russel (1992)

pondera, entretanto, que apesar das críticas e da falta de evidências claras quanto ao retorno financeiro proporcionado pelos programas, os EUA têm obtido considerável progresso na melhoria da qualidade de seus produtos e organizações.

Ainda que as críticas ao modelo devam ser consideradas como um aspecto importante, a gestão da qualidade é apontada pelos seus proponentes como uma nova teoria de gestão, uma revolução em termos de concepção de organizações, representando uma mudança de paradigma (ISHIKAWA, 1985). Davis (1992) cita, como sendo os pontos comuns dos ganhadores do prêmio Malcolm Baldrige que consideram indicadores da implantação bem-sucedida, a parceria com fornecedores e clientes, o *empowerment* da força de trabalho, os sistemas de medição desenvolvidos especificamente para cada negócio e a adequação cultural, ou seja, valores partilhados e sintonizados com os objetivos do programa.

Estudando a questão da qualidade na gestão pública, Pollitt (1994) situa seu contexto no terreno da redução de despesa, oriundo da literatura da administração do setor privado. O termo qualidade materializa-se através de ações e procedimentos em sintonia com a reestruturação do seu universo produtivo, por disputa por mercados, segmentos econômicos e clientes, por aumento da produtividade, diminuição dos custos e aumento da taxa de lucro. Essas variáveis fazem sentido para a lógica mercantil do acesso privado ao consumo de bens e serviços via alocação pelo mercado. Mas para o Estado, responsável pela provisão das políticas públicas e, particularmente, das políticas sociais, a transposição desse conceito tem sido associada à limitação dos princípios da equidade e da justiça social, em benefício do critério da eficiência financeira (POLLITT, 1994).

Para Davis (1993), entretanto, o essencial é procurar integrar qualidade, estratégia e gerenciamento financeiro da empresa. Segundo o autor, se existem culpados pelas dificuldades, esses são os próprios gerentes, por sua crença em soluções mágicas e postura acrítica. Para o autor, as instituições que tiveram sucesso real nas implantações incorporaram os princípios da gestão da qualidade aos processos organizacionais, evitando estruturas paralelas.

O conceito de qualidade total depende da interpretação da instituição em relação ao programa, ao contrário da ideia inicial de Tuckman (1995), de ser um programa padrão. Isto depende muito da capacidade estratégica de adaptação de cada organização, que deve utilizar a mesma terminologia e princípios, mas diferentes estratégias. Pode-se perceber que a maior parte das críticas observadas diz respeito às dificuldades operacionais na aplicação prática do modelo de gestão da qualidade. Isso significa, de acordo com Juran (1992), que a

adoção do modelo de gestão de referência deve ser, então, considerada um princípio ou uma filosofia de compromisso com a excelência, adaptando-o à realidade de cada instituição.

Apesar das críticas ao modelo de gestão da qualidade, é sempre válido e relevante que uma instituição se preocupe com o tema da melhoria da gestão, não obstante as ressalvas e as falhas existentes em qualquer modelo que se pretende adotar.

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Neste capítulo, os aspectos referentes à metodologia utilizada na pesquisa são detalhados com as abordagens sobre o delineamento da pesquisa, suas características, sobre a instituição pesquisada, os instrumentos de coleta, a população e a amostra e o método de análise dos resultados.

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

Quanto aos fins, esta pesquisa pode ser considerada descritiva por procurar expor características de um determinado fenômeno que, no caso, é o instrumento para avaliar a aplicação das dimensões do modelo de gestão pela qualidade em uma instituição pública, qual seja o IPSEMG. Segundo Vergara (2006), a pesquisa descritiva também é capaz de estabelecer relações intercorrentes e definir a sua natureza. De acordo com Gil (1995), esse modo operatório consiste no estudo das características de um grupo e tem por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população, identificar a existência de relações entre as variáveis e determinar a natureza da relação. Esse tipo de investigação é mais solicitado por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática das organizações (GIL, 1995).

Este estudo teve por objetivo avaliar a aplicação das oito dimensões do modelo de gestão da qualidade, realizando o levantamento das evidências das dimensões da gestão da qualidade são considerados e aplicados nas práticas gerenciais do IPSEMG. São avaliadas também as dificuldades encontradas para sua aplicação efetiva na instituição. Nesse sentido, a premissa básica do problema é avaliar a gestão da organização, na perspectiva dos entrevistados, tendo em vista as seguintes dimensões do modelo de gestão da qualidade: liderança; pessoas; estratégia; processos; público-alvo; sociedade; informação e conhecimento; e resultados.

De acordo com Gonçalves e Meirelles (2004), o projeto organizacional aplicado de natureza científica, consiste em um conjunto de atividades de cunho acadêmico, objetivando o desenvolvimento de um projeto de teor técnico, com fundamentação teórica que

pode envolver grupos ou indivíduos. Nessa fundamentação, o desenvolvimento de um plano de negócios se justifica para a propagação funcional, a revitalização e o plano de ações da organização, ou no contexto desta pesquisa, a instituição pesquisada, que é o IPSEMG.

Este trabalho emprega o método de estudo caso, a fim de se chegar a uma conclusão pertinente referente ao problema levantado. Com esse propósito, o IPSEMG foi selecionado e pesquisado, em conformidade com os objetivos deste trabalho. O estudo de caso, conforme Yin (2005), consiste em uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. É adequado quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em um fenômeno contemporâneo inserido em alguma situação da vida real. Nas pesquisas qualitativas, os dados são de natureza interpretativa e semântica e nas quantitativas, eles são representados por métricas que exprimem quantidades, e tem como elemento de apoio central a linguagem matemática como sua forma de demonstração e tratamento (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004).

Este estudo consiste em uma investigação de caráter quantitativo, ou seja, os dados serão apresentados por métricas quantitativas embasadas em uma linguagem matemática capaz de assegurar maior rigor de conceituação e operacionalização de seu emprego (VERGARA, 2006). A pesquisa também é de caráter qualitativo, na parte relacionada às possíveis dificuldades percebidas pelos servidores para a aplicação das dimensões do Modelo de Gestão da Qualidade. A opção pela metodologia de caráter quantitativa e qualitativa foi decorrente dos objetivos gerais e específicos deste trabalho.

Segundo Vergara(2000), pesquisas qualitativas são utilizadas para a sustentação de uma afirmação geralmente aceita. São também utilizadas em virtude da necessidade de pôr à prova uma suposição, ou da vontade de compreender e explicar uma situação do cotidiano (VERGARA, 2000). Entretanto, Lakatos e Marconi (1991) alertam que utilizar o método qualitativo é necessário para que a pesquisa apresente resultados úteis, ou seja, atinja níveis de interpretação mais altos.

As pesquisas deste tipo têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis. As pesquisas descritivas qualitativas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática (GIL, 1991). De acordo com Bardin (1977), apelar para instrumentos de investigação laboriosa de documentos seria se situar tentando afastar os perigos da compreensão espontânea. Trata-se de recusar a evidência do saber subjetivo.

Destaca-se ainda que, se anteriormente as ciências se pautavam em um modelo quantitativo de pesquisa, em que a veracidade de um estudo era verificada pela quantidade de ocorrências acuradas, hoje muitos pesquisadores questionam a representatividade e o caráter de objetividade de que a pesquisa quantitativa se revestia (GOLDENBERG, 1997). Entre os problemas do questionário, Richardson (1999) afirma ser comum não se obter 100% de respostas, o que produz vieses na amostra. Por outro lado, nem sempre é possível ter certeza de que a informação proporcionada pelos entrevistados corresponde à realidade de suas opiniões, seus interesses, suas características, sua situação econômica, etc. Atualmente, segundo Richardson (1999), pela influência de pesquisadores franceses, os métodos quantitativos passaram a ser menos rígidos e mais eficazes, introduzindo-se, assim, aspectos qualitativos na aplicação dos métodos quantitativos.

Já a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de exame das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos, bem como de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens. Segundo Richardson (1999), a análise de conteúdo é, particularmente, utilizada para estudar material de tipo qualitativo (aos quais não se podem aplicar técnicas aritméticas). Desse modo, deve-se fazer uma primeira leitura para organizar as ideias incluídas para, posteriormente, analisar elementos e regras que as determinam. Pela sua natureza científica, a análise de conteúdo deve ser eficaz, rigorosa e precisa. Deve se basear em teorias relevantes que sirvam de marco de explicação para as descobertas do pesquisador. A análise de conteúdo deste trabalho se baseia nas dimensões do Modelo de Gestão da Qualidade, abordando os desafios e dificuldades percebidas pelos servidores para aplicação do modelo de gestão adotado.

As opções desta pesquisa foram feitas a partir da questão do estudo e dos objetivos traçados – o que ajudou a definir a natureza do trabalho e indicou o material a coletar. Para conhecer melhor a audiência real do IPSEMG, foram colecionadas mensagens estruturadas e não estruturadas, descritas no formulário, contendo manifestações espontâneas, comentários, sugestões e opiniões de servidores situados em quase todos os setores da instituição.

Para finalizar, importa lembrar ainda que, como atividades humanas e sociais, pesquisas trazem consigo, inevitavelmente, a carga de valores, de preferências, de interesses e de princípios que orientaram o pesquisador. Assim, sua visão de mundo, seus pontos de partida e seus fundamentos para a compreensão e explicação em se situar, influenciam na abordagem (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

### 3.2 Instituição pesquisada

A instituição escolhida como objeto de pesquisa é o Instituto de Previdência dos Servidores do Estado Minas Gerais (IPSEMG), que é uma autarquia do Poder Executivo Estadual. O IPSEMG, em consonância com os princípios da seguridade social, é responsável pela atenção à saúde e pela assistência previdenciária dos servidores públicos estaduais. Busca a segurança do grupo familiar e o bem-estar social, especialmente quando do cessar da capacidade produtiva do trabalhador. Esse é o pressuposto básico do Sistema de Previdência em geral.

Pode-se dizer que o IPSEMG possui três pilares, quais sejam: a assistência previdenciária, a assistência à saúde realizada por meio de um plano de saúde de prestação de serviços médico/hospitalares e a rede própria de prestação de serviços de saúde, aos servidores públicos estaduais, seus dependentes e pensionistas, assim definidos pela legislação vigente. Uma diferença abissal, entretanto, existe em relação às duas áreas temáticas do IPSEMG – previdência e saúde. De um lado, tem-se a previdência social, cuja contribuição pelo servidor público e pelo Estado para o custeio do sistema previdenciário próprio é compulsória, dos quais os recursos irão sustentar os benefícios previdenciários decorrentes de morte e demais eventos previdenciários. Por outro, tem-se o amparo à saúde dos servidores públicos e dos seus dependentes assim definidos em lei. Nesse caso, não há obrigatoriedade nem de um lado nem de outro. Isso significa dizer que a contribuição à saúde dos servidores públicos e de seus dependentes é facultativa, assim como também é facultado ao Estado oferecer ou não o benefício de auxílio à saúde a seu servidor público específico e diferenciado do restante da população, que utiliza o Sistema Único de Saúde (SUS), ou compra um plano de saúde nas empresas integrantes da saúde suplementar.

Neste aspecto é importante, preliminarmente, ressaltar que é dever do Estado oferecer proteção à saúde a todos os cidadãos. Para tanto, tem-se o SUS. Uma assistência à saúde diferenciada é um benefício facultativo que o Estado de Minas optou por oferecer aos seus servidores e dependentes. Para implementar essa assistência à saúde, tem-se um plano de saúde cujo financiamento é composto por duas partes, quais sejam: a contribuição do servidor que optou por ter esse benefício e o subsídio do Estado intitulado contribuição patronal.

No aspecto histórico do IPSEMG, no tocante à previdência, tem-se que essa atua no risco social decorrente de morte e demais eventos previdenciários, garantindo a concessão e a manutenção dos benefícios. No Brasil, pode-se dizer que a história da Previdência Social

teve início em 1888, quando foi regulamentado o direito à aposentadoria dos empregados dos Correios. Nessa época, também, criou-se a Caixa de Socorros em cada Estrada de Ferro do Império. Demonstrando sua posição de vanguarda no cenário nacional, menos de três décadas depois, surgiu em Minas Gerais a Caixa Beneficente dos Servidores Públicos do Estado, instituída pela Lei 588, de 06 de setembro de 1912. No início, a finalidade da Caixa Beneficente era amparar o funcionário público inválido e os dependentes do servidor falecido, por meio de pagamento de um pecúlio. A inscrição era facultativa e cada sócio pagava uma contribuição mensal equivalente a um dia do seu vencimento, mediante desconto em folha de pagamento. Dois anos após sua criação, a Lei 645, de 01 de outubro de 1914, transformou o pecúlio, que era pago de uma só vez, em pensão mensal, a ser paga à família do ex-funcionário público falecido sócio da Caixa Beneficente. Outra alteração veio com a Lei nº 681, de 12 de setembro de 1916, que estabeleceu como condições para o funcionário ser sócio comprovar boa saúde, ter idade inferior a 50 anos, além de instituir o auxílio-funeral. Em maio de 1924, através do Decreto 6.600, a Caixa Beneficente foi transformada em Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais, passou a ter personalidade jurídica própria e ampliou o leque de benefícios para o segurado. Instituiu a assistência médica ambulatorial e odontológica, além da criação de uma cooperativa (armazéns, alfaiataria e farmácia para o fornecimento de remédios) (IPSEMG, 2011).

Ao final da Segunda Guerra Mundial, a Previdência Social ganhou impulso no mundo inteiro e em Minas não foi diferente. O Decreto-Lei 1.416, de 24 de novembro de 1945, aprovou o novo regulamento da “Previdência” e alterou sua denominação para Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais – IPSEMG. Tornou obrigatória a inscrição de todos os servidores públicos civis do Estado, com menos de 50 anos de idade, como associados do Instituto e alterou o valor da contribuição para 4% e 5%, de acordo com o vencimento. Além disso, instituiu a contribuição do Estado, enquanto empregador, de 50% do total da folha de pagamento, para a garantia do pagamento das pensões. O mesmo Decreto-lei instituiu a pensão à família do servidor falecido, aposentadoria por invalidez aos operários do Estado e dos municípios e, ainda, determinou a construção do Hospital de Base da Previdência, que veio a ser inaugurado em 1971. Naquela época, a previdência contava com 2.243 sócios.

Hoje, na previdência, conforme Lei Complementar 64, de 25 de março de 2002, são vinculados compulsoriamente ao Regime Próprio de Previdência Social, na qualidade de segurados, o servidor público titular de cargo efetivo da administração direta, autárquica e fundacional dos Poderes do Estado, do Ministério Público e do Tribunal de

Contas do Estado; o membro da magistratura e o do Ministério Público, bem como o Conselheiro do Tribunal de Contas; o servidor público titular de cargo efetivo em disponibilidade; o aposentado; o notário, o registrador, o escrevente e o auxiliar admitido até 18 de novembro de 1994 e não optante pela contratação segundo a legislação trabalhista, nos termos do art. 48 da Lei Federal nº 8.935, de 18 de novembro de 1994; o notário, o registrador, o escrevente e o auxiliar aposentado pelo Estado. São dependentes do segurado: o cônjuge ou companheiro; o filho não emancipado menor de vinte e um anos ou inválido; o ex-cônjuge com pensão alimento e o ex-companheiro com pensão alimento; os pais; o irmão não emancipado, menor de vinte e um anos ou inválido.

A Assistência à Saúde aos beneficiários do IPSEMG é prestada por meio da contribuição de 3,2% da remuneração do titular (servidor ou pensionista) do benefício e de cada dependente inscritos pelo servidor, com o teto de R\$ 250,00 para o grupo familiar, excluído o filho entre 21 e 35 anos, cuja contribuição corresponde ao valor R\$ 30,00 por cada filho inscrito como dependente. Há também um piso de contribuição correspondente ao valor de R\$ 30,00 para cada beneficiário da Assistência à Saúde do IPSEMG. Os filhos até 21 anos estão isentos de contribuição. Há a contribuição patronal correspondente ao valor de 50% do total de contribuição dos beneficiários inscritos como beneficiários da Assistência à Saúde. Os serviços prestados aos beneficiários da Assistência à Saúde do IPSEMG são relacionados ao atendimento médico-hospitalar, com uma rede de médicos, hospitais, clínicas, laboratórios e dentistas em todo o Estado de Minas Gerais.

Atualmente o IPSEMG possui números bem mais robustos, quais sejam, 450.686 segurados, 861.153 beneficiários, 5.818 servidores ativos e inativos. Além disso, possui um fundo de previdência, responsável pelo pagamento das aposentadorias dos servidores efetivos, que ingressaram no Estado a partir de janeiro de 2002, através do FUNPEMG – Fundo de Previdência do Estado de Minas Gerais, de acordo com a Lei Complementar 64/02, com um patrimônio líquido de mais de R\$ 2.000.000.000,00 (dois bilhões de reais), o que o torna o quinto maior fundo de previdência de servidores públicos do país. Possui, ainda, uma rede assistencial com 160 hospitais, 533 clínicas, 389 laboratórios, 980 médicos e 423 dentistas.

Os números atuais do IPSEMG fazem da autarquia a maior operadora de autogestão em saúde do Brasil, a 2ª Operadora de Saúde em carteira de beneficiários de Minas Gerais, 14ª Operadora de Saúde em carteira de beneficiários do Brasil, se comparado com operadoras registradas na Agência Nacional de Saúde, e gestora do 5º Maior fundo de Regime Próprio de Previdência do Brasil, que é o FUNPENG, segundo a Revista Investidor Institucional.

Atualmente, o IPSEMG tem por finalidade assegurar e prestar serviços integrados de atenção à saúde e de concessão e manutenção dos benefícios previdenciários de forma regionalizada, com qualidade e sustentabilidade aos servidores públicos estaduais civis dos poderes Executivo, Legislativo, Judiciário, Ministério Público e Tribunal de contas e seus dependentes legais (IPSEMG, 2011).

Com o objetivo de viabilizar a finalidade citada anteriormente em uma autarquia como o IPSEMG, que completará 100 anos de existência em 2012 e, com os números que possui, foi iniciado em janeiro de 2011 um novo processo de gestão no Instituto. Denominado Projeto de Gestão Sustentável, o modelo de gerenciamento tem por objetivo alinhar e direcionar os esforços do IPSEMG nas áreas de saúde e previdência, buscando conquistar a excelência em gestão e a qualidade no atendimento ao beneficiário, com sustentabilidade, eficiência e equilíbrio financeiro.

O IPSEMG tem sua estrutura básica composta por Presidente; Vice-Presidente; Chefia de Gabinete; Assessoria de Gestão Estratégica e de Custos; Assessoria de Comunicação Social; Auditoria Seccional; Procuradoria; Central de Relacionamento com o Beneficiário; Assessoria de Tecnologia da Informação e Comunicação; Assessoria de Políticas e Regulação em Saúde; Diretoria de Planejamento; Gestão e Finanças; Diretoria de Previdência e Diretoria de Saúde. O organograma de 2012 do IPSEMG pode ver visualizado no ANEXO desta dissertação.

### **3.3 População e Amostra**

Para essa pesquisa, as unidades gestoras do IPSEMG escolhidas foram: Assessoria de Políticas e de Regulação em Saúde; Diretoria de Planejamento; Gestão e Finanças (foi considerada nessa Diretoria, a Assessoria de Tecnologia de Informação e Comunicação); Diretoria de Previdência; Diretoria de Saúde; e Gabinete (foram considerados, nesse ponto, a Assessoria de Gestão Estratégica e de Custos, a Assessoria de Comunicação, a auditoria e a procuradoria), conforme a Tabela 1, a seguir, apresentada:

TABELA 1 – Unidades gestoras que responderam o questionário de coleta de dados

Unidades Gestoras	Quantidade
Assessoria de Políticas e Regulação em Saúde	8
Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças	14
Diretoria de Previdência	8
Diretoria de Saúde	85
Gabinete	33
Total	148

Fonte: Dados da Pesquisa

O perfil dos respondentes dos questionários se refere à posição hierárquica dentro da instituição pesquisada, tendo sido dividida em diretoria, assessoria, gerência e técnico, como pode ser visto na Tabela 2, a seguir, apresentada:

TABELA 2 – Perfil dos respondentes dos questionários

Perfil	Quantidade
Diretoria	4
Assessoria	14
Gerência	7
Técnico	123
Total	148

Fonte: Dados da Pesquisa

Considerando o total de servidores na ativa do IPSEMG, que correspondem a 3.094 servidores, a amostra de 148 respondentes do questionário corresponde a aproximadamente 5% do total de servidores do Instituto em atividade. Em relação ao perfil dos respondentes, foram entrevistados 100% dos diretores, dos assessores e dos gerentes. Apenas em relação ao técnico não foram selecionados 100% do total, uma vez que este corresponde ao restante dos servidores em atividade, que foram classificados como técnico. Nesse sentido, vale dizer que a porcentagem da amostra para caracterizar um fenômeno deve se basear em critérios de relevância (importância científica e contribuição para o enriquecimento das informações disponíveis), de exequibilidade (ou seja, acesso à bibliografia e disponibilidade de tempo) e de oportunidade (contemporaneidade da pesquisa), – além da adaptabilidade da autora, que já deve ter os conhecimentos prévios sobre o assunto e sobre a área de trabalho proposta (ANDRADE, 1997).

É importante ressaltar que todo o procedimento depende da aplicação e de como procede a observação investigatória. É possível afirmar que não existe uma porcentagem exata que se pode dizer que é a apropriada para uma investigação científica. Segundo Ludke e André (1986), para realizar uma pesquisa é preciso promover um confronto entre os dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico

acumulado a respeito dele. Trata-se de construir uma porção do saber. Esse conhecimento não é somente fruto da curiosidade, da inquietação, da inteligência e da atividade investigativa do pesquisador, mas também da continuação do que foi elaborado e sistematizado pelos que já trabalharam o assunto anteriormente.

Segundo Lakatos e Marconi (1991), tanto métodos quanto técnicas de pesquisa devem se adequar ao problema a ser estudado, às hipóteses levantadas, ao tipo de informantes com que se vai entrar em contato. Dependerão do objeto da pesquisa, dos recursos financeiros, da equipe humana e de outros elementos da investigação. Segundo Lopes (1997), a característica essencial do método científico é a investigação organizada, o controle rigoroso das observações e a utilização de conhecimentos teóricos.

Barros e Lehfeld (1986) demonstram a importância da observação como procedimento investigativo. A observação deve ser exata, completa, sucessiva, metódica e imparcial. Neste trabalho foi realizada uma observação sistemática (ou planejada) do fenômeno, o que requer um programa anterior ao seu desenvolvimento. Foi estruturada e realizada em condições controladas, com objetivos e propósitos previamente definidos. Foram aplicados, como já citado anteriormente, 148 questionários, o que representa aproximadamente 5% da população, considerada, desta forma, uma porcentagem independente, podendo ser estimado uma estatística inferencial que é usada para fazer reivindicações sobre as populações que dão origem aos dados recolhidos (DE CARO, 2003).

Estatística inferencial abrange uma variedade de procedimentos para assegurar que as induções são sólidas e reacionais. Em suma, a esse procedimento nos permite tomar decisões confiantes em face da incerteza (DE CARO, 2003). Nas estatísticas, o verdadeiro estado de coisas se refere a alguma propriedade quantitativa de uma população, o que, naturalmente, afeta o resultado de uma amostra particular. A população é a coleção de todos os elementos possíveis que se encaixam em alguma categoria de interesse (DE CARO, 2003).

Propriedades numéricas das populações (tais como as suas médias, desvios padrão e tamanhos) são chamadas parâmetros. As amostras (ou subconjuntos) de populações também têm propriedades numéricas, mas, por outro lado, são chamamos de dados estatísticos. Assim, para o pesquisador que está utilizando estatística inferencial, parâmetros populacionais representam o verdadeiro estado de coisas. Existem também fatores acaso que operam no processo de amostragem, o que torna muito improvável que exatamente o mesmo elemento será uma fração representativa de cada vez. Assim, devem ser levadas em conta as inferências sobre a população a partir da amostra (DE CARO, 2003).

### 3.4 Coleta dos Dados

Os dados utilizados nesta pesquisa foram coletados por meio de um questionário, que foi respondido por 148 servidores da instituição pesquisada. Tal série de perguntas pode ser verificada por meio do Apêndice. Esse sistema, segundo Gonçalves e Meirelles (2004), é um instrumento de coleta de dados que podem conter questões fechadas (alternativas predefinidas) e/ou abertas (sem alternativas e com respostas livres).

O questionário utilizado para esta pesquisa foi desenvolvido com base no modelo de gestão da qualidade, contemplando as seguintes dimensões do modelo de excelência em gestão: Liderança; Pessoas; Processos; Sociedade; Público-alvo; Estratégia; Informação e Conhecimento; e Resultados. O questionário foi aplicado durante os meses de março e abril de 2011, no início da nova gestão do quadriênio 2011/2014 do IPSEMG. É relevante mencionar que a aplicação do questionário preservou o anonimato dos respondentes, não tendo nenhum tipo de identificação do servidor, tendo apenas a informação da respectiva área de atuação e do nível hierárquico do respondente, para fins exclusivos da realização da análise dos resultados de maneira segmentada.

É importante ressaltar que tal questionário foi aplicado previamente à construção do planejamento do IPSEMG, e teve como um dos objetivos ser um dos instrumentos para a análise do ambiente interno da Instituição Pesquisada. Após tal período, foi construído em abril e maio de 2011 o planejamento estratégico do IPSEMG para o período de 2011 a 2014, a identidade organizacional, com o Negócio, Visão, Missão, Valores, Crenças e o Mapa Estratégico da Instituição. A construção dos objetivos estratégicos, dos produtos e dos indicadores do Instituto considerou os resultados obtidos a partir do questionário aplicado.

O instrumento utilizado possui questões fechadas para fins da análise quantitativa, bem como uma parte aberta, cujo conteúdo foi utilizado para fins da análise qualitativa deste trabalho. O questionário está em consonância com os objetivos desta dissertação permitindo obter, de maneira mais completa possível, as informações necessárias para a análise dos resultados e alcançar os objetivos propostos.

### 3.5 Método de Análise dos Resultados

Inicialmente é relevante ressaltar que as dimensões do modelo de excelência em gestão, quais sejam: Liderança; Pessoas; Processos; Sociedade; Público-alvo; Estratégia; Informação e Conhecimento; e Resultados, que foram base para a elaboração das questões no todo, podem ser entendidas como categorias, pois:

[...] as categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um mesmo título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns desses elementos [...] (BARDIN, 1977, p. 117).

De forma objetiva, um bom conjunto de categorias é definido da seguinte forma:

Categorizar implica isolar elementos para, em seguida, agrupá-los. As categorias devem ser: a) exaustivas, isto é, devem permitir a inclusão de praticamente todos os elementos, embora nem sempre isso seja possível; b) mutuamente exclusivas, ou seja, cada elemento só poderá ser incluído em uma única categoria; c) objetivas, isto é, definidas de maneira precisa, a fim de evitar dúvidas na distribuição dos elementos; d) pertinentes, ou seja, adequadas ao objetivo da pesquisa (VERGARA, 2006, p. 18).

A fase de pré-análise englobou a leitura superficial dos documentos e a sua triagem. Consistiu, também, de uma leitura visando o contato inicial com o material, para conhecer sua estrutura narrativa e obter as primeiras orientações e impressões em relação às mensagens dos documentos, ou seja, dos questionários. Em uma segunda etapa dessa fase, o investigador visou separar, por categorias de entrevistados, os questionários respondidos, recolhendo ocorrências suscetíveis de oferecer informações necessárias para esta pesquisa. Foram selecionadas e analisadas apenas as séries de questões identificadas dentro dos parâmetros estabelecidos, realizando-se um recorte com base na linha de técnicos, gerentes, assessores e diretores. Eliminaram-se as amostras com identificação diferente descrita pelos servidores, bem como foram eliminadas as que não tinham identificação, invalidando-se, para efeito desta pesquisa, as ocorrências com conteúdos representativos de cargos. O recorte da

amostragem das mensagens privilegiou os técnicos, devido ao fato de se serem maioria na Instituição pesquisada.

A partir da pré-análise das mensagens, foram dimensionados os tipos de pesquisas, definidos quais os dados a serem extraídos da amostra, bem como quais as principais categorias para esta investigação. As pesquisas planejadas e executadas visaram à determinação de um perfil geral e o mapeamento de seus objetivos expressos, a partir de mensagens que possivelmente não refletiram o viés dos temas propostos.

Esse método é entendido por Bardin (1977) por processo de categorização, que é embasado no tipo estruturalista, que comporta duas etapas: (1) o *inventário*: isolar os elementos; e (2) a *classificação*: repartir os elementos e procurar ou impor certa organização às mensagens.

Ainda de acordo com Bardin (1977), a categorização pode empregar dois processos inversos: (1) é fornecido o sistema de categorias e se repartem, da melhor maneira possível, os elementos na medida em que vão sendo encontrados; (2) o sistema de categorias não é fornecido e resulta da classificação analógica e progressiva dos elementos. O processo de categorização aplicado nesta pesquisa foi determinado pelas categorias dos respondentes e as dimensões sobre as quais buscariam a quantificação de frequências. Nesse caso, o processo de categorização se aproximou mais da classificação analógica progressiva de elementos – tal como foi mencionada por Bardin (1977). No processo de definição, criaram-se, também, as categorias para identificação e análise do núcleo de sentido com o objetivo de dar mais ênfase as dimensões.

Segundo Richardson (1999), a categorização não seria etapa obrigatória na análise de conteúdo, embora ela facilite a análise das informações. As categorias devem apresentar as seguintes características, segundo o autor:

(1) *Exaustividade*– cada categoria estabelecida deve permitir a inclusão de todos os elementos levantados relativos a um determinado tema. (2) *Exclusividade* – nenhum elemento pode ser classificado em mais de uma categoria. (3) *Concretude*– termos abstratos são complexos, terão diversos significados. (4) *Homogeneidade* – categorias devem basear-se em um mesmo princípio de classificação. Não é possível analisar o conteúdo quando as categorias se fundamentam em mais de um princípio classificatório. (5) *Objetividade e fidelidade*– os vieses devidos à subjetividade dos codificadores, a diferença da interpretação, não se produzem quando as categorias são adequadas e bem definidas (RICHARDSON, 1999, p. 80).

O pesquisador deve definir, claramente, a variável e os indicadores que determinam a classificação dos elementos em determinadas categorias. Geralmente, a análise de conteúdo pode visar um tratamento quantitativo que não exclui a interpretação qualitativa. Os procedimentos para esse tipo de cuidado são numerosos, incluindo, ou não, métodos estatísticos. O procedimento quantitativo mais utilizado é a frequência de cada elemento, ou seja, a quantidade de vezes que aparecem elementos em determinado documento (RICHARDSON, 1999).

A etapa seguinte visou à identificação das categorias acompanhada de quantificação de frequências. A análise documental propriamente dita, ou seja, a análise dos dados coletados foi realizada segundo as dimensões do modelo de excelência em gestão, quais sejam: Liderança; Pessoas; Processos; Sociedade; Público-alvo; Estratégia; Informação e Conhecimento; e Resultados e considerou, ainda, as diferentes áreas e posições hierárquicas dos entrevistados dentro do IPSEMG.

O modelo de avaliação desta pesquisa foi baseado em duas variáveis: Importância e Aplicação. A variável Importância avalia, na perspectiva do entrevistado, o quanto uma dada afirmativa é importante para a instituição e varia de 1 a 5. Já a Aplicação avalia, também na perspectiva do respondente, o quanto a mesma afirmativa é na instituição pesquisada, ou seja, em qual nível ela é praticada e varia, também, entre 1 e 5.

Esse modelo de avaliação objetivou identificar, primeiramente, a importância dada pelos entrevistados das dimensões do modelo de gestão da qualidade na instituição pesquisada. Em seguida, identificou-se a aplicação das dimensões de tal modelo na instituição, também seguindo a mesma condição avaliativa apresentada anteriormente. Em sequência, o objetivo da avaliação consistiu em relacionar os resultados da importância dada pelos interrogados e a efetiva aplicação das dimensões do modelo de gestão da qualidade no IPSEMG.

A avaliação dos resultados da análise quantitativa das dimensões permite identificar, então, as diferenças entre as médias dos resultados da importância e da aplicação das dimensões do modelo de gestão da qualidade no Instituto, considerando como hipótese que, quanto maior a pontuação identificada na importância dada pelo entrevistado, esse é o ideal para implementar o modelo de gestão da qualidade e que a aplicação é o real, ou seja, o que realmente é praticado no Instituto. Considerando a hipótese supracitada, o próximo passo foi medir a diferença entre o ideal (importância) e o que realmente ocorre (aplicação) e, assim, encontrar a distância ou as lacunas entre o ideal e a prática na instituição pesquisada. A identificação da distância entre o ideal e a prática da aplicação das dimensões do Modelo de

Gestão da Qualidade foi feita para a identificação de oportunidades de melhoria, para a construção do planejamento estratégico do IPSEMG, bem como para o direcionamento e aprimoramento da gestão no Instituto.

Os resultados dos questionários foram inseridos nas tabelas por dimensão, sendo que em cada dimensão houve a tabulação dos resultados da importância e da aplicação das dimensões classificados de forma geral, em seguida, classificados por unidades gestoras e, por último, por nível hierárquico.

Uma observação importante sobre o nível hierárquico de técnico é que, em vários questionários, houve a identificação de coordenação por parte do respondente. Essa coordenação diz respeito a uma titulação que não faz parte da estrutura organizacional formal do IPSEMG, sendo divisões internas de trabalho. Entretanto, para fins de análise, eles foram classificados como técnicos.

Outro objetivo com a análise dos dados foi identificar, também na perspectiva dos entrevistados, quais as considerações, comentários e sugestões que se relacionam com a aplicação das dimensões do modelo de gestão da qualidade no IPSEMG. Esta parte da pesquisa foi feita por meio de estudo qualitativo. Para tanto, o questionário aplicado possui um formulário aberto contendo a seguinte afirmativa:

Utilize este espaço para comentários, sugestões e opiniões que você julgue importante ou dificultador para a aplicação das dimensões do Modelo de Gestão da Qualidade no IPSEMG.<sup>1</sup>

Dos 148 respondentes, foram analisados, para pesquisa qualitativa, 134 questionários, sendo que 74 entrevistados responderam ao formulário aberto. Os comentários são apresentados classificados por nível hierárquico dentro de cada dimensão do Modelo de Gestão de Qualidade. Dos 74 entrevistados que responderam ao formulário aberto, 61 são técnicos, 6 são assessorias, 4 são gerências e 3 são diretores.

Os comentários, sugestões e opiniões apresentados por cada respondente no formulário aberto, para fins de análise qualitativa, foram tabulados segundo cada dimensão do Modelo de Gestão da Qualidade, bem como de acordo com o nível hierárquico dos envolvidos no processo. Com o intuito de estabelecer um panorama geral de cada dimensão após análise dos dados quantitativos, foram apresentadas a identificação e a análise dos núcleos de sentido

---

<sup>1</sup>Questionário aplicado aos servidores do IPSEMG para avaliação qualitativa, bem como quantitativa do *corpus* componente desta pesquisa. Aplicado durante os meses de março e abril de 2011, a 148 respondentes. QUESTIONÁRIO APLICADO, 2011.

por nível hierárquico. A quantidade de suposições simplificadoras feitas para obter esses resultados se refere ao número de configurações que foram automaticamente associadas elaborando, dessa forma, um núcleo de sentido. A análise foi feita com enfoque separadamente e contextualizado, considerando a revisão da bibliografia, apresentando, assim, respostas para cada núcleo de sentido em relação à análise de cada dimensão. Frente aos fatores mais citados, foi elaborado, ao final da análise de cada dimensão, um quadro que se refere ao núcleo de sentido nas análises de cada dimensão.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo são apresentados os resultados e as respectivas análises, considerando as oito dimensões do Modelo de Gestão da Qualidade, quais sejam: liderança; pessoas; processos; sociedade; público alvo; estratégia; informação e conhecimento; e resultados. Os resultados da pesquisa são apresentados separados por dimensão, sendo que, em cada uma delas, serão apresentados os resultados e as análises da importância dada pelos servidores para cada dimensão, da sua aplicação efetiva e das lacunas entre a importância e a aplicação encontradas no IPSEMG. Todos os resultados são apresentados classificados de forma geral, em seguida por unidades gestoras, e depois, por nível hierárquico. Por último, será apresentada a análise qualitativa de cada dimensão na perspectiva dos entrevistados.

Todas as dimensões foram analisadas a partir das respostas às perguntas do questionário quantitativo e, também, pela seleção das respostas encontradas para cada categoria dentre os respondentes do questionário qualitativo. É importante relatar que algumas considerações foram extraídas do texto, pois não estavam dentro das especificidades do núcleo de sentido criado para essa análise.

As perguntas do questionário quantitativo que se referem às dimensões em estudo foram respondidas pelos diretores, gerentes, assessores e técnicos do IPSEMG, totalizando 148 respondentes. Do total de entrevistados, 3 diretores, 2 assessores e 21 técnicos responderam ao questionário qualitativo com comentários relacionados à Dimensão Liderança. 2 diretores, 4 gerentes, 3 assessores e 49 técnicos responderam a essas questões com comentários relacionados à Dimensão Pessoas. 1 diretor, 2 gerentes, 4 assessores e 28 técnicos responderam ao questionário qualitativo sobre a Dimensão Processos. 1 assessor e 3 técnicos responderam ao questionário qualitativo com comentários relacionados à Dimensão Sociedade. 1 diretor, 1 gerente, e 12 técnicos responderam às questões qualitativas com comentários relacionados à Dimensão Público-alvo. 3 diretores, 1 gerente, 2 assessores e 11 técnicos responderam ao questionário qualitativo com comentários relacionados à Dimensão Estratégia. 2 gerentes e 17 técnicos responderam ao questionário qualitativo com comentários relacionados à Dimensão Informação e Conhecimento. 1 diretor, 3 gerentes, 3 assessores e 12 técnicos responderam ao questionário qualitativo com comentários relacionados à Dimensão Resultados.

#### 4.1 Análise da Dimensão Liderança

As respostas às perguntas do questionário quantitativo da variável Liderança podem ser visualizadas nos gráficos a seguir. Eles apresentam o número de respostas, com seu respectivo percentual dado, para cada pergunta em relação à escala de análise da dimensão. Com o intuito de estabelecer um panorama geral dessa dimensão, após essa análise dos dados quantitativos, serão apresentados a identificação e o estudo dos núcleos de sentido por nível hierárquico.

A quantidade de suposições simplificadoras feitas para obter esses resultados se refere ao número de configurações que foram automaticamente associadas entre si. A análise foi feita com enfoque separadamente e contextualizado, considerando a revisão da bibliografia.

O gráfico 1 contém o resultado da importância dada pelos entrevistados do IPSEMG à Dimensão Liderança e o que eles consideram como efetivamente aplicado no Instituto.

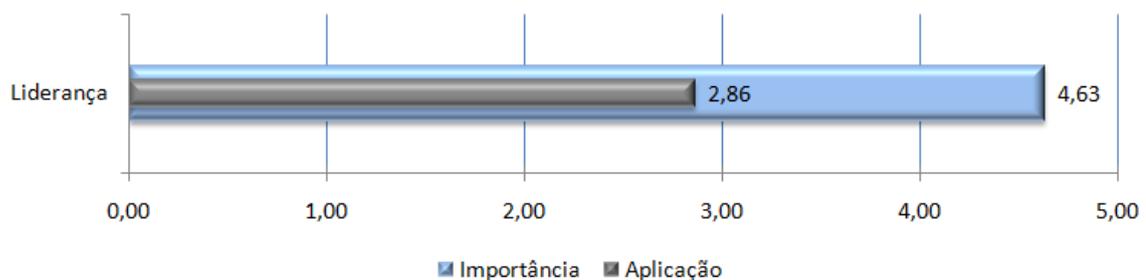


Gráfico 1 – Resultado geral da Dimensão Liderança

Fonte: dados da pesquisa

O resultado geral do IPSEMG para a importância dessa dimensão ficou em 4,63 em 5,00 pontos. Em relação à aplicação da Dimensão Liderança, percebe-se que há uma distância entre a importância (ideal) e o que efetivamente é aplicado no Instituto. O resultado geral da percepção sobre a efetiva aplicação desta dimensão ficou em 2,86 em 5,00 pontos. Ao relacionar o resultado da importância e da aplicação da dimensão no Instituto, pode-se

concluir que existe uma lacuna que pode ser considerada alta. Mas se a dimensão é considerada importante pelos servidores e não é praticada como deveria, há uma oportunidade de melhoria em relação a esse resultado, que deve ser considerada quando na definição das prioridades para o Instituto aperfeiçoar sua gestão.

O gráfico 2 contém o resultado da importância dada pelos entrevistados do IPSEMG à Dimensão Liderança e o que eles consideram como efetivamente aplicado no Instituto, classificado por unidade gestora.

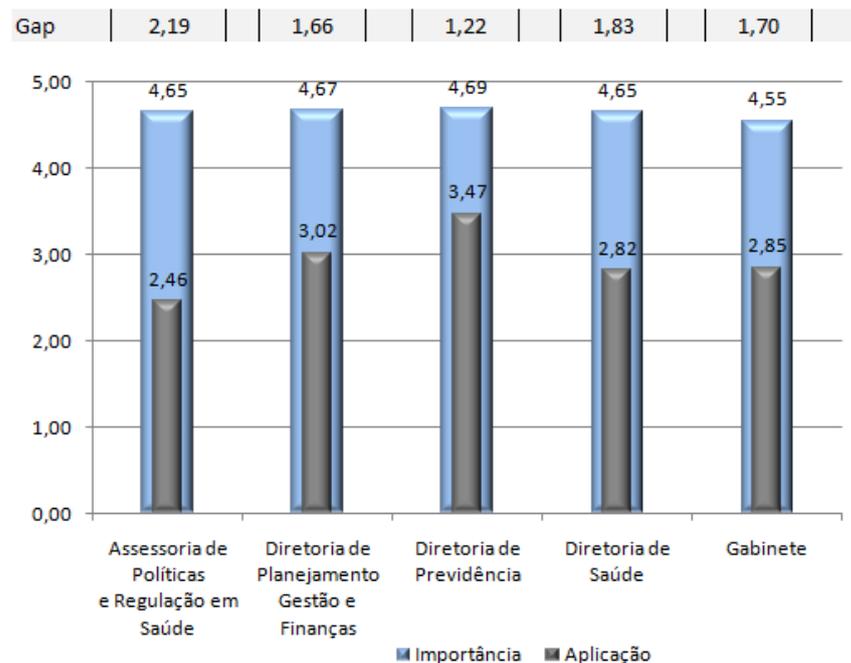


Gráfico 2 – Resultado da Dimensão Liderança por unidade gestora

Fonte: dados da pesquisa

Classificados por unidade gestora é possível perceber que a Dimensão Liderança é considerada importante pelos servidores, pois o resultado variou de 4,55 a 4,69. Houve, entretanto, uma distância entre a percepção dos entrevistados sobre a aplicação da Dimensão Liderança que variou entre 2,46 pela Assessoria de Política e Regulação, 2,88 pela Diretoria de Saúde e 3,47 pela Diretoria de Previdência.

O gráfico 3 contém o resultado da importância dada pelos entrevistados do IPSEMG à Dimensão Liderança e o que eles consideram na efetividade da sua aplicação no Instituto classificado por nível hierárquico.

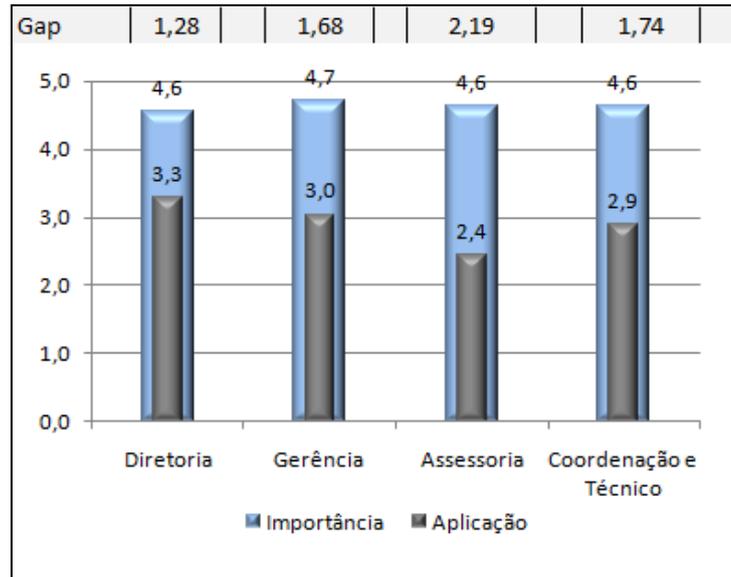


Gráfico 3 – Resultado da Dimensão Liderança por nível hierárquico

Fonte: dados da pesquisa

Classificados por nível hierárquico é possível perceber que a dimensão é considerada importante com quase nenhuma alteração, pois os resultados variaram entre 4,6 e 4,7. Houve, entretanto, uma distância entre a percepção de aplicação da liderança pelos diretores, cujo resultado ficou em 3,3, e pelos assessores e os técnicos que tiveram o resultado de 2,4 e 2,9, respectivamente. Tal diferença pode denotar a distância entre a percepção da aplicação das afirmativas da Dimensão Liderança pelas chefias e pelos servidores de nível hierárquico menor. Ou seja, os técnicos e assessores não atribuem o mesmo nível de liderança que os chefes entendem que possuem. Nota-se que a Dimensão Liderança foi considerada importante pelos servidores, contudo, a prática efetiva de sua aplicação é diferente entre os níveis de hierarquia.

Independente da classificação feita, considerando o resultado global, o resultado classificado por unidade gestora ou por nível hierárquico, há um equilíbrio quanto à importância atribuída pelos servidores a essa dimensão, que variou entre 4,55 e 4,7 em um total de 5,00 pontos.

As afirmativas do questionário relacionadas com a Dimensão Liderança que possuíram as piores avaliações por parte dos respondentes em relação à sua aplicação foram: “nossos líderes comunicam a estratégia como um todo” (APÊNDICE), que teve o resultado geral de 2,5 em 5,00 pontos e “nossos líderes mantêm contatos frequentes com o público-alvo” (APÊNDICE), que teve um resultado de 2,6.

A teoria de Bowdith e Bueno (1992) afirma que existem relações inversas para estilos de liderança fundamentais para o desempenho da gestão. Além disso, as diferentes características dos líderes estão ligadas a uma abordagem situacional ou contingencial. Essa descrição pode ser comprovada nos depoimentos encontrados no questionário qualitativo. Os resultados apontam que os servidores do IPSEMG desejam liderança democrática associado ao estilo *laissez-faire*, ou seja, liderança por meio da geração de ideias e tomada de decisão com participação do líder e liberdade do grupo. Esse fator pode ser confirmado na pesquisa qualitativa, quando alguns servidores solicitam mudanças na forma de gestão e no perfil da liderança e os especifica:

É muito importante que a diretoria de saúde seja comandada por um colegiado de médicos sabiamente integrados (50% eleitos e 50% escolhidos pela presidente) e não só um indivíduo. Técnico 57.

São necessárias ferramentas para que os gerentes e coordenadores tenham a autoridade necessária para que as regras estabelecidas sejam seguidas e cumpridas. Técnico 37.

Essa nova abordagem administrativa exige um novo perfil do gestor: um gestor empreendedor e consultor, pautado na polivalência, assessoramento, pro-atividade, flexibilidade, iniciativa, profissionalismo, conhecimento e trabalho em equipe. Técnico 69.<sup>2</sup>

### **Identificação e análise dos núcleos de sentido por nível hierárquico na Dimensão Liderança**

Os comentários constantes no questionário qualitativo, relacionados com a variável Liderança, podem ser visualizados a seguir. Elas apresentam respostas para cada núcleo de sentido em relação à análise da dimensão. De modo geral, podemos averiguar que existe, dentro da instituição, uma predisposição para a gestão de resultados, bem como uma preocupação com o planejamento e com a definição de políticas públicas com visão de longo prazo, sem descontinuidade, mesmo ocorrendo a troca de liderança e de poderes políticos.

Dos três diretores que responderam ao questionário qualitativo, dois deles abordaram a Dimensão Liderança. Esses indivíduos demonstram preocupação com a continuidade dos processos administrativos em andamento, ou seja, gestão com planejamento de longo prazo com foco em resultados. Descrevem a importância das novas práticas administrativa e abordam a necessidade de transparência, o que vem ao encontro do Programa Qualidade no Serviço Público (PQSP), que busca um novo modelo de desempenho e

---

<sup>2</sup>QUESTIONÁRIO APLICADO, 2011.

gerenciamento da administração pública focado em resultados e orientado para satisfação do cidadão (LIMA, 2005).

Ampliar sempre a transparência das ações incentivadas pela direção executiva. Diretor 3.

Muitos possuem a impressão de que por mais importante que seja o trabalho da nova gestão, não haverá continuidade. Diretor 4.

Atualmente os servidores possuem “pouca fé” nas mudanças, pois muitos tentaram em outra gestão e com a mudança de governo não se dará continuidade. Diretor 4.<sup>3</sup>

Em relação aos gerentes, não foram identificados comentários relacionados à Dimensão Liderança. Dos seis assessores que responderam o questionário qualitativo, dois deles relataram sobre a Dimensão Liderança, abordando suas preocupações em relação à clareza na comunicação.

Os líderes não deixam claros os objetivos a serem alcançados pela Instituição, o que deixa esse “espaço obscuro”, uma área propícia para a inquietação, divagação e conjecturas e fragiliza o corpo técnico e conseqüentemente a Instituição. Assessoria 10.

A coluna da aplicação foi preenchida de acordo com a percepção superficial de todo o Instituto, e não com relação à chefia imediata e ou direção superior. Assessoria 7.<sup>4</sup>

Dos sessenta e um técnicos que responderam o questionário qualitativo, vinte e um relataram sobre a Dimensão Liderança. Foram encontradas considerações quanto à transição de líderes, bem como sobre o otimismo que isso gera nos servidores. Acreditam numa gestão participativa, que esclarece e que realiza treinamento sobre as prioridades de atuação. Creem, ainda, que está havendo uma mudança interna na liderança. São otimistas e confiantes quanto à renovação no sistema administrativo, ao processo de mudança e, principalmente, com relação à capacidade gerencial e continuidade do processo. Nota-se, também, certo receio de alguns servidores em responder à entrevista e uma preocupação com a opinião dos líderes. Como estavam em período de uma nova gestão, nas respostas de alguns respondentes pode-se perceber a preocupação em deixar claro que a aplicabilidade refere-se a uma avaliação superficial do Instituto.

---

<sup>3</sup>QUESTIONÁRIO APLICADO, 2011.

<sup>4</sup>QUESTIONÁRIO APLICADO, 2011.

Essa nova abordagem administrativa exige um novo perfil do gestor: um gestor empreendedor e consultor, pautado na polivalência, assessoramento, pro-atividade, flexibilidade, iniciativa, profissionalismo, conhecimento e trabalho em equipe. Técnico 69.

Que nossos líderes fossem mais participativos da assistência e das atividades. Técnico 89.

Ao presenciar a abertura do planejamento estratégico, tive a certeza da necessidade que devemos retomar a definição de liderança e qual o papel do líder dentro da nossa cultura organizacional. Técnico 69.

Capacidade para dirigir, orientar e controlar os trabalhos da unidade. Técnico 70.

Nova gestão surge como uma possibilidade de recomeço. Técnico 57.

Percebo que um grande número de servidores estão confiantes e aguardam mudanças positivas para o IPSEMG como um todo. Técnico 45.

Há uma crise de liderança na instituição com perda dos objetivos e razão da existência da organização. Não existem grupos de trabalho e muito menos equipe que tenham metas claras e definidas, até porque isto não está claro para a organização como um todo. Predomina a improvisação e o amadorismo na gestão. Não existe planejamento. Técnico 14.

É necessário desenvolvermos uma cultura de resultados com excelência, mas não temos instrumentos norteadores. Técnico 51.

A direção atual do IPSEMG está promovendo diversas ações e projetos que certamente levarão a bons resultados, porém, tais ações e projetos estão sendo implantados de forma abrupta, não considerando os recursos humanos que dispomos, que são insuficientes e podem comprometer o resultado. Técnico 54.<sup>5</sup>

Como dito anteriormente, os depoimentos demonstram o desejo de se ter uma gestão participativa, uma comunicação mais clara dos objetivos da instituição, mais planejamento e treinamentos específicos para esclarecer prioridades de atuação.

As lideranças são normalmente muito impositivas com pouca ou nenhuma gestão participativa. Técnico 44.

O líder deve definir claramente a meta tornando-a específica e mensurável: coletar informações, avaliar riscos, evitar pensar em círculos, registra pros e contras, conhecer a legislação do IPSEMG. Técnico 70.

Na verdade nem todos mostram sua estratégia de trabalho, mas na verdade eles não estão realmente sabendo o que nós líderes do interior passamos. Nós temos contato com o público alvo e nós realmente sabemos o que o nosso município precisa, o que nossos associados e dependentes precisam. Técnico 80.

---

<sup>5</sup>QUESTIONÁRIO APLICADO, 2011.

Que nossos líderes fossem mais participativos da assistência e das atividades. Técnico 89.<sup>6</sup>

### **Síntese e Análise da Dimensão Liderança**

Segundo Kotter (1997), um líder tem como principal atividade a produção de mudança. Liderar é promover a existência da adaptabilidade. Agir segundo o presente, construindo aplicações e sistemas organizacionais reais e adequados e, ao mesmo tempo, identificando a necessidade das mudanças necessárias pelo ambiente.

O resultado geral do IPSEMG para a importância dessa dimensão pelos servidores ficou em 4,63 em 5,00 pontos. Em relação à percepção da aplicação da Dimensão Liderança pelos servidores, percebe-se que há uma distância entre a importância (ideal) e o que efetivamente ocorre no Instituto. O resultado geral ficou em 2,86 em 5,00 pontos. Independente da classificação feita, considerando o resultado global, o classificado por unidade gestora ou por nível hierárquico, há um equilíbrio quanto à importância atribuída pelos servidores a essa dimensão, que variou entre 4,55 e 4,7, em um total de 5,00 pontos.

Das afirmativas do questionário relacionadas com a Dimensão Liderança que possuíram as piores avaliações, por parte dos respondentes, em relação à sua aplicação foram “nossos líderes comunicam a estratégia como um todo” (APÊNDICE), que teve o resultado geral de 2,5 em 5,00 pontos e “nossos líderes mantêm contatos frequentes com o público-alvo” (APÊNDICE), que teve um resultado de 2,6.

Pode-se averiguar que existe dentro do IPSEMG uma predisposição para a gestão de resultados, o que é um ponto positivo para melhoria da gestão de uma instituição. Uma questão que se coloca em voga diz respeito à instabilidade decorrente das mudanças de governo. Percebe-se o desejo dos servidores de se ter uma direção melhor identificada, uma maior clareza na comunicação dos objetivos e das metas da instituição, bem como de mais planejamento, especialmente de longo prazo, com instrumentos para garantia da continuidade das políticas públicas estabelecidas. Há um clamor geral por ter conhecimento da estratégia da instituição e do futuro do IPSEMG.

Os diretores relatam o desejo de dar continuidade ao novo processo administrativo, ou seja, gestão com planejamento e com a preocupação com os resultados a médio e longo prazo. Descrevem a importância das novas práticas administrativa, contudo, têm insegurança quanto à continuidade e à manutenção das práticas de gestão.

---

<sup>6</sup>QUESTIONÁRIO APLICADO, 2011.

Em relação à assessoria e aos técnicos, percebe-se certa cautela de alguns servidores em responder ao questionário. Talvez uma preocupação com a opinião dos líderes. Como as perguntas foram aplicadas no início de uma nova gestão, houve a preocupação de alguns respondentes em registrar que a aplicabilidade se referia a uma avaliação superficial da administração e das chefias do Instituto como um todo. Em relação aos técnicos, a mudança interna na liderança foi vista como positiva. Também foi manifesta a necessidade de se ter o estabelecimento de objetivos e metas claras para a instituição, com planejamento e estratégias de ação.

Há, também, o aparecimento dos técnicos solicitando treinamento e orientação em relação à Dimensão Liderança para esclarecer prioridades de atuação. Pelas afirmações, há expressões de otimismo e de renovação positiva. Querem participar do processo, com uma gestão mais participativa, sem liderança impositiva. Esperam que os líderes ouçam a equipe, deleguem mais, avaliem os riscos e tenham conhecimento das leis que regem o Instituto. Ter clareza na comunicação e na informação é uma demanda recorrente.

Além da preocupação com a ininterrupção ao novo processo administrativo, ou seja, com uma gestão de médio e longo prazo, foram mais citados o desejo por maior comunicação e clareza sobre os objetivos prioritários e as metas do IPSEMG, bem como a vontade de se ter uma gestão mais participativa e transparente. Relatam, também, a preocupação com o perfil da chefia, com a necessidade de que ele tenha a preocupação com o empreendedorismo e que seja flexível, polivalente, preocupado com o trabalho em equipe e com conhecimento sobre o tema que é responsável.

Assim, pela análise dos resultados apresentados, pode-se concluir que a Dimensão Liderança é considerada importante pelos servidores. Contudo, existe uma distância entre o real e o desejável na sua aplicabilidade nos processos administrativos. Existe, ainda, uma diferença de percepção entre a aplicação da Dimensão Liderança entre os servidores, especialmente em função das variações dos níveis hierárquico, em que os técnicos e assessores percebem menor aplicação desta variável do que os diretores e gerentes. Os primeiros citados estão preocupados com a atuação e a função do líder de orientar, treinar e comunicar claramente as ações prioritárias do instituto, especialmente, os objetivos de médio e longo prazo da instituição.

O quadro 1a seguir apresentado se refere ao núcleo de sentido nas análises frente aos fatores mais citados. O termo identificação teórica relaciona-se com a literatura revisada para identificar a aplicabilidade do que é importante para o servidor.

Quadro 1– Núcleo de sentido na Dimensão Liderança e identificação teórica

Liderança	
Núcleo de Sentido	Identificação Teórica
Distingue atividade de desempenho, processo de competências.	Processo
Codificação de erros, treinamento, monitoramento, trajetória e evolução	Mecanismos de Aprendizagem
Potencial social e político.	Atuação do Líder

Elaborado pela autora adaptado de Kotter (1997), Naked (2011), Bowdith e Bueno (1992)

Fonte: dados da pesquisa

## 4.2 Análise da Dimensão Pessoas

As respostas às perguntas do questionário quantitativo da variável Pessoas podem ser visualizadas nos gráficos a seguir. Eles apresentam o número de respostas com seu respectivo percentual dado para cada pergunta em relação à escala de análise da dimensão. Com o intuito de estabelecer um panorama geral dessa dimensão, após essa análise dos dados quantitativos, serão apresentadas a identificação e a análise dos núcleos de sentido por nível hierárquico.

A quantidade de suposições simplificadoras feitas para obter esses resultados se refere ao número de configurações a que foram automaticamente associadas. A análise foi feita com enfoque separadamente e contextualizado, considerando a revisão da bibliografia.

O gráfico 4 contém o resultado da importância dada pelos entrevistados do IPSEMG à Dimensão Pessoas e o que eles consideram como efetivamente aplicado no Instituto.

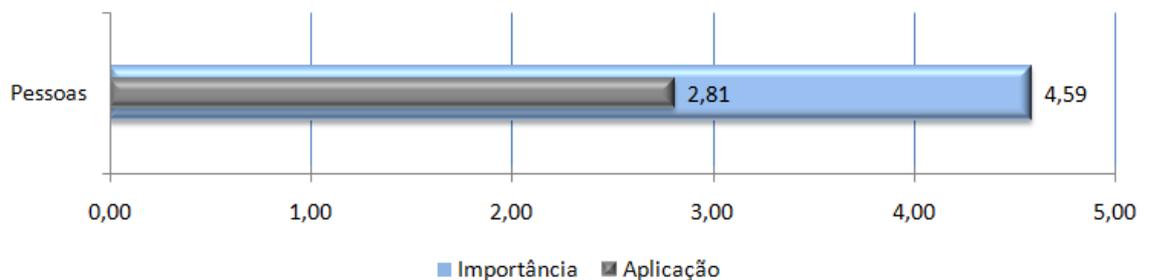


Gráfico 4 – Resultado geral da Dimensão Pessoas

Fonte: dados da pesquisa

O resultado geral do IPSEMG para a importância dessa dimensão ficou em 4,59 em 5,00 pontos. Em relação à aplicação da Dimensão Pessoas percebe-se que há uma distância entre a importância (ideal) e o que efetivamente ocorre no Instituto. O resultado geral da percepção da aplicação da dimensão em análise ficou em 2,81 em 5,00 pontos. Contudo se a dimensão é considerada importante pelos servidores e não é praticada como deveria, há uma oportunidade de melhoria em relação a essa dimensão que deve ser considerada quando na definição das prioridades para o Instituto melhorar sua gestão.

O gráfico 5 contém o resultado da importância dada pelos entrevistados do IPSEMG à Dimensão Pessoas e o que eles consideram como efetivamente aplicado no Instituto, classificado por unidade gestora.

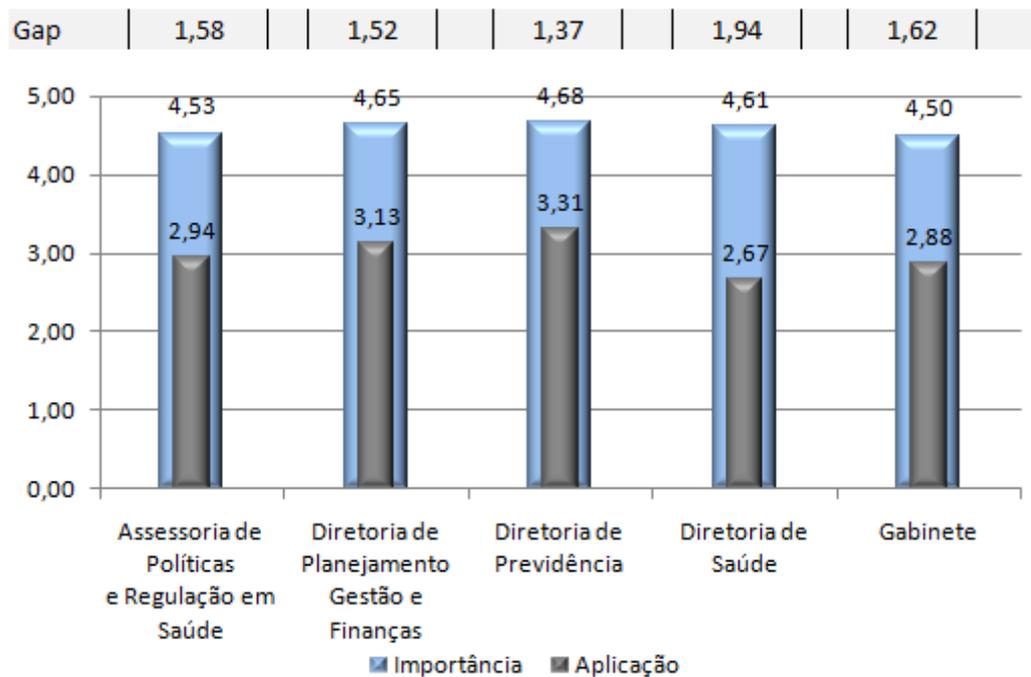


Gráfico 5 – Resultado da Dimensão Pessoas por unidade gestora

Fonte: dados da pesquisa

Dispostos por unidade gestora é possível perceber que a dimensão é considerada importante pelos servidores, pois o resultado variou de 4,50 a 4,68. Houve, entretanto, uma distância entre a percepção dos entrevistados sobre a aplicação da Dimensão Pessoas que variou entre 2,67 pela Diretoria de Saúde e 3,31 pela Diretoria de Previdência.

O gráfico 6 contém o resultado da importância dada pelos entrevistados do IPSEMG à Dimensão Pessoas e o que eles consideram como efetivamente aplicado no Instituto classificado por nível hierárquico.

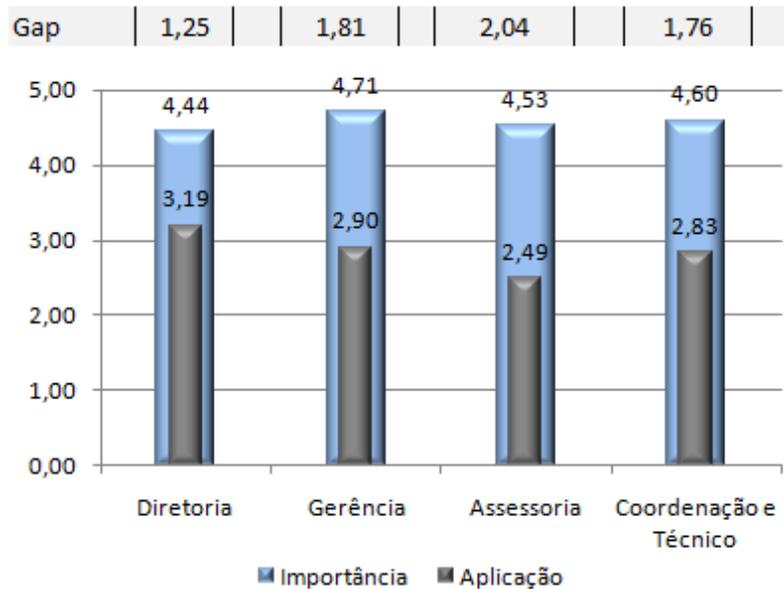


Gráfico 6 – Resultado da Dimensão Pessoas por nível hierárquico

Fonte: dados da pesquisa

Classificados por nível hierárquico é possível perceber que a Dimensão Pessoas é considerada importante, pois os resultados variaram entre 4,44 e 4,71. Houve, entretanto, uma distância entre a percepção de aplicação das afirmativas sobre a Dimensão Pessoas pelos diretores, cujo resultado ficou em 3,19, e os assessores, que tiveram o resultado de 2,49.

Independente da classificação feita, considerando o resultado global, o saldo classificado por unidade gestora ou por nível hierárquico, há um equilíbrio da percepção da importância atribuída pelos servidores a essa dimensão, que variou entre 4,50 e 4,71 em um total de 5,00 pontos.

As afirmativas do questionário relacionadas com a Dimensão Pessoas que possuíram as piores avaliações sobre a sua aplicação no IPSEMG por parte dos respondentes foram “a instituição utiliza instrumentos de reconhecimento e de recompensas não-monetárias, além da remuneração financeira, para recompensar a excelência no desempenho” (APÊNDICE), que teve um resultado de 2,22 pontos no somatório geral de todos os respondentes, e “a instituição valoriza nossos servidores por inovarem e por terem iniciativa” (APÊNDICE), que teve um resultado de 2,51 pontos no somatório geral.

Os resultados, comumente, demonstram o quanto os servidores do IPSEMG querem maior investimento em política de pessoal, mais reconhecimento e valorização pela instituição, o que leva a outra conclusão, qual seja: há um clima de desmotivação geral dos

servidores. É notório, assim, o clamor por reconhecimento e valorização dos servidores. Estes resultados da pesquisa quantitativa são corroborados pela análise qualitativa dos comentários descritos pelos respondentes no formulário aberto.

### **Identificação e análise dos núcleos de sentido por nível hierárquico da Dimensão Pessoas**

Os comentários constantes no questionário relacionados com a Dimensão Pessoas podem ser visualizados a seguir. Eles apresentam respostas para cada núcleo de sentido por nível hierárquico em relação à análise desta dimensão. Em relação aos Diretores, foram identificados os seguintes comentários relacionados à Dimensão Pessoas:

Para alcançarmos as metas estabelecidas pela Instituição necessitamos de uma equipe estimulada. Diretor 4.

Com o mapeamento da Instituição aguardamos as definições de metas, concomitantes com a reavaliação no quadro de funcionários e revisão salarial. Diretor 4.

Precisamos integrar as equipes. Diretor 3.<sup>7</sup>

Os comentários abordam, na mesma linha da pesquisa quantitativa, a necessidade de valorização e estímulo dos servidores, bem como a preocupação com a revisão da política salarial. Abordaram, também, a necessidade de integração das equipes.

Quanto aos gerentes, foram identificados os seguintes comentários relacionados à Dimensão Pessoas:

Saúde do trabalhador é uma política pouco desenvolvida. Gerencia 1.

Sugiro uma participação e criação de uma política de saúde do trabalho para que os funcionários tenham um melhor acompanhamento, assim entrarão menos de licença de saúde, na maioria das vezes questionável e sem acompanhamento. Gerencia 2.

Valorização incluindo salário, prêmios, considerações e comemorações propiciam a sua participação nos processos e estabelecimento de metas, assegurando a consecução dos objetivos institucionais. Gerencia 6.

Há muito se vive o discurso da valorização do servidor e não é compatível com a forma de desenvolvimento dos processos de trabalho e, por conseguinte dos resultados. Gerencia 6.

Desenvolver e estimular nas equipes a capacidade de aplicar no cotidiano de trabalho os conhecimentos adquiridos. Gerencia 5.

Os treinamentos sobre PDCA devem utilizar exemplos voltados para a saúde facilitando o entendimento desenvolvimento humano é todo em uma instituição, isso requer atenção. Gerencia 5.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup>QUESTIONÁRIO APLICADO, 2011.

Os gerentes também abordam os temas: valorização do servidor, reconhecimento, estímulo às equipes e revisão da política remuneratória. Acrescem, ainda, a necessidade de treinamentos e de uma política de saúde do trabalhador. Desenvolver políticas que proporcionem qualidade ao trabalho e seu desenvolvimento para, assim, ser possível conseguir executar com precisão os processos entregando os resultados esperados pela instituição. Demonstram, igualmente, preocupação com o treinamento e sua aplicabilidade nos processos de trabalho da instituição. O fator valorização, citado pelos respondentes, refere-se à função, ao salário e ao bem estar do trabalhador, contemplando a qualidade no trabalho e uma relação mútua entre líderes e liderados (OUTHWAITE; BOTTOMORE, 1996).

As afirmativas sobre essa variável permitem perceber o potencial de melhoria na gestão, com investimentos pontuais na política de gestão de pessoas do IPSEMG para proporcionar melhoria da gestão no Instituto. Isso pode ser ratificado pela teoria revisada, quando Mohallen (2005) relaciona um ambiente propício ao desenvolvimento institucional com valorização dos funcionários, capacitação e bem estar da força de trabalho.

Quanto à assessoria, foram identificados os seguintes comentários relacionados à Dimensão Pessoas:

[...] reconhecimento do bom resultado. Assessoria 9.

A não valorização do servidor, o tom acusatório muitas vezes empregado nos discursos junto às equipes não possibilitam a construção e o fortalecimento da instituição. Assessoria 7.

Os programas de valorização do servidor são frágeis, não atingem de fato os servidores (especial os que trabalham no IPSEMG). Assessoria 7.

“Benefícios” legais não são atendidos, criando uma ruptura no processo de trabalho. Assessoria 7.

Aperfeiçoamento do processo de gestão de pessoas. Assessoria 6.<sup>9</sup>

Mais uma vez, os temas valorização e reconhecimento dos servidores são abordados. O primeiro item, ao que se trata dos servidores, pode ser realizado por meio do reconhecimento do seu trabalho e dos resultados alcançados. Os assessores relatam, também, a necessidade de se ter um aperfeiçoamento da gestão de pessoas e de atendimento aos benefícios legais dos servidores. Há possibilidade de entender, pelo olhar da assessoria, que o

---

<sup>8</sup>QUESTIONÁRIO APLICADO, 2011.

<sup>9</sup>QUESTIONÁRIO APLICADO, 2011.

investimento em ações para o atendimento aos benefícios legais e a valorização dos servidores levaria ao maior comprometimento da equipe, contribuindo com a motivação dos servidores e com a melhoria na gestão do Instituto para se ter melhores resultados.

Em relação aos técnicos, foram identificados os seguintes comentários relacionados à Dimensão Pessoas:

Penso que precisamos de uma política de reposição de mão-de-obra perdida. Não conseguimos manter bons resultados sem mão-de-obra. Técnico 1.

Valorização do funcionário: os funcionários estão desacreditando da Instituição, pois além de desmotivados pelos baixos salários, a carga de trabalho está muito grande, pois cada dia o quadro de funcionários diminui com licenças médicas recorrentes, faltas, aposentadorias e exonerações. Técnico 3.

Hoje se pode observar um sucateamento das coordenações, ou seja, não é oferecido nenhum incentivo para um profissional qualificado exerça o cargo de coordenador. A atual situação: pessoas despreparadas e sem formação exercendo funções gratificadas e profissionais bem preparados sem nenhuma remuneração para exercer funções com responsabilidades técnica. Técnico 16.

O IPSEMG precisa de recursos humanos próprios com remuneração condizente com as funções. Técnico 39.

É preciso que o nosso RH seja mais atuante, principalmente na capacitação, treinamento e no relacionamento com as pessoas. Técnico 32.

Pessoas mais treinadas e qualificadas. Técnico 47.

Treinar continuamente funcionários e líderes buscando sua eficácia. Técnico 70.

Todos os servidores devem ter orientação / treinamento quanto ao atendimento telefônico, por exemplo. Muitos atendem ao telefone sem falar o nome e não dão uma informação completa. Técnico 71.

Esclarecer a todos os funcionários sobre seus direitos e deveres, uma vez que por um longo período as chefias impunham a ideia de que o segurado sempre tinha razão, até mesmo em caso de agressões verbais e físicas. Os funcionários da instituição sentem-se desamparados legalmente pelo IPSEMG. Técnico 94.

Investir no reconhecimento e formação do funcionário de nível mais baixo de escolaridade, principalmente nas áreas de informática e atendimento ao público. Técnico 94.

Que as equipes sejam avaliadas em separado e não no Estado como um todo. Técnico 75.

Fazer treinamentos periódicos. Técnico 80.

Atualização de padronização de materiais e de terapêuticas seguindo modelos vigentes de gestão de saúde, de forma sistematizada; criar uma comissão de padronização de novas tecnologias / terapêuticas, como na gestão privada. Técnico 90.

É de extrema importância a função de apoio técnico administrativo no desenvolvimento funcional das tarefas. Técnico 69.

Ouvir e entender sempre que possível as equipes da linha de frente facilitam a compreensão das necessidades do público alvo. Técnico 60.

Para o desenvolvimento sustentável é preciso capacitar as pessoas envolvidas com a finalidade de organizar todo o processo de trabalho. Técnico 61.

Desenvolver o hábito de colocar a todos sem exceção, quais as metas da instituição e valorizar cada servidor nesse processo. Técnico 94.

Funcionários insatisfeitos, não diferenciam a instituição. Técnico 62.

Conscientizar funcionários quanto à importância de preservar o IPSEMG, trabalhando para o que se torna indispensável à administração pública. Técnico 70.

Com a nova administração espero que tenhamos mais valorização – valorizar os recursos humanos. Técnico 79.

Valorizar os servidores. Técnico 80.

Há que se fazer um grande trabalho para mudança da cultura organizacional principalmente entre os funcionários mais antigos que não aceitam alterações necessárias para a otimização do desempenho institucional, muitas vezes ameaçando e intimidando outros funcionários. Técnico 37.

O quadro funcional está defasado no tocante a área de saúde. Técnico 39.

Baixa remuneração do servidor é o gargalo mais importante da Instituição. Técnico 4.

É necessário que exista uma valorização do servidor que, atualmente, se encontra desmotivado. Técnico 5.

Somos mal remunerados (apreciamos o elogio e o reconhecimento, mas só quando o salário é digno. Caso contrário, o elogio soa como deboche). Técnico 5.

Existem áreas no HGIP que não recebem adicional de insalubridade e que no nosso ponto de vista são insalubres. Técnico 35.

Remuneração digna. Técnico 42.

A organização não reconhece e não remunera todas as situações de insalubridade. Técnico 44.

A valorização do funcionário através de bons salários, estímulo pessoal, condições dignas de trabalho, cursos de aperfeiçoamento (não só para chefias), apoio e interesse pela sua vivência diária dos problemas enfrentados ajudaria e muito na melhoria e no alcance das metas estipuladas e no atendimento do público-alvo. Técnico 60.

Em relação ao sistema de remuneração variável vinculado aos resultados, o IPSEMG distribui um prêmio anual. Porém existem informações que outros órgãos pagam prêmios similares em menor período de tempo. Acho que isso distorce o sistema de incentivos a resultados. Técnico 28.

Falta política de Recursos Humanos voltada para valorização do servidor. Técnico 36.

Valorização do servidor do IPSEMG que já está desmotivado pelas mudanças de espaço físico, boatos. Técnico 41.

Avaliação dos setores, das equipes dos setores e dos membros da equipe tanto pelos pares quanto pelo público alvo e valorização até mesmo individual do que tem bom desempenho e cobrança por melhor desempenho dos setores mais fracos? Técnico 42.

Ajuste da jornada de trabalho buscando agrupar os servidores para melhor atender os usuários uma vez que não há expectativa de novos concursos. Técnico 72.

O marketing da empresa vai influenciar também na motivação do servidor. Técnico 41.

Ampliar o atendimento nos centros regionais e as ações de promoção a saúde. Técnico 70.

Melhorar a estrutura física e material do local de trabalho. Técnico 37.

Investir na promoção da saúde e qualidade de vida. Técnico 36.

Adoção de um plano de desenvolvimento humano para os servidores. Técnico 36.

Não há controle médico periódico para os servidores. Técnico 35

Mas quem tem filho doente ou internado não tem direito a folga (justificada) para acompanhar o filho. Técnico 44.

Valorização do recurso humano. Técnico 41.

Maior número de funcionários e maior valorização dos mesmos. Técnico 47.

Maior conscientização dos funcionários que o IPSEMG é “nosso” para que possam também fazer parte da gestão com o intuito de melhorá-lo muito. Técnico 47.

Desmotivação e desvalorização do funcionário. Técnico 57.

Necessidade de valorização e motivação do servidor. Técnico 52.

É necessário investir em formação médica e em pesquisa. O instituto precisa ter uma política de educação continuada dos médicos, apoiando os mesmos em congressos, cursos e pós-graduação. Técnico 53.

Efetivar política de segurança. Técnico 70.

Oferecer segurança e apoio em caso de agressões, segurança jurídica e apoio psicológico. Técnico 94.

Há restrições no quesito recursos sejam de RH ou de outras requisições como segurança. Técnico 94.<sup>10</sup>

Os técnicos abordaram temas genéricos sobre a variável Pessoas, tais como necessidade no aperfeiçoamento da política de gestão de pessoas e plano de desenvolvimento humano do IPSEMG. Trataram, também, de vários temas específicos, ressaltando pontos já mencionados pelos outros níveis hierárquicos analisados, tais como a necessidade de valorização e de reconhecimento, existência de desmotivação e de insatisfação, necessidade de revisão da política salarial, implantação da medicina e segurança do trabalho e, por fim, investimento em treinamento e formação. Além dos tópicos citados, foram identificados, nos depoimentos dos técnicos, a necessidade de se ter educação continuada; capacitação e qualificação dos servidores; maior informação e orientação dos servidores; gestão participativa ouvindo os funcionários; necessidade de se ter recomposição da força de

---

<sup>10</sup>QUESTIONÁRIO APLICADO, 2011.

trabalho; e investimentos em ações focadas na qualidade de vida, na saúde do trabalhador, na promoção da saúde e nas condições de trabalho.

A gestão de pessoas passa pela discussão com seus participantes e pela busca da melhoria da gestão (ERDAMANN, *et al*,2010). Frente a essa teoria e averiguando as declarações dos servidores, nota-se que vários são os que querem ter orgulho do lugar onde trabalham, bem como ter o reconhecimento dos beneficiários. Demonstram que melhores condições de trabalho contribuem para melhoria do atendimento. Almejam por treinamento, orientação e acompanhamento. Ponderam que, para o bom andamento do processo de trabalho, além do treinamento permanente e no investimento na formação dos servidores, é importante integrar as equipes e alegam, também, que essa integração gera comprometimento e melhores resultados. Tal avaliação pode ser corroborada pela teoria revisada, em que a aprendizagem organizacional está diretamente ligada ao processo de melhoria contínua e formação de equipes competentes com indivíduos talentosos e comprometidos com a instituição (SENGE, 2002).

Para os técnicos, a avaliação justa do desempenho gera motivação. Para tanto, solicitam melhores condições de trabalho e segurança, cuidado com a saúde e bem estar do servidor. Esse fator também é relatado pela gerência, quando mencionam promoção e qualidade de vida. Alegam que o Instituto tem defasagem no quadro de funcionários e forte tradição organizacional, lembrando que o IPSEMG é uma instituição centenária, cuja cultura consolidada certamente influencia na forma de sua gestão e deve ser considerada quando da definição das ações para a melhoria da sua gestão.

### **Síntese e Análise da Dimensão Pessoas**

No modelo de gestão da qualidade, a Dimensão Pessoas aborda os processos gerenciais relativos ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar. Desse modo, as análises dos critérios estão baseadas, principalmente, no fundamento da valorização das pessoas, que relaciona o desempenho da organização com a capacitação, a motivação, o bem-estar da força de trabalho, bem como com um ambiente propício à participação e ao desenvolvimento (MOHALLEM, 2005).

O resultado geral do IPSEMG para a importância dessa dimensão ficou em 4,59 em 5,00 pontos. Em relação à aplicação da Dimensão Pessoas, percebe-se que há uma distância entre a importância (ideal) e o que efetivamente ocorre no Instituto. O resultado geral da percepção da aplicação da dimensão em análise ficou em 2,81 em 5,00 pontos. Nota-se uma diferença de visão entre os entrevistados, ou seja, para diretoria a dimensão teve uma

nota menor do que os demais níveis hierárquicos e, em contrapartida, o resultado da percepção teve maior nota do que os demais níveis hierárquicos. Nesse ponto, houve uma distância entre a percepção de aplicação das afirmativas sobre a Dimensão Pessoas pelos diretores, cujo resultado ficou em 3,19, e os assessores, que tiveram o resultado de 2,49.

As afirmativas do questionário relacionadas com a Dimensão Pessoas que possuíram as piores avaliações sobre a sua aplicação no IPSEMG por parte dos respondentes foram: “a instituição utiliza instrumentos de reconhecimento e de recompensas não-monetárias, além da remuneração financeira, para recompensar a excelência no desempenho” (APÊNDICE), que teve um resultado de 2,22 pontos no somatório geral de todos os respondentes, e “a instituição valoriza nossos servidores por inovarem e por terem iniciativa” (APÊNDICE), que teve um resultado de 2,51 pontos no somatório geral de todos os entrevistados.

Os pontos mais comuns entre os níveis hierárquicos foram, assim como esperado, os relacionados à necessidade de valorização e de reconhecimento do servidor; à existência de desmotivação e de insatisfação; à necessidade de revisão da política salarial; à implantação da medicina e segurança do trabalho e ao investimento em treinamento; e formação profissional e educação continuada. De modo geral, há vários comentários tratando da motivação da equipe, sobre a necessidade de clareza na comunicação dos objetivos e nas definições de metas para os funcionários, assim como sobre uma gestão mais participativa.

Para os Diretores, há necessidade de valorização e de estímulo dos servidores, bem como a preocupação com a revisão da política salarial. Abordam também a urgência de integração das equipes. Os gerentes também ressaltam os temas: valorização do servidor, reconhecimento, estímulo às equipes e revisão da política remuneratória. Acrescem a necessidade de treinamentos e de uma política de saúde do trabalhador. Desenvolver políticas que proporcionem qualidade ao trabalho e seu desenvolvimento para, assim, ser possível conseguir executar, com maior precisão, os processos de trabalho, entregando os resultados esperados pela instituição. Demonstram, também, preocupação com o treinamento e sua aplicabilidade nos processos de trabalho.

Os assessores ponderam, também, os temas: valorização e reconhecimento dos servidores; e o investimento em ações para o atendimento aos benefícios legais dos servidores. Já os técnicos, abordaram pontos como: a necessidade no aperfeiçoamento da política de gestão de pessoas e plano de desenvolvimento humano do IPSEMG; a necessidade de valorização e de reconhecimento dos funcionários; a existência de desmotivação e de insatisfação geral; a necessidade de revisão da política salarial; implantação da medicina e segurança do trabalho;

e investimento em treinamento e formação dos servidores. Além dos tópicos citados, foram também relatadas pelos técnicos a necessidade de se ter educação continuada; capacitação e qualificação dos servidores; maior informação e orientação dos servidores; gestão participativa ouvindo os funcionários; necessidade de se ter recomposição da força de trabalho; e investimentos em ações focadas na qualidade de vida, na saúde do trabalhador, na promoção da saúde e nas condições de trabalho.

Há cobrança, nos depoimentos, por uma atuação mais efetiva da unidade de Recursos Humanos do IPSEMG e da importância dada pela necessidade de integrar das equipes, considerando que esse último ponto contribuirá para a geração do comprometimento das pessoas e o alcance de melhores resultados.

Assim, mais do que aumento salarial, o que mais se percebeu pela análise quantitativa e qualitativa da Dimensão Pessoas, é que os servidores do IPSEMG estão desmotivados, clamando por reconhecimento, valorização e participação. Há necessidade de investimento em uma política de formação, capacitação, melhores condições de trabalho envolvendo, também, o planejamento da força de trabalho, saúde e segurança do trabalho. Estes foram os pontos mais críticos em relação à gestão de pessoas que a instituição deve se preocupar para melhorar a gestão do IPSEMG. Nota-se que a ausência de investimento na Gestão de Pessoas, contemplando os pontos em questão, inviabilizará a implantação de qualquer modelo de gestão escolhido no Instituto. Merece destaque o clima de desmotivação percebido pelas entrevistas realizadas. Esse ponto pode ser considerado muito crítico na instituição.

O quadro 2 a seguir apresentados e refere ao núcleo de sentido nas análises frente aos fatores mais citados. O termo identificação teórica se relaciona com a literatura revisada para identificar a aplicabilidade do que é importante para o servidor.

Quadro 2 – Núcleo de sentido na Dimensão Pessoas e identificação teórica

Pessoas	
Núcleo de Sentido	Identificação Teórica
Descentralização de atividade	Comprometimento
Integração Equipe	Aprendizagem Organizacional
Motivação: salarial, valorização ao desempenho, divulgação do trabalho e bem estar do funcionário.	Força de trabalho e qualidade de vida
Qualificação	Treinamento

Elaborado pela autora adaptado de: Prahalad e Hamel (1990); (Erdamann, et al, 2010); (Mohallem, 2005). Baldrige (2011); Campelo (2007); Senge (2002)

Fonte: dados da pesquisa

### 4.3 Análise da Dimensão Processos

As respostas às perguntas do questionário quantitativo da variável Processos podem ser visualizadas nos gráficos a seguir. Eles apresentam o número de respostas com seu respectivo percentual dado para cada questão em relação à escala de análise da dimensão. Com o intuito de estabelecer um panorama geral dessa dimensão após essa análise dos dados quantitativos, serão apresentadas a identificação e o estudo dos núcleos de sentido por nível hierárquico.

A quantidade de suposições simplificadoras feitas para obter esses resultados se refere ao número de configurações que foram automaticamente associadas. A análise foi feita com enfoque separadamente e contextualizado, considerando a revisão da bibliografia.

O gráfico 7 contém o resultado da importância dada pelos entrevistados do IPSEMG à Dimensão Processos e o que eles consideram como efetivamente aplicado no Instituto.

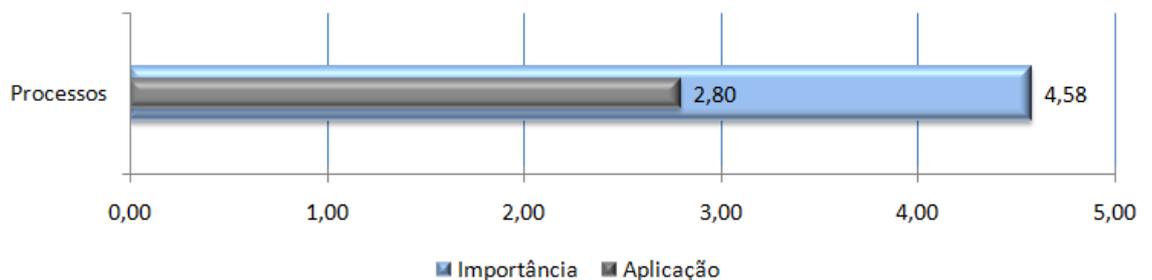


Gráfico 7 – Resultado geral da Dimensão Processos

Fonte: dados da pesquisa

O resultado geral da importância da Dimensão Processos pelos entrevistados foi de 4,58 em 5,00. Em relação à aplicação da Dimensão Processos se percebe que há uma distância entre a importância (ideal) e o que efetivamente ocorre no Instituto. O resultado geral da aplicação da dimensão em análise ficou em 2,80 em 5,00 pontos. Mas se a dimensão é considerada importante pelos servidores e não é praticada como deveria, há uma oportunidade de melhoria em relação a essa dimensão, que deve ser considerada quando na definição das prioridades para o Instituto melhorar sua gestão.

O gráfico 8 contém o resultado da importância dada pelos entrevistados do IPSEMG à Dimensão Processos e o que eles consideram como efetivamente aplicado no Instituto, classificado por unidade gestora.

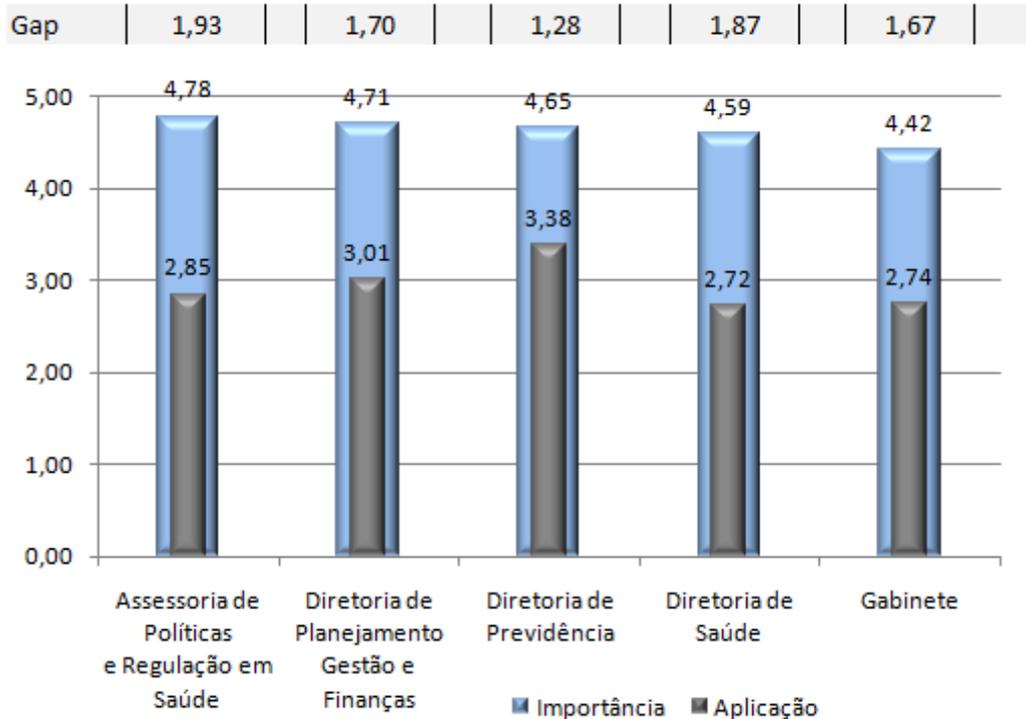


Gráfico 8 – Resultado da Dimensão Processos por unidade gestora

Fonte: dados da pesquisa

Classificados por unidade gestora é possível perceber que a dimensão é considerada importante pelos servidores, pois o resultado variou de 4,42 a 4,78. A percepção dos entrevistados sobre a aplicação da Dimensão Processos variou entre 2,72 pela Diretoria de Saúde e 3,38 pela Diretoria de Previdência.

O gráfico 9 contém o resultado da importância dada pelos entrevistados do IPSEMG à Dimensão Processos e o que eles consideram como efetivamente aplicado no Instituto classificado por nível hierárquico.

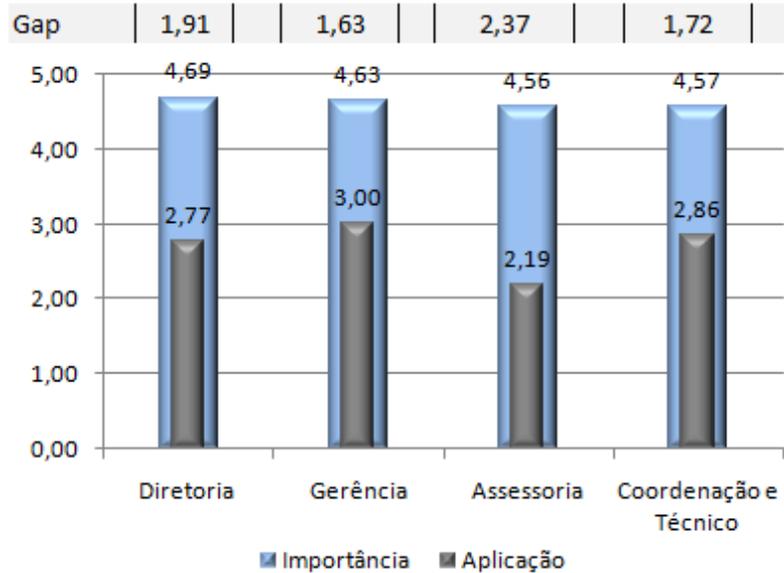


Gráfico 9– Resultado da Dimensão Processos por nível hierárquico

Fonte: dados da pesquisa

Dada por nível hierárquico, é possível perceber que, nessa classificação, a Dimensão Processos é considerada importante, com uma variação dos resultados entre 4,56 e 4,63. Houve, entretanto, uma distância entre a percepção de aplicação das afirmativas sobre a Dimensão Processos pela gerência, cujo resultado ficou em 3,00, e os assessores, que tiveram o resultado de 2,19. De todo modo, os resultados sobre a aplicação da dimensão citada é baixo.

As afirmativas do questionário relacionadas com a Dimensão Processos que possuíram as piores avaliações sobre a sua aplicação no IPSEMG por parte dos respondentes foram: “os servidores buscam maneiras de eliminar procedimentos e sistemas internos que não criem valor para nosso público-alvo” (APÊNDICE), que teve um resultado de 2,53 pontos no somatório geral de todos os respondentes; e “os servidores antecipam os potenciais problemas e agem para evitá-los” (APÊNDICE), que teve um resultado de 2,59 pontos no somatório geral de todos os respondentes.

Em relação ao resultado geral da Dimensão Processos, a distância entre a importância e a aplicação, cujo resultado foi de 1,77, ficou bem próximo das dimensões liderança e pessoas, cujo resultado da distância ficou em 1,77 e 1,78 para essas dimensões. Assim como as demais dimensões analisadas, existe uma grande lacuna entre a aplicação e o ideal dentro dos processos no IPSEMG e que, de maneira geral, os envolvidos na

administração das unidades gestoras sabem da importância desta dimensão apesar das dificuldades de aplicação. Percebe-se que um dos elementos mais importantes a serem reavaliados dentro do instituto diz respeito à aplicação do plano estratégico nos processos administrativos. Assim, de acordo com esses dados, é possível considerar a relevância dos estudos de Junichi Ishiwata (1991), que classifica o processo como um grupo de técnicas que pode ser usado para eliminar a inconsistência e a irracionalidade nas Instituições na busca pela apresentação da alta capacidade de serviços.

### **Identificação e análise dos núcleos de sentido por nível hierárquico da Dimensão Processos**

Os comentários constantes no questionário relacionados com a Dimensão Processos podem ser visualizados a seguir. Elas apresentam respostas para cada núcleo de sentido em relação à análise desta dimensão. Em relação aos Diretores, foi identificado o seguinte comentário relacionado à Dimensão Processos:

Romper com guetos ainda existentes. Diretor 3.<sup>11</sup>

Esta afirmativa pode ser considerada um ponto relevante em relação à necessidade de se ter processos de trabalhos bem definidos, à clareza na comunicação e definição de tarefas. Esse item foi abordado, também, pelos assessores quando se preocupam sobre a questão da desburocratização do processo administrativo e descentralização de poderes para as unidades regionais do IPSEMG para agilidade e melhor atendimento do público alvo.

Em relação aos gerentes, foram identificados os seguintes comentários relacionados à Dimensão Processos:

Precisamos aproveitar o momento de abertura que estamos tendo com a gerência hospitalar, DISA e presidência para propor mudanças rápidas, precisas e necessárias. Gerencia 3.

Estratégias e ações de prevenção como promoção da saúde devem ser trabalhadas no CEM. Gerencia 5.<sup>12</sup>

Nos processos administrativos, os gerentes alegam que é importante dar atenção à promoção da saúde, bem como implementar uma gestão mais participativa para contribuir

---

<sup>11</sup>QUESTIONÁRIO APLICADO, 2011.

<sup>12</sup>QUESTIONÁRIO APLICADO, 2011.

com a melhoria no atendimento e executar mudanças nos processos de trabalhos. Essa ansiedade em relação às mudanças pode estar ligada ao clima de desmotivação e insatisfação identificados na Dimensão Pessoas, já analisada em tópico específico, bem como pode ter relação com a instabilidade dos planos e da execução da gestão do Instituto, já demonstrada por meio dos depoimentos, contendo a preocupação com a continuidade e com uma gestão de longo prazo, já abordada no item específico sobre a Dimensão Liderança. Percebe-se que os servidores estão dispostos a melhorar seu desempenho se houver uma gestão mais participativa e com maior clareza nos objetivos e metas.

Em relação à assessoria, foram identificados os seguintes comentários relacionados à Dimensão Processos:

Há forte prevalência de terceirização de serviços em detrimento do uso de estrutura própria. Assessoria 2.

Implantação de um processo sistemático da estratégia, dos indicadores com um processo de gestão. Assessoria 6.

Os processos de trabalho são poucas vezes revisados, modificados e sendo assim nos tornamos muitas vezes reféns das burocracias e justificativas sem qualquer embasamento. Assessoria 7.

Racionalização dos processos. Assessoria 9.<sup>13</sup>

Ao avaliar as peculiaridades organizacionais, Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), relacionam índices operacionais e financeiros considerando as atividades funcionais, estruturais e de sistemas das empresas. Nota-se, pelos depoimentos, a necessidade de melhoria nos processos, principalmente em relação à melhor utilização dos mecanismos internos, o que pode levar a uma redução de custos e agilidade administrativa. Pelas respostas apresentadas, os processos de trabalho no IPSEMG necessitam de revisão, possuem potencial de racionalização e de redução da burocracia e sugerem a análise de indicadores alinhados com a estratégia da instituição, bem como implantação de um processo sistemático de monitoramento para facilitar e para agilizar o atendimento dos beneficiários do Instituto.

Em relação aos técnicos, foram identificados os seguintes comentários relacionados à Dimensão Processos:

Manutenção de equipamento médico deixa a desejar. Técnico 4.

---

<sup>13</sup>QUESTIONÁRIO APLICADO, 2011.

Estamos preocupados em afinar os processos e não nos preocupamos com o sucateamento do hospital, a falta de motivação por falta de contrapartida financeira para os funcionários e, conseqüentemente, maior risco para os pacientes. Técnico 9.

Com relação aos recursos disponibilizados para realização do trabalho, temos muitos problemas com recursos humanos (deficitário, sem qualidade, sem comprometimento), falta de materiais para realização das tarefas e espaço físico deficiente (sem ventilação, com barulho). Técnico 35.

Necessidade de fortalecimento dos serviços próprios da organização. Técnico 36.

Falta pessoal, capacitação, material que expõe a riscos toda a coletividade. Primeiramente, temos que resolver o básico para depois definirmos uma estratégia de gestão. Técnico 9.

É preciso ter atenção diferenciada ao serviço prestado no interior (centros e agências regionais). Técnico 26.

Instalação definitiva de programa de promoção a saúde com palestras, campanhas-busca ativa. Técnico 70.

Necessidade de melhoria da comunicação interna da informação. Técnico 26.

Há um descompasso entre a realidade do IPSEMG e as exigências que re incidem sobre a Instituição. Técnico 38.

O IPSEMG precisa alinhar o sistema de gestão da instituição. Técnico 41.

Planejamento, definição de metas, diretrizes, alinhamento, comunicação. Técnico 41.

Gerenciamento próprio, sobretudo do hospital, dos recursos financeiros com apoio técnico. Técnico 42.

O desenvolvimento de processos está extremamente dificultado pela desmotivação dos servidores. Técnico 46.

Atendimento exclusivo do público-alvo via *call center* para agendamento de procedimentos na rede própria, não atende aos interesses internos e necessidades do mesmo. Técnico 46.

O agendamento de procedimentos precisa ser melhor estruturado. Técnico 46.

Os elevadores e limpeza (portaria) é um caos. Técnico 47.

Um paciente necessita de uma tecnologia mais cara, numa visão simplificada deveria ser atendido, numa visão gerencial pode causar discussão. Técnico 48.

As mudanças que acontecem na Instituição apresentam pequena clareza para o servidor. A visão de futuro está turva, gera medo e insegurança. Técnico 92.

Ao médico cabe discutir a ação gerencial que lhe é conhecida. Técnico 48.

Valorização dos serviços próprios do IPSEMG. Técnico 52.

Monitorizar rede com adoção de ferramenta de identificação de qualidade. Técnico 70.

Manutenção e reconhecimento dos parceiros que definitivamente “vestem a camisa” do Instituto, bem como a reavaliação da manutenção do nosso efetivo. Técnico 70.

Programar ações periódicas para preservação e substituição de equipamentos de trabalho: mobiliário e imóvel. Técnico 72.

Todos devem responder e-mail. Às vezes solicitamos informações e não recebemos retorno. Técnico 72.

Centralizar algumas demandas para evitar erros e gastos desnecessários. EX: a parte financeira, digo, elaboração de "empenho" para pagamento de conta, contratação de serviços. Se fosse centralizada na sede / capital, aumentaria o controle quanto aos prazos para pagamento e reduziria gastos telefônicos. Técnico 72.

Devemos ter rotinas padronizadas e facilitadas para que todos façamos e falemos a mesma coisa. Técnico 72.

Todos os servidores devem ter treinamento de como atender ao telefone. Técnico 72.

Que as propostas saem do papel. Técnico 75.

Ampliar a rede credenciada para atendimento de urgência na capital e no interior. Técnico 80.

Ser menos burocrático e mais ágil nas questões relativas ao uso da assistência a saúde. Técnico 80.

Podemos reduzir despesas, mas ao ponto de comprometer o atendimento? Técnico 62.

O sistema de pregão eletrônico pode ser eficiente para compra no papel, mas nós não temos tempo para fracassos e ausência. Técnico 62.

Os processos devem seguir protocolos para melhor sistematizar o funcionamento da Instituição observando melhores resultados. Técnico 98.

Quem sabe, realmente, o que acontece na prestação do serviço aos beneficiários, são os servidores IPSEMG que atendem no interior. Nós temos contato com o público-alvo e sabemos do que nosso município e associados precisam. Técnico 80.

Dar suporte e autonomia aos centros regionais. Técnico 80.

Diminuir a burocracia e os papéis uma vez que a maioria dos dados está em sistema informatizado evitando retrabalho. Técnico 87.

Respostas mais rápidas por e-mail das solicitações para que possamos dar feedback aos segurados. Técnico 87.

Diminuir os papéis, uma vez que a maioria dos dados estão no sistema, fazemos o serviço duas vezes. Técnico 87.

A análise estatística do Hospital é totalmente incorreta devido à falta de processo nos relatos dos processos. Técnico 98.<sup>14</sup>

A gestão da qualidade dividiu a gestão dos processos em finalísticos, de apoio, de suprimentos e de gestão orçamentária e financeira (CAMPELO, 2007). Vários depoimentos foram identificados contemplando as variáveis existentes da divisão dos processos em questão.

Assim, como na visão dos gerentes e assessores, os técnicos abordaram a necessidade de revisão de processos de trabalho no IPSEMG, redução da burocracia, do

---

<sup>14</sup>QUESTIONÁRIO APLICADO, 2011.

volume de papéis e racionalização dos processos. Tratam a necessidade de redesenho dos processos para, em alguns casos, centralizar parte do processo para ampliar o controle, quando necessário, especialmente no tocante à execução orçamentária e financeira, mas, em outros casos, descentralizar para agilizar e otimizar o processo de trabalho. Nesse último caso, foi citada a necessidade de delegar mais, atribuir autonomia com responsabilização quando disseminar, incluindo os níveis de unidades regionais do Instituto. Assim, acrescenta-se, ainda, a abordagem sobre a imprescindibilidade de se estabelecer mais padronizações e protocolos, bem como rotinas de afazeres específicas nos processo de trabalho.

Os comentários sobre a necessidade de se ter os processos e rotinas padronizadas, estabelecidas, otimizadas ou redesenhadas são abordados acrescentando, também, a necessidade de que os mesmos sejam feitos com alinhamento aos objetivos estratégicos da instituição. Adicionam, ainda, a necessidade de treinamento e capacitação específica sobre o tema e citam, ainda, a necessidade de se ter maior clareza e ampliação da comunicação interna da informação de um modo geral, seja dos objetivos, das metas ou dos processos de trabalho.

Outro ponto aludido diz respeito à falta de recursos, contemplando os humanos e materiais, além da infraestrutura física inadequada e da falta de manutenção dos bens materiais e da estrutura física, o que podem prejudicar a melhoria dos processos de trabalho.

Assim como na visão dos gerentes e assessores, os técnicos abordaram a necessidade de revisão de processos de trabalho no IPSEMG, redução da burocracia, do volume de papéis e racionalização dos métodos. Tratam a necessidade de redesenho dos processos para, em alguns casos, centralizar parte deles para ampliar o controle, quando necessário, especialmente no tocante à execução orçamentária e financeira, mas, em outros casos, descentralizar para agilizar e otimizar o processo de trabalho. Nesse último caso, foi citada a carência de delegar mais, atribuir autonomia com responsabilização quando descentralizar, incluindo os níveis de unidades regionais do Instituto. Nesse ponto, acrescenta-se, ainda, a abordagem sobre a necessidade de se estabelecer mais padronizações e protocolos, bem como rotinas de trabalho específicas nos processo de trabalho.

### **Síntese e Análise da Dimensão Processos**

A gestão de uma organização deve ser compreendida e gerenciada por meio de processos, visando à melhoria do desempenho e a agregação de valor levando em consideração as informações disponíveis e o uso de indicadores adequados, além de incluir os riscos identificados (FNQ, 2008).

Desse modo, pelos resultados apresentados nessa dimensão, pode-se concluir que a Dimensão Processos também é considerada importante para os servidores do IPSEMG. O resultado geral da importância da Dimensão Processos pelos entrevistados foi de 4,58 em 5,00. Em relação à percepção pelos servidores da aplicação da Dimensão Processos, há uma distância entre a importância (ideal) e o que efetivamente ocorre no Instituto. O resultado geral da aplicação foi de 2,80 em 5,00 pontos. Independente da classificação feita, considerando o resultado global o classificado por unidade gestora ou classificado por nível hierárquico, há um equilíbrio dos resultados da importância desta dimensão, que variou entre 4,42 e 4,78 em um total de 5,00 pontos.

As afirmativas do questionário relacionadas com a Dimensão Processos que possuíram as piores avaliações sobre a sua aplicação no IPSEMG por parte dos respondentes foram: “os servidores buscam maneiras de eliminar procedimentos e sistemas internos que não criem valor para nosso público-alvo” (APÊNDICE), que teve um resultado de 2,53 pontos no somatório geral de todos os respondentes e “os servidores antecipam os potenciais problemas e agem para evitá-los” (APÊNDICE), que teve um resultado de 2,59 pontos no somatório geral de todos os respondentes.

Além disso, percebem-se algumas diferenças de percepção na aplicação entre os entrevistados em função da classificação dada. Em relação ao resultado geral da Dimensão Processos, a distância entre a importância e a aplicação, cujo resultado foi de 1,78, ficou bem próximo das demais dimensões, como por exemplo, Liderança e Pessoas, cujos resultados da distância ficaram em 1,77 e 1,78 para essas dimensões.

Classificados por nível hierárquico é possível perceber que a Dimensão Processos é considerada importante. Houve, entretanto, uma distância entre a percepção de aplicação das afirmativas sobre a Dimensão Processos pela gerência, cujo resultado ficou em 3,00, e os assessores, que tiveram o resultado de 2,19. A diferença de percepção sobre a aplicação da variável também é grande e os resultados da aplicação classificados por nível hierárquico são menores dos que os resultados da Dimensão Liderança e pessoas, já que o menor resultado para a Dimensão Pessoas sobre a aplicação ficou em 2,49 e para a Dimensão Liderança em 2,4. De todo modo, os resultados sobre a aplicação da dimensão em análise são baixos.

Tais resultados demonstram que o problema dos processos de trabalho no IPSEMG também é crítico. É perceptível a baixa aplicação da dimensão, com falta de recursos para os processos de trabalho, mas, em contrapartida, com indícios de desperdício de energia, com retrabalho, falta de otimização dos processos de trabalho, o que multiplica a necessidade de pessoal e a perda de outros recursos. A desmotivação geral dos servidores

parece contaminar essa dimensão, uma vez que não há iniciativas concretas e constantes para melhorar os processos de trabalho. Os resultados da pesquisa quantitativa são reforçados pela análise qualitativa dos comentários descritos pelos respondentes no formulário aberto.

Pelos comentários identificados, percebe-se a angústia decorrente da cultura burocrática e pouco proativa para a melhoria dos processos internos de trabalho. Há precariedade nos recursos necessários para a implementação desses processos, tais como pessoal, equipamentos e materiais. Mas é bastante perceptível a avaliação geral de oportunidades de melhorias nos artifícios vigentes no IPSEMG.

Nos processos administrativos, os gerentes alegam que é importante dar atenção à saúde e segurança do trabalho, para fins de melhorar a qualidade do ambiente do trabalho e reduzir o absenteísmo muito grande no IPSEMG, bem como implementar uma gestão mais participativa, para melhorar o atendimento e instaurar mudanças nos processos de trabalhos. Essa ansiedade em relação às mudanças pode estar ligada ao clima de desmotivação e insatisfação identificados na Dimensão Pessoas, já analisada no tópico específico, bem como pode ter relação com a instabilidade dos planos e da execução da gestão do Instituto, já demonstrada por meio dos depoimentos contendo a preocupação com a continuidade e com uma gestão de longo prazo, também abordada no item específico sobre a Dimensão Liderança. Percebe-se que os servidores estão dispostos a melhorar seu desempenho se houver uma gestão mais participativa e com maior clareza nos objetivos e metas.

Os assessores sugerem rotinas sistematizadas e monitoradas para facilitar e agilizar o processo, ou seja, para melhorar o atendimento ao beneficiário. Pode ser considerado mais um ponto relevante nessa dimensão a necessidade identificada pelos depoimentos de se ter clareza na comunicação e na definição de tarefas.

Para os técnicos, é necessária a definição de metas e objetivos condizentes com a realidade do Instituto e com as necessidades do público-alvo. Melhorar os processos tidos como básicos, tais como o atendimento ao cliente, a limpeza, a manutenção da infraestrutura, etc. Entendem que tornar ágil e aperfeiçoar os processos de trabalho geram melhor atuação e, por consequência, melhores resultados. Eles demandam qualificação técnica e profissional como condição para melhoria dos processos de trabalho. Entendem, também, ser importante definir metas e atuação de médio e longo prazos.

Os comentários sobre a necessidade de se ter os processos e rotinas padronizadas, estabelecidas, otimizadas ou redesenhadas, são feitos acrescentando a necessidade de que os mesmos sejam realizados com alinhamento com os objetivos estratégicos da instituição. Acrescentam, ainda, a necessidade de treinamento e capacitação específica sobre o tema, e

citam, também, a necessidade de se ter maior clareza e ampliação da comunicação interna da informação de um modo geral, seja dos objetivos, das metas ou dos processos de trabalho. Ficou notório que há falta de recursos (humanos, materiais), mas, em compensação, há desperdício de recursos por falta de otimização dos processos.

É importante ressaltar que nos depoimentos relacionados ao processo também foi abordada a questão da desmotivação dos servidores como sendo um fator que pode impactar negativamente em relação à implantação das necessárias melhorias nos processos de trabalho do IPSEMG.

Os técnicos entendem ser mister escutar mais os servidores para a melhoria dos processos de trabalho da instituição. Isso pode alavancar a motivação e o desempenho, pois acreditam que conhecem os problemas do dia a dia melhor que a alta gestão, por estarem mais próximos deles e dos beneficiários. Notam que é necessária, também, a integração de equipes para que os processos de trabalho sejam melhorados.

A identificação da necessidade de melhoria sobre o processo interno, não somente com o processo de atendimento externo é o que Campos (1994) resalta como sendo fatores de uma organização segura, ou seja, que busca o bom atendimento ao público-alvo.

O quadro 3 a seguir apresentados e refere ao núcleo de sentido nas análises frente aos fatores mais citados. O termo identificação teórica se relaciona com a literatura revisada para identificar a aplicabilidade do que é importante para o servidor.

Quadro 3 – Núcleos de sentido na Dimensão Processos e identificação teórica

Processos	
Núcleo de Sentido	Identificação teórica
Rotina (melhoras na comunicação, definição de atividades e treinamento).	Atividades Funcionais
Sistematização de processos (padronização e monitoramento com descentralização das decisões)	Processos finalísticos

Elaborado pela autora adaptado de Campello (2007); Hitt, Ireland e Hoskissomn (2002).

Fonte: dados da pesquisa

#### 4.4 Análise da Dimensão Sociedade

As respostas às perguntas do questionário quantitativo da variável Sociedade podem ser visualizadas nos gráficos a seguir. Eles apresentam o número de respostas com seu respectivo percentual dado para cada pergunta em relação à escala de análise da dimensão.

Com o intuito de estabelecer um panorama geral dessa dimensão, após esse estudo dos dados quantitativos, serão apresentadas a identificação e a análise dos núcleos de sentido por nível hierárquico.

A quantidade de suposições simplificadoras feitas para obter esses resultados se refere ao número de configurações que foram automaticamente associadas. A análise foi feita com enfoque separadamente e contextualizado, considerando a revisão da bibliografia.

O gráfico 10 contém o valor da importância dada pelos entrevistados do IPSEMG à Dimensão Sociedade e o que eles consideram como efetivamente aplicado no Instituto.

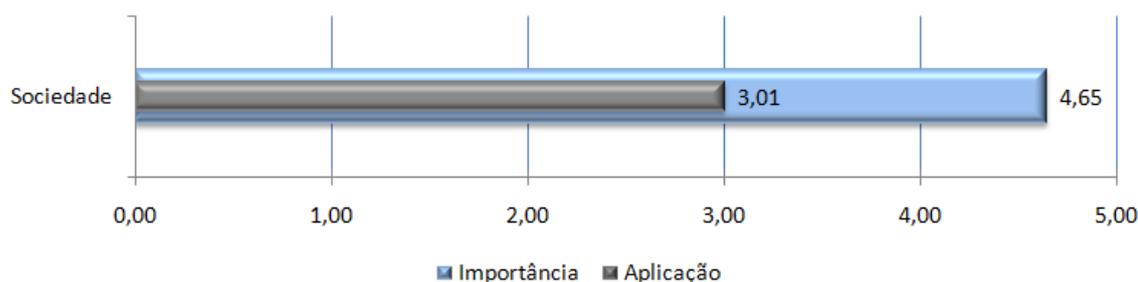


Gráfico 10 – Resultado geral da Dimensão Sociedade

Fonte: dados da pesquisa

O resultado geral para a importância dessa dimensão pelos entrevistados foi de 4,65 em 5,00. Em relação à aplicação da Dimensão Sociedade, percebe-se que há uma distância entre a importância (ideal) e o que efetivamente ocorre no Instituto, cujo resultado foi de 1,64. O resultado geral da aplicação ficou em 3,01 em 5,00 pontos. Contudo, se a dimensão é considerada importante pelos servidores e não é praticada como deveria, há uma oportunidade de melhoria em relação a essa dimensão que deve ser considerada quando na definição das prioridades para o Instituto melhorar sua gestão. É importante mencionar que, de todas as dimensões analisadas neste estudo, a Dimensão Sociedade foi a que teve o maior resultado sobre a importância dada pelos servidores, bem como sobre a aplicação efetiva no IPSEMG. De todo modo, ainda persiste a distância entre o ideal e o que ocorre na prática no Instituto sobre essa dimensão.

O gráfico 11 contém o resultado da importância dada pelos entrevistados do IPSEMG à Dimensão Sociedade e o que eles consideram como efetivamente aplicado no Instituto, classificado por unidade gestora.

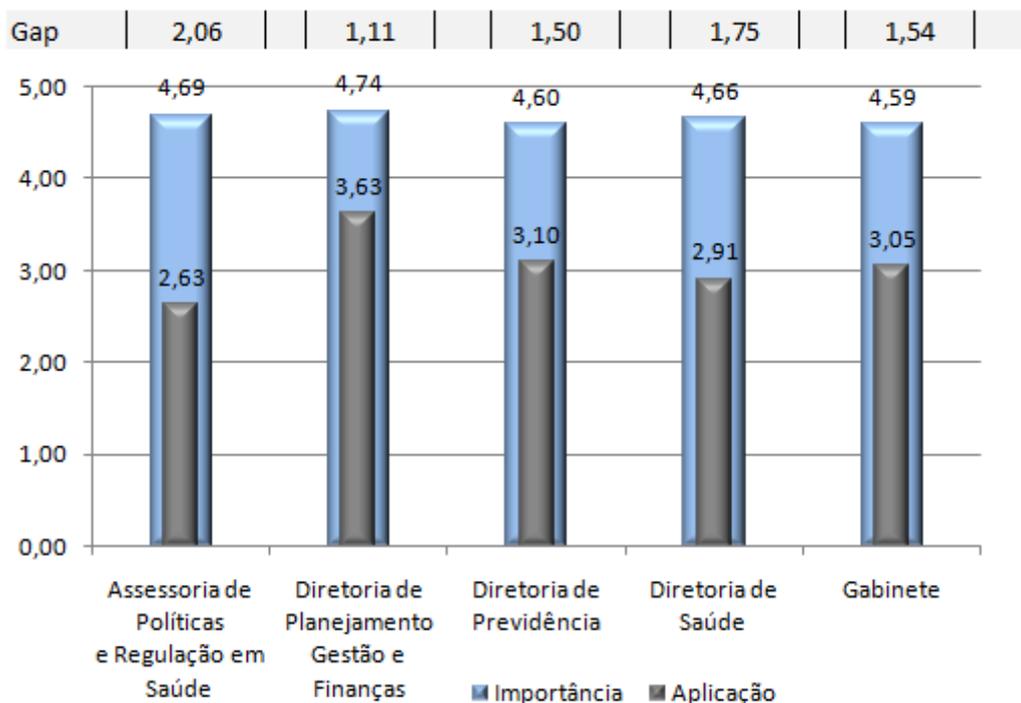


Gráfico 11 – Resultado da Dimensão Sociedade por unidade gestora

Fonte: dados da pesquisa

Arrolados por unidade gestora é possível perceber que a dimensão é considerada importante pelos servidores, pois o resultado variou de 4,59 a 4,74. Houve, também nessa dimensão, uma distância entre a percepção dos entrevistados sobre a aplicação da Dimensão Sociedade que variou entre 2,63 pela Assessoria de Políticas e Regulação em Saúde e 3,63 pela Diretoria de Planejamento e Gestão.

O gráfico 12 contém o resultado da importância dada pelos entrevistados do IPSEMG à Dimensão Sociedade e o que eles consideram como efetivamente aplicado no Instituto classificado por nível hierárquico.

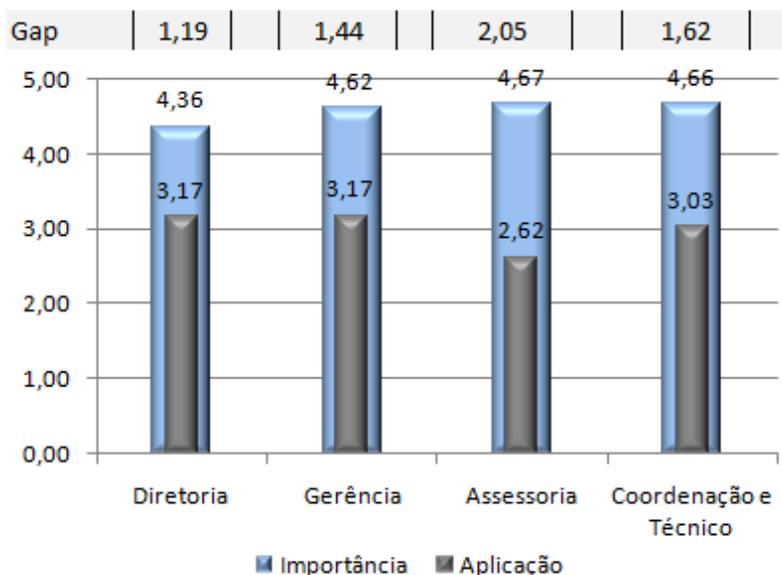


Gráfico 12 – Resultado da Dimensão Sociedade por nível hierárquico

Fonte: dados da pesquisa

Classificados por nível hierárquico é possível perceber que a Dimensão Sociedade é considerada importante, com uma variação dos resultados entre 4,36 e 4,67. A percepção de aplicação das afirmativas sobre a Dimensão Sociedade pelos diretores e gerentes tiveram o resultado de 3,17, e os assessores tiveram o resultado de 2,62.

Independente da classificação feita, considerando o resultado global, o valor classificado por unidade gestora ou por nível hierárquico, há um equilíbrio entre os resultados, que variou entre 4,36 e 4,74 em um total de 5,00 pontos.

As afirmativas do questionário relacionadas à Dimensão Sociedade que possuíram as piores avaliações sobre a sua aplicação no IPSEMG por parte dos respondentes foram: “a instituição pratica ações sociais de interesse público” (APÊNDICE), que teve um resultado de 2,58 pontos no somatório geral de todos os respondentes e “a instituição promove a proteção ao meio ambiente e aos direitos das gerações futuras” (APÊNDICE), que teve um resultado de 2,75 pontos no somatório geral de todos os respondentes.

A teoria de Sachs (2002) afirma que o desenvolvimento sustentável dos negócios possibilita alcançar objetivos do ponto de vista social, econômico, ambiental, espacial e cultural. Como visto nas análises dos respondentes, os servidores estão cientes dessa responsabilidade quando consideram a Dimensão Sociedade importante e quando afirmam que o trabalho realizado pelo Instituto tem interface com essa dimensão.

## **Identificação e análise dos núcleos de sentido por nível hierárquico da Dimensão Sociedade**

Os comentários constantes no questionário relacionados com a Dimensão Sociedade podem ser visualizados a seguir. Eles apresentam respostas para cada núcleo de sentido em relação à análise dessa dimensão. Foram identificadas poucas respostas relacionadas com a Dimensão Sociedade, não obstante essa variável ter tido a maior nota de importância no questionário quantitativo.

Em relação aos diretores e aos gerentes, não foram identificados comentários relacionados a essa variável. Em relação à assessoria, foi identificado o seguinte comentário relacionado à Dimensão Sociedade:

A direção não coloca foco no trabalho realizado e no impacto na sociedade, desqualificando, muitas vezes, as atividades e os servidores que as realizam. Assessoria 7.<sup>15</sup>

Em relação aos técnicos, foram identificados os seguintes posicionamentos relacionados à Dimensão Sociedade:

A preocupação com o meio ambiente precisa ser levada em consideração, com maior ênfase, uma vez que o desenvolvimento sustentável tem como pilar o atendimento às presentes e futuras gerações. Técnico 3.

Não ocorre coleta seletiva de resíduos. Técnico 56.

Ampliar as ações de responsabilidade social. Técnico 70.<sup>16</sup>

Os comentários identificados sobre essa dimensão contemplam a preocupação de que a instituição deve considerar o meio ambiente e o desenvolvimento sustentável em suas ações. Aborda a necessidade de existir coleta seletiva de resíduos, o que pode ser considerado que o entrevistado pertence à rede própria de prestação de serviços do IPSEMG e sua preocupação de que essa estrutura se preocupe com esse tema. Foi citada, também, a necessidade do Instituto em se preocupar com o impacto de suas ações na sociedade, ressaltando que hoje isso não ocorre.

A Dimensão Sociedade pode ser entendida nos depoimentos como preocupação dos servidores com o bom atendimento da sociedade, diga-se, do público alvo, que são os

---

<sup>15</sup>QUESTIONÁRIO APLICADO, 2011.

<sup>16</sup>QUESTIONÁRIO APLICADO, 2011.

beneficiários do Instituto, ou pode ainda ser considerada uma inferência à sociedade como um todo, na perspectiva da sustentabilidade ambiental ou social, pois, se a instituição é voltada para área da saúde e previdência, é inerente à sua finalidade pensar no cuidado das gerações futuras, na prevenção e na promoção da saúde.

É possível identificar, nos depoimentos, a preocupação com ações de responsabilidade social, que tem como objetivo integrar e relacionar fatores como: tecnologia, recursos, processos, produtos, pessoas e sistemas de gestão (ASHLEY, 2001).

Assim, estas afirmativas confirmam a teoria de Friedman (1995), quando elucida que a Dimensão Sociedade está apoiada principalmente no fundamento da responsabilidade social, que preconiza a atuação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável.

### **Síntese e Análise da Dimensão Sociedade**

Pelos resultados apresentados no estudo dessa dimensão, pode-se concluir que a Dimensão Sociedade também é considerada importante para os servidores do IPSEMG. O resultado geral para a importância desse tópico pelos entrevistados foi de 4,65 em 5,00. Quanto à sua aplicabilidade, percebe-se que há uma distância entre a importância (ideal) e o que efetivamente ocorre no Instituto, cujo resultado foi de 1,64. O resultado geral da percepção da aplicação da dimensão em análise pelos servidores ficou em 3,01 em 5,00 pontos. É importante mencionar que de todas as dimensões analisadas neste estudo, a Dimensão Sociedade foi a que teve a maior nota do resultado sobre a importância dada pelos servidores bem como sobre a aplicação efetiva no IPSEMG. De todo modo, ainda persiste a distância entre a aplicação (ideal) e o que ocorre na prática no Instituto sobre esse ponto. Os dados demonstram que os servidores compreendem a Dimensão Sociedade como parte que apresenta necessidades e expectativas que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas de forma proativa (FNQ, 2008).

Independente da classificação feita, considerando o resultado global, o classificado por unidade gestora ou o por nível hierárquico, há um equilíbrio entre os todos eles em relação à importância dada pelos servidores à dimensão em estudo, que variou entre 4,36 e 4,74 em um total de 5,00 pontos. Além disso, notam-se algumas diferenças de percepção na aplicação entre os entrevistados em função da classificação dada.

As afirmativas do questionário quantitativo relacionadas com a Dimensão Sociedade que possuíram as piores avaliações por parte dos respondentes foram as que são relativas às “ações sociais de interesse público são praticadas” (APÊNDICE), com 2,52

pontos e “a organização reconhece os direitos do trabalhador, incluindo o de livre associação, de negociação, da remuneração justa e dos benefícios básicos, bem como o combate ao trabalho forçado” (APÊNDICE), cujo resultado foi de 2,77.

Houve pouquíssimos comentários no formulário aberto relacionados com a Dimensão Sociedade, apesar de ter sido considerada a dimensão mais importante pela análise quantitativa. Pelo estudo qualitativo dos comentários descritos pelos respondentes, os poucos relatos se referem à preocupação com o meio ambiente e com a responsabilidade social.

Para compreensão da variável Sociedade é necessário estar implícito o desenvolvimento da responsabilidade social, ou seja, de se sentir responsável pela construção do relacionamento humano com o social, com o econômico e com o ambiental (FNQ, 2008).

O quadro 4 a seguir apresentado se refere ao núcleo de sentido nas análises frente aos fatores mais citados. O termo identificação teoricamente se relaciona com a literatura revisada para identificar a aplicabilidade do que é importante para o servidor.

Quadro 4 – Núcleo de sentido na Dimensão Sociedade e identificação teórica

Sociedade	
Núcleo de Sentido	Identificação teórica
Prevenção social	Responsabilidade social
Sustentabilidade ambiental	Desenvolvimento sustentável

Elaborado pela autora adaptado de Ashley (2001); Friedman (1995); Sachs (2002)

Fonte: dados da pesquisa

#### 4.5 Análise da Dimensão Público-Alvo

As respostas da variável Público–alvo podem ser visualizadas nos gráficos a seguir. Eles apresentam o número de refutações com seu respectivo percentual dado para cada pergunta em relação à escala de análise da dimensão. Com o intuito de estabelecer um panorama geral dessa dimensão após essa análise dos dados quantitativos, serão apresentadas a identificação e o estudo dos núcleos de sentido por nível hierárquico.

A quantidade de suposições simplificadoras feitas para obter esses resultados se refere ao número de configurações que foram automaticamente associadas. A análise foi feita com enfoque separadamente e contextualizado, considerando a revisão da bibliografia.

O gráfico 13 contém o resultado da importância dada pelos entrevistados do IPSEMG à Dimensão Público-alvo e o que eles consideram como efetivamente aplicado no Instituto.

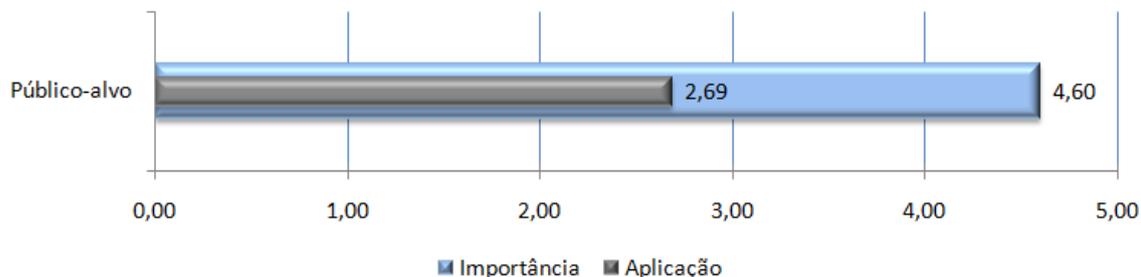


Gráfico 13 – Resultado geral da Dimensão Público-alvo

Fonte: dados da pesquisa

O resultado geral da importância da Dimensão Público-alvo pelos entrevistados foi de 4,60 em 5,00. Desse modo, pelos valores apresentados nos gráficos acima, pode-se concluir que esse ponto também é considerado importante para os servidores do IPSEMG. Em relação à aplicação da Dimensão Público-alvo, percebe-se que há uma lacuna entre a importância (ideal) e o que efetivamente ocorre no Instituto, com resultado igual a 1,91. O resultado geral da percepção pelos servidores da aplicação da dimensão em análise no IPSEMG ficou em 2,69 em 5,00 pontos. Mas se a dimensão é considerada importante pelos servidores e não é praticada como deveria, há uma oportunidade de melhoria em relação a essa dimensão que deve ser considerada quando na definição das prioridades para o Instituto melhorar sua gestão.

O gráfico 14 contém o resultado da importância dada pelos entrevistados do IPSEMG à Dimensão Público-alvo e o que eles consideram como efetivamente aplicado no Instituto, classificado por unidade gestora.

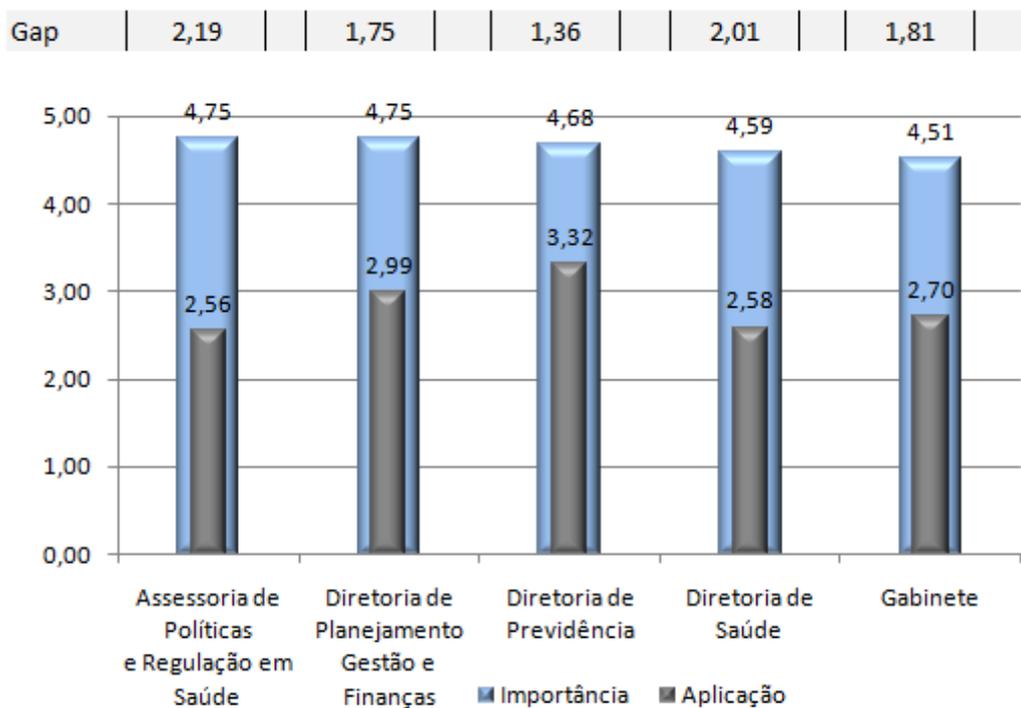


Gráfico 14 – Resultado da Dimensão Público-alvo por unidade gestora

Fonte: dados da pesquisa

Classificados por unidade gestora é possível perceber que a dimensão é considerada importante pelos servidores, pois o resultado variou de 4,51 a 4,75. Houve uma distância entre a percepção dos entrevistados sobre a aplicação da Dimensão Público-alvo que variou entre 2,56 pela Assessoria de Políticas e Regulação em Saúde e 3,32 pela Diretoria de Previdência.

O gráfico 15 contém o resultado da importância dada pelos entrevistados do IPSEMG à Dimensão Público-alvo e o que eles consideram como efetivamente aplicado no Instituto classificado por nível hierárquico.

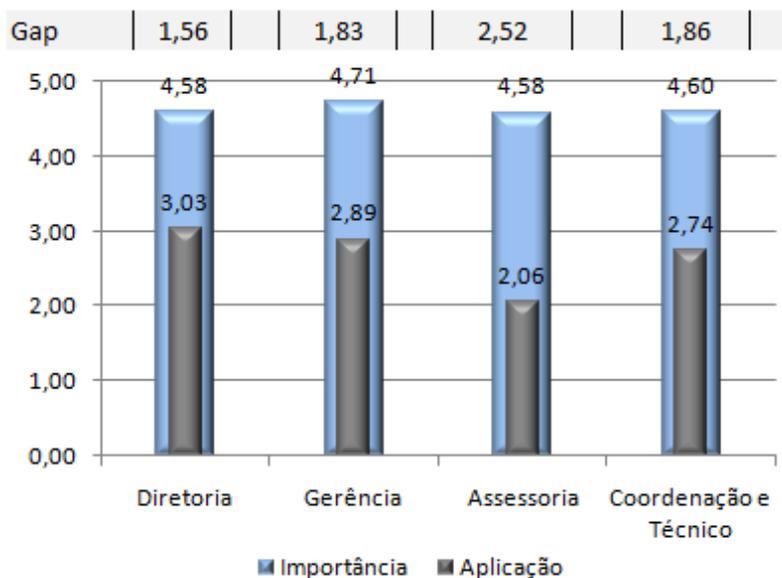


Gráfico 15 – Resultado da Dimensão Público-alvo por nível hierárquico

Fonte: dados da pesquisa

Classificados por nível hierárquico é possível perceber que a Dimensão Público-alvo também é considerada importante, com os resultados variando entre 4,58 e 4,71. Houve uma distância entre a percepção de aplicação das afirmativas sobre a dimensão citada pelos Diretores, cujo resultado ficou em 3,03 e os assessores que tiveram o resultado de 2,02. A diferença dos resultados coordenados por nível hierárquico em relação à percepção da aplicação da Dimensão Público-alvo foi a que teve a maior nota encontrada neste estudo, se comparados com as demais dimensões analisadas.

Independente da classificação feita, considerando o resultado global, o classificado por unidade gestora ou por nível hierárquico, há um equilíbrio entre os valores da importância dada pelos servidores a essa dimensão, que variou entre 4,51 e 4,75 em um total de 5,00 pontos.

As afirmativas do questionário relacionadas com a Dimensão Público-alvo que possuíram as piores avaliações por parte dos respondentes foram relacionadas com “a instituição solicita regularmente aos servidores que mantêm contato com o público-alvo informações sobre suas necessidades e expectativas” (APÊNDICE), cujo resultado sobre a aplicação desta afirmativa foi de 2,41 pontos e “a Instituição regularmente procura saber sobre as necessidades e as expectativas do público-alvo” (APÊNDICE), cujo resultado de aplicação desta afirmativa foi de 2,44 pontos.

Para Mohallem (2005), as concepções relacionadas com o público-alvo se formam por meio de características e atributos, que adicionam valor para os clientes, intensificam sua satisfação e determinam suas preferências. Essa afirmativa é pertinente com as respostas dos servidores, pois se não houver clareza na comunicação, compreensão da demanda e humanização dos serviços não é possível um atendimento de qualidade para o público-alvo.

### **Identificação dos núcleos de sentido por nível hierárquico da Dimensão Público-Alvo**

Os comentários constantes no questionário relacionado com a Dimensão Público-alvo podem ser visualizados a seguir. Elas apresentam respostas para cada núcleo de sentido em relação à análise dessa dimensão.

Em relação aos Diretores, foi coletado o seguinte comentário relacionado com a Dimensão Público-alvo:

Conscientizar o servidor da importância de se praticar um atendimento humanizado, civilizado e acolhedor. Diretor 3.<sup>17</sup>

Neste comentário, percebe-se a necessidade da instituição e dos servidores do IPSEMG em se preocuparem com o atendimento humanizado.

Em relação aos gerentes, foi identificada a seguinte explicação ao que se refere à Dimensão Público-alvo:

O conhecimento das necessidades e expectativas do público-alvo só se dá se interagirmos com ele. Os que nem acessam os serviços são meros desconhecidos, que muitas vezes desconhecem os caminhos e seus direitos e como funciona de fato. Gerencia 5.<sup>18</sup>

Pela citação acima, percebe-se a preocupação em conhecer as necessidades e expectativas do público-alvo. Kim e Mauborgne (2005) afirmam que conhecer e satisfazer as expectativas do público-alvo, bem como observar as tendências são características que contribuem para o sucesso da organização. Os servidores asseguram que é preciso conhecer a real demanda interna e externa do Instituto. Sendo assim, por meio da ouvidoria e do atendimento do público-alvo pode ser possível a identificação dos prováveis problemas

---

<sup>17</sup>QUESTIONÁRIO APLICADO, 2011.

<sup>18</sup>QUESTIONÁRIO APLICADO, 2011.

existentes no atendimento dos beneficiários da instituição para, assim, identificar ações para melhoria da prestação de serviços aos que interessam e, também, atender aos seus anseios.

Em relação à assessoria, não foram identificados comentários relacionados com essa dimensão. Em relação aos técnicos, foram levantados os seguintes comentários relacionados à Dimensão Público-Alvo:

A preocupação com o bem estar do usuário, disponibilidade de atendimento ambulatorial, humanização no atendimento são reclamações recorrentes e precisam ser sanadas. A classe médica tem esquecido a "pessoa" e tratando números, isso aumenta o grau de insatisfação do usuário. Técnico 3.

Gestão voltada para o cliente e não sob alguma política de interesses de grupos e da mídia. Técnico 52.

O IPSEMG necessita de implementar uma gestão consistente para responder as demandas da realidade contemporânea. Temos muitos valores por um lado, mas há deficiências em outro e isso deve ser sanado para possibilitar o atendimento à demanda. Técnico 38.

Entendo que o diagnóstico das necessidades do público alvo do Instituto não pode deixar de considerar a participação dos servidores lotados no interior, já que estes têm a direta percepção das demandas de cada região. Técnico 85.

Há necessidade de revisão geral no atendimento médico e ambulatorial. Técnico 39.

Não sabemos exatamente quais as expectativas e necessidades do público alvo. Técnico 46.

Os idosos, que são referidos como importantes constituintes desse público, tem dificuldade de manejo com a marcação via telefone (principalmente quanto às orientações recebidas) e via internet (site). Essa dificuldade acaba tumultuando os nossos serviços diários, já que somos obrigados a receber rotineiramente as pessoas buscando orientações e de ajuda. Técnico 46.

O médico precisa ter condições de atender bem o paciente. Técnico 48.

Há uma deficiência enorme com relação à segurança em todos os sentidos. Técnico 94.

Incrementar o atendimento ao usuário, selecionando melhores parceiros e reduzindo tempo de espera para consultas, exames, etc. Técnico 70.

Otimizar rede prestadora (conveniados). Técnico 70.

Apresentar de maneira clara aos clientes seus direitos, deveres, ações realizadas e suas justificativas. Técnico 82.

Melhorar a comunicação entre usuários e o Ipsemg. Técnico 82.

Informar aos clientes como usar os serviços do Ipsemg. Técnico 82.<sup>19</sup>

Prahalad e Hamel (1990) assumem que toda instituição deve ter um conjunto de habilidades e tecnologias que a permite oferecer um determinado benefício único ao seu

<sup>19</sup>QUESTIONÁRIO APLICADO, 2011.

público-alvo e, deste modo, uma das competências essenciais dos servidores do IPSEMG seria a humanização do atendimento.

Assim como os diretores, os técnicos abordaram a necessidade de se ter um atendimento mais humanizado e, na linha dos gerentes, de conhecer as demandas do público-alvo. Além disso, foram identificados, nos comentários dos técnicos, a preocupação com a gestão voltada para o cliente e mencionam, também, a necessidade de melhores condições de trabalho, de rever os processos de trabalho e a rede de atendimento dos usuários para melhor receber os beneficiários. Ou seja, os temas melhores condições de trabalho, que foi abordado na Dimensão Pessoas e revisão de processos de trabalho, que foi citado na Dimensão Processos, impactam também na aplicação da Dimensão Público-alvo. Os técnicos relataram que há deficiência na segurança, fator que colide no bom atendimento. Destacam que, para conhecer as necessidades do público-alvo, é importante ouvir os servidores do interior, ou seja, novamente a preocupação com a descentralização das atividades, não somente dos processos de trabalho, mas, também, do diagnóstico necessário para tomada de decisões. Por último, outro ponto abordado foi à necessidade de melhorar a comunicação e a informação sobre os serviços do IPSEMG para o público-alvo, ou seja, é importante investir nos esclarecimentos e melhorar as informações úteis para o uso dos serviços do Instituto pelos interessados.

### **Síntese e Análise da Dimensão Público-Alvo**

Deming (1990) afirma que a qualidade do serviço público não é mensurável pelo mercado, mas precisa compreender o público-alvo para executar seu trabalho com qualidade. Além disso, o ambiente socioeconômico-concorrencial é importante, pois as atividades de uma organização são exercidas para suprir as necessidades e as expectativas do conjunto de pessoas ou entidades envolvidas (FNQ, 2008).

O resultado geral da importância da dimensão aqui analisada, na visão dos entrevistados foi de 4,60 em 5,00. Deste modo, pelos resultados apresentados, pode-se concluir que essa dimensão também é considerada importante para os servidores do IPSEMG. Em relação à percepção dos servidores da aplicação dessa dimensão, conclui-se que há uma lacuna entre a importância (ideal) e o que efetivamente ocorre no Instituto, com resultado igual a 1,91. O resultado geral da percepção da aplicação da Dimensão Público-alvo no IPSEMG ficou em 2,69 em 5,00 pontos. Houve uma distância entre a percepção de aplicação das afirmativas sobre a Dimensão Público-alvo pelos Diretores, cujo resultado ficou em 3,03 e os assessores que tiveram o resultado de 2,02.

Independente da classificação feita, considerando o resultado global, o resultado classificado por unidade gestora ou classificado por nível hierárquico, há um equilíbrio dos resultados da importância dada pelos servidores a essa dimensão, que variou entre 4,51 e 4,75 em um total de 5,00 pontos.

As afirmativas do questionário relacionadas com a Dimensão Público-alvo que possuíram as piores avaliações por parte dos respondentes foram às relacionadas com “a instituição solicita regularmente aos servidores que mantêm contato com o público-alvo informações sobre suas necessidades e expectativas” (APÊNDICE), cujo resultado sobre a aplicação desta afirmativa foi de 2,41 pontos e “a Instituição regularmente procura saber sobre as necessidades e as expectativas do público-alvo” (APÊNDICE), cujo resultado de aplicação desta afirmativa foi de 2,44 pontos.

O resultado da pesquisa quantitativa é confirmado pela pesquisa qualitativa feita a partir da análise dos comentários constantes nos formulários abertos do questionário. Os pontos mais abordados nessa dimensão tratam da necessidade de melhorar o atendimento, preocupando com que ele seja humanizado, bem como a de conhecer as demandas e expectativas do público-alvo. Além disso, nos comentários dos técnicos foi identificada a preocupação com a gestão voltada para o cliente, em que mencionam a necessidade de se ter melhores condições de trabalho, de rever os processos de trabalho e a rede de atendimento dos usuários para melhor atendê-los. Ou seja, o tema “melhores condições de trabalho”, que foi abordado na Dimensão Pessoas e revisão de processos de trabalho, bem como citado na Dimensão Processos, cria embate, também, na aplicação da Dimensão Público-alvo. Os técnicos relataram que há deficiência na segurança, fator que impacta no bom atendimento. Abordam que para conhecer as necessidades do público-alvo é importante ouvir os servidores do interior, ou seja, novamente a preocupação com a descentralização das atividades, não somente dos processos de trabalho, mas também do diagnóstico necessário para tomada de decisões. Por último, outro ponto abordado foi em relação à necessidade de melhorar a comunicação e a informação sobre os serviços do IPSEMG para o público-alvo, portanto, é importante investir nos esclarecimentos e melhorar as informações úteis para o uso dos serviços do Instituto pelos beneficiários.

O quadro 5 a seguir apresentado se refere ao núcleo de sentido nas análises frente aos fatores mais citados. O termo identificação teórica relaciona-se com a literatura revisada para identificar a aplicabilidade do que é importante para o servidor.

Quadro 5– Núcleo de sentido na Dimensão Público-alvo e identificação teórica

Público Alvo	
Núcleo de Sentido	Identificação teórica
Compreensão da Demanda	Satisfazer Expectativas
Humanização do atendimento	Competência Essencial

Elaborado pela autora adaptado de Prahalad e Hamel (1990); Kim e Mauborgne (2005)

Fonte: dados da pesquisa

#### 4.6 Análise da Dimensão Estratégia

As respostas às perguntas do questionário quantitativo da variável Estratégia podem ser visualizadas nos gráficos a seguir. Eles apresentam o número de retornos com seu respectivo percentual dado para cada questão em relação à escala de análise da dimensão. Com o intuito de estabelecer um panorama geral dessa dimensão após essa análise dos dados quantitativos serão apresentadas a identificação e a estudo dos núcleos de sentido por nível hierárquico.

A quantidade de suposições simplificadoras feitas para obter esses resultados se refere ao número de configurações que foram automaticamente associadas. A análise foi feita com enfoque separadamente e contextualizado, considerando a revisão da bibliografia.

O gráfico 16 contém o resultado da importância dada pelos entrevistados do IPSEMG à Dimensão Estratégia e o que eles consideram como efetivamente aplicado no Instituto.

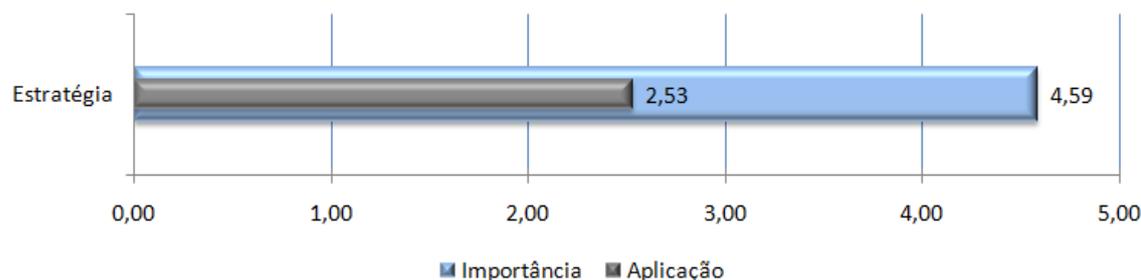


Gráfico 16 – Resultado geral da Dimensão Estratégia

Fonte: dados da pesquisa

O resultado geral da importância da Dimensão Estratégia pelos entrevistados foi de 4,59 em 5,00. Em relação à aplicação dessa dimensão, percebe-se que há uma distância entre a importância (ideal) e o que efetivamente ocorre no Instituto, com resultado igual a 2,06. O resultado geral da aplicação ficou em 2,53 em 5,00 pontos. Contudo, se a dimensão é considerada importante pelos servidores e não é praticada como deveria, há uma oportunidade de melhoria em relação a esse tópico que deve ser considerada quando na definição das prioridades para o Instituto aprimorar sua gestão.

A oportunidade de melhoria quando existe um distanciamento entre a aplicabilidade e o real, segundo Hofer e Schendel (1978), deve guiar as atividades diárias de todos os setores para, assim, encontrar o plano operacional ideal que irá ligar os fins, os objetivos e a finalidade da instituição.

O gráfico 17 contém o resultado da importância dada pelos entrevistados do IPSEMG à Dimensão Estratégia e o que eles consideram como efetivamente aplicado no Instituto, classificado por unidade gestora.

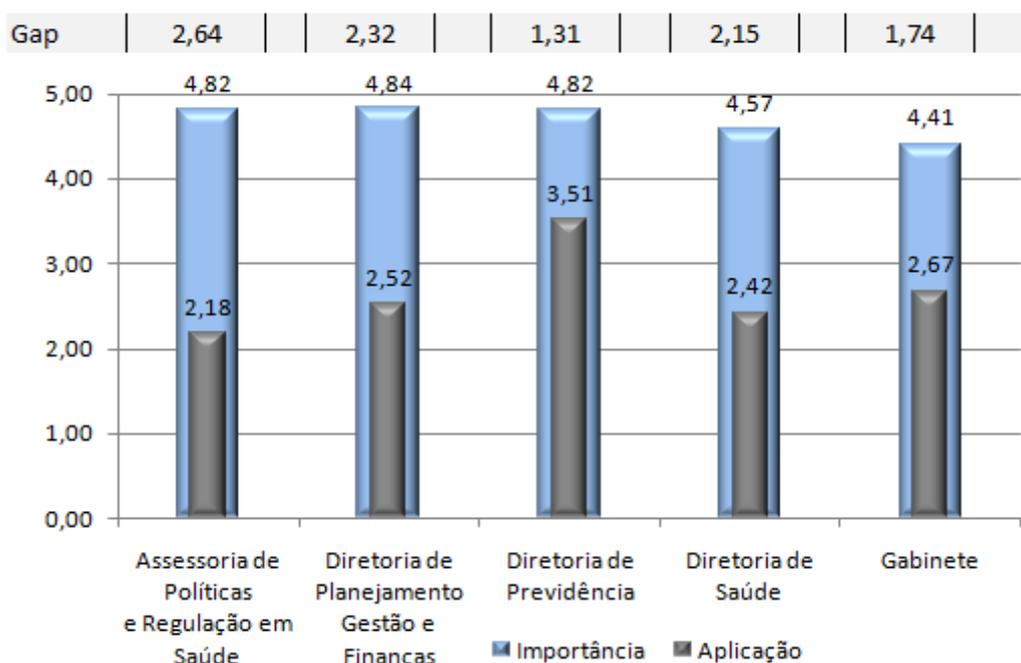


Gráfico 17 – Resultado da Dimensão Estratégia por unidade gestora

Fonte: dados da pesquisa

Classificados por unidade gestora é possível perceber que a dimensão é considerada importante pelos servidores, pois o resultado variou de 4,41 a 4,82. Houve,

entretanto, uma distância entre a percepção dos entrevistados sobre a aplicação da Dimensão Estratégia, que variou entre 2,18 pela Assessoria de Política e Regulação e 3,51 pela Diretoria de Previdência.

A identificação das lacunas entre aplicação e a importância da variável Estratégia nas unidades gestoras é importante, de acordo com Epstein e Manzoni (1998), em decorrência da necessidade de captar toda a complexidade da performance na organização se tornando, assim, uma ferramenta para promover uma rede de indicadores de desempenho que deve atingir todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional), na busca do comprometimento geral com a estratégia da instituição (KAPLAN; NORTON, 2000).

O gráfico 18 contém o resultado da importância dada pelos entrevistados do IPSEMG à Dimensão Estratégia e o que eles consideram como efetivamente aplicado no Instituto classificado por nível hierárquico.

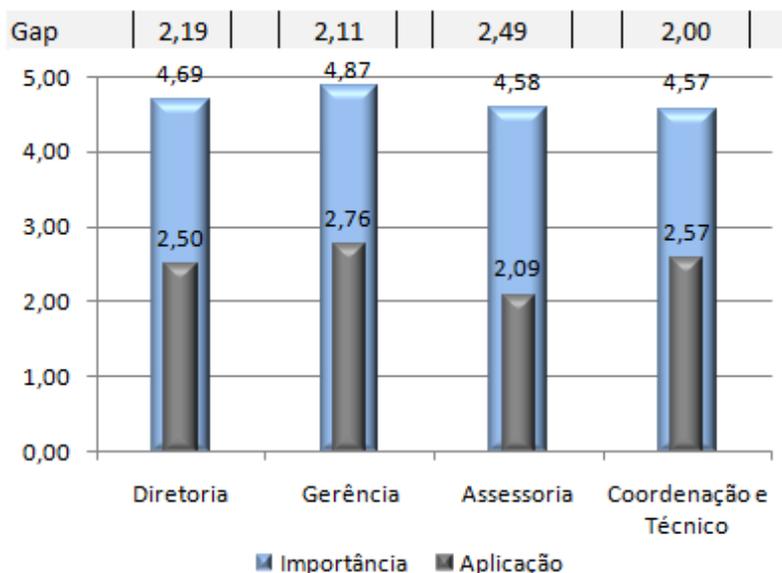


Gráfico 18 – Resultado da Dimensão Estratégia por nível hierárquico

Fonte: dados da pesquisa

Classificados por nível hierárquico é possível perceber que a Dimensão Estratégia também é considerada importante, pois os resultados variaram entre 4,57 e 4,87. Houve, entretanto, uma distância entre a percepção de aplicação da estratégia pela gerência, cujo resultado ficou em 2,76 e pelos assessores que tiveram o resultado de 2,09. Essa diferença, na visão dos líderes, pode ser o reflexo de um ambiente dinâmico com a necessidade de integrar

e descentralizar a estratégia o que, para Andersen (2004), indica que o planejamento estratégico tem efeitos na organização.

Independente da classificação feita, considerando o resultado global, o resultado por unidade gestora ou por nível hierárquico, há um equilíbrio dos resultados da importância dada pelos servidores, que variou entre 4,41 e 4,87 em um total de 5,00 pontos.

As afirmativas do questionário relacionadas com a Dimensão Estratégia que possuíram as piores avaliações por parte dos respondentes em relação à sua aplicação foram “a instituição tem a sua estratégia claramente definida” (APÊNDICE), que teve o resultado geral de 2,24 em 5,00 pontos e “há realização da análise do ambiente interno da instituição” (APÊNDICE), que teve um resultado de 2,27.

### **Identificação e análise dos núcleos de sentido por nível hierárquico da Dimensão Estratégia**

Em relação aos Diretores, foram identificados os seguintes comentários relacionados à Dimensão Estratégia:

Ingressei no IPSEMG há pouco mais de 2 meses e avalio que essa instituição, em termos de gestão, está muito desalinhada ao modelo proposto. É por conhecer esse modelo de gestão que recomendo a sua implantação, iniciando pelo HIGP. Diretor 2.

Talvez tenha sido muito rígido em relação ao estágio de gestão encontrado, mas foi essa a percepção, uma vez que, a atual administração (alta administração) tem propostas claras, mas muito distantes da gestão encontrada. Por isso a necessidade de fazer o planejamento estratégico, redesenhar processos e adotar um modelo de gestão para dar suporte à implantação do planejamento. Diretor2.

Para a meta de se chegar a um desenvolvimento sustentável do IPSEMG, é necessário que todos conheçam e sejam aptos para implementação a estratégia central da instituição. Diretor 3.

A implantação de um sistema estratégico na Instituição servirá para nos tornarmos competitivos no mercado. Diretor 4.<sup>20</sup>

Pelos depoimentos dos diretores pode se perceber a necessidade de se ter um planejamento estratégico, de redesenhar processos, de adotar um modelo de gestão e de implantar um sistema estratégico. Pode-se afirmar, pelas declarações, que eles consideram importante que os servidores conheçam e sejam capacitados para a implantação dos objetivos estratégicos propostos.

---

<sup>20</sup>QUESTIONÁRIO APLICADO, 2011.

Em relação aos gerentes, foram identificados os seguintes comentários relacionados à Dimensão Estratégia:

A adoção do modelo de excelência na gestão pode ser um caminho para o alcance de melhores resultados, desdobrando as responsabilidades e alinhando-se todos os níveis hierárquicos nos objetivos da Instituição. Gerência 3.

[Devemos] Criar uma identidade organizacional. Definição clara da identidade organizacional e o compartilhamento com os diversos níveis hierárquicos da organização. Gerência 3.

É difícil estabelecer e avaliar certos parâmetros em fase de transição de governo (importância e aplicação). É difícil perceber. Gerência 3.<sup>21</sup>

Pelos depoimentos acima, os gerentes citam que a adoção do modelo de excelência pode contribuir com o caminho para melhores resultados. Abordam a necessidade de se ter alinhamento entre os níveis hierárquicos e de se criar uma identidade organizacional para o IPSEMG.

Em relação à assessoria, foram identificados os seguintes comentários relacionados à Dimensão Estratégia:

Fortalecimento da imagem do Instituto perante a sociedade. Assessoria 9.

Neste quadro de permanentes ameaças e falta de diretrizes e estímulo aos seus servidores, o IPSEMG fica enfraquecido para cumprir sua missão. Cabe à administração deste instituto resgatar a história centenária do IPSEMG, de bons serviços aos seus beneficiários e promover as mudanças necessárias, valorizando seus servidores e sua estrutura própria para recolocar o IPSEMG em seu devido lugar, ou seja, o maior e o melhor benefício que o servidor público estadual civil possui! Assessoria 2.

O planejamento estratégico foi lamentavelmente abandonado pelo IPSEMG há aproximadamente 9 anos. Nesse período nenhuma diretriz foi estabelecida. Essa situação levou os servidores e beneficiários do Instituto a uma situação de indefinição e insegurança, particularmente quanto ao futuro deste instituto. Assessoria 2.

Definição clara da identidade organizacional. Assessoria 6.<sup>22</sup>

Assim como os gerentes, os assessores também manifestam o desejo de se ter no IPSEMG uma definição clara da identidade organizacional. Também mencionam a necessidade de se ter um planejamento estratégico, assim como os diretores, mas o fazem

<sup>21</sup>QUESTIONÁRIO APLICADO, 2011.

<sup>22</sup>QUESTIONÁRIO APLICADO, 2011.

lamentando o abandono nos últimos anos desta ferramenta, que já foi utilizada pelo Instituto no passado. Durante esse vácuo, citam que o Instituto ficou sem diretriz. Demonstram a necessidade de se melhorar a imagem da organização perante a sociedade e colocam como dificultador para a melhoria da gestão o fato de que os servidores estarem sem estímulo e sem diretrizes.

Em relação aos técnicos, foram identificados os seguintes comentários relacionados à Dimensão Estratégia:

Acredito que o caminho para o desenvolvimento sustentável do IPSEMG seja o que está começando a ser seguido, através do planejamento estratégico. Técnico 3.

O IPSEMG, salvo pequeno período pouco utiliza de ferramentas de gestão. O que foi utilizado foi parcialmente retido, também não temos diretrizes definidas para direcionarmos nossas ações e desenvolver metas a serem cumpridas. Técnico 38.

Fazer o diagnóstico não é suficiente. O valor do diagnóstico está em saber aplicar, a conduta certa. A conduta certa tem que ser atual e eficaz. Técnico 50.

Planejamento estratégico institucional e setorizado (HGIP / CEM) claro, real, factível com o retorno a instituição e principalmente ao público e aos servidores. Técnico 56.

Otimizar e dinamizar toda estrutura do IPSEMG é um grande desafio e com certeza será a maior conquista como prêmio para o 1º centenário e para nós funcionários, ou melhor, servidores. Técnico 74.

Temos que definir qual é o nosso negócio, missão, visão, valores e crenças. A partir daí tudo começa! Técnico 98.

Uma gestão participativa, em que pessoas de todos os graus hierárquicos participem do processo, enriquece o trabalho. Técnico 3.

Achei importante participar desta entrevista que tem como objetivo diagnosticar a maturidade da gestão do IPSEMG. Ressalto que a avaliação não foi muito fácil, tendo em vista o período de transição da gestão do IPSEMG, impossibilitando avaliar de forma assertiva a atual administração. Nesse momento, o importante é avaliar os resultados alcançados nos últimos anos. Técnico 31.

Implantar uma comissão de gestão de crise, principalmente no Hospital já que são banalizadas situações de grande impacto à imagem do Instituto. Técnico 36.

A descentralização das decisões é uma importante estratégia de gestão, pois aumenta a transparência, a participação e evita a possibilidade do exercício da tirania absoluta. Técnico 57.

Acredito no trabalho em equipe e na necessidade de uma gestão horizontal. Técnico 69.

Cada cidade deve ser analisada de acordo com a realidade dos segurados e da região a qual faz parte. Técnico 87.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup>QUESTIONÁRIO APLICADO, 2011.

Os técnicos citam, da mesma forma que os diretores, assessores e gerentes, a necessidade de se ter o planejamento estratégico, a missão, crenças e valores do IPSEMG. Mencionam que esse é o caminho para a melhoria da gestão. Entretanto, houve depoimentos citando a falta de cultura de se utilizar ferramentas gestoras, falta de diretrizes e de definição de metas. Ressaltam que fazer o diagnóstico não é o suficiente e que o importante é a aplicação das oportunidades de progressos identificados a partir do diagnóstico. Reforçam a importância da gestão participativa com todos os níveis hierárquicos, do trabalho em equipe, da gestão mais horizontalizada e regionalizada, conhecendo as diferenças regionais, para contribuir também para a transparência na gestão.

Cada instituição tem seus parâmetros de qualidade definidos no desempenho estratégico. Contudo para Carneiro *et al* (2007) os fatores determinantes do desempenho organizacional tem sido conflitantes. O mesmo autor afirma que é necessário ponderar os acontecimentos de forma estatística. Além disso, afirma que é necessário a avaliação de qual é a real expectativa dos clientes em relação ao serviço prestado ou produto oferecido.

### **Síntese e Análise da Dimensão Estratégia**

Na gestão da qualidade, a Dimensão Estratégia está relacionada com a compreensão dos fatores que afetam o desempenho. É composta por processos decisórios articulados e pela sistematização de recursos e de pessoas (FNQ, 2008). Mintzberget *al* (2000) afirma que as ações e decisões tomadas produzem mudanças e o envolvimento dos colaboradores.

Pelos resultados apresentados nas análises desta dimensão, pode-se concluir que a Dimensão Estratégia também é considerada importante para os servidores do IPSEMG. O resultado geral da importância desse tópico pelos entrevistados foi de 4,59 em 5,00. Em relação à percepção da aplicação dessa dimensão, conclui-se se que há uma distância entre o ideal (importância) e o que efetivamente ocorre no Instituto, com resultado igual a 2,06. O resultado geral da percepção da aplicação pelos servidores da Dimensão Estratégia ficou em 2,53 em 5,00 pontos.

Independente da classificação feita, considerando o resultado global, o classificado por unidade gestora ou o por nível hierárquico, há um equilíbrio entre os resultados da importância, que oscilou entre 4,41 e 4,87 em um total de 5,00 pontos.

As afirmativas do questionário relacionadas com a Dimensão Estratégia que possuíram as piores avaliações por parte dos respondentes em relação à sua aplicação foram: “a instituição tem a sua estratégia claramente definida” (APÊNDICE), que teve o resultado

geral de 2,24 em 5,00 pontos e “há realização da análise do ambiente interno da instituição” (APÊNDICE), que teve um resultado de 2,27.

Segundo a teoria de Pereira (2002), as organizações não sobrevivem da formulação de suas diretrizes ou da elaboração de seus planos estratégicos. O desafio é tornar os planos em ação, o que exige a definição dos objetivos estratégicos e de metas claras num sistema de comunicação transparente e integrado que evidencie, inclusive, o monitoramento e a avaliação do desempenho e dos resultados.

Neste sentido, pelos depoimentos dos diretores, pode se perceber a necessidade de se ter um planejamento estratégico, de redesenhar processos, de adotar um modelo de gestão e de implantar um sistema estratégico. Pode-se afirmar, pelas declarações, que eles consideram importante que os servidores conheçam e sejam capacitados para a implantação dos objetivos estratégicos propostos. Já os gerentes citam que a adoção do modelo de excelência pode contribuir com o caminho para melhores resultados. Abordam a necessidade de se ter alinhamento entre os níveis hierárquicos e de se criar uma identidade organizacional para o IPSEMG. Os assessores, também, manifestam o desejo de se ter no IPSEMG uma definição clara da identidade organizacional, bem como de se ter um planejamento estratégico, mas o fazem lamentando o abandono nos últimos anos desta ferramenta, que já foi utilizada pelo Instituto no passado. Durante esse vácuo, citam que a instituição ficou sem diretriz. Os mesmos demonstram, também, a necessidade de se melhorar a imagem do Instituto perante a sociedade e colocam como sendo dificultador para a melhoria da gestão o fato de os servidores estarem sem estímulo e sem diretrizes.

De acordo com Kaplan e Norton (2001), a Dimensão Estratégica deve ser compreendida em pilares complementares, quais sejam, da formulação, da implementação e até a avaliação. Além disso, definir, de forma clara, os rumos e objetivos estratégicos da gestão, além de manter a definição do foco a médio e longo prazos e utilizar os meios da comunicação para a divulgação e socialização da informação são fundamentais para aplicar a Dimensão Estratégia. Para tanto, a proposta de gestão eficaz precisa se tornar eficiente e condizente com a realidade do Instituto.

O quadro 6 a seguir apresentado se refere ao núcleo de sentido nas análises frente aos fatores mais citados. O termo identificação teórica se relaciona com a literatura revisada para identificar a aplicabilidade do que é importante para o servidor.

Quadro 6 – Núcleo de sentido na Dimensão Estratégica e identificação teórica

Estratégia	
Núcleo de Sentido	Identificação Teórica
Plano estratégico Funcional	Plano Operacional
Alinhamento da Gestão	Complexidade do desempenho
Comunicação	Integração
Treinamento	Implementação
Gestão Participativa	Comprometimento
Descentralização das decisões	Perfil Organizacional

Elaborado pela autora adaptado de Kaplan e Norton (2000), Hofer e Schendel (1978), Epstein e Manzoni (1998), Andersen (2004) e Pereira (2002).

Fonte: dados da pesquisa

#### 4.7 Análise da Dimensão Informação e Conhecimento

As respostas às perguntas do questionário quantitativo da variável Informação e conhecimento podem ser visualizadas nos gráficos a seguir. Eles apresentam o número de respostas com seu respectivo percentual dado para cada pergunta em relação à escala de análise da dimensão. Com o intuito de estabelecer um panorama geral dessa dimensão, após essa análise dos dados quantitativos, serão apresentadas a identificação teórica e a análise dos núcleos de sentido por nível hierárquico.

A quantidade de suposições simplificadoras feitas para obter esses resultados se refere ao número de configurações que foram automaticamente associadas. A análise foi feita com enfoque separadamente e contextualizado, considerando o núcleo de sentido mencionado na revisão da bibliografia.

O gráfico 19 contém o resultado da importância dada pelos entrevistados do IPSEMG à Dimensão Informação e Conhecimento e o que eles consideram como efetivamente aplicado no Instituto.

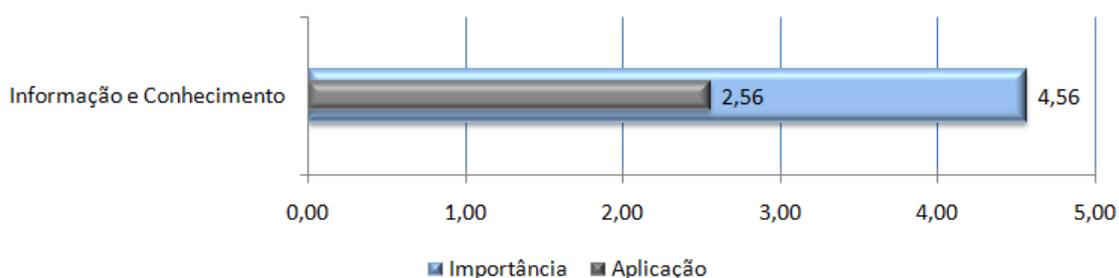


Gráfico 19 – Resultado geral da Dimensão Informação e Conhecimento

Fonte: dados da pesquisa

O resultado geral do IPSEMG para a importância dessa dimensão ficou em 4,56 em 5,00 pontos. Vale registrar que essa dimensão foi a que teve o menor resultado sobre a importância atribuída pelos servidores se comparado com o resultado das demais dimensões analisadas. De todo modo, o resultado pode ser considerado bom e faz concluir que esse ponto também é considerado importante pelos servidores do IPSEMG. Em relação à aplicação da Dimensão Informação e Conhecimento, percebe-se que há uma distância entre o ideal (importância) e o que efetivamente ocorre no Instituto, com resultado igual a 2,01. O resultado geral da aplicação ficou em 2,56 em 5,00 pontos. Contudo, se a dimensão é considerada importante pelos servidores e não é praticada como deveria, há uma oportunidade de melhoria em relação a essa dimensão que deve ser considerada quando na definição das prioridades para o Instituto melhorar sua gestão.

O gráfico 20 contém o resultado da importância dada pelos entrevistados do IPSEMG à Dimensão Informação e Conhecimento e o que eles consideram como efetivamente aplicado no Instituto, classificado por unidade gestora.

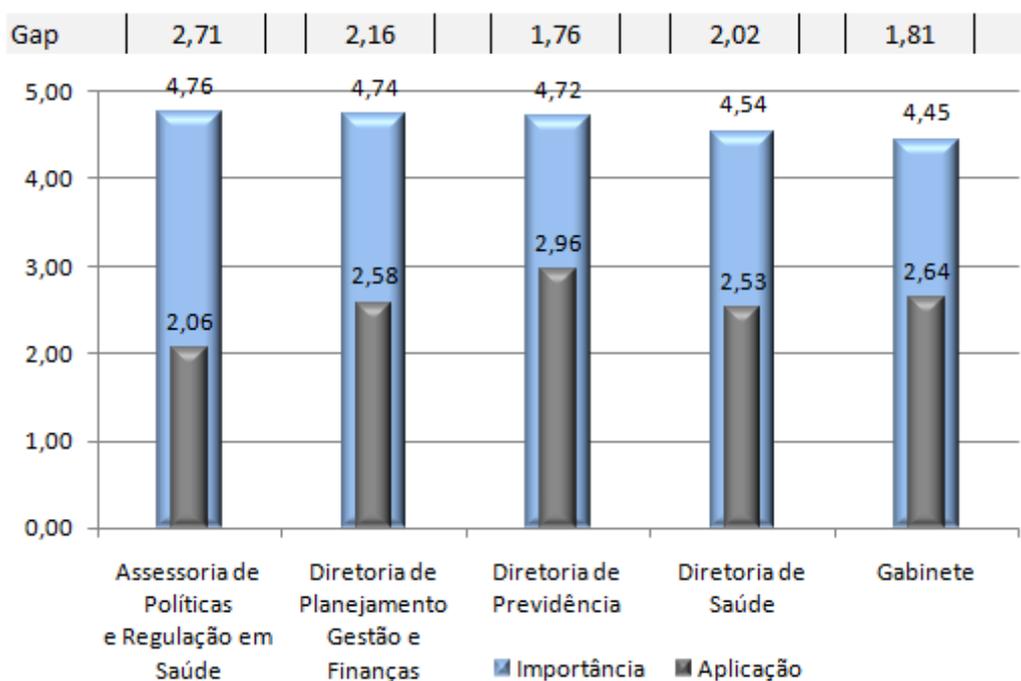


Gráfico 20 – Resultado da Dimensão Informação e Conhecimento por unidade gestora

Fonte: dados da pesquisa

Classificados por unidade gestora é possível perceber que a Dimensão Informação e Conhecimento é considerada importante pelos servidores, pois o resultado variou de 4,45 a

4,76. Houve, entretanto, uma distância entre a percepção dos entrevistados sobre a aplicação da Dimensão Estratégia, que variou entre 2,06 pela Assessoria de Política e Regulação e 2,96 pela Diretoria de Previdência.

O gráfico 21 contém o resultado da importância dada pelos entrevistados do IPSEMG à Dimensão Informação e Conhecimento e o que eles consideram como efetivamente aplicado no Instituto classificado por nível hierárquico.

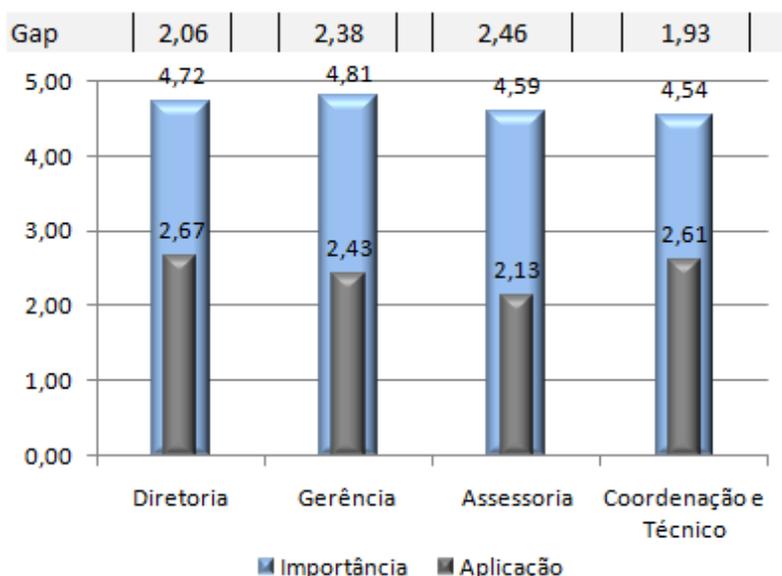


Gráfico 21 – Resultado da Dimensão Informação e Conhecimento por nível hierárquico

Fonte: dados da pesquisa

Classificados por nível hierárquico é possível perceber que a Dimensão Informação e Conhecimento também é considerada importante, pois os resultados variaram entre 4,54 e 4,81. Houve, entretanto, uma distância entre a percepção de aplicação dessa dimensão pela assessoria, cujo resultado ficou em 2,13, e pela diretoria, que teve o resultado de 2,67. A média geral ficou baixa, independente do nível hierárquico analisado.

Autônomo da classificação feita, considerando o resultado global, o resultado classificado por unidade gestora ou o resultado classificado por nível hierárquico, há um equilíbrio entre os valores da importância, que variou entre 4,46 e 4,81 em um total de 5,00 pontos.

As afirmativas do questionário relacionadas com a Dimensão Informação e Conhecimento que possuíram as piores avaliações por parte dos respondentes em relação à sua aplicação foram: “o conhecimento obtido da solução dos problemas e do tratamento das

anomalias está sistematizado e disponível para os servidores interessados” (APÊNDICE), que teve o resultado geral de 2,16 em 5,00 pontos e “os processos da organização estão desenhados, sistematizados, disponível e de fácil acesso para os servidores.” (APÊNDICE), que teve um resultado de 2,32.

Os estudos de Davenport *et al* (2010) sistematizam a compreensão de capacidades gerencias com o processo e o monitoramento das informações. Desse modo, a seleção da informação, bem como sua contextualização da realidade é muito importante para determinar o sucesso de uma operação.

Observando os gráficos acima, nota-se que os diretores e assessores do IPSEMG têm a consciência da importância do conhecimento gerado pela clareza de informações quando consideram a informação e o conhecimento variáveis importantes para uma boa gestão. A diferença entre a importância e a percepção da sua aplicabilidade ressaltada reafirma a necessidade de ouvir e analisar as informações recebidas dos servidores para, assim, ter um resultado efetivo a médio e longo prazos, o que para Ferguson, Mathur e Shah (2005) é o grande desafio, pois existe um limiar de especialidade para desenvolver experiências baseados no processo e na análise das informações.

### **Identificação e análise dos núcleos de sentido por nível hierárquico da Dimensão Informação e Conhecimento**

Em relação aos Diretores e à assessoria, não foram identificados comentários relacionados à Dimensão Informação e Conhecimento. Em relação aos gerentes, foram identificadas as seguintes declarações relacionadas a essa dimensão:

Mais transparência, *feedback* e interface entre servidores / clientes é necessário. Gerencia 3.

Julgo importante para o desenvolvimento sustentável do IPSEMG uma ação multiprofissional com uma comunicação eficaz entre os demais serviços e departamentos, visando um atendimento de qualidades com melhor resultado. Gerencia 3.

No HGJP e IPSEMG inúmeros cursos de capacitação são ofertados mas a aplicabilidade deixa muito a desejar. Gerencia 5.<sup>24</sup>

As afirmativas dos gerentes do IPSEMG condizem com a teoria revisada quando demandam por transparência e maior comunicação entre as áreas do Instituto no processo

---

<sup>24</sup>QUESTIONÁRIO APLICADO, 2011.

administrativo. Segundo Davenport *et al* (2007), a comunicação interna e externa tem que ser trabalhada com uma ação multissetorial o que pode levar à melhores resultados. Afirmam, ainda, que quando causa e efeito não são claros pode haver um verdadeiro caos nos processos internos.

Nesse sentido, por meio das análises se nota que o instituto tem algum investimento em treinamento e capacitação, contudo a aplicação não acontece como deveria. Por isso, a necessidade de monitoramento e de ajuste das atividades às necessidades da instituição. Para tanto, é necessário melhoria na comunicação interna e externa, alinhamento do conhecimento das metas e objetivos de forma clara a todos os níveis da organização.

Em relação aos técnicos, foram identificados os seguintes comentários relacionados à Dimensão Informação e Conhecimento:

Valorização do conhecimento. Técnico 41.

Primeiro que todos os usuários sejam ouvidos. Técnico 42.

Seria interessante criar-se caixas de elogios ou reclamações e solicitar a todos que a utilizem. Técnico 45.

Clareza na administração com um desenvolvimento mais da “escuta”, os médicos querem ser “parceiros” para a melhoria. Técnico 47.

Percebo colegas com boas ideias, disposição, conhecimento, no entanto, sem abertura para apresentação de projetos e propostas, são pessoas que conhecem intimamente os gargalos de sua unidade e podem contribuir com soluções criativas para o alcance da excelência com economia. Técnico 89.

Consolidação da política de avaliação de desempenho. Técnico 70.

Estudos para avaliar sistema operacional devem ser ajustados com a dinâmica atual dos processos de gestão em saúde. Técnico 70.

Utilizar os espaços livres para prestação de contas ao associado como um todo. Técnico 95.

As pessoas que lidam diretamente com o público alvo são treinadas por funcionários do próprio setor. Há pequeno número de cursos oferecidos a esses funcionários. O maior investimento, atualmente é na parte gerencial. Técnico 94.

É preciso melhorar nossa comunicação interna e externa, com divulgação das ações e benefícios prestados pelo IPSEMG. Técnico 26.

A comunicação interna, que deveria ser feita pela ACS, não funciona. Os informes que recebemos são na maioria notas de falecimento. Técnico 3.

Aumentar a comunicação entre usuários / IPSEMG. Técnico 82.

Os objetivos e metas e os programas a serem desenvolvidos devem claros e amplamente divulgados, só assim teremos estímulo e segurança para nos dedicarmos ao IPSEMG. Técnico 59.

Utilizar outras formas de mídia para divulgar o trabalho e os novos rumos do IPSEMG. Técnico 80.

Fortalecer a imagem do Instituto para os usuários, para reconhecer o plano de saúde como um benefício para o servidor. Técnico 36.

As questões como processo, informação, conhecimento e resultados não estão muito claras para as pessoas que estão na linha direta do cuidado ao cliente. Técnico 61.

É necessário melhorar a comunicação na Instituição, principalmente com os funcionários de “ponta, divulgando claramente os rumos da Instituição, pois essa indefinição está causando grande perda de funcionários, insegurança e insatisfação. Técnico 37.

Existe uma distância "abissal" entre os profissionais que prestam assistência à saúde dos segurados do IPSEMG e a administração geral. Técnico 5.

Falta clareza no desenvolvimento do Plano de Saúde, com informações do futuro real no contexto de mercado e legislação. Técnico 26.

Reunião gerencial com todas as áreas (diretoria) de forma que possam ser divulgados os processos atuais e projetos da administração. Técnico 42

Utilizar outras formas de mídia para divulgar o trabalho e os novos rumos do IPSEMG. Técnico 80.

Fortalecer a imagem do Instituto para os usuários, para reconhecer o plano de saúde como um benefício para o servidor. Técnico 36.

É de extrema importância o IPSEMG usar os meios de comunicação para informar suas principais ações e os resultados alcançados não só na área da saúde como na área da previdência, haja vista que o IPSEMG usa muito pouco essa ferramenta. Técnico 74.<sup>25</sup>

Pelos depoimentos dos técnicos, pode-se perceber que eles também apresentam a necessidade de se melhorar a comunicação entre as áreas, ampliar o alinhamento entre as unidades internas e entre os servidores do IPSEMG. Acrescentam, também, a urgência em valorizar mais o conhecimento; ouvir mais os servidores e os usuários; melhorar a comunicação interna e externa; e ampliar a capacitação para melhoria da informação e do conhecimento, sobretudo aquelas que fazem o atendimento ao público. Abordam, de forma recorrente, a necessidade de se ampliar a divulgação e a clareza dos rumos, dos objetivos e das metas do IPSEMG, além dos processos, das ações e dos resultados alcançados pelo Instituto. Demandam mais reuniões gerenciais e a realização de ações para melhoria da imagem do Instituto.

### **Síntese e Análise da Dimensão Informação e Conhecimento**

Na gestão da qualidade, a informação e o conhecimento são dimensões que permitem a ligação e a correlação de todos os elementos que constituem a organização (FNQ, 2008). Nonaka e Takeuchi (1997) distinguem informação de conhecimento, explicitando que

<sup>25</sup>QUESTIONÁRIO APLICADO, 2011.

o primeiro é um fluxo de mensagens, enquanto o segundo é criado por esse próprio fluxo. Nas organizações, geralmente o conhecimento está embutido não apenas em documentos, mas também em rotinas organizacionais, processos, práticas e normas. Assim, a informação surge quando um significado é adicionado aos dados. Davenport e Prusak (1998) explicam que o conhecimento é feito de práticas, valores, informações contextuais e hábeis compreensões estruturadas que provém uma base para avaliar e incorporar novas experiências e informações.

Neste sentido, Felício Junior (2002) afirma que o conhecimento está relacionado à sua realidade transformadora, ou seja, ele é informação transformada em capacidade por meio da ação efetiva. Essa teoria elucida os resultados apresentados nos resultados explanados no estudo dessa dimensão.

O resultado geral do IPSEMG para a importância dada pelos servidores a essa dimensão ficou em 4,56 em 5,00 pontos. Vale registrar que essa dimensão foi a que teve o menor resultado sobre a importância atribuída pelos servidores se comparado com a avaliação das demais dimensões analisadas. De todo modo, o resultado pode ser considerado bom e faz concluir que essa dimensão também é considerada importante pelos servidores do IPSEMG. Em relação à percepção da aplicação da Dimensão Informação e Conhecimento, percebe-se que há uma distância entre o ideal (importância) e o que efetivamente ocorre no Instituto, com resultado igual a 2,01. O resultado geral da aplicação ficou em 2,56 em 5,00 pontos. Independente da classificação feita, considerando o resultado global, o classificado por unidade gestora ou por nível hierárquico, há um equilíbrio entre os valores da importância, que variou entre 4,46 e 4,81 em um total de 5,00 pontos.

As afirmativas do questionário relacionadas com a Dimensão Informação e Conhecimento que possuíram as piores avaliações por parte dos respondentes em relação à sua aplicação foram: “o conhecimento obtido da solução dos problemas e do tratamento das anomalias está sistematizado e disponível para os servidores interessados” (APÊNDICE), que teve o resultado geral de 2,16 em 5,00 pontos e “os processos da organização estão desenhados, sistematizados, disponível e de fácil acesso para os servidores” (APÊNDICE), que teve um resultado de 2,32.

Pela análise qualitativa do questionário, foi identificada a necessidade de se ter maior transparência e maior comunicação entre as áreas do Instituto no processo administrativo. Nos depoimentos dos técnicos, pode-se perceber que eles abordam a urgência de melhorar a comunicação entre as áreas, ampliar o alinhamento entre as unidades internas e entre os servidores do IPSEMG. Tratam, ainda, da necessidade de se valorizar mais o

conhecimento, ouvir mais os servidores e os usuários, aprimorar a comunicação interna e externa, ampliar a capacitação para o avanço da informação e do conhecimento, sobretudo, capacitação daqueles que fazem o atendimento ao público. Abordam, de forma recorrente, a necessidade de se ampliar a divulgação e a clareza dos rumos, dos objetivos e das metas do IPSEMG, além dos processos, das ações e dos resultados alcançados pelo Instituto. Demandam mais reuniões gerenciais e a realização de ações para melhoria da imagem do IPSEMG.

As afirmativas de Davenport e Prusak (1998) e Nonaka e Takeuchi (1997) são importantes para embasar as considerações dos servidores e compreender a necessidade de alinhar a comunicação e metas em todos os departamentos, divulgar processos e resultados esperados, valorizar o funcionário, principalmente o que busca por qualificação e tem bom desempenho.

O quadro 7 a seguir apresentados e refere ao núcleo de sentido nas análises frente aos fatores mais citados. O termo identificação teórica se relaciona com a literatura revisada para identificar a aplicabilidade do que é importante para o servidor.

Quadro 7 – Núcleo de sentido na Dimensão Informação e Conhecimento e identificação teórica

Informação e Conhecimento	
Núcleo de Sentido	Identificação Teórica
Comunicação eficaz (Interna e Externa)	Decisões Fundamentadas
Treinamento	Informações Contextuais
Avaliação	Realidade transformadora
Ouvir os funcionários	Fluxo de mensagens

Elaborado pela autora a partir de adaptação de: DAVENPORT *et al* (2007); NONAKA; TAKEUCHI (1997); DAVENPORT; PRUSAK (1998); FELÍCIO JUNIOR (2002).

Fonte: dados da pesquisa

#### 4.8 Análise da Dimensão Resultados

As respostas às perguntas do questionário quantitativo da variável Resultado podem ser visualizadas nos gráficos a seguir. Eles apresentam o número de respostas com seu respectivo percentual dado para cada pergunta em relação à escala de análise da dimensão. Com o intuito de estabelecer um panorama geral dessa dimensão após esse estudo dos dados quantitativos, serão apresentadas a identificação e a análise dos núcleos de sentido por nível hierárquico.

A quantidade de suposições simplificadoras feitas para obter esses resultados se refere ao número de configurações que foram automaticamente associadas. A análise foi feita com enfoque separadamente e contextualizado, considerando a revisão da bibliografia.

O gráfico 22 contém o resultado da importância dada pelos entrevistados do IPSEMG à Dimensão Resultados e o que eles consideram como efetivamente aplicado no Instituto.

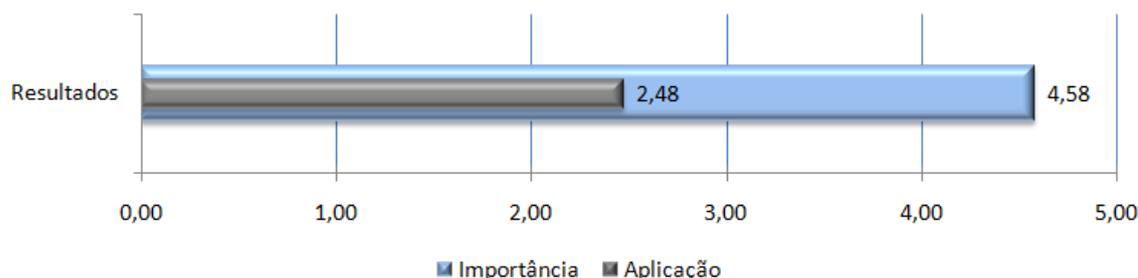


Gráfico 22 – Resultado geral da Dimensão Resultados

Fonte: dados da pesquisa

O resultado geral da importância da Dimensão Resultados pelos entrevistados foi de 4,58 em 5,00. Em relação à percepção da aplicação dessa dimensão, conclui-se que há uma distância entre o ideal (importância) e o que efetivamente ocorre no Instituto, com resultado igual a 2,10. Foi o resultado com maior lacuna entre o ideal e a aplicação no IPSEMG. O valor geral da aplicação no IPSEMG ficou em 2,48 em 5,00 pontos. Foi o menor resultado relacionado à aplicação no Instituto de todas as dimensões. Contudo, se a dimensão é considerada importante pelos servidores e não é praticada como deveria, há uma oportunidade de melhoria em relação a esse ponto que deve ser considerada quando na definição das prioridades para o Instituto melhorar sua gestão.

O gráfico 23 contém o resultado da importância dada pelos entrevistados do IPSEMG à Dimensão Resultados e o que eles consideram como efetivamente aplicado no Instituto, classificado por unidade gestora.

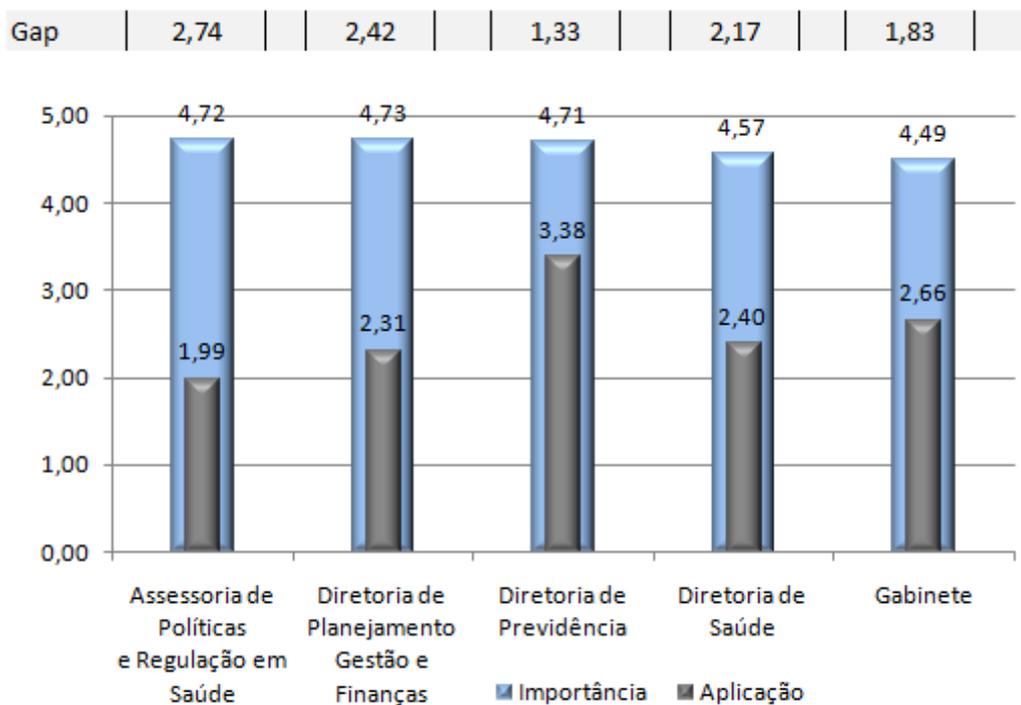


Gráfico 23 – Resultado da Dimensão Resultados por unidade gestora

Fonte: dados da pesquisa

Classificados por unidade gestora é possível perceber que a Dimensão Resultados é considerada importante pelos servidores, pois o resultado variou de 4,49 a 4,73. Houve, entretanto, uma distância entre a percepção dos entrevistados sobre a aplicação da dimensão em questão, que variou entre 1,99 pela Assessoria de Política e Regulação e 3,38 pela Diretoria de Previdência.

O gráfico 24 contém o resultado da importância dada pelos entrevistados do IPSEMG à Dimensão Resultados e o que eles consideram como efetivamente aplicado no Instituto classificado por nível hierárquico.

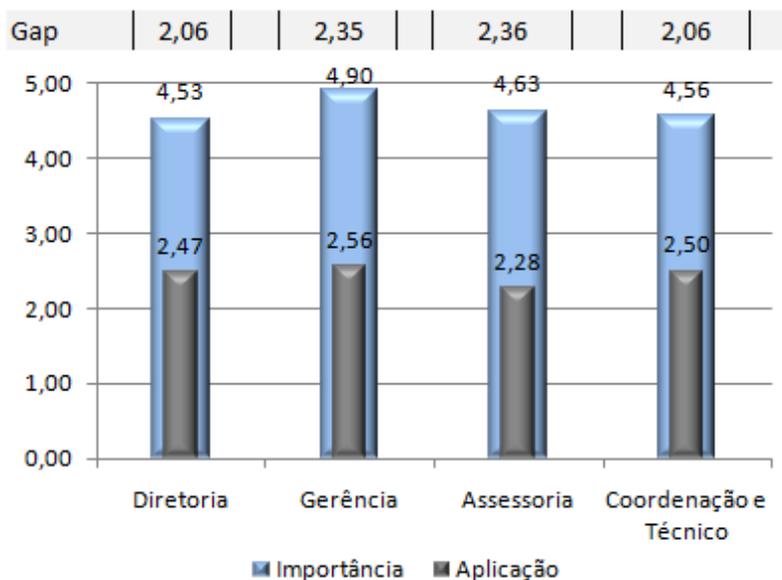


Gráfico 24 – Resultado da Dimensão Resultados por nível hierárquico

Fonte: dados da pesquisa

Classificados por nível hierárquico é possível perceber que a Dimensão Resultados também é considerada importante, pois os resultados variaram entre 4,53 e 4,90. A percepção de aplicação da Dimensão Resultados no Instituto variou entre 2,28, pela assessoria, e 2,56 pela gerência.

Independente da classificação feita, considerando o resultado global, o classificado por unidade gestora ou por nível hierárquico, há um equilíbrio entre os resultados da importância, que variou entre 4,53 e 4,90 em um total de 5,00 pontos.

As afirmativas do questionário relacionadas com a Dimensão Resultados que possuíram as piores avaliações por parte dos respondentes quanto à sua aplicação foram: “A instituição pratica a comemoração dos bons resultados” (APÊNDICE), que teve o resultado geral de 1,81 em 5,00 pontos e “a instituição possui um sistema de remuneração variável vinculado aos resultados” (APÊNDICE), que teve um resultado de 2,25.

### **Identificação e análise dos núcleos de sentido por nível hierárquico da Dimensão Resultados**

Os comentários constantes no questionário relacionados com a Dimensão Resultados podem ser visualizados a seguir. Elas apresentam respostas para cada núcleo de

sentido em relação à análise dessa dimensão. Em relação aos Diretores, foi identificada a seguinte ponderação relacionada à Dimensão Resultados:

Convencer os servidores a compararem sempre os resultados obtidos com os alcançados no mercado. Diretor 3.<sup>26</sup>

Em relação aos gerentes, foram identificados os seguintes comentários relacionados à Dimensão Resultados:

Necessidade de alinhamento dos indicadores da área meio com os da área fim (aderência). Gerência 1.

Melhor resultado digo, como melhor prazo, com segurança e com bom processo de trabalho. Gerência 3.

Resultados dimensionados e planejados envolvem pessoas – o maior capital de qualquer instituição. Gerência 6.<sup>27</sup>

Pelos depoimentos dos diretores e gerentes, é necessário reconhecer as pessoas como o recurso mais importante para a melhoria dos resultados de uma instituição. Abordam que é fundamental que o IPSEMG melhore seus resultados executando os processos de trabalho de forma mais célere, mas com segurança. Mencionam a importância de se comparar os resultados do IPSEMG com o mercado. As alegações dos servidores são confirmadas pela literatura, especialmente quando citam que a melhoria dos resultados depende do alinhamento dos indicadores entre a área meio e fim. Gillenson e Goldberg (1983) afirmam que uma organização moderna deve gerenciar os vários departamentos de maneira funcional na busca pela solução dos problemas. Asseguram, ainda, que o alinhamento entre o plano estratégico, o sistema de análise e a avaliação são atitudes proativas de uma gestão de qualidade e contribuem sobremaneira para o alcance dos resultados esperados pela instituição.

Em relação à assessoria, foram identificados os seguintes comentários relacionados à Dimensão Resultados:

A organização tem a prática de acompanhamento e definição de indicadores a partir de uma demanda da SEPLAG, mas a forma como o desdobramento foi feita é positiva. Assessoria 1.

---

<sup>26</sup>QUESTIONÁRIO APLICADO, 2011.

<sup>27</sup>QUESTIONÁRIO APLICADO, 2011.

É uma questão de sobrevivência para a organização as questões pontuadas nesse diagnóstico, sendo que muitas delas foram trazidas pela SEPLAG sem análise da leitura da organização (interno / externo). Assessoria 1.

Divulgação de estratégias e resultados. Assessoria 9.

Em relação aos técnicos, foram identificados os seguintes comentários relacionados à Dimensão Resultados:

Apesar de o IPSEMG ter um acordo de resultados com objetivos e metas, ele é muito voltado para a gratificação financeira enquanto deveria também haver a divulgação ampla das anomalias e acertos para todos, com o objetivo de melhorar o Instituto e a satisfação do nosso público alvo. Técnico 25.

Avaliar e controlar regularmente as atividades realizadas e resultados alcançados versus planejado. Técnico 70.

Hoje temos acompanhamento sistemático de resultados somente em relação aos indicadores constantes do acordo de resultados. Penso que poderia ser desenvolvido uma série de novos indicadores úteis para o desenvolvimento do IPSEMG. Técnico 38.

A respeito do acordo de resultados e alcance de suas metas, nosso público interno encontra-se desmotivado e quando a liderança algumas vezes tenta repassar dados estratégicos não consegue envolvimento muito satisfatório, envolvendo assim a coordenação a traçar estratégias para alcançar um resultado positivo da equipe. Técnico 45.

As atividades gerenciais e suas consequências muitas vezes têm dificuldade de avaliar. Técnico 48.

Consolidar a gestão da qualidade, levantando e analisando todos os dados sobre o atendimento. Técnico 70.

Aplicação devida na instalação com seriedade buscando resultados imediatos. Técnico 77.

O resultado deve ser melhor avaliado pela Instituição. Técnico 99.

Sonho com um Estado mais profissional. Técnico 70.

Criar estratégias de valorização do servidor e associado, resgatando assim a auto-estima e desejo de que a instituição sobreviva. Técnico 95.

Adoção de um plano de certificação de qualidade para as áreas assistenciais. Técnico 36.

Conquistar a excelência operacional. Técnico 70.<sup>28</sup>

Os depoimentos dos assessores e técnicos demonstram que os servidores do IPSEMG possuem uma cultura de resultados, mas desejam que as ferramentas para conseguir melhores resultados sejam aperfeiçoadas. Mencionam que eles têm a prática de definição de

---

<sup>28</sup>QUESTIONÁRIO APLICADO, 2011.

indicadores e de acompanhamento, mas citaram que é necessário ampliar o número de indicadores existentes e melhorar o monitoramento e avaliação dos indicadores e dos resultados. Assim como os gerentes, abordaram a urgência em valorizar mais os servidores e que a desmotivação tem atrapalhado o envolvimento das equipes. Corroboram o desejo de conquistar a excelência operacional, adotar a certificação de qualidade na área assistencial e de consolidar a gestão da qualidade com avaliação do atendimento ao público. Alguns relatam dificuldade de avaliar os resultados e houve crítica ao modelo do acordo de resultados existente no Instituto com objetivos e metas por causa da sua relação com a gratificação financeira que é paga aos servidores. Houve, também, manifestação do desejo de maior profissionalismo no serviço público, bem como a necessidade de se melhorar a comunicação da estratégia e dos resultados da instituição.

Corrêa e Corrêa (2004) relatam a importância de se conhecer os níveis atuais e as tendências dos principais indicadores na gestão da instituição, bem como para a tomada de decisão. Essa, por sua vez, se realizada com base em dados sistemáticos e objetivos sobre todos os parâmetros, permite maximizar a eficácia dos resultados.

A instituição já tem uma forma de monitorar seus indicadores e, assim, pode avaliar seu desempenho. Contudo, é necessário fazer com que o entendimento destes indicadores seja claro para cada membro, divulgando as estratégias e a real identidade da instituição. Para Gaetane (2003) é urgente o estabelecimento de metas. Conhecer o ciclo de produção de políticas públicas, as fases de planejamento, formulação, monitoramento e avaliação se tornaram fundamentais para a contratualização de resultados de programas e a responsabilização individualizada de seus gerentes.

### **Síntese e Análise da Dimensão Resultados**

Na gestão da qualidade, os resultados devem ser relativos à gestão econômica, aos clientes, ao mercado, à sociedade e às pessoas. No PNSP (2004), a Dimensão Resultados também representa controle, pois serve para acompanhar o atendimento da satisfação dos destinatários dos serviços (FNQ, 2008). Os resultados organizacionais mostram a medição do desempenho, o cumprimento das metas e o posicionamento em relação ao alcance dos objetivos estratégicos (FNQ, 2008).

Pelos resultados apresentados no estudo do ponto citado, pode-se concluir que a Dimensão Resultados também é considerada importante para os servidores do IPSEMG. O resultado geral da importância dessa dimensão foi de 4,58 em 5,00. Em relação à sua aplicação, percebe-se que há uma lacuna entre o ideal (importância) e o que efetivamente

ocorre no Instituto, com resultado igual a 2,10. Foi o resultado com maior lacuna entre o ideal e a aplicação no IPSEMG resultado geral da percepção dos servidores da aplicação da dimensão em análise no IPSEMG ficou em 2,48 em 5,00 pontos. Foi o menor resultado de aplicação obtido no Instituto de todas as dimensões analisadas nesta pesquisa.

Independente da classificação feita, considerando o resultado global, o classificado por unidade gestora ou por nível hierárquico, há um equilíbrio entre os resultados da importância dessa dimensão, que variou entre 4,53 e 4,90 em um total de 5,00 pontos.

As afirmativas do questionário relacionadas à Dimensão Resultados que possuíram as piores avaliações por parte dos respondentes em relação à sua aplicação foram: “a instituição pratica a comemoração dos bons resultados” (APÊNDICE), que teve o resultado geral de 1,81 em 5,00 pontos e “a instituição possui um sistema de remuneração variável vinculado aos resultados” (APÊNDICE), que teve um resultado de 2,25.

A análise qualitativa do questionário apresenta a necessidade de se reconhecer as pessoas como o recurso mais importante para a melhoria dos resultados de uma instituição, que há necessidade de maior valorização dos servidores e que a desmotivação tem atrapalhado o envolvimento das equipes e a melhoria dos resultados do IPSEMG. Os comentários possuem abordagem sobre o desejo de maior profissionalismo no serviço público, a necessidade de melhorar a comunicação da estratégia e dos resultados da instituição, a importância de comparar os resultados do Instituto com o mercado e o fato de que os servidores possuem uma cultura de resultados, mas desejam que as ferramentas para conseguir melhores resultados sejam aperfeiçoadas. Mencionam que o Instituto tem a prática de acompanhamento e definição de indicadores, mas citaram que é necessário ampliar o número de indicadores existentes e otimizar o monitoramento e a avaliação dos indicadores e dos resultados. Demonstram o desejo de conquistar a excelência operacional, adotar a certificação de qualidade na área assistencial e de consolidar a gestão da qualidade com avaliação do atendimento ao público. Alguns relataram dificuldade de avaliar os resultados e houve crítica ao modelo do acordo de resultados existente no Instituto com objetivos e metas relacionados com a gratificação financeira que é paga aos servidores.

O quadro 8 a seguir apresentado se refere ao núcleo de sentido nas análises frente aos fatores mais citados. O termo identificação teórica se relaciona com a literatura revisada para identificar a aplicabilidade do que é importante para o servidor.

Quadro 8 – Núcleo de sentido na Dimensão Resultados e identificação teórica

Resultado	
<b>Núcleo de Sentido</b>	<b>Identificação teórica</b>
Monitoramento, Avaliação e Adequação	Controle
Clareza na comunicação	Alinhamento da Comunicação
Novos indicadores	Plano Estratégico

Elaborado pela autora adaptado de Gillenson e Goldberg (1983) e (FNQ, 2008).

Fonte: dados da pesquisa

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Instituições públicas têm sofrido pressões da sociedade por melhorias e mudanças, objetivando o aumento da sua eficiência e a redução da complexidade da prestação de serviços públicos em geral. Para atender aos anseios da sociedade e implementar as atividades decorrentes do papel do Estado, a administração pública tem passado por um processo de modernização, intitulado na literatura como: *Modernização e Reforma do Estado*. Esse sistema é desafiante e objetiva substituir, parcialmente, a administração pública burocrática pela gerencial (PENENGO, 1997).

Qualquer instituição que almeja ter bons resultados e atender bem seu público-alvo deve se preocupar em ter uma boa gestão. Para isso, é necessária a adoção de um modelo de gestão, que pode ser entendido como um conjunto de práticas e processos coerentes com uma filosofia de trabalho escolhido pela direção de uma organização (GOMES, 2004). Nesse sentido, a instituição que foi objeto deste estudo, o IPSEMG, adotou, em 2011, as bases do Modelo de Gestão da Qualidade para fazer o diagnóstico preliminar à construção do seu planejamento estratégico, contemplando as oito dimensões de tal modelo, quais sejam: liderança; pessoas; processos; sociedade; público-alvo; estratégia; informação e conhecimento; e resultados.

Com base nos resultados da pesquisa realizada no IPSEMG, foi possível concluir que a decisão de se adotar um modelo de gestão, que no caso estudado é o Modelo de Gestão da Qualidade, para iniciar as atividades da nova gestão foi positiva, uma vez que pela análise dos resultados gerais, bem como dos resultados classificados por nível hierárquico ou por unidade gestora da pesquisa quantitativa, foi possível perceber que todas as dimensões existentes no Modelo de Gestão da Qualidade são consideradas importantes pelos servidores da instituição.

Houve, entretanto, uma lacuna entre a importância que os servidores dão às dimensões do modelo de gestão escolhido e a percepção que eles têm da aplicação das citadas dimensões no IPSEMG, ou seja, apesar das variáveis do modelo serem consideradas importantes pelos servidores, a aplicação efetiva das dimensões deixa a desejar, tendo um resultado considerado baixo. A análise específica de cada dimensão seguiu o mesmo padrão de importância e de aplicação conforme os resultados apresentados e investigados nesta

dissertação, com pouca variação entre elas. O quadro 9 a seguir apresenta o resumo dos resultados gerais das dimensões do Modelo de Gestão da Qualidade:

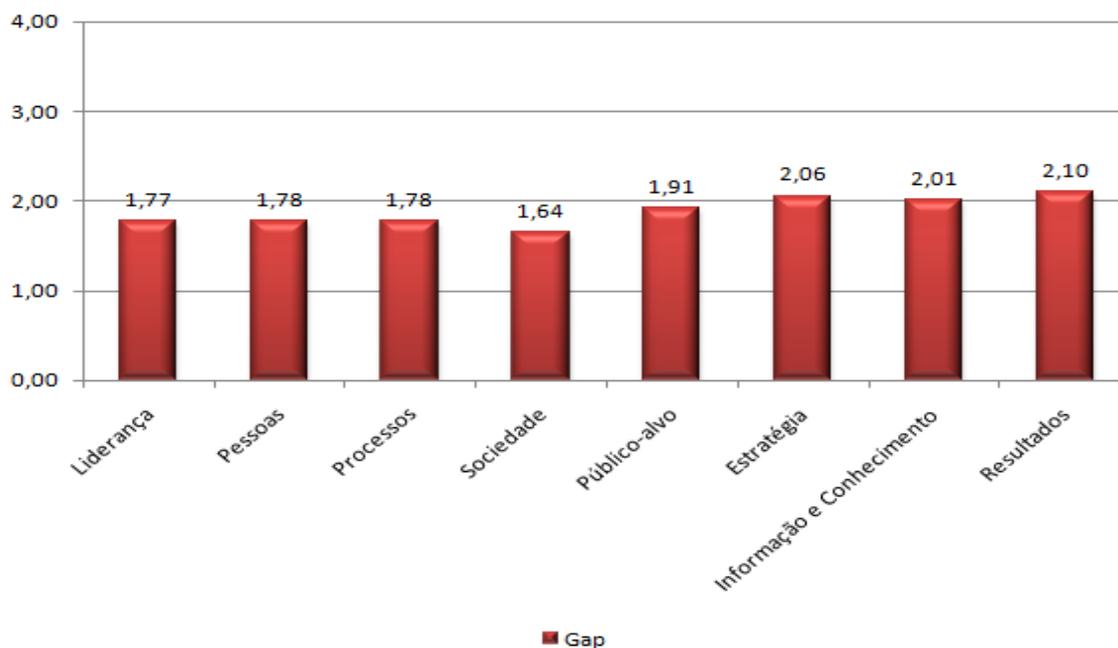
Quadro 9 – Resumo dos resultados gerais das dimensões do Modelo de Gestão da Qualidade

DIMENSÃO	IMPORTÂNCIA	APLICAÇÃO
LIDERANÇA	4,63	2,86
PESSOAS	4,59	2,81
PROCESSOS	4,58	2,80
SOCIEDADE	4,65	3,01
PÚBLICO-ALVO	4,60	2,69
ESTRATÉGIA	4,59	2,53
INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	4,56	2,56
RESULTADOS	4,58	2,48
RESULTADO GERAL	4,59	2,71

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados apresentados demonstram que, na prática, variáveis imprescindíveis para se ter uma boa gestão como: liderança; pessoas; processos; público-alvo; estratégia; resultados; sociedade; e informação e conhecimento, são pouco aplicadas na instituição pesquisada. Mas o ponto positivo do resultado existente é que, se as variáveis do modelo de gestão adotado são consideradas importantes pelos servidores e não são executadas como deveriam, há uma oportunidade de melhoria na gestão a ser explorada quando da elaboração do planejamento estratégico da instituição.

O consolidado dos resultados das lacunas entre o ideal (importância) e a aplicação, ou seja, o que ocorre efetivamente no IPSEMG de cada dimensão do Modelo de Gestão da Qualidade, está disposto no quadro 10 a seguir:



Quadro10 – Consolidado dos resultados das lacunas entre o ideal (importância) e a aplicação das dimensões do Modelo de Gestão da Qualidade

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados das diferenças ou lacunas de cada dimensão do Modelo de Gestão da Qualidade entre o ideal (importância) e a aplicação efetiva no IPSEMG podem ser considerados bem próximos entre si. Conforme já explicitado anteriormente, que todas as dimensões são consideradas importantes pelos servidores bem como todas deixam a desejar no que diz respeito à sua aplicação, ou seja, ao que ocorre na prática na Instituição, era de se esperar que as lacunas mantivessem o mesmo padrão entre as dimensões.

Quanto à análise qualitativa, por serem muitas variáveis no núcleo de sentido, o potencial explicativo de simplificação das expressões foi prejudicado ao utilizar todo o conjunto de atributos da identificação teórica. Dessa forma, as novas expressões resultantes representam configurações que, com a mínima quantidade de termos, são suficientes para elucidar, o máximo possível, ocorrências que apresentam o resultado de interesse. O quadro 11, a seguir, relaciona o consolidado dos núcleos de sentido mais recorrentes das dimensões estudadas com a teoria identificada na pesquisa. Os elementos que tiveram maior incidência nas análises separadas dos quadros das dimensões podem ser considerados os mais importantes quanto à aplicabilidade no processo de gestão da qualidade do IPSEMG.

Quadro11– Núcleo de sentido geral das dimensões e identificação teórica

Núcleo de Sentido	Identificação teórica.
Mecanismos de aprendizagem	Realidade transformadora
Monitoramento, avaliação e adequação	Controle
Sistematização de processos	Complexidade do desempenho
Plano estratégico funcional	Plano operacional
Comunicação Efetiva	Atividades funcionais
Humanização do Atendimento	Competência Essencial
Motivação: salarial, valor ao desempenho, bem estar do funcionário	Força do trabalho e qualidade de vida
Prevenção social	Desenvolvimento sustentável

Fonte: dados da pesquisa

A identificação das dificuldades percebidas pelos servidores do IPSEMG para a aplicação das dimensões do modelo de gestão da qualidade foi realizada por meio da pesquisa qualitativa. A partir da análise dos resultados dessa investigação, é possível concluir que se ver necessário criar mecanismos de motivação dos servidores, com melhoria das condições de trabalho e do bem estar do funcionário com reconhecimento e valorização do desempenho; com melhoria da política remuneratória e maior divulgação das ações; das atividades; e dos resultados do instituto.

Outro ponto importante consiste na necessidade de implementar mecanismos de aprendizagem e de avaliação. Quanto aos mecanismos ao primeiro ponto, foi sugerido pelos servidores a qualificação, o treinamento e a implementação de informações contextuais e a codificação de erros. Já o segundo, os servidores sugerem a execução de avaliação mais adequada à realidade institucional.

No presente trabalho, pode-se observar, ainda, que em relação ao plano estratégico e ao processo de gestão, os servidores entendem que é necessário ter um planejamento estratégico, com definição clara dos rumos, dos objetivos estratégicos e das metas de curto, médio e longo prazo da instituição, e não deixam de lado a preocupação com a continuidade das ações. Abordam a importância da transparência da gestão e de sua realização de forma participativa.

Foi abordado o desempenho da liderança para melhoria da gestão como fator fundamental, mas entenderam que tal tema necessita de investimento para aperfeiçoamento na instituição, considerando-a com o seu potencial social e político e com as especificidades organizacionais nas quais os gestores alteram sua base de recursos para adequar ao plano operacional proposto. Apresentam a necessidade de ter uma comunicação mais efetiva no IPSEMG, com melhoria na comunicação e na informação interna e externa, com maior

clareza das informações, dos objetivos estratégicos, dos rumos da instituição e dos resultados alcançados.

Os servidores demonstram, também, que é necessário conhecer a demanda e as expectativas do público-alvo e investir na humanização do atendimento. Acrescenta-se a esse tópico, a responsabilidade social quando os servidores abordam a importância de existir uma prevenção social e um desenvolvimento organizacional sustentável. Outro ponto abordado foi a necessidade de sistematização dos processos na busca do alinhamento da gestão. Para melhorar o desempenho, alegam a necessidade de redesenho e otimização de processos de trabalho, com a descentralização das atividades e das decisões para, assim, os servidores terem mais comprometimento e responsabilização.

Desse modo, para que o IPSEMG atinja um equilíbrio entre a importância e aplicabilidade das dimensões do Modelo de Gestão da Qualidade, para melhorar a gestão, obter melhores resultados e atender melhor os anseios dos destinatários de suas ações, é necessário conhecer a demanda e as expectativas do público-alvo e investir na humanização do atendimento. Outro ponto necessário é o investimento na motivação dos servidores, considerando o bem estar do funcionário; a política remuneratória; a valorização; a aprendizagem organizacional; a política de capacitação e de desenvolvimento; e o reconhecimento do bom desempenho do servidor. É pungente, também, investir no aperfeiçoamento da liderança, deixar claros os objetivos estratégicos, as metas e os rumos da instituição, realizar uma gestão mais transparente e participativa, bem como melhorar a comunicação interna e externa, tornando-a mais efetiva e clara. Outra questão relevante é a sistematização e a adequação dos processos à realidade da Instituição, a otimização e o redesenho dos processos e das rotinas de trabalho, bem como a realização do monitoramento e da avaliação das ações e dos resultados do IPSEMG. Com ações focadas nessas variáveis, é possível melhorar sua gestão, alcançar melhores resultados e contribuir para o aperfeiçoamento da prestação de serviços aos beneficiários da instituição.

Pela análise dos resultados apresentados neste trabalho, para melhorar a gestão do IPSEMG a partir do modelo adotado, as Diretrizes do Programa da Qualidade no Serviço Público são de grande valia:

1. Ações para a qualidade do atendimento;
2. Estabelecimento e divulgação de padrões de Qualidade, para o atendimento ao cidadão;
3. Avaliação continuada de níveis de satisfação dos usuários dos servidores públicos;
4. Avaliação e implementação de melhorias contínuas de gestão;

##### 5. Foco nos resultados e na qualidade dos gastos;

A busca pela melhoria da gestão no serviço público é um imperativo e, em consequência desta afirmação e da análise dos resultados deste trabalho, é possível resumir a busca pela melhoria na gestão e dos resultados do IPSEMG em:

1. Satisfação dos clientes-usuários (clientes externos) com os serviços e produtos;
2. Satisfação dos clientes internos, aqueles que executam os serviços;
3. Modernização, otimização, comunicação e informação;
4. Gestão estratégica, eficiente, efetiva, participativa e transparente;
5. Humanização – difusão de ações para a promoção de uma relação interpessoal mais humana.

Ao conjunto de critérios, interdependentes e constituintes deste Sistema de Gestão pela Qualidade – Liderança; Pessoas; Processos; Sociedade; Público-Alvo; Estratégia; Informação e Conhecimento; e Resultados – foram acrescentadas reflexões aos princípios que permeiam os requisitos de cada um destes critérios, estabelecendo uma sinergia entre os princípios norteadores do modelo abaixo explicitados:

1. Gestão Centrada no Cidadão – reflete-se na preocupação em satisfazer e atender requisitos e necessidades de seus clientes/usuários no presente e se antecipar ao futuro. Todos os procedimentos envolvidos no atendimento à saúde e à previdência são elementos que interferem no julgamento, concorrendo, ou não, para a satisfação dos beneficiários do IPSEMG, que são seu público alvo.
2. Envolvimento de todos – significa o estabelecimento de um compromisso comum, desde a alta administração às equipes de serviços de apoio, voltado para o cumprimento das metas e dos objetivos, com vistas a excelência organizacional. Cabe à alta administração e aos líderes estabelecerem as diretrizes e promover a transparência dos valores organizacionais, bem como criar um clima saudável de relações e interações, pelo estabelecimento de estratégias que levem as equipes a um envolvimento sincero e harmonioso, bem como da oportunidade de geração de conhecimentos que ampliem as competências.
3. Gestão participativa – cooperação e compartilhamento são características básicas. Confiança para delegar autonomia e para atingir as metas gera respostas positivas daqueles que participam de uma determinada atividade. A Gestão participativa é o que vai estabelecer o

equilíbrio para que o processo se torne sempre melhor, o que é a meta que todos devem procurar alcançar.

4. Gerência de processos e de informações – gerenciar significa planejar, desenvolver, coordenar e executar atividades, avaliando-as e analisando para um determinado fim. Isto implica avaliar cada fase do processo e buscar a melhor forma de executá-la, com vistas a excelência da organização e ao alcance de melhores resultados. Fazer uma boa gestão das informações e do conhecimento, além de ter uma comunicação eficaz são pontos imprescindíveis para se ter uma boa gestão.

5. Valorização das pessoas – pressupõe o oferecimento de oportunidades para investimento na melhoria da política remuneratória e das condições de trabalho, preocupando-se com a qualidade de vida, na ampliação do conhecimento, das habilidades e da motivação e, ainda, com o reconhecimento das equipes e de todos os colaboradores.

6. Gestão proativa – é dinâmica e se orienta por indicadores que devem refletir o grau de excelência que se aspira para esse atendimento.

7. Aprendizado – toda a equipe deve estar capacitada e treinada para o desempenho de cada respectiva função e para ampliação do seu desenvolvimento profissional.

8. Foco em resultados – para se ter foco em resultados é fundamental que se tenha os objetivos estratégicos e as metas da instituição definidos de modo claro e bastante divulgado dentro da instituição. O foco em resultados pressupõe a utilização de indicadores e seu monitoramento, além do acompanhamento dos processos e do desempenho global da organização e seu posicionamento em relação aos planos e metas, às expectativas das partes interessadas e aos referenciais comparativos. Pressupõe, também, a avaliação dos resultados alcançados e da satisfação do destinatário dos serviços prestados pela instituição.

Como qualquer modelo de gestão adotado, o Modelo de Gestão da Qualidade possui suas falhas e as críticas existentes na literatura sobre o modelo foram apresentadas nesta dissertação. Não obstante às críticas, não restam dúvidas de que é sempre importante que as instituições, em especial as públicas, tenham a preocupação com o tema da melhoria da gestão, estabeleçam como pauta a busca pela eficiência, eficácia e efetividade e, especialmente, tenham em mente a necessidade de atender melhor aos anseios do seu público de atuação, que no setor público, são os cidadãos e no IPSEMG, são os beneficiários da Assistência à Saúde e Previdenciária. Assim, escolher um modelo de gestão e aplicá-lo com tal finalidade é fundamental. Além disso, por mais dificuldades e problemas encontrados na

implantação do modelo de gestão escolhido, é certo que melhorias na gestão e nos processos de trabalho acontecem quando o ponto é colocado na pauta e considerado pela instituição, pela direção e pelos funcionários como um dos pontos importantes e estratégicos da mesma.

Conforme explicitado no estudo ora apresentado, os resultados da pesquisa realizada no IPSEMG que serviram de base para a análise apresentada ocorreu no momento de avaliação do ambiente interno do Instituto, que foi realizada previamente à construção do seu planejamento estratégico. Após tal período, foi construído o planejamento estratégico do IPSEMG para o período de 2011 a 2014, a identidade organizacional, com o Negócio, Visão, Missão, Valores, Crenças e o Mapa Estratégico da Instituição. A construção dos objetivos estratégicos, dos produtos e dos indicadores do Instituto considerou os resultados obtidos a partir do questionário aplicado.

Diante disso, uma sugestão de pesquisa é avaliar a relação entre os resultados da pesquisa, especialmente a qualitativa, e a construção do planejamento estratégico do IPSEMG. Outra sugestão de pesquisa é aplicar novamente o questionário após a realização do planejamento estratégico e a adoção dos princípios do Modelo da Gestão da Qualidade no Instituto.

Outra sugestão de pesquisa futura é fazer a análise fatorial e análise discriminante dos resultados ora apresentados, especialmente em relação ao resultado das distâncias entre a importância (ideal) e a aplicação das dimensões do Modelo de Gestão da Qualidade no IPSEMG.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Reforma do Estado no federalismo brasileiro e a articulação entre o governo federal e os estados: o caso do programa nacional de apoio à modernização da gestão e do planejamento dos estados. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DELCLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 9., 2004, Madrid. **Separatas...**Madrid: Centro Latino americano de Administración para el Desarrollo, 2004.

ABRUCIO, F. L.; COSTA, F.; MENDES V. **Reforma do Estado e o contexto federativo brasileiro**. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer-Stiftung, 1998. (Serie pesquisa, 12).

ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. Brasília: Fundação Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 1997. (Cadernos ENAP, 10).

ALMEIDA, H. M.S. Programa de qualidade do governo federal aplicado à saúde. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa. **Separatas...**Lisboa: Centro Latino americano de Administración para el Desarrollo, 2002.

ANASTASIA, A. A. Antecedentes e origem do Choque de Gestão. In: VILHENA, Renata; MARTINS, H; MARINI, C.; GUIMARAES, T.B. (Orgs.). **O choque de gestão em Minas Gerais**: políticas de gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

ANASTASIA, A. A. Mensagem do Governador à Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais: apresentada na reunião inaugural da primeira sessão legislativa ordinária da décima quinta legislatura. Belo Horizonte: Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais, 2003.

ANASTASIA, A. A. Mensagem do Governador à Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais: apresentada na reunião inaugural da segunda sessão legislativa ordinária da décima quinta legislatura. Belo Horizonte: Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais, 2004.

ANDERSEN, J. T. Integrating Decentralized Strategy Making and Strategy Planning Processes in Dynamic Environments. **Journal of Management Studies**, v. 41, issue 8, p. 1271–1299, Dec. 2004.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**. São Paulo: Atlas, 1997.

ASHLEY, P. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2001.

ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DE PORTUGAL. **Qualidade**: os modelos e prêmios de excelência. Lisboa: AEP, 2003.

BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. **Criteria for Performance Excellence**. version 2011–2012. Gaithersburg: Baldrige National Quality Program, 2011. Disponível em: <<http://www.quality.nist.gov>>. Acesso em: 20 dec. 2011.

BARBIERI, C. **BI – Business intelligence**: modelagem e tecnologia. 2ed. Rio de Janeiro: Editora Axcel, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia básico para a iniciação científica. 2 ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1986.

BERGAMINI, C. W. **Liderança, administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

BERTERO, C. O. Gestão tecnológica: aspectos organizacionais e administrativos. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, nov./dez./ 1977, p. 125–140.

BONABEAU, E. Não confie na sua intuição. **Harvard Business Review**, versão brasileira, p. 90–96, mai. 2003.

BOWDITH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992. Cap. 7.

BRESSER PEREIRA, L. C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Orgs.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 1 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 4 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

BRESSER-PERREIRA, L.C. **A reforma do aparelho do Estado e a constituição brasileira**. Brasília: ENAP Escola Nacional de Administração Pública, 2001. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/37631521/BRESSER-PEREIRA-A-Reforma-do-aparelho-do-Estado-e-a-Constituicao-brasileira>>. Acesso em: 15 nov.2011.

BROWN, M. G. **O sistema Baldrige da qualidade**: como interpretar os critérios do Prêmio Malcolm Baldrige. São Paulo: Makron Books, 1995.

CAMPELO, S. M. **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de gestão para a Justiça Federal da 5. Região**: um enfoque na adaptação do modelo de Excelência em Gestão Pública. 2007. 171 f. Dissertação (Mestrado Multiinstitucional e Inter-regional em Ciências Contábeis) – Universidade de Brasília, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Universidade Federal de Pernambuco, Universidade Federal da Paraíba, Recife, 2007.

CAMPOS, V.F. **Gerenciamento da rotina**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

CAPARAJÓ, A.B.A.; LIRA, A.R.; Consultoria interna em gestão de pessoas: uma estratégia viável para o administrador hospitalar. : In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. p. 710.

CARNEIRO, T. M. J.; SILVA, F. J.; ROCHA, A.; DIB, R. A. L. Building a Better Measurel of Business Performance. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Separatas...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CENTRO LATINO AMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO. **Uma nova gestão pública para América Latina**. Caracas: CLAD, 1998. (Documento do CLAD). Disponível em: <[http://2009.campinas.sp.gov.br/rh/uploads/egds\\_material/txt\\_apoio\\_documento\\_clad.pdf](http://2009.campinas.sp.gov.br/rh/uploads/egds_material/txt_apoio_documento_clad.pdf)>. Acesso em: 02 abr. 2012. p. 25 – 42.

CORTADA, J. W. ; QUINTELLA, Heitor M.**TQM: gerência da qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CORRÊA, L. H.; CORRÊA, A. C. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

COYLE-SHAPIRO, J. The Impact of a TQM Intervention on Teamwork: a Longitudinal Assessment. **Employee Relations**, v.17, n. 3, p. 64–74, 1995.

CICCHETTI, D; COHEN,D. J. (Eds.).**Manual of Developmental Psychopathology: Theory and models**. volume 1. New York: John Wiley. 1995.

CUSTODIO, J.C.; CORSO, J. M. D. Controle estratégico: proposição de instrumentos de mensuração e análise de riscos estratégicos. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

DAVENPORT, H; HARRIS J.G, MORISON R. **Analytics at Work: Smarter Decisions Better Results**. Harvard Business Press. 2010.

DAVENPORT, H; HARRIS, J.G. **Competing on Analytics: The New Science of Winning**. Boston: Harvard Business School Press. 2007.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIS, T. R. V. Baldrige Winners Link Quality, STRATEGY, and Financial Management (5th Annual Total Quality Conference). **Planning Review**,Oxford, OH., v. 20, n. 6, P: 36–40, Nov.Dec. 1992.

HAMMER, M; CHAMPY, J. **Reengenharia:revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

DECARO, S. A. **A Student's Guide to the Conceptual Side of Inferential Statistics**. United Arab Emirates: Edição do Autor, 2003. Disponível em: < <http://http://psychology.sdecnet.com/stathelp.htm>>. Acesso em: 2 Apr. 2012.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. **The EFQM Excellence Model**. Brussels: EFQM Shares What Work, 20--. Disponível em: <<http://www.efqm.org/en/tabid/397/default.aspx>>. Acesso em: 20 dez. 2011.

DUGAY, P e SALAMAN, G. The cult(ure) of the customer. **Journal of Management Studies**,v. 29, n. 5, p.615–633, 1992.

EPSTEIN, M.; MANZONI, J. F. Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecard. **European Management Journal**, v. 16, n. 2, Apr. 1998.

ERDMANN, H. R.; MOREIRA, K. F. Gestão eficiente de organização de saúde: do diagnóstico à melhoria da gestão. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total**. v.1. 40 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

FERGUSON, G; MATHUR, S.; SHAH, B. Evolving from Information to Insight. **MIT Sloan Management Review**, Vol. 46, 2, p. 50–58. 2005. Disponível em: <<http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/2005-winter/46211/evolving-from-information-to-insight/>> . Acesso em: 02 Apr. 2012.

FERNANDES, D. R. O modelo de Excelência em Gestão Pública: uma ferramenta do privado para bem administrar o público. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 5., 2009, Niterói. **Anais...**Niterói: LATEC, UFF, 2009.

FERREIRA, A. R.**Análise comparativa do prêmio qualidade do governo federal com outros prêmios nacionais e internacionais**. 2003. 106 f. Dissertação. (Mestrado em Gestão Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2003.

FELICIO JUNIOR, J. **Learning Organization numa instituição de ensino superior: uma proposta empreendedora**.2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2002

FLYNN, B.B.; SALADIM, B. Further Evidence on the Valiantly of the Reticle Models in Deriving the Baldrige Criterial. **Journal of Operations Management**, v.19, n.6, p.617–52, Nov. 2001.

FRIEDMANN, J. The World City Hypothesis: A decade of research and analysis. In: KNOX, Paul; TAYLOR, Peter (Eds.). **World Cities in a World System**. Cambridge: Cambridge University Press. 1995.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **Critérios compromisso com a excelência e rumo à excelência.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. (Rede Nacional de Excelência – Cadernos Rumo a excelência)

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **Introdução ao modelo de excelência da gestão.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. (Rede Nacional de Excelência – Cadernos Rumo a excelência).

GAETANE, F. O recorrente apelo das reformas gerenciais: uma breve comparação. **Revista do Serviço Público**, ano 54, n. 4, Out./Dez. 2003. (Cadernos ENAP. Fundação Escola Nacional de Administração Pública – ENAP).

GARCIA, G. E. A qualidade no serviço público: um estudo de caso sobre a implantação e a continuidade de programa de Gestão pela Qualidade Total. **Revista Centro Universitário Barão de Mauá**, v.1, n.2, jul./dez. 2001.

GARVIN, D. A. **A Managing Quality.** New York: Free Press, 1988.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade:** a visão estratégica e competitiva. Tradução de João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1995.

GILLENSON, M.L.; GOLDBERG, R. **Strategic Planning Systems Analysis and Database Design: The Continuous Flow Approach.** New Jersey: JOHN WILEY & SONS, INC, 1983.

GOMES, J. F. **A terceira competência:** um convite a revisão do seu modelo de gestão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

GONZALES, M. O. A. **Gestão de Satisfação e fidelidade do cliente em hotelaria:** Um estudo dos fatores que influenciam a satisfação e a fidelidade do turista internacional no Brasil. 2005. 93 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa da Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2005.

GUIMARÃES, T.; CAMPOS, E. Gestão da estratégia no governo do Estado de Minas Gerais: em busca da harmonia entre a ação e os resultados. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 13., Buenos Aires, 2008. **Anais...** Buenos Aires: CLAD, 2008.

HIENE, P. R. **Os Prêmios de Qualidade como modelo de diagnóstico em serviços:** um estudo de caso no Ensino. Dissertação – Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2002.

HILL, S. How do you manage a flexible firm? The Total Quality Model. **Employment and Society**, v. 5, n. 3, p. 397–415, 1991.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. 4 ed. Tradução de J. C. B. dos Santos e L. P. Rafael. São Paulo: Pioneira, 2002.

HOFER, C. W. e D. SCHENDEL. **Strategy formulation: Analytical concepts**. Minnesota: West Publishing Company, 1978.

IGARASI, L. **A gestão escolar como fator condicionante do grau de satisfação dos atores escolares e desempenho da unidade escolar**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

IPSEMG. **Gestão Sustentável do Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: IPSENG, 2011. (Documento do IPSEMG de Agosto de 2011).

ISHIKAWA, K. **What is total quality control? The Japanese Way**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1985. 216p.

JAUCH, L.R.; W.F GLUECK. **Business Policy and Strategic Management**. 5 ed. New York: McGraw-Hill, 1988.

JONAS, H. **O princípio da responsabilidade**. Tradução de Marijane Lisboa, Luiz Barros Montez. Rio de Janeiro: Contraponto, Editora PUC-RIO, 2006.

JUNICHI ISHIWATA. **Productivity Through Process Analysis**. Cambridge, Massachutes: Productivity Press, 1991.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. 3 ed. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1997.

KAPLAN.R; NORTON, P. Having trouble with your strategy? Then Map It. **Harvard Business Review**, Sep. / Oct., 2000.

KAPLAN.R; NORTON, P. **The Strategy-Focused Organization: how Balanced Scorecard**. Cambridge: Harvard Business School Publishing, 2001.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant**. Cambridge: Harvard Business School Publishing, 2005.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Fundamentos da administração**. 2 ed. São Paulo. Livraria Pioneira, 1989.

KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2 ed. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O Desafio da liderança**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KUJALA, J.; LILLRANK, P. Total Quality Management as a Cultural Phenomeno. **Quality Management Journal**, Milwaukee, n. 4, v. 11, p. 43–55, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LEBORTEF, G. **De la compétence**. Paris: Editions d'Organizations, 1995.

LIMA, P. D. B. **A excelência em gestão pública**: a trajetória e a estratégia do Gespública. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LOPES, M. I. V. **Pesquisa em comunicação**. São Paulo: Loyola, 1997.

Mc ADAM, R.; WELSH, B. A critical Review of the Business Excellence Quality Model Applied to Further Education Colleges. **International Journal of Quality Assurance in Education**, v.8, n.3, p.120-130, 2000.

MARE. **Plano diretor da reforma do aparato do Estado**. Brasília: MARE, 1995.

MARINI, C. M. Aspectos contemporâneos do debate sobre a reforma da administração pública no Brasil. **Revista Eletrônica sobre a reforma do Estado – RERE**, Instituto de Direito Público da Bahia, n.1. Salvador, 2005.

MARQUES, L.A.; ALBERGARIA, R. A.; MORAIS, K; ROCHA, S. M. Reforma gerencial em Minas Gerais: análise da satisfação dos servidores com as políticas e praticas de gestão de pessoas a partir do choque de gestão. : In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELLO, C. H. P. *et al.* **ISO 9001:2000**: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MISOCZKY, M. C.; VIEIRA, M. M. F.; LEÃO, F. P. S. Dimensão política e dimensão técnica das definições de qualidade no serviço público municipal: o caso da Prefeitura da Cidade do Recife. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

MOHALLEM, V. L. M. Estabelecimento de um sistema de gestão para as secretarias municipais de educação fundamentado nos prêmios da qualidade. 2005. 196 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2005.

MOHALLEM, V. L. M.; SILVA, C. E. S. Os Prêmios de Qualidade como fundamento para avaliação e seleção de critérios adequados às organizações educacionais. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10, Bauru. **Anais Eletrônicos...** Bauru: UNESP, 2003.

Disponível em:

<<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/gestaoqualidprodutividade/arq16.PDF>>

Acesso em: 2 abr. 2012.

MOSCOVICI, F. **Renascença organizacional**. Rio de Janeiro. Editora José Olímpio, 2003.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 11ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

NAKED, G. M. **Tratamento do erro e liderança: uma pesquisa empírica do estilo de liderança na forma do erro por indivíduos nas organizações**. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, 2011.

NOGUEIRA, R. A.; PAIVA, R. B. **Gestão estratégica com BalancedScorecard: manual prático**. Belo Horizonte: Cymo Tecnologia, 2012.

NONAKA I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, B.O.; FERREIRA, M. LIMA, P.M.S. Estratégias de Flexibilização na gestão de recursos humanos: Uma análise das reformas Administrativas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

ORMOND, D; LOFFLER, E. A nova gerência pública. **Revista do Serviço Público – RSP**, ano 50, n. 2. abr./Jun. 1999. p. 02 a 32.

OSBORNE, D. & GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o governo**. Brasília: MH. Comunicação, 1994.

OUTHWAITE, W.; BOTTOMORE, T.(Orgs.). **Dicionário do pensamento social do século XX**. Tradução de Álvaro Cabral e Eduardo Francisco Alves. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

OLIVEIRA, A. L. **Aprendizagem organizacional a distância: uma proposta de avaliação de melhoria dos recursos humanos, através da educação à distância**. 2002. 94 f. Dissertação

(Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000

PENENGO, M. O papel do gerente público no processo de mudança. **Revista do Serviço Público**, Rio de Janeiro, ano 48, n.1, p.81–89, jan /abr.1997.

PEREIRA, M.F. A construção do processo de planejamento estratégico a partir da percepção da coalizão dominante. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

POLLITT, C. O que é qualidade dos serviços públicos. In: KLIKSBURG, Bernardo (Org.). **Pobreza**: uma questão inadiável; novas propostas a nível mundial. Brasília: Enap, 1994. p. 347–362.

POLLITT, C. Convergence or divergence: what has been happening? In: VAN THIEL, S; HOMBURG, V.; POLLITT, C. (Eds.) **New Public Management in Europe**: Adaptation and Alternatives. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007. pp. 10–25.

PORTER, M.E. **What is strategy?** Harvard Business Review, v.74,n.6,p.61-78,Nov/Dec.1996.

PORTO, M.A. **Missão e visão organizacional**: orientações para sua concepção. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79–91, 1990.

PRAHALAD, C.K. Developing Strategic Capability: An Agenda for Top Management. **Human Resource Management**, v. 22, n. 3, pp. 237–254, 1983.

PROGRAMA DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO. **Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Brasília: Gespública, 2004. Disponível em <<http://www.gespublica.gov.br/>>. Acesso em 07 jan. 2011.

RAMOS, A. G. **Administração contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

REDI, R. **Modelo de Gestão da implementação da estratégia através do uso integrado do *Balanced Scorecard* e do gerenciamento pelas diretrizes**. 2003. 184p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas,1999.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução de Christina Ávila de Menezes. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RUSSEL, J. Are we falling out of love with TQM?. **Electronic Business**, Denver, v.18, p. 158, Oct. 1992.

RUTKOWSKI, J. Os prêmios de qualidade como instrumento de diagnóstico e melhoria do desempenho de empresas: Universidade Federal de Ouro Preto. In: ENCONTRO NACIONAL DOS ESTUDANTES DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21., 2001, Salvador. **Anais...** Salvador: FTC, 2001.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Tradução de José Lins Albuquerque Filho. 3 ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SANT'ANNA, A. S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. Tese. (Doutorado em Administração) – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

SCHEIBLER, R. **As contribuições e a complementariedade do BalancedScorecard ao sistema de indicadores de desempenho do gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 2003. 130 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina**: a arte e prática da organização que aprende. Tradução de OP Traduções. São Paulo: Best Seller, 2002.

SENGE, P. M. **The fifth discipline**. New York: Double day, 1990.

SILVA, C. E. S.; MOHALLEM, V. L. M.; Os Prêmios de Qualidade como fundamento para avaliação e seleção de critérios adequados às organizações educacionais. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10, Bauru. **Anais...** Bauru: Unesp, 2003.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Editora Pioneira Thomsom Learning, 2001.

SOMMER, S. M. Uma metodologia de avaliação e melhoria do processo de gestão da qualidade nas empresas. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

SWYT, D. A. Experiences Unitiating Baldrige Based Quality in a Nist Tecal Division. **The TQM Magazine**, v.11, n.3, p.142–156, 1999.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I. R.; MASSARICK F. **Leadership and Organization**: Behavioral Science. New York: Mcgraw-Hill, 1961.

THIETART, R. A. **La Stratégied'entreprise**. Paris: McGraw-Hil, 1984.

TUCKMAN, A. The yellow brick road: total quality management and the restructuring of organizational culture. IN: WILKINSON, A.; WILLMOTT, H. (Eds.) **Making Quality Critical: New Perspectives on Organizational Change**. London: Routledge, 1995. p. 54–81.

URAS, F. P. Os prêmios de Qualidade e a busca da excelência. **Informativo da Associação Brasileira de Controle de Qualidade**, p.7–9, abr. 1998.

VASCONCELLOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.4, São Paulo Oct./Dec. 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERWAAL, E.; COMMANDEUR, H. R.; VVERBEKE, W. Value Creation and Value Claiming in Strategic Outsourcing Decisions: A Resource-Contingency Perspective. **Journal of Management**, v. 35, p. 420–444, 2009.

VILHENA, R; MARINI C. **O Choque de Gestão e o Estado para resultados em Minas Gerais: A Introdução de um novo padrão gerencial nas administrações estaduais**. Brasília: Instituto Publix, 2011. Disponível em: <[http://www.institutopublix.com.br/novo-site-din/publix/conteudos\\_img/arquivos\\_12-07-2011\\_19-31-24MG.pdf](http://www.institutopublix.com.br/novo-site-din/publix/conteudos_img/arquivos_12-07-2011_19-31-24MG.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2011.

WILKINSON, A.; WITCHER, B. **Total quality management**. Bath: Conference British of Management, 1991.

WOOD, S.; PECCEI, R. **The Impact of Total Quality Management on Quality Consciousness**. London: Department of Industrial Relations, s.d.

WOOD, S.; PECCEI, R. Does Total Quality Management Make a Difference to Employee Attitudes? **Employee Relations**, v. 17, n. 3, p. 52–62, 1995.

WOOD, Jr. T.; FILHO, V.P. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANON, U. **Qualidade da assistência médico-hospitalar: conceito, avaliação e discussão dos indicadores de qualidade**. Rio de Janeiro: MEDSI, 2001.

## APÊNDICE

Questionário sobre Importância e Aplicação das dimensões do Modelo de Gestão da Qualidade – Excelência em Gestão – no IPSEMG.

Orientações para preenchimento:

Na coluna da esquerda (Importância), indique o grau em que o item é importante para a sua instituição.

Na coluna da direita (Aplicação), indique o grau em que a sua instituição efetivamente põe em prática o item.

Informe a sua área:

Diretoria de  Diretoria de  Diretoria de  Assessoria de Políticas e  Gabinete   
Previdência Saúde Planejamento, Gestão e Finanças Regulação em Saúde

Informe o seu nível hierárquico:

Diretoria  Assessoria  Gerência  Técnico

### IMPORTÂNCIA

(1) Nada importante

(2) Ligeiramente importante

(3) Moderadamente importante

(4) Muito importante

(5) Extremamente importante

Nenhuma aplicação (1)

Pequena aplicação (2)

Aplicação moderada (3)

Grande aplicação (4)

Extensa aplicação (5)

### APLICAÇÃO

## LIDERANÇA

- |  |   |                                |
|--|---|--------------------------------|
| <p><b>1.</b> 1 2 3 4 5<br/>○ ○ ○ ○ ○</p>                             | <p>Nossos líderes definem especificamente os padrões de excelência exigidos pela instituição, evitando parâmetros obscuros ou conflitantes.</p> | <p>1 2 3 4 5<br/>○ ○ ○ ○ ○</p> |
| <p><b>2.</b> 1 2 3 4 5<br/>○ ○ ○ ○ ○</p>                             | <p>Nossos líderes defendem ativamente o que é importante.</p>   | <p>1 2 3 4 5<br/>○ ○ ○ ○ ○</p> |
| <p><b>3.</b> 1 2 3 4 5<br/>○ ○ ○ ○ ○</p>                             | <p>Nossos líderes mostram-se abertos a mudanças.</p>  | <p>1 2 3 4 5<br/>○ ○ ○ ○ ○</p> |
| <p><b>4.</b> 1 2 3 4 5<br/>○ ○ ○ ○ ○</p>                             | <p>Nossos líderes mantêm contatos frequentes com o público-alvo.</p>  | <p>1 2 3 4 5<br/>○ ○ ○ ○ ○</p> |
| <p><b>5.</b> 1 2 3 4 5<br/>○ ○ ○ ○ ○<br/>1 2 3 4 5<br/>○ ○ ○ ○ ○</p> | <p>Nossos líderes demonstram através de suas ações que a satisfação do público-alvo é importante.</p>   | <p>1 2 3 4 5<br/>○ ○ ○ ○ ○</p> |

6. Nossos líderes esforçam-se para estabelecer metas para equipes ou grupos. 1 2 3 4 5  
○ ○ ○ ○ ○
7. <sup>1 2 3 4 5</sup>  
○ ○ ○ ○ ○ Nossos líderes comunicam a estratégia da instituição como um todo. 1 2 3 4 5  
○ ○ ○ ○ ○
8. <sup>1 2 3 4 5</sup>  
○ ○ ○ ○ ○ Nossos líderes deixam claro o que é esperado do servidor que presta serviços ao público-alvo. 1 2 3 4 5  
○ ○ ○ ○ ○
9. <sup>1 2 3 4 5</sup>  
○ ○ ○ ○ ○ Nossos líderes se esforçam para que as diretrizes e procedimentos internos da instituição proporcionem a prestação de bons serviços ao público-alvo. 1 2 3 4 5  
○ ○ ○ ○ ○

<b>IMPORTÂNCIA</b>			<b>APLICAÇÃO</b>
	(1) Nada importante	Nenhuma aplicação (1)	
	(2) Ligeiramente importante	Pequena aplicação (2)	
	(3) Moderadamente importante	Aplicação moderada (3)	
	(4) Muito importante	Grande aplicação (4)	
	(5) Extremamente importante	Extensa aplicação (5)	

### **PESSOAS**

1. <sup>1 2 3 4 5</sup>  
○ ○ ○ ○ ○ A instituição valoriza nossos servidores por inovarem e por terem iniciativa. 1 2 3 4 5  
○ ○ ○ ○ ○
2. <sup>1 2 3 4 5</sup>  
○ ○ ○ ○ ○ A instituição utiliza instrumentos de reconhecimento e de recompensas não-monetárias, além da remuneração financeira, para recompensar a excelência no desempenho. 1 2 3 4 5  
○ ○ ○ ○ ○
3. <sup>1 2 3 4 5</sup>  
○ ○ ○ ○ ○ Os servidores cumprem à risca os compromissos assumidos. 1 2 3 4 5  
○ ○ ○ ○ ○
4. <sup>1 2 3 4 5</sup>  
○ ○ ○ ○ ○ A instituição delega competência e há atribuição de responsabilidade, de autoridade e de recursos às pessoas que estão mais próximas da tarefa a ser realizada. 1 2 3 4 5  
○ ○ ○ ○ ○
5. <sup>1 2 3 4 5</sup>  
○ ○ ○ ○ ○ A instituição solicita e utiliza ideias dos servidores sobre como melhorar a qualidade dos serviços da unidade de trabalho. 1 2 3 4 5  
○ ○ ○ ○ ○
6. <sup>1 2 3 4 5</sup>  
○ ○ ○ ○ ○ Os servidores agem de maneira prestativa e cooperada nos contatos diários que mantêm com as outras pessoas. 1 2 3 4 5  
○ ○ ○ ○ ○
7. <sup>1 2 3 4 5</sup>  
○ ○ ○ ○ ○ Os servidores se esforçam para compreender as preocupações e prioridades de cada pessoa. 1 2 3 4 5  
○ ○ ○ ○ ○
8. <sup>1 2 3 4 5</sup>  
○ ○ ○ ○ ○ Os servidores cooperam ao invés de competir entre si. 1 2 3 4 5  
○ ○ ○ ○ ○
9. <sup>1 2 3 4 5</sup>  
○ ○ ○ ○ ○ Os servidores buscam as causas dos problemas nos processos de trabalho ao invés de culpar as pessoas. 1 2 3 4 5  
○ ○ ○ ○ ○

<b>IMPORTÂNCIA</b>			<b>APLICAÇÃO</b>
	(1) Nada importante	Nenhuma aplicação (1)	
	(2) Ligeiramente importante	Pequena aplicação (2)	

- |                              |                        |
|------------------------------|------------------------|
| (3) Moderadamente importante | Aplicação moderada (3) |
| (4) Muito importante         | Grande aplicação (4)   |
| (5) Extremamente importante  | Extensa aplicação (5)  |

### PROCESSOS

- |           |                        |  |                        |
|-----------|------------------------|--|------------------------|
| <b>1.</b> | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ | Os servidores desenvolvem e implementam métodos e sistemas confiáveis para aperfeiçoar a maneira como o trabalho é realizado.  | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ |
| <b>2.</b> | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ | A instituição comunica claramente as necessidades do público-alvo para os servidores.  | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ |
| <b>3.</b> | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ | Os servidores trabalham de maneira eficaz e coordenada entre si a fim de oferecer serviços de qualidade ao público-alvo.   | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ |
| <b>4.</b> | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ | Os servidores antecipam os potenciais problemas e agem para evitá-los.   | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ |
| <b>5.</b> | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ | A instituição utiliza informações sobre as necessidades e expectativas do público-alvo para melhorar os serviços da unidade de trabalho.                               | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ |
| <b>6.</b> | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ | A instituição oferece aos servidores os recursos – equipamentos, ferramentas ou espaço físico – que necessitam para prestar bons serviços ao público-alvo.             | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ |
| <b>7.</b> | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ | Os servidores buscam maneiras de eliminar procedimentos e sistemas internos que não criem valor para nosso público-alvo.   | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ |
| <b>8.</b> | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ | A instituição espera que os servidores descubram e corrijam seus próprios erros ao invés de achar que alguém deve corrigir os erros e resolver os problemas para eles. | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ |
| <b>9.</b> | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ | Os servidores oferecem sugestões que visam melhorar os processos de trabalho e os serviços.  | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ |

### IMPORTÂNCIA

- |                              |                        |
|------------------------------|------------------------|
| (1) Nada importante          | Nenhuma aplicação (1)  |
| (2) Ligeiramente importante  | Pequena aplicação (2)  |
| (3) Moderadamente importante | Aplicação moderada (3) |
| (4) Muito importante         | Grande aplicação (4)   |
| (5) Extremamente importante  | Extensa aplicação (5)  |

### APLICAÇÃO

### SOCIEDADE

- |           |                        |  |                        |
|-----------|------------------------|--|------------------------|
| <b>1.</b> | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ | A instituição possui instrumentos de combate a fraude e corrupção internas.  | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ |
| <b>2.</b> | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ | A instituição respeita os direitos da criança e do adolescente, incluindo o combate ao trabalho infantil.  | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ |
| <b>3.</b> | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ | A instituição reconhece os direitos do trabalhador, incluindo o de livre associação, de negociação, da remuneração justa e dos benefícios básicos, bem como o combate ao trabalho forçado. | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ |

4. 1 2 3 4 5      A instituição respeita a diversidade e contribui para o combate à discriminação (por exemplo: cultural, de gênero, de raça/etnia, idade, pessoa com deficiência).      1 2 3 4 5
5. 1 2 3 4 5      A instituição promove a saúde e a segurança.      1 2 3 4 5
6. 1 2 3 4 5      A instituição promove padrões sustentáveis de desenvolvimento, produção, distribuição e consumo, contemplando fornecedores e prestadores de serviço      1 2 3 4 5
7. 1 2 3 4 5      A instituição promove a proteção ao meio ambiente e aos direitos das gerações futuras.      1 2 3 4 5
8. 1 2 3 4 5      A instituição pratica ações sociais de interesse público.      1 2 3 4 5
9. 1 2 3 4 5      A instituição possui boas práticas de governança, convertendo princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização.      1 2 3 4 5

<b>IMPORTÂNCIA</b>			<b>APLICAÇÃO</b>
	(1) Nada importante	Nenhuma aplicação (1)	
	(2) Ligeiramente importante	Pequena aplicação (2)	
	(3) Moderadamente importante	Aplicação moderada (3)	
	(4) Muito importante	Grande aplicação (4)	
	(5) Extremamente importante	Extensa aplicação (5)	

### **PÚBLICO-ALVO**

1. 1 2 3 4 5      A instituição conhece e compreende as necessidades e as tendências atuais de nosso público-alvo.      1 2 3 4 5
2. 1 2 3 4 5      A instituição satisfaz ou supera as expectativas do público-alvo.      1 2 3 4 5
3. 1 2 3 4 5      Os servidores de diversos níveis e funções têm a oportunidade de manter contatos com o público-alvo.      1 2 3 4 5
4. 1 2 3 4 5      O atendimento ao público-alvo é facilitado.      1 2 3 4 5
5. 1 2 3 4 5      A instituição regularmente procura saber sobre as necessidades e as expectativas do público-alvo.      1 2 3 4 5
6. 1 2 3 4 5      A instituição analisa frequentemente as reclamações do público-alvo a fim de identificar problemas de qualidade.      1 2 3 4 5
7. 1 2 3 4 5      Os servidores usam regularmente as informações das pesquisas com o público-alvo da nossa instituição para melhorar os serviços prestados.      1 2 3 4 5
8. 1 2 3 4 5      A instituição ajuda os servidores a compreenderem melhor como o seu trabalho afeta o público-alvo.      1 2 3 4 5
9. 1 2 3 4 5      A instituição solicita regularmente aos servidores que mantêm contato com público-alvo informações sobre suas necessidades e expectativas.      1 2 3 4 5

<b>IMPORTÂNCIA</b>	(1) Nada importante	Nenhuma aplicação (1)	<b>APLICAÇÃO</b>
	(2) Ligeiramente importante	Pequena aplicação (2)	
	(3) Moderadamente importante	Aplicação moderada (3)	
	(4) Muito importante	Grande aplicação (4)	
	(5) Extremamente importante	Extensa aplicação (5)	

### **ESTRATÉGIA**

<b>1.</b>	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○	A instituição possui uma identidade organizacional (negócio, missão, visão e crenças e valores) claramente definida e praticada no seu dia a dia.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
<b>2.</b>	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○	A avaliação das finalidades da instituição é realizada a partir da cadeia de valor e da elaboração de cenários.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
<b>3.</b>	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○	Os sinalizadores dos cenários externos são monitorados e utilizados nas reuniões de acompanhamento de resultados.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
<b>4.</b>	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○	A instituição tem a sua estratégia claramente definida.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
<b>5.</b>	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○	Há realização da análise do ambiente interno da instituição.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
<b>6.</b>	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○	Os objetivos estratégicos são definidos e desdobrados pelas áreas da instituição.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
<b>7.</b>	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○	Os objetivos estratégicos possuem definições de indicadores de desempenho com valor da meta, prazo, responsável e plano de ação.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
<b>8.</b>	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○	Os indicadores de desempenho da gestão estratégica e os planos de ação são acompanhados sistematicamente e ações corretivas são adotadas para metas não alcançadas.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
<b>9.</b>	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○	Os projetos estratégicos são acompanhados sistematicamente.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○

<b>IMPORTÂNCIA</b>	(1) Nada importante	Nenhuma aplicação (1)	<b>APLICAÇÃO</b>
	(2) Ligeiramente importante	Pequena aplicação (2)	
	(3) Moderadamente importante	Aplicação moderada (3)	
	(4) Muito importante	Grande aplicação (4)	
	(5) Extremamente importante	Extensa aplicação (5)	

### **INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO**

<b>1.</b>	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○	Os indicadores de desempenho e as ações corretivas para as metas não alcançadas são registrados e acompanhados mensalmente gerando informação e conhecimento dos servidores daquilo que deve ser feito.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
<b>2.</b>	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○	O conhecimento relativo às ações de melhoria está sistematizado e disponível para os servidores interessados.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○

- |    |                        |  |                        |
|----|------------------------|--|------------------------|
| 3. | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ | A instituição realiza gestão orçamentária e financeira e o resultado é utilizado como informação para tomada de decisões.        | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ |
| 4. | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ | As metas de orçamento são acompanhadas e ações corretivas para metas não alcançadas são adotadas.                                | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ |
| 5. | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ | Os processos da organização estão desenhados, sistematizados, disponível e de fácil acesso para os servidores.                   | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ |
| 6. | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ | O conhecimento registrado nos padrões operacionais está sistematizado e disponível para as pessoas interessadas.                 | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ |
| 7. | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ | A instituição realiza e monitora os treinamentos necessários para os procedimentos operacionais padrões.                         | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ |
| 8. | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ | O conhecimento obtido da solução dos problemas e do tratamento das anomalias está sistematizado e disponível para os servidores. | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ |
| 9. | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ | Os conhecimentos existentes são aplicados na solução dos problemas.  | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ |

**IMPORTÂNCIA**

(1) Nada importante

Nenhuma aplicação (1)

**APLICAÇÃO**

(2) Ligeiramente importante

Pequena aplicação (2)

(3) Moderadamente importante

Aplicação moderada (3)

(4) Muito importante

Grande aplicação (4)

(5) Extremamente importante

Extensa aplicação (5)

**RESULTADOS**

- |    |                        |  |                        |
|----|------------------------|--|------------------------|
| 1. | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ | A instituição define e acompanha sistematicamente os resultados de indicadores de desempenho estratégicos.   | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ |
| 2. | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ | A instituição define e acompanha sistematicamente os resultados de indicadores de desempenho operacionais.   | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ |
| 3. | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ | A instituição possui uma cultura de gestão por resultados.   | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ |
| 4. | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ | A instituição pratica a gestão à vista dos principais resultados por equipe e a atualiza sistematicamente.   | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ |
| 5. | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ | A instituição possui um sistema de remuneração variável vinculado aos resultados.  | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ |
| 6. | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ | A instituição pratica a comemoração dos bons resultados.   | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ |
| 7. | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ | A instituição sabe distinguir indicadores de desempenho de meios dos indicadores de desempenho de resultados.  | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ |
| 8. | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ | Os indicadores de desempenho abrangem diferentes perspectivas, tais como, financeira, qualidade, processo, público-alvo, pessoas, aprendizado, crescimento e outros. | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ |
| 9. | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ | Reuniões para avaliação de resultados e adoção de ações corretivas são práticas comuns na instituição.   | 1 2 3 4 5<br>○ ○ ○ ○ ○ |

Utilize este espaço para comentários, sugestões e opiniões que você julgue importante para a aplicação das dimensões do Modelo de Gestão da Qualidade no IPSEMG.

A large, empty rectangular box with a thin black border, occupying the central portion of the page. It is intended for the user to provide comments, suggestions, or opinions regarding the application of the Quality Management Model dimensions in IPSEMG.

**ANEXO – ORGANOGRAMA IPSEMG**

