

## **Metodologia de Auto-Avaliação da Gestão Pública em Organizações de Pesquisa e de Ensino**

Autoria: Gerson Rosenberg, Pierre Ohayon, Adelaide Maria de Souza Antunes, Luiz Antônio d'Avila

### **Resumo**

Mudanças no cenário internacional, avanços dos meios de informação e inovação tecnológica colocam as instituições públicas frente a grandes desafios, levando-as a reavaliarem as suas estruturas organizacionais e formas de gestão, o que implica em alcançar um novo patamar de desempenho das pessoas, dos processos, das atividades e dos serviços. Neste sentido, em 1995, foi proposto pelo Governo o Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), como um instrumento de mudança da cultura administrativa patrimonialista e burocrática para uma administração gerencial. Diversas instituições como o Instituto Militar de Engenharia – IME e a Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz fizeram a adesão ao Programa. O presente artigo resulta de um estudo sobre experiências de auto-avaliação da gestão do IME e da Fiocruz, realizada em 1998 e 2001 respectivamente, que se valeu do Modelo de Excelência proposto pelo Prêmio de Qualidade do Governo Federal (PQGF) e pelo Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), mostrando as suas peculiaridades. Identifica as barreiras para implementação de modelo de auto-avaliação da gestão assim como seus pontos fortes. Finaliza com algumas recomendações básicas sobre o uso de um instrumento de auto-avaliação, como subsídio aos responsáveis das organizações públicas.

### **1 - Mudanças na Gestão das Organizações Públicas de Pesquisa e Ensino**

O conhecimento, a ciência e a tecnologia são os pilares da Nova Economia, o que torna imprescindível que o planejamento da pesquisa e do desenvolvimento em todos os seus níveis tenha como referência a ligação sistêmica entre ciência, tecnologia e a sociedade. As Instituições Públicas de Pesquisa e de Ensino (IPPEs) estão passando por diversas mudanças tanto estruturais quanto funcionais de modo a se adequarem às novas demandas sociais do mundo globalizado. O que se observa, é que nos últimos anos, a sociedade vem cobrando maior transparência dos recursos utilizados e dos resultados de suas atividades. As atividades de ciência e de desenvolvimento tecnológico vêm experimentando mudanças importantes na busca da maior competitividade e eficácia da atividade inovadora. Da mesma forma, as Universidades modernas incorporam “funções múltiplas e convergentes”, ou seja, “diversas funções são assumidas por diferentes grupos de pessoas em diferentes lugares institucionais e com diversos pesos relativos. A consciência corporativa dilui-se assim na consciência intersubjetivamente partilhada de que uns fazem coisas diferentes dos outros, mas que todos juntos, fazendo de uma ou outra forma trabalho científico, preenchem, não uma função, mas um feixe de funções convergentes” (HABERMAS *apud* BALZAN & DIAS SOBRINHO, 2000, p. 16).

Nas últimas duas décadas, o papel do setor público vem sendo questionado pela sociedade, com reflexos claros sobre a legitimação do reconhecimento da natureza pública de uma instituição de pesquisa e de ensino. O atual contexto mostra que tanto as Instituições de Pesquisas quanto as Universidades passam por cortes orçamentários, quadro pessoal e salários reduzidos, e sistema administrativo com numerosas disfunções burocráticas. Todavia, a sociedade do conhecimento solicita cada vez mais das instituições: (i) trabalho em rede por parte dos pesquisadores; (ii) ensino multidisciplinar; (iii) democratização na escolha do seu corpo gerencial; (iv) autonomia de sua gestão e maior responsabilidade social sobre o uso

adequado dos seus recursos. A autonomia universitária passa a ser um requisito fundamental para que a pesquisa e o ensino se realizem com qualidade, e para que esta se justifique como uma instituição social necessária e relevante (BALZAN & DIAS SOBRINHO, 2000). A autonomia não implica o fechamento da universidade ao meio externo, nem a ausência de fiscalização por parte do poder público. A gestão passa ser um processo para se alcançar os objetivos (MARCOVITCH, 1998). Desta forma, quando uma organização quer atingir os seus resultados é preciso planejamento das ações, definição das metas a serem atingidas, distribuição das responsabilidades, avaliação retrospectiva comparando o que foi planejado com os resultados obtidos e, por fim, melhoria das práticas gerenciais. A avaliação é função-chave na definição dos parâmetros para que se possa, na gestão universitária, notavelmente acompanhar e verificar os resultados da produção científica e técnica.

Neste sentido, os gestores precisam de um modelo gerencial que seja capaz de auxiliá-los nas tomadas de decisões e ao mesmo tempo de ajudá-los a controlar e melhorar os processos organizacionais. Porém, os modelos de gestão devem ser elaborados levando em consideração a complexidade do ambiente dinâmico e as mudanças requeridas. Assim, o modelo de excelência proposto pelo Prêmio Nacional da Qualidade e adaptado ao setor público pelo Prêmio de Qualidade do Governo Federal, pode ser vantajosamente adotado como um referencial aplicado as Instituições de Pesquisa Pública e de Ensino. Neste ponto, é importante destacar a adoção de um modelo que seja capaz de estruturar o conhecimento em uma rede de elementos ligados por relações estáveis e que produzem uma funcionalidade, dando a idéia de um padrão de referência sujeito a mudanças.

## **2- Modelo de Gestão**

Em 1992, foi criado o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) visando estimular a melhoria da gestão das organizações públicas e privadas brasileiras, reconhecendo anualmente aquelas que atingiram o nível de desempenho de Classe Mundial, ou seja, organizações que são destacadas pela excelência da gestão de suas práticas gerenciais e respectivos resultados, cuja avaliação da gestão é baseada num Modelo de Excelência fundamentado em 7 critérios: 1- Liderança, 2- Estratégias e Planos, 3- Clientes e Sociedade, 4- Informações e Conhecimento, 5- Pessoas, 6- Processos, 7- Resultados (FPNQ, Critério de Excelência – Ciclo 2001).

Com o objetivo de estimular as organizações do setor público a implementarem programas de melhoria do desempenho institucional, foi criado, em 1998, o Prêmio da Qualidade do Governo Federal – PQGF, como forma de reconhecer formalmente os resultados das instituições comprometidas com a implementação da Gestão Pública pela Qualidade. Existe um alinhamento dos critérios, itens e pontuação do sistema de premiação do PQGF com o Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, conforme mostra o QUADRO 1.

As principais diferenças entre os dois sistemas de avaliação estão em alguns itens inseridos a partir de 2001 no PNQ e não contemplados ainda pelo PQGF, tais como: Item 1.2 – Cultura da excelência; Item 2.3 – Planejamento da medição do desempenho global; Item 4.3 – Desenvolvimento do capital intelectual; e Item 6.4 – Gestão financeira. Essas diferenças não são marcantes entre os dois prêmios e pode-se afirmar que os seus fundamentos e aplicação são os mesmos.

O Modelo de Excelência foi colocado como um guia para avaliar e agir nas ações que visem o aprimoramento e a melhoria da qualidade na prestação de serviços em órgãos públicos estaduais, municipais, do Poder Judiciário, do Poder Legislativo e do Ministério Público, promovendo a articulação de experiências entre essas instâncias e também com aquelas desenvolvidas nas organizações do Poder Executivo Federal.

O processo de avaliação permite à organização identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria de sua gestão com relação aos critérios de excelência, e planejar melhorias internas de suas práticas gerenciais que conduzam ao melhor desempenho institucional. A estrutura dos sete critérios descritos no QUADRO 1 define o Modelo de Excelência do PQGF-2001, mostrada na FIGURA 1.

QUADRO 1: Comparação entre os Sistemas de Premiação PQGF e PNQ

| Critérios e Itens do PQGF Ciclo 2001                                       | Critérios e Itens do PNQ Ciclo 2001                    | Sistema de Pontuação |             |
|--|--|----------------------|-------------|
|  |  | PQGF                 | PNQ         |
| <b>C – 1 Liderança</b>   | <b>C - 1 Liderança</b>                                 | 90                   | 90          |
| I-1.1 Sistema de liderança   | I-1.1 Sistema de liderança                             | 60                   | 30          |
| I-1.2 Responsab. pública e cidadania                                       | I-1.2 Cultura da excelência                            | 30                   | 30          |
|  | I-1.3 Análise crítica do desempenho global             | -----                | 30          |
| <b>C – 2 Estratégia e Planos</b>   | <b>C - 2 Estratégia e planos</b>                       | 90                   | 90          |
| I-2.1 Formulação das estratégias   | I-2.1 Formulação das estratégias                       | 40                   | 30          |
| I-2.2 Operacionalização das estratégias                                    | I-2.2 Operacionalização das estratégias                | 50                   | 30          |
|  | I-2.3 Planejamento da medição do desemp. global        | -----                | 30          |
| <b>C – 3 Clientes</b>  | <b>C – 3 Cliente e Sociedade</b>                       | 90                   | 90          |
| I-3.1 Conhecimento mútuo   | I-3.1 Imagem e conhecimentos de mercado                | 40                   | 30          |
| I-3.2 Relacionamento com o cliente   | I-3.2 Relacionamento com clientes                      | 50                   | 30          |
|  | I-3.3 Interação com a sociedade                        | -----                | 30          |
| <b>C – 4 Informação</b>  | <b>C - 4 Informações e Conhecimento</b>                | 90                   | 90          |
| I-4.1 Gestão das informações da org.                                       | I-4.1 Gestão das informações da organização            | 30                   | 30          |
| I-4.2 Gestão das inform. comparativas                                      | I-4.2 Gestão das informações comparativas              | 30                   | 30          |
| I-4.3 Análise crítica do desemp. da org.                                   | I-4.3 Desenvolvimento do capital intelectual           | 30                   | 30          |
| <b>C – 5 Pessoas</b>   | <b>C - 5 Pessoas</b>                                   | 90                   | 90          |
| I-5.1 Sistemas de trabalho   | I-5.1 Sistemas de trabalho                             | 30                   | 30          |
| I-5.2 Educação, treinamento e desenv.                                      | I-5.2 Capacitação e desenvolvimento das pessoas        | 30                   | 30          |
| I-5.3 Qualidade de vida  | I-5.3 Qualidade de vida                                | 30                   | 30          |
| <b>C – 6 Processos</b>   | <b>C - 6 Processos</b>                                 | 90                   | 90          |
| I-6.1 Gestão de processos finalístico                                      | I-6.1 Gestão de processos relativos ao produto         | 40                   | 30          |
| I-6.2 Gestão de processos de apoio   | I-6.2 Gestão de processos de apoio                     | 20                   | 20          |
| I-6.3 Gestão de proc. relat. aos fornec.                                   | I-6.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores   | 30                   | 20          |
|  | I-6.4 Gestão financeira                                | -----                | 20          |
| <b>C – 7 Resultados</b>  | <b>C - 7 Resultados da organização</b>                 | 460                  | 460         |
| I-7.1 Resultados relativos aos clientes                                    | I-7.1 Resultados relativos aos clientes e aos mercados | 110                  | 100         |
| I-7.2 Resultados orçamentários/financ.                                     | I-7.2 Resultados financeiros                           | 110                  | 100         |
| I-7.3 Resultados às pessoas  | I-7.3 Resultados às pessoas                            | 80                   | 60          |
| I - 7.4 Resultados relativos aos fornec.                                   | I-7.4 Resultados relativos aos fornecedores            | 60                   | 40          |
| I-7.5 Resultados relativos aos serviços/ produtos e aos processos organiz. | I-7.5 Resultados dos processos relativos ao produto    | 100                  | 60          |
|  | I-7.6 Resultados relativos à sociedade                 | -----                | 40          |
|  | I-7.7 Result. dos proc. de apoio e organizacionais     | -----                | 60          |
| <b>TOTAL DE PONTOS</b>   |  | <b>1000</b>          | <b>1000</b> |

Fonte: ROSENBERG (2002, p. 121). Legenda: C = CRITÉRIO e I = ITEM.

A representação gráfica do Modelo de Excelência da FIGURA 1 mostra a relação entre os sete critérios da avaliação da gestão pública, enfatizando que eles devem estar alinhados às estratégias da organização. O Modelo de Excelência está de acordo com a linguagem usualmente utilizada dentro da metodologia da Gestão pela Qualidade, onde o ciclo de atividades denominado Ciclo PDCA – “Plan, Do, Check e Action”<sup>1</sup> ou Ciclo da Melhoria Contínua, é utilizado para melhoria da gestão organizacional.

O ciclo de melhoria contínua da gestão obedece a um ciclo de atividades que envolvem o planejamento das ações, a sua implementação, a verificação dos resultados organizacionais

alcançados e a padronização de procedimentos ou a introdução de ações de natureza corretiva. Em consonância com o Ciclo PDCA, os três primeiros Critérios formam um bloco que pode ser denominado de Planejamento (FIGURA 1), porque nele se atende as necessidades dos clientes em conformidade com as estratégias, o que é feito por meio das pessoas e dos processos. Existe uma relação entre a liderança, o planejamento estratégico e o foco no cliente, através de uma liderança que é capaz de: (i) focalizar as necessidades dos clientes; (ii) buscar novas oportunidades de negócio; e (iii) orientar as estratégias da organização.

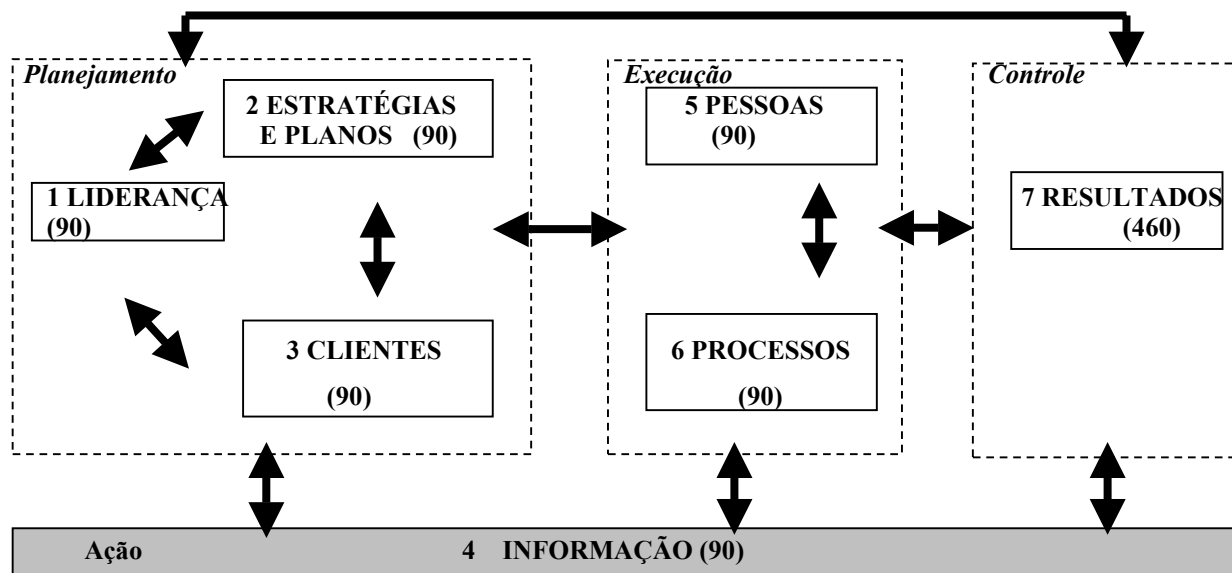


FIGURA 1: Representação Gráfica entre os Elementos de Gestão da Organização  
( ) pontuação relativa ao QUADRO 1.

Fonte: BRASIL, MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. *Instrumento de Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2001*. Brasília: Coordenação Executiva, 2001, 89p.

O segundo bloco de critérios é composto pela gestão de pessoas e de processos e representa a execução do planejamento. No terceiro bloco, o de controle, estão os resultados do desempenho da organização expressos através de indicadores com níveis de tendências e comparativos, que servem para acompanhar as práticas gerenciais. Finalmente, o sistema de informação e análise representa a base de sustentação das ações planejadas e executadas em cada um dos blocos anteriores. Esse é o bloco da tomada de decisão e da ação em função das análises críticas realizadas (BRASIL, *Instrumento de Auto-Avaliação da Gestão Pública*. Brasília: MP, 2000).

Os estudos realizados no IME e na Fiocruz usaram os critérios do Modelo de Excelência para avaliarem a sua gestão. Enquanto que o primeiro foi baseado no Prêmio Nacional da Qualidade - Ciclo 1998, o outro foi fundamentado no Prêmio de Qualidade do Governo Federal - Ciclo 2001.

### 3- Avaliação da Gestão

Como para qualquer processo gerencial que envolva a subjetividade, a definição da função avaliar é múltipla. Segundo HADJI (1994, p.27), “o ato de avaliar pode significar, entre outras coisas: julgar, verificar o que foi aprendido, compreendido, retido, estimar, situar, representar, determinar, dar um conselho, ...”. O leque de verbos que designam o ato de avaliar pode incidir notavelmente sobre o saber, o saber-fazer, as competências e a produção técnico-científica. Levando em conta o contexto histórico das IPPEs, destacam-se por sua

precisão, utilidade e abrangência as seguintes definições de avaliação para apreciação da gestão:

*“Avaliação é o processo de monitoramento de atividades para determinar se as unidades individuais e a própria organização estão obtendo e utilizando os recursos eficaz e eficientemente, de modo a atingir seus objetivos, e, quando isto não está sendo conseguido devem ser implementadas ações corretivas”* (ROBBINS, 1986, p.451).

*“A Avaliação é o processo de identificar, obter e proporcionar informação útil e descritiva do valor e do mérito das metas, do planejamento, da realização e do impacto de um objeto determinado, com o fim de servir de guia para tomar decisões, solucionar os problemas de responsabilidade e prover a compreensão dos fenômenos implicados”* (STUFFLEBEAM apud AGUILAR & ANDER-EGG, 1994, p.31).

*“Avaliação é o ato pelo qual se formula um juízo de valor incidindo num objeto determinado (indivíduo, situação, ação, projeto, etc.) por meio de um confronto entre duas séries de dados que são postos em relação aos dados que são da ordem do fato em si e que dizem respeito ao objeto real a avaliar e dados que são da ordem do ideal e que dizem respeito a expectativas, intenções ou a projetos que se aplicam ao mesmo objeto”* (HADJI, 1994, p.31).

*“A avaliação da gestão pública significa verificar o grau de aderência das suas práticas gerenciais em relação a um referencial de Gestão pela Qualidade aplicada à Administração Pública”* (BRASIL, MARE, 1999, p.29).

ROBBINS (1986) em sua definição inclui: medida, comparação e correção. Para determinar qual é o desempenho é necessário adquirir informações a seu respeito e para isto é preciso medir. A medição deve ser feita com base no *como* e no *que* medir. A comparação é a determinação do grau da diferença entre o desempenho real e o desejado, e a fase de comparação no processo de avaliação requer o conhecimento do padrão, a medida prévia do desempenho real e a existência de linhas mestras para determinação das tolerâncias permitidas. Por fim, a ação corretiva é a ação que corrigirá o desvio. Trata-se de ajustar o desempenho real ou de rever o padrão estabelecido.

A definição de STUFFLEBEAM se refere ao processo de análise e identificação das informações, com vistas à tomada de decisão. É preciso primeiro fazer uma análise da situação presente, com base em uma situação ideal, buscando-se ações que levem à melhoria. Assim, para julgar a pertinência da referida ação, o processo de avaliação leva a comparar a previsível situação futura com a situação ideal desejada.

A definição formulada por HADJI, a avaliação é um ato de “leitura” da realidade observável comparado com um padrão desejado. Por sua vez, o conceito de avaliação postulado pelo Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP (BRASIL, MARE, 1999, p. 30), assegura que quando a avaliação da gestão é sistematizada ela funciona como uma forma de aprendizado sobre a própria organização, e como também um instrumento de melhoria das práticas gerenciais. Desta forma, a avaliação permite identificar os pontos fortes e os aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação a um quadro referencial e passíveis de serem melhorados.

A despeito do grau de subjetividade inerente ao processo de avaliação, uma razão importante para efetuar uma avaliação organizacional das práticas gerenciais é assegurar que as mesmas estejam conforme planejadas e que ao longo do tempo possam ser melhoradas.

Assim, para que se possa compreender o processo de avaliação da gestão organizacional proposto, é sugerido um modelo avaliativo que permita estabelecer um padrão conforme sintetizado na FIGURA 2. Pode-se definir a avaliação como sendo uma ferramenta capaz de monitorar a eficácia e eficiência da utilização dos recursos, formular juízo de valor sobre as

práticas gerenciais usadas que visam alcançar os objetivos organizacionais estabelecidos e, permitir compará-las àquelas consideradas ideais e capazes de assegurar a melhoria da gestão num processo contínuo.

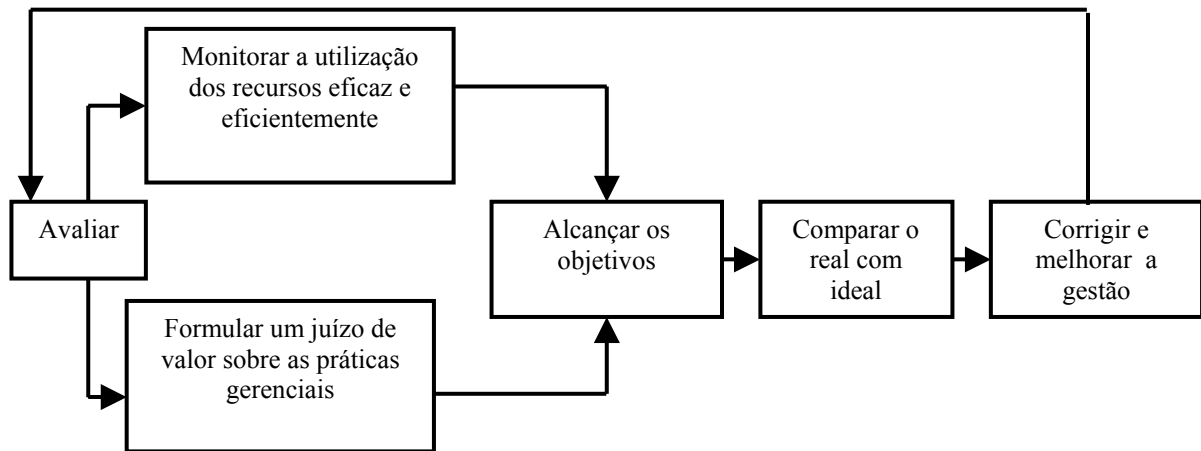


FIGURA 2: Processo Avaliativo

Fonte: Adaptado de ROSENBERG (2002, p. 72).

As organizações modernas, cada vez mais, utilizam-se dos mais diferentes tipos de avaliação para medir, corrigir e melhorar os seus processos, visando alcançar de modo mais eficaz os seus objetivos - o que se pode denominar Sistema de Avaliação É de competência de um administrador planejar, organizar, designar pessoal, dirigir e controlar, e tomar as medidas que corrijam as deficiências. De fato, um dos meios de assegurar que os ocupantes de posições administrativas estejam realmente administrando com eficácia, é através da avaliação. Para que uma organização atinja suas metas com eficácia e eficiência é preciso descobrir e implementar maneiras de medir com precisão o desempenho administrativo (KOONTZ & O'DONNELL, 1981).

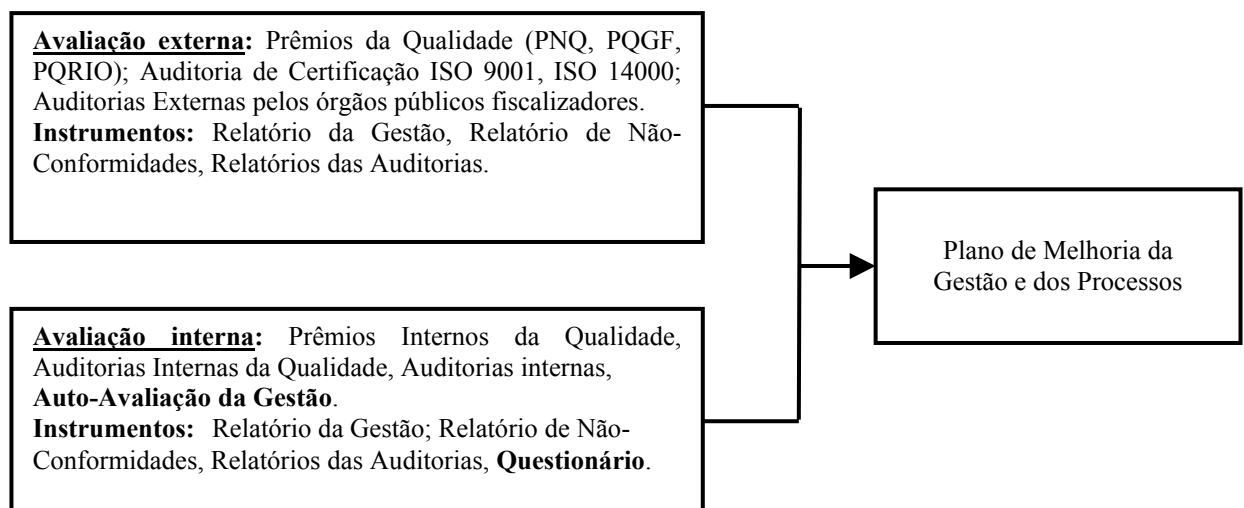


FIGURA 3: Sistema de Avaliação

Fonte: ROSENBERG (2002, p. 77).

Deveria ser uma prática comum aos administradores de organizações públicas a avaliação de suas gestões, pelo interesse em medir o desempenho institucional com a maior precisão possível de modo a favorecer suas decisões e, ao mesmo tempo, mostrar à sociedade

de que forma estão sendo empregados os recursos provenientes dos impostos cobrados pelo Estado. Nesta última década, cresceu o interesse na avaliação do desempenho organizacional pela comparação entre o desempenho real e as metas ou objetivos verificáveis, estabelecidos previamente. Para tanto, e segundo o PQSP, foi preciso introduzir a cultura da “administração por objetivos” na busca de resultados efetivos, e definir com clareza o trabalho administrativo e seus fundamentos subjacentes aplicáveis na prática.

#### 4- Modelo de Auto-Avaliação da Gestão

Ambas as pesquisas realizadas, respectivamente no IME e na Fiocruz, usaram a metodologia abaixo, embora cada uma com algumas particularidades.

##### 4.1- Metodologia para Construção do Instrumento de Medição para Auto-Avaliação da Gestão

Os instrumentos de investigação científica estão diretamente ligados com o problema a ser estudado e a sua escolha depende dos diversos fatores relacionados com a pesquisa, ou seja, a natureza dos fenômenos, o objeto da pesquisa, os recursos financeiros, e outros elementos que possam surgir no campo da investigação. Assim, tem-se como exemplo de instrumentos de pesquisa: questionários, formulários, roteiros de entrevistas e escalas de opinião ou de atitudes (MARCONI & LAKATOS, 1986).

Os autores HAYES (2001) e MARCONI & LAKATOS (1986) destacam as vantagens do uso de questionários sobre outros instrumentos, tanto em termos de facilidade de aplicação quanto em termos de precisão para medir a percepção de quem responde. Esta afirmativa pode ser comprovada em ambos os estudos (no âmbito do IME e da Fiocruz), onde foram usados questionários próprios, aplicados em épocas distintas, para se medir o grau de aderência ao modelo de excelência tido como referencial da gestão. Ao examinar os dois instrumentos de medição (questionários), do IME e da Fiocruz, verifica-se que, na sua elaboração, foram tomados os seguintes cuidados: (i) formulação adequada dos itens (constructos) do questionário; (ii) verificação da redação apropriada no que concerne às assertivas; (iii) escolha do tipo de formulário resposta (com uso a escala de Likert) para as assertivas; (iv) elaboração apropriada da introdução do questionário (instruções de preenchimento e propósito); (v) teste-piloto do questionário antes de sua aplicação.

Assim, na construção de ambos os instrumentos pode-se destacar as seguintes etapas, conforme apresentadas na QUADRO 2.

QUADRO 2: Processo de Desenvolvimento do Questionário

| Questionário – IME   | Questionário – Fiocruz  |
|--|---|
| Etapa 1: Pesquisa bibliográfica.                               | Etapa 1: Pesquisa bibliográfica.  |
| Etapa 2: Definição dos constructos e montagem do questionário. | Etapa 2: Identificação dos fatores e itens críticos dos critérios do Modelo de Excelência do PQGF 2001.   |
| Etapa 3: Teste-piloto.   | Etapa 3: Seleção da especificação das assertivas (afirmativas) para representar os fatores críticos.  |
| Etapa 4: Análise de confiabilidade e validade.                 | Etapa 4: Avaliação do questionário por especialista no assunto. Revisão das assertivas que não representam o critério proposto pelo modelo do PQGF. |
| Etapa 5: Aprimoramento e avaliação do questionário.            | Etapa 5: Aplicação do questionário.   |
| Etapa 6: Aplicação do instrumento de avaliação.                | Etapa 6: Análise de confiabilidade e validade.  |
| Etapa 7: Análise dos resultados.                               | Etapa 7: Análise dos resultados e refinamento do questionário.  |

Fonte: Adaptado de ROLIM (1999, p. 51) e de ROSENBERG (2002, p. 98).

Observa-se, no QUADRO 2, que a Etapa 1 é a mesma nos dois questionários elaborados. Esta inclui uma ampla pesquisa bibliográfica sobre os métodos de pesquisa referente a autodiagnóstico, elaboração de questionários e tipos de escalas. Na Etapa 2 do questionário do IME e respectivamente nas Etapas 2 e 3 do questionário da Fiocruz, houve o cuidado na formulação das assertivas para que estas não induzissem à resposta e nem às inferências ou generalizações. Basicamente, o que difere a construção dos dois instrumentos é a Etapa 3 do estudo junto ao IME e a sua correspondente Etapa 4 daquele junto a Fiocruz.

Enquanto que no questionário do IME foi feito um teste piloto para se conhecer a propriedade de utilização dos itens e verificar o grau de compreensão do instrumento, o questionário da Fiocruz foi submetido a uma avaliação por um especialista no assunto, que não só dominava a metodologia empregada, mas conhecia profundamente os critérios do PQGF-2001. Assim, a etapa do teste-piloto pode ser substituída, uma vez que, a análise feita por um especialista serviu como um pré-teste. Esta análise teve como objetivo verificar e apontar as possíveis falhas existentes para que o questionário pudesse ser reformulado: (i) conservando, modificando, ampliando ou eliminando assertivas; (ii) explicando melhor algumas ou modificando a redação de outras. Nas demais Etapas não existem nenhuma diferença significativa observável.

As assertivas do instrumento de medição (num total de 188 para o IME e 144 para o questionário da Fiocruz) foram medidas fazendo uso da escala de graduação do tipo Likert<sup>2</sup> (MARCONI & LAKATOS, 1986, p.94), com opções de 1 a 6 para o questionário aplicado no IME e de 1 a 5 para o da Fiocruz referentes às práticas gerenciais apontadas em cada critério do Modelo de Excelência. Sendo que no questionário da Fiocruz foi fornecida uma opção extra (NA = Não se Aplica), para que se pudesse analisar a validação de conteúdo. Pode-se apresentar alguns exemplos de ambos instrumentos de medição elaborados de acordo com os critérios descritos acima (QUADROS 3.1 e 3.2).

Ambos os instrumentos objetivam identificar os principais pontos fortes e as oportunidades de melhoria das práticas gerenciais e de servir como um questionário de auto-avaliação da gestão para as duas Instituições pesquisadas. Neste ponto, cabe ressaltar uma diferença importante do instrumento de medição da Fiocruz com o do IME (QUADROS 3.1 e 3.2), onde a inclusão de uma escala de graduação de notas após as assertivas permitiu ao respondente pontuar de zero a cem o critério por este respondido. Assim, o respondente pontua o critério numa escala graduada em 0, 25, 50, 75 e 100, objetivando-se verificar a percepção do grau de aplicação das práticas gerenciais em conformidade com os critérios do Modelo de Excelência do PQGF- Ciclo 2001.

De fato, como é mostrado a título de exemplo nos QUADROS 3.1 e 3.2, não basta que, na avaliação do critério Liderança, sejam apenas apontadas (na Parte 1) as evidências (assertivas 1, 2 e 3), em maior ou menor grau.

QUADRO 3.1 - Exemplo de Pontuação Relativo ao Sistema de Liderança: Questionário do IME:

**Categoria 1 – Liderança. Item 1.1 – Sistema de Liderança**

| AFIRMATIVAS  | DC                       | D                        | DL                       | CL                       | C                        | CC                       |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1- Eu sei o que a direção do Instituto espera do meu setor de trabalho.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2- Eu sei o que a minha chefia imediata espera do meu setor de trabalho. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| -----  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Observação:** As escalas de valores são: DC – Discordo Completamente; D – Discordo; DL – Discordo Levemente; CL – Concordo Levemente; C – Concordo; CC – Concordo Completamente. Exemplo da pontuação do Sistema de Liderança.

Fonte: ROLIM (1999, p. 54).



### QUADRO 3.2 - Exemplo de Pontuação Relativo ao Sistema de Liderança: Questionário da Fiocruz:

**Parte 1 - Critério 1: Liderança** - Avalie o Sistema de Liderança e a Responsabilidade Pública baseado nas AFIRMATIVAS apontadas e evidências objetivas de sua organização:

| EVIDÊNCIA                |   | MARCAR APENAS UMA        |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| NA                       |   | DC                       | D                        | ND<br>NC                 | C                        | CC                       |
| <input type="checkbox"/> | 1- Existe um sistema de seleção de líderes e gerentes que utiliza instrumentos de avaliação do perfil profissional.                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 2- Há acompanhamento e orientação da Alta Administração aos novos gerentes e lideranças.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 3- Os líderes são facilmente identificados na estrutura organizacional, onde as diretrizes e as práticas para a composição são claramente conhecidas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Parte 2** - Baseado nas respostas acima pontue o Sistema de Liderança e a Responsabilidade Pública da organização:

|                            |                             |                             |                             |                              |
|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| 0 <input type="checkbox"/> | 25 <input type="checkbox"/> | 50 <input type="checkbox"/> | 75 <input type="checkbox"/> | 100 <input type="checkbox"/> |
|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------|

**Observação:** As escalas de valores são: DC – Discordo Completamente; D – Discordo; NDNC – Não Discordo e Não Concorde; C – Concorde; CC – Concorde Completamente; NA – Não se Aplica.

Fonte: ROSENBERG (2002, p. 100-101).

É solicitado, em consequência, que seja assinalada (na Parte 2) a efetividade das evidências objeto de avaliação para o critério Liderança como um todo. Cabe ressaltar que a escala de pontuação<sup>3</sup> efetuada na Parte 2 deve ser comprovada mostrando continuidade, disseminação, adequação e exemplaridade das práticas gerenciais evidenciadas. Assim, por exemplo, no que se refere à assertiva 2, apontar CC, isto é, “concordar completamente”, significa na opinião do respondente que a orientação e o acompanhamento dos novos gerentes é uma prática atestada. Uma pontuação 75 ou mesmo 100 significa que o critério Liderança está plenamente exercido.

#### 4.2-Seleção da Amostra para Avaliação

Segundo HAIR *et al.* (1995, p. 373), na análise de fator a amostra não deve incluir menos de 50 respondentes e, preferencialmente, 100 ou mais. Como regra geral, para que o instrumento seja confiável, deve-se utilizar como tamanho da amostra cinco a 10 vezes o número de itens do questionário (HAYES, 2001, p 92). Assim, as duas pesquisas tiveram uma amostragem não inferior a 50 elementos, permitindo validar o questionário. O questionário do IME foi aplicado a 200 funcionários de um total de 493 distribuídos pelos seus setores, sendo que 66 % dos respondentes (professores, técnicos e oficiais) eram da Divisão de Ensino e Pesquisa (ROLIM, 1999, p. 79). Por sua vez, o questionário da Fiocruz foi aplicado a 62 funcionários de um total de 3070, incluindo 27 gerentes do primeiro nível gerencial da Fiocruz, 12 profissionais indicados pelo corpo gerencial da Fiocruz e 23 representantes do Comitê pela Qualidade da Fiocruz (ROSENBERG, 2002, p. 105).

Observa-se nas duas pesquisas que, na escolha da amostra, foi tomado o cuidado de verificar que as pessoas não fossem semelhantes no que diz respeito ao seu grau de satisfação ou de percepção, podendo resultar em uma estimativa de escalas de baixa confiabilidade. Portanto, para que ambos os estudos obtivessem estimativas com alta confiabilidade, foi preciso fundamentá-las em uma amostra de pessoas heterogêneas, que fossem diferentes entre

si no que diz respeito ao conceito que está se medindo (valores verdadeiros de 1 a 5 ou de 1 a 6), garantindo assim variância nos valores verdadeiros (HAYES, 2001). Obteve-se um retorno de 75,8 % dos questionários respondidos no âmbito da Fiocruz e de 80,5 % para o IME, o qual encontra-se dentro da estimativa apontada na literatura.

Cada respondente avaliou o grau ou a extensão das práticas gerenciais prescritas no modelo de excelência, tendo como base a sua área de trabalho e a percepção sistemática do todo. As assertivas que descreveram os critérios de excelência do PNQ e do PQGF foram avaliadas quanto à sua aplicabilidade, à realidade da organização com base em duas dimensões: quanto aos métodos de gestão utilizados e quanto à aplicação desses métodos. Assim, o instrumento de auto-avaliação permitiu avaliar a efetiva gestão com o modelo proposto analisando os seis primeiros critérios do PNQ – Ciclo 1998 e do PQGF – Ciclo 2001 e suas assertivas relacionadas às práticas de gestão. O sétimo e último critério está relacionado a resultados organizacionais - indicadores de desempenho e, portanto, deve ser avaliado por meio de gráficos e tabelas e não através de questionário.

#### 4.3- Confiabilidade do Instrumento de Medição

A confiabilidade do instrumento é dada através do Alfa de Cronbach, que demonstra o grau em que as assertivas do questionário referentes a cada um dos itens que compõem o critério de auto-avaliação estão inter-relacionados. Ao contrário do método da divisão pela metade, esta estimativa não precisa ser corrigida para a extensão do questionário, o que constitui uma vantagem. Um alto índice de confiabilidade torna mais provável a descoberta de relacionamentos entre variáveis realmente relacionadas, enquanto que a baixa confiabilidade leva a um grau de incerteza nas conclusões, ou seja, apenas as grandes diferenças de opiniões são detectadas. Quando as diferenças são pequenas, não é possível identificar se a diferença é real ou devido a algum erro existente na formulação ou entendimento da questão (HAYES, 2001).

A fórmula do Alfa de Cronbach é:

$$\alpha = \frac{(n - 1) \times (1 - \sum s_i^2 / s_t^2)}{n}$$

onde: n é o número de itens do questionário;

$s_i$  são as variâncias de cada item;

$s_t$  é variância total.

O Alfa de Cronbach foi considerado a fórmula mais apropriada para testar a confiabilidade do questionário já que no seu formato de resposta foi usado a escala de Likert com opções de 1 a 5 (NEVES & MACEDO – SOARES, 2000, SARAPH *et al.*, 1988). O Alfa de Cronbach pode variar de 0 a 1, onde 1 demonstra presença de consistência interna de 100% e zero significa a ausência total de consistência entre os itens. A maioria dos autores pesquisados utiliza como limite de aceitação o valor de 0,70 para o Alfa de Cronbach (NUNNALLY, 1978, CAMERON, 1978, HAIR *et al.*, 1995), mas valores menores que 0,70 têm sido considerados aceitos para pesquisas de natureza exploratória (HAIR *et al.*, 1995).

Embora um valor de Alfa de 0,70 seja frequentemente considerado para uma consistente estabilidade interna, NUNNALLY considera permissível que os valores de Alfa possam ser um pouco menores para questionários nunca aplicados em uma pesquisa exploratória e sugere o mínimo de 0,60. Assim, para a pesquisa na Fiocruz, se utilizou o limite de 0,60 para verificação da confiabilidade. O levantamento efetuado junto aos respondentes na Fiocruz assegurou um elevado nível de Alfa (confiabilidade) na faixa de 84 a 93% em todos os critérios, enquanto que o do IME gerou um Alfa acima de 70 % (ROLIM, 1999, p. 81).

Assim, pode-se concluir que ambos os instrumentos possuem um alto grau de precisão no que vêm medindo.

#### 4.4 Validade de Conteúdo do Instrumento de Medição

A confiabilidade de um instrumento não assegura a sua validade, pois a mesma abrange o grau com que os valores observados através de um questionário estão sistematicamente relacionados a determinados valores básicos verdadeiros (isto é, o quanto os valores observados estão isentos de erros aleatórios), enquanto que a validade é o indicador da “precisão” da medida efetuada (HAIR *et al.*, 1995). A confiabilidade e a validade podem ser representadas da seguinte forma (HOPPEN *et al.*, 1996):

$$\begin{array}{c} \text{Confiabilidade} \\ \boxed{\text{Medida} = \text{Valor verdadeiro} + \text{Erro aleatório} + \text{Erro sistemático}} \\ \text{Validade} \end{array}$$

A *confiabilidade* é entendida como uma medida da abstração do valor verdadeiro acrescido de erros aleatórios, que são problemas externos à pesquisa, enquanto que a *validade* é medida do valor verdadeiro mais o erro aleatório e o erro sistemático (problema interno da pesquisa). Os instrumentos de medição foram validados quanto ao *conteúdo* e *análise de fator*. Logo a primeira validação a ser efetuada é a validação do conteúdo. A validade de conteúdo verifica até que ponto o instrumento está realmente medindo bem a situação estudada (NUNNALLY, 1978). Para alguns instrumentos a validade de conteúdo depende, principalmente, da adequação com que um domínio especificado do conteúdo é amostrado.

A validade do conteúdo deve garantir a validade do planejamento e da construção das assertivas. Logo, esta deve buscar o grau que os itens do questionário estão adequadamente representados em algum universo definido ou no domínio do conteúdo do questionário, o que envolve uma familiaridade e conhecimento da pessoa que o elabora com o objetivo da pesquisa. O domínio do conteúdo ou do universo refere-se a todos os itens que possam ser incluídos ou excluídos do questionário, uma vez definido o objetivo da pesquisa (HAYES, 2001). A validade de conteúdo do instrumento também está associada à sua compreensão pelos respondentes, ou seja, ao número de perguntas deixadas em branco (NUNNALLY, 1978).

Para ambos os instrumentos de medição, a validação de conteúdo foi feita por uma extensa pesquisa bibliográfica sobre o tema gestão e pela participação dos pesquisadores no curso de examinador do PNQ. Além disso, para o instrumento aplicado na Fiocruz a validação de conteúdo fundamentou-se no limite de perdas máximas de 10% para cada assertiva (respostas em branco e NA = Não se Aplica). Os resultados estatísticos dos dois instrumentos foram obtidos através do *Software SPSS for Windows* versão 10. Contudo, é possível usar outros *softwares* tais como: LISREL, STATISTICS, SAS e Splus.

##### 4.4.1 Validação dos Constructos

Os constructos são conceitos teóricos ou abstratos que ajudam a explicar ou organizar o ambiente de pesquisa. Os pesquisadores estão geralmente preocupados com a identificação dos constructos e na investigação do relacionamento entre eles. Logo os constructos são juízos que o pesquisador pode definir em termos conceituais, mas não pode medir diretamente

(isto é, o respondente não pode articular uma resposta simples que proverá totalmente e perfeitamente uma medida do conceito) ou medida sem erro. Nos estudos do IME e da Fiocruz, os constructos usados foram fundamentos nas seguintes dimensões conforme o QUADRO 1: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Informação, Pessoas e Processos.

Assim, um constructo pode ser definido em diversos níveis de especificidade, bastante próximo ao conceito que se pretende medir (por exemplo, o conceito de Liderança) ou a conceitos mais complexos e abstratos. Um constructo que meça uma variável dependente (por exemplo, Liderança) não pode ser medido direta e perfeitamente, mas deve ser medido aproximadamente por intermédio de um conjunto de variáveis independentes.

Na validação de constructo, os três principais aspectos a serem considerados são: (i) *“especificar o domínio observável relacionado ao constructo; (ii) em relação à pesquisa empírica e à análise estatística, determinar a extensão para a qual as observações tendem a medir a mesma coisa, várias coisas diferentes, ou muitas coisas diferentes, e subseqüentemente; (iii) realizar estudos de desempenho da diferença individual e/ou experimentos controlados que determinem a extensão para a qual as supostas medições do constructo produzem resultados que são previsíveis, de alta aceitação da hipótese teórica acerca do constructo”* (NUNNALLY, 1978, p.98).

Nos estudos do IME e da Fiocruz, observou-se que estas recomendações foram seguidas. Nos mesmos foram utilizados os constructos definidos pelos seis critérios do Modelo de Excelência do PNQ e do PQGF apontados anteriormente no QUADRO 1.

Os constructos por serem abstrações não podem ser observados diretamente, mas devem ser indiretamente definidos a partir de variáveis observáveis. A Análise de Fator é geralmente utilizada para investigar essa relação (ECOB & CUTTANCE *apud* MARCOULIDES, 1998, p. 177). A Análise de Fator é uma técnica analítica usada para expressar variáveis ocultas através da definição e da medição dos seus indicadores observáveis. Após estes relacionamentos serem estabelecidos, é possível investigar a relação entre variáveis subjacentes adicionais (chamados de fatores), ou examinar a relação entre os grupos de fatores e outro processo que o pesquisador esteja interessado em estudar.

Na análise de fator, o analista pode primeiro identificar as dimensões separadas de uma estrutura, e então determinar a extensão na qual cada variável explica cada dimensão (HAIR et al., 1995). Em geral existem dois métodos básicos para a investigação dos fatores: o método *confirmatório* e o método *exploratório*. O método confirmatório requer que o pesquisador possua um modelo teórico definido previamente para de fato ser testado com os dados observáveis. Este é útil na investigação da validade de constructo do modelo teórico nas análises de grupos simples ou grupos múltiplos de fatores, o que não corresponde aos estudos realizados no IME e Fiocruz.

Quanto ao método exploratório, este geralmente começa com o modelo de correlação presente nos dados observáveis e busca-se descobrir o número de fatores básicos que precisam ser retidos, a fim de reproduzir sua matriz de correlação observada, usando uma variedade de critérios para ajudar no seu julgamento.

Este modelo é usado quando a intenção do pesquisador é identificar o grupo de fatores ocultos que podem ser respondidos pelo relacionamento entre um grupo de variáveis observadas. O maior objetivo deste método é extrair o número mínimo de fatores necessários para reproduzir a variação presente num grupo de variáveis observáveis, conforme adotado nos estudos do IME e da Fiocruz.

O diagrama da FIGURA 4 permite visualizar melhor esse relacionamento, que é representado pelas equações. Os fatores de análise envolvem a decomposição e a transformação de uma matriz de correlação ou de covariância. A *“eigenequation”* observada na FIGURA 4 é a ferramenta matemática básica utilizada através da qual a matriz de decomposição é executada (KIM & MUELLER *apud* MARCOULIDES, p. 186).

Os estudos do IME e da Fiocruz, para fim de extração do número de fatores, adotaram o Método de Análise do Componente Principal, onde foram retidos os fatores cujos autovalores eram maiores ou iguais a 1,0. O emprego do autovalor para estabelecer um corte no número de fatores é mais confiável quando o número de variáveis encontra-se entre 20 e 50 (HAIR *et al.*, 1995, p.377), o que se verificou nos respectivos estudos.

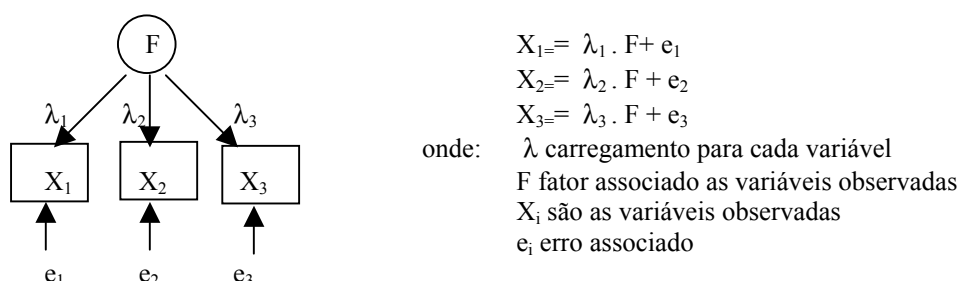


FIGURA 4: Relação entre o fator e as variáveis observadas.

Fonte: MACOULIDES, 1998, p. 184.

Assim, o método *exploratório* pode ser utilizado uma vez que define os limites para a interpretação dos carregamentos dos fatores. Uma afirmativa com fator de carregamento menor que 0,30 deve ser considerada não representativa do item e, portanto, deve ser eliminada do instrumento (HAIR *et al.* 1995, p. 384). Este critério foi usado em ambos os estudos. A validade de constructo foi alcançada para os dois instrumentos. O instrumento aplicado no IME registrou um carregamento acima de 0,30 enquanto que aquele aplicado na Fiocruz apresentou uma faixa de 0,60 a 0,80. Deste modo, pode-se concluir que ambos os instrumentos obtiveram uma alta confiabilidade e validação do seu conteúdo e dos seus respectivos fatores.

## 5 - Aplicação dos Instrumentos de Medição da Gestão no IME e na Fiocruz

Os instrumentos de auto-avaliação permitiram em ambas as pesquisas analisar as práticas gerenciais segundo o Modelo de Excelência preconizado pelo PNQ e PQGF. Desta forma, algumas oportunidades de melhoria são destacadas para cada um dos dois estudos referenciados, conforme o QUADRO 3.

QUADRO 3: Oportunidades de Melhoria Apontadas pelo Instrumento de Medição

| Competências requeridas no IME   | Competências requeridas na Fiocruz   |
|--|--|
| 1-Comprometimento visível da alta administração como os novos valores e práticas gerenciais. | 1-Identificação e avaliação das habilidades dos líderes da Alta Administração.   |
| 2- Mudança da cultura organizacional.  | 2-Sistematização do planejamento de longo prazo e prospectiva estratégica.   |
| 3-Adequação da estrutura organizacional, integração dos setores e interação dos indivíduos.  | 3-Desenvolvimento de ferramentas que propiciem informações comparativas que possam servir de indicadores para a melhoria do sistema de gestão.   |
| 4-Atenção e foco nos clientes externos e internos.   | 4-Formalização de um mecanismo de reconhecimento relativo ao desempenho dos servidores.  |
| 5-Delegação de autoridade e autonomia.   | 5-Implementação de ferramentas que assegurem a sinergia entre as diferentes unidades da organização, visando em particular evitar conflitos e superposições entre os processos gerenciais. |
| 6-Trabalho em equipe adequado às necessidades.   | 6-Implementação de um sistema de indicadores de avaliação de desempenho global da organização.   |
| 7-Acessibilidade a dados e obtenção de resultados.   | 7-Sinergia entre as unidades funcionais da organização.  |

Fonte: ROLIM (1999, p. 86 - 92) e ROSENBERG (2002, p. 167).

As oportunidades de melhoria apresentadas no QUADRO 3 mostram que os instrumentos utilizados no âmbito do IME e da Fiocruz permitiram a auto-avaliação pretendida a partir do Modelo de Excelência do PNQ e do PQGF.

## **6 – Barreiras e Facilitadores para Aplicação do Modelo de Auto-Avaliação da Gestão**

O presente estudo salienta as seguintes barreiras para a aplicação do modelo de auto-avaliação da gestão utilizando-se ambos os instrumentos de medição junto ao IME e a Fiocruz, a saber: (i) prazo longo para construção e aplicação do instrumento (de seis a oito meses); (ii) exigência de conhecimento multidisciplinar (uso de instrumentos estatísticos, práticas gerenciais, modelos de gestão tais como: PNQ e PQGF); (iii) necessidade de apoio e motivação da Alta Liderança em conduzir o processo de auto-avaliação; (iv) extensão do instrumento de coleta de dados (questionários do IME e da Fiocruz com respectivamente 188 e 144 assertivas); (v) baixa motivação e disponibilidade de tempo em responder questionário extenso.

Por sua vez, alguns pontos fortes são destacados quanto ao uso do modelo de auto-avaliação, tais como: (i) viabilidade de aplicação periódica do instrumento de auto-avaliação requerendo uma simples revisão; (ii) baixo custo do uso do instrumento; (iii) facilidade de atualização do modelo frente às mudanças dos critérios a serem avaliados; (iv) possibilidade de efetiva auto-avaliação e elaboração de um plano de melhoria da gestão; (v) utilização em um leque grande de organizações públicas; (vi) fácil uso da metodologia pelos gestores; (vii) possibilidade de redução do tamanho do instrumento nas sucessivas aplicações e revisões periódicas; (viii) uso de qualquer *software* estatístico comercial para análise dos dados; (ix) capacitação de profissionais qualificados para o desenvolvimento do modelo de auto-avaliação da gestão. No IME e na Fiocruz, foi possível a capacitação de dois mestres para essa finalidade; (x) alto retorno dos questionários, tanto no IME (80,5 %) quanto na Fiocruz (75,8 %) mostrando ser possível motivar as pessoas a responderem questionários grandes.

A despeito das reais barreiras apontadas quanto à elaboração e aplicação do modelo de auto-avaliação, observam-se, entretanto, numerosos facilitadores que propiciam o seu eficaz uso.

## **7- Considerações Finais**

Os estudos do IME e da Fiocruz apresentaram cada um seu modelo referencial permitindo analisar a relação destas instituições com o Estado, a internalização e a aplicação de novas tecnologias referente à gestão e as transformações advindas da globalização. Tais informações permitem avaliar como uma instituição está reagindo às transformações que vêm ocorrendo no ambiente, quais são as ações pró-ativas ou reativas adotadas e os esforços para a criação de mecanismos gerenciais que permitam maior flexibilidade e eficácia de sua gestão.

Em síntese, as seguintes conclusões podem ser destacadas:

- baseado no Modelo de Excelência do PNQ Ciclo 1998 e do PQGF – Ciclo 2001, elaboraram-se instrumentos de auto-avaliação organizacional que foram validados pelas análises de confiabilidade, de validade do conteúdo e validade do constructo. O instrumento final pôde ser utilizado no IME e na Fiocruz para verificação e análise das práticas gerenciais adotadas em nível institucional.

- o Modelo de Excelência é válido podendo ser, de um lado, efetivamente usado e, de outro, avaliado com base em dimensões e critérios definidos. Para as organizações que já adotam este Modelo, um instrumento de medição similar pode ser elaborado utilizando-se a análise de fator confirmatória para validá-lo.

Finalmente, os instrumentos elaborados servem como uma ferramenta de auto-avaliação da gestão, tanto para as organizações públicas de pesquisa e de ensino quanto para organizações congêneres privadas, pois permitem identificar os principais pontos fortes e apontar as oportunidades para a melhoria da sua gestão.

---

## NOTAS:

<sup>1</sup> O Ciclo PDCA - *Plan, Do, Check e Action* recebeu a mesma tradução adotada pelo PQGF, ou seja: Planejamento, Execução, Controle e Ação. (BRASIL, MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2000, p.57).

<sup>2</sup> O tipo de escala somatório mais freqüentemente usado no estudo de atitudes sociais segue o modelo criado por Likert. Nessa escala, os sujeitos devem responder a cada item, através do grau de acordo ou desacordo; por exemplo: (1) Discordo Completamente (DC), (2) Discordo (D), (3) Não Discordo e Não Concordo (ND NC), (4) Concordo (C), e (5) Concordo Completamente (CC).

<sup>3</sup> **0** = Não existem evidências objetivas que comprovem que a organização tenha as práticas gerenciais descritas na assertiva. As práticas não estão disseminadas ou são de uso esporádico ou não relatado.

**25** = Alinhadas com descrição da assertiva há evidências objetivas que comprovam a existência de poucas práticas reativas e que ainda estas estejam disseminadas em poucos setores ou unidades. Início de uso com muitas lacunas ou variações.

**50** = Alinhadas com descrição da assertiva há evidências objetivas que comprovam a existência de práticas pró-ativas e reativas à maioria dos requisitos do item e que ainda estas estejam em uso continuado, com grandes lacunas ou variações em sua disseminação dos principais setores ou unidades.

**75** = Alinhadas com descrição da assertiva há evidências objetivas que comprovam a existência de maioria de práticas pró-ativas ou de algumas inovadoras/refinadas e que ainda estas estejam em uso continuado, com algumas lacunas ou variações e disseminadas em todos os setores ou unidades.

**100** = Alinhadas com descrição da assertiva há evidências objetivas que comprovam a existência de maioria de práticas pró-ativas sendo muitas inovadoras/refinadas e que ainda estas estejam em uso continuado, sem lacunas ou variações e disseminadas em todos os setores ou unidades.

## Bibliografia

- BALZAN, N. C.; DIAS SOBRINO, J. *Avaliação Institucional: teoria e experiências*. 2ª ed., SP: Cortez, 2000.
- BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. *Instrumento de Auto-Avaliação da Gestão Pública*. Brasília: Coordenação Executiva/MP, 2000.
- BRASIL. MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO. *Orientações para a implantação da transformação gerencial nas organizações públicas*. Brasília: MARE, 1999.
- CAMERON, K. Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. *Administrative Science Quarterly*, EUA, v. 23, n. 4, p. 604-634, dec. 1978.
- FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. *Critério de Excelência 2001*. São Paulo: FNPQ, 2001, p. 55.
- HADJI, C. *A avaliação, regras do jogo*. das intenções aos instrumentos. Lisboa: Porto Editora, 1994.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Multivariate Data Analysis*. 4<sup>th</sup>. Ed., New Jersey: Prentice-Hall, 1995, p. 364-419.
- HAYES, B. E. *Medindo a satisfação do cliente*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- HOPPEN, N.; LAPOINE, L.; MOREAU, E. Um guia para a avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 2, n. 2, 26p., dez. 1996.
- KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. *Fundamentos da administração*. São Paulo: Pioneira, 1981.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1986, p. 94.
- MARCOULIDES, G. A. *Modern methods for business research*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
- MARCOVITCH, J. *A universidade (im)possível*. São Paulo: Futura, 1998.
- NEVES, J. A. dos S.; MACEDO-SOARES, T. D. V. A implementação de estratégias orientadas para o cliente nos hospitais do Brasil: um instrumento para avaliar a sua eficácia. *Revista da Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 1, p. 165-208, jan./fev. 2000.
- NUNNALLY, J. C. *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- ROBBINS, S. P. *O processo administrativo: integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1986, p. 448-492.
- ROLIM, C. A. *Construção de instrumento de auto-diagnóstico organizacional: aplicações ao serviço público*. Rio de Janeiro: IME, 1999, 124p. (Dissertação de Mestrado).
- ROSENBERG, G. *Desempenho global da Fundação Oswaldo Cruz: um instrumento de auto-avaliação*. Rio de Janeiro: UFRJ/Escola de Química, 2002, 241p. (Dissertação de Mestrado).
- SARAPH, J. V.; BENSON, P. G.; SCHROEDER, R. G. *An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management*. *Decision Sciences*, v. 20, p. 810-829, 1988.
- STUFFLEBEAM, D. L. *et al.* *Educational Evaluation and Decision Making*. Itaca/Illinois: Peacock, 1971 *apud* AGUILAR, M. J.; ANDER-EGG, E. *Avaliação de serviços e programas sociais*. Petrópolis: Vozes, 1994.