

Artigo / Article

Hemominas: aplicação e impacto do instrumento de auto-avaliação de 250 pontos do Gespública

Hemominas Foundation: utilization and impact of the Gespublica (government administration) 250-point self-evaluation questionnaire

Daniela O. W. Rodrigues¹

Anna B. F. C. Proietti²

Junia G. M. Cioffi³

A experiência de um modelo de gestão, nas áreas de hematologia e hemoterapia, que transforme as práticas de gestão voltadas excessivamente para procedimentos, normas e relatórios, em estratégias focadas em resultados que determinam a satisfação do cidadão, é um desafio. A grande dificuldade da qualidade na gestão dos serviços públicos é atingir resultados efetivos capazes de reduzir ou eliminar problemas ou de acrescentar benefícios e valores desejados pela sociedade.^{1,3,15} A Hemominas, ciente da importância do seu papel como prestadora de serviços em área crítica e de vital importância, elaborou estratégias para uma administração gerencial fundamentada em valores constitucionais públicos, institucionais, princípios da qualidade e com metas definidas e acompanhadas através de um sistema de medição. A Fundação Hemominas opera em rede, com administração e coordenação técnica centralizadas em Belo Horizonte, e possui 23 unidades regionais localizadas no estado de Minas Gerais. Na busca de um modelo gerencial moderno e focado em resultados, o Programa da Qualidade Fundação Hemominas (PQFH) implantou os critérios de excelência em gestão em sete unidades da Fundação. As unidades realizaram a auto-avaliação com o instrumento de 250 pontos do Gespública, com validação externa e posterior certificação e reconhecimento pelas boas práticas pelo Ministério do Planejamento e Gestão. Rev. bras. hematol. hemoter. 2008;30(2):101-107.

Palavras-chave: Qualidade; gestão; Saúde Pública; hemoterapia.

Introdução

Em meados dos anos 1980, um grupo de especialistas analisou uma série de organizações bem sucedidas, consideradas até então como ilhas de excelência, em busca de características comuns que as diferenciavam das demais. Estas características foram por eles identificadas e eram compostas por valores organizacionais que podiam ser facilmente percebidos como parte da cultura das organizações, sendo pratica-

das pelos seus líderes e profissionais, em todos os níveis.^{11,12,22,23} Os valores identificados foram considerados como os fundamentos para a formação de uma cultura de gestão voltada para resultados e deram origem aos critérios de avaliação e à estrutura sistêmica do Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA, em 1987.^{3,13,21} A compreensão de que o maior desafio do setor público brasileiro é de natureza gerencial fez com que, na década de 1990, se buscasse um modelo de gestão pública focada em resultados e orientada

¹Hematologista da Fundação Hemominas, Mestre em Ciências da Saúde, Instituto da Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais (Ipssem).

²Hematologista, presidente da Fundação Hemominas, Doutora pela Universidade Federal de Minas Gerais e pós-Doutora pela Universidade John Hopkins – EUA

³Hematologista, diretora técnica da Fundação Hemominas, Mestre pela Fundação João Pinheiro, Juiz de Fora, MG.

Programa da Qualidade da Fundação Hemominas – Divisão de Recursos Humanos – Fapemig.

Correspondência: Daniela Werneck
Rua Renato Dias, 251/1002
36021610 – Juiz de Fora-MG – Brasil
Tel./Fax.: (32) 3216-3000
E-mail: dowr@terra.com.br

para o cidadão. Este modelo é baseado nos critérios de excelência oriundos do MBNQA, utilizados no Brasil e em diversos países, cujos fundamentos representam o estado da arte em gestão. A estratégia utilizada pelo Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP, Ministério do Planejamento) para a implantação dos critérios de excelência foi a elaboração de instrumentos de avaliação da gestão pública, de forma a respeitar a natureza pública das organizações e, ao mesmo tempo, preservar as características que definem todos os modelos analisados como de excelência em gestão.^{1,4,5,7}

O Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais – Fundação Hemominas foi criado em 1985 com o objetivo de atender a demanda hemoterápica do estado de Minas Gerais. Desde a sua criação, sempre buscou a qualidade de seus produtos e processos, a princípio empiricamente, depois de maneira sistemática.

A partir de 1997 houve a implantação do Programa 5S e Gerenciamento da Rotina através de consultoria com a Fundação Cristiano Otoni, hoje o Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial (INDG).¹¹ Seguiu-se, em 2000, a implantação do Programa de Qualidade do Sangue, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (PQS/Anvisa), ao qual todas as unidades da Fundação aderiram. Em 2001, a Fundação Hemominas implantou o Programa da Qualidade da Fundação Hemominas (PQFH), baseado nos critérios de excelência do PQGF, modelo similar ao Malcolm Baldrige Award, para orientação das práticas de gestão, incluindo tanto o processo de hemoterapia quanto o de hematologia. A Hemominas adotou o planejamento estratégico há cinco anos, utilizando a metodologia do Balanced Scorecard^{14,16} para a mensuração de sua eficiência e eficácia. Concomitantemente assinou, junto à Secretaria Estadual de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais, o documento "Acordo de Resultados" (www.seplag.mg.gov.br), onde a instituição pactuou metas e resultados em prol da sociedade, tendo autonomias administrativas como contrapartida.^{6,19} A partir de 2005 houve a decisão estratégica pela busca da acreditação em todas as unidades hemoterápicas, o que demandou treinamento e capacitação para a formação de capital intelectual interno.

Esse estudo se propõe a avaliar e verificar a aplicação do instrumento de gestão pública de 250 pontos nas unidades da Fundação Hemominas de Divinópolis, São João Del Rei, Manhuaçu, Patos de Minas, Passos, Ponte Nova e Uberaba.

Partindo-se do pressuposto que a Lei Magna e o Instrumento de Avaliação da Gestão Pública são as normas fundamentais e superiores para o Programa de Qualidade do Governo Federal, far-se-á uma análise à luz dos princípios constitucionais e fundamentos da excelência.

Material e Método

Para a execução deste trabalho foi adotada a análise documental que, segundo Bardin (1988), é a representação condensada das informações para consulta e armazenagem,

possibilitando o acesso ao observador do máximo de informações relativas aos instrumentos de avaliação utilizados com o máximo de pertinência em relação ao desenvolvimento da gestão na Fundação Hemominas.²

Guba e Lincoln (apud Lüdke; Andrê, 1986, p.39) destacam o fato de que os documentos persistem ao longo do tempo,²⁰ podendo ser consultados várias vezes e inclusive servir de base a diferentes estudos, o que dá mais estabilidade aos resultados obtidos.

Num primeiro momento foi realizada a revisão do instrumento de avaliação do Gespública, no qual foram feitos estudos acerca de adaptação da linguagem para unidades hemoterápicas e revisão dos princípios constitucionais e fundamentos da excelência. Foram selecionadas sete unidades da Fundação Hemominas pelo Programa da Qualidade, após a análise do instrumento de diagnóstico aplicado durante o ano de 2004, sob autorização formal da Direção Superior da Fundação (presidência e diretorias).

Na seqüência, os dirigentes das unidades selecionadas foram contatados e assinaram um termo de compromisso formal para gerar comprometimento da alta direção local. Neste momento, foi solicitada a indicação de um facilitador local. A presidência da Fundação Hemominas oficializou a participação das unidades selecionadas.

A seguir, foi promovido um Seminário Interno em Belo Horizonte, com a participação de todas as unidades e dos consultores internos do PQFH, para a apresentação do instrumento, com treinamento e capacitação dos coordenadores e facilitadores das unidades selecionadas. Após o treinamento, foi aplicado o instrumento de 250 pontos do Gespública nas sete unidades que aderiram.

Os documentos gerados pelas unidades foram analisados de acordo com a metodologia da análise documental que, segundo Chaumier (apud Bardin, 1988, p.46), "é uma operação ou conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e referência".

Com a oficialização do "Plano de Melhoria de Gestão", relatório gerado após a utilização do instrumento de 250 pontos, houve a validação externa e encaminhamento dos documentos para o Ministério do Planejamento e Gestão, através do Comitê Mineiro do Gespública.

As planilhas para análise são divididas em sete partes onde são avaliadas e contempladas as práticas de gestão referentes à liderança, estratégias e planos, cidadãos e sociedade, informação, pessoas, processos e resultados organizacionais, respectivamente numerados de 1 a 7.

Resultados

Cada unidade selecionada aplicou o instrumento de 250 pontos, através de questionário padrão, e fez a sua auto-avaliação, que foi validada pelos avaliadores externos com a

determinação da pontuação de consenso. O estágio de desenvolvimento da gestão para o instrumento de 250 pontos contempla as organizações em G1, isto é, estágio preliminar de desenvolvimento de práticas de gestão e G2 como estágio de desenvolvimento e implementação de planos de melhoria.⁵

Todas as unidades da Fundação Hemominas são referências regionais para diagnóstico e tratamento de pacientes portadores de hemoglobinopatias (principalmente anemia falciforme) e coagulopatias (hemofilias), além de serem responsáveis por todo o processo, que compreende a produção de hemocomponentes desde a captação até a distribuição, atendendo às normas da Hemovigilância.

As unidades da Hemominas trabalham em rede com estoque central eletrônico, possibilitando a disponibilização e intercâmbio de componentes do sangue para o atendimento e cobertura da demanda da sociedade em todo o estado de Minas Gerais.

Núcleo Regional de Manhuaçu

O Núcleo Regional de Manhuaçu (NHMÇu) é instituição pública estadual, constituída como unidade da Fundação Hemominas. Situa-se na cidade de Manhuaçu, na Zona da Mata mineira. O NRMÇu foi implantado em 1992 e inaugurou sua sede própria em 2005. Atualmente atende a 17 agências transfusionais e assistências hemoterápicas, todas elas localizadas na mesma região.

Na tabela 1 encontram-se os resultados da avaliação do NHMÇu.

Tabela 1. Resultados do Núcleo de Manhuaçu
Fundação Hemominas, 2006

Período da auto-avaliação		De julho/2005 a junho/2006		
Critério	Pontuação máxima	Auto-avaliação	Validação externa	
		pontuação	pontuação	%
1	25	25	16,75	67
2	25	25	20	80
3	25	21,5	18,25	73
4	25	10,25	7,5	30
5	25	25	19,75	79
6	25	23,25	19,75	79
7	100	62	50	50
Total		192	152	60,8

Nível de Gestão - Faixa de Pontuação: 151 a 250 pontos: G2

Fonte: Relatório de Auto-avaliação do Gespública.

Núcleo Regional de Ponte Nova

O Núcleo Regional de Ponte Nova (NRPNO) está integrado à rede de unidades da Fundação Hemominas, sendo viabilizado através de Convênio de Cooperação Mútua entre a Fundação Hemominas e a Prefeitura Municipal de Ponte Nova. O NRPNO entrou efetivamente em funcionamento em

2000. Desde então, funciona em prédio cedido pela Prefeitura Municipal de Ponte Nova e adequado em sua área física, baseado em projeto desenvolvido pela Assessoria de Arquitetura e Engenharia da Fundação Hemominas.

O NRPNO atende a três agências transfusionais e a oito assistências hemoterápicas, dando cobertura direta ou indiretamente a 31 municípios da região e a uma população aproximada de 350 mil pessoas.

Na tabela 2 temos os resultados da avaliação do NRPNO.

Tabela 2. Resultados do Núcleo de Ponte Nova
Fundação Hemominas, 2006

Período da auto-avaliação		De julho/2005 a junho/2006		
Critério	Pontuação máxima	Auto-avaliação	Validação externa	
		pontuação	pontuação	%
1	25	18,25	18	72
2	25	21,75	18,25	73
3	25	18,5	15	60
4	25	6	6	24
5	25	21,75	18,25	73
6	25	18,5	15	60
7	100	60	42	42
Total		164,75	132,5	53

Nível de Gestão - Faixa de Pontuação: 100 a 150 pontos: G1

Fonte: Relatório de Auto-avaliação do Gespública

Relatório de Validação – Núcleo Regional de Passos

O Núcleo Regional de Passos (NRP) integrou-se à rede de unidades da Fundação Hemominas em 1995, através de parceria com a Prefeitura Municipal de Passos. O Núcleo Regional de Passos atende a duas agências transfusionais e 15 assistências hemoterápicas com fornecimento de hemocomponentes de qualidade, medicamentos específicos para pacientes com hemoglobinopatias e produtos hemoderivados para os pacientes ambulatoriais portadores de coagulopatias. A área de prestação de serviços atinge todos os municípios da GRS (Gerência Regional de Saúde) de Passos, bem como de outros municípios de outras Diretorias de Saúde.

Na tabela 3 estão apresentados os resultados da avaliação do NRP.

Hemocentro Regional de Uberaba

O Hemocentro Regional de Uberaba (HRU) está integrado à rede de unidades da Fundação Hemominas e foi criado em 1990. O HRU surgiu através de parceria firmada entre a Fundação Hemominas, a Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro (FMTM), atual Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), Diretoria Regional de Saúde (DRS), atual GRS (Gerência Regional de Saúde), e Prefeitura Municipal de Uberaba (PMU), com o objetivo de expandir os servi-

ços hemoterápicos e hematológicos de Uberaba e respectiva região de abrangência.

Atualmente o HRU é responsável pela coleta de sangue de doadores aptos e distribuição de hemocomponentes, através de convênios com nove hospitais de Uberaba, entre eles o Hospital Escola da UFTM e o Hospital Universitário da Uniube (Universidade de Uberaba). Atende às agências transfusionais localizadas nos seguintes municípios da região: Ibiá, Campos Altos, Araxá, Sacramento, Conceição das Alagoas, Frutal e Iturama.

O HRU é referência regional, também aos pacientes portadores de leucoses agudas e outras doenças onco-hematológicas. Além disso, o HRU, por estar inserido no complexo universitário da UFTM, desenvolve, em conjunto com a disciplina de hematologia e hemoterapia, atividades de ensino e pesquisa, na graduação, e residência médica e tópicos avançados, na pós-graduação.

O HRU inicialmente funcionou em uma área dentro das dependências do Hospital Escola da UFTM. Em 1995 passou a funcionar em sede própria, no Bairro Abadia junto ao complexo Hospitalar da UFTM.

Na tabela 4 os resultados da unidade de Uberaba.

Núcleo Regional de Divinópolis

O Núcleo Regional de Divinópolis (NRDIV) entrou em funcionamento no ano de 1995. Foi instalado inicialmente em área cedida pelo Hospital São João de Deus e, a partir de 2003, mudou-se para sua sede própria. Atende à região centro-oeste do Estado de Minas Gerais, com aproximadamente 1,1 milhões (um milhão e cem mil habitantes) com cobertura a 29 hospitais e agências transfusionais, prestando atendimento à totalidade dos hospitais de Divinópolis.

O núcleo conta ainda com os recursos captados através de convênios pela Fundação Hemominas e também recebe o aporte da Prefeitura Municipal de Divinópolis através da disponibilidade de servidores municipais, com ônus para o órgão de origem.

Na tabela 5 estão apresentados os resultados da avaliação do NRDIV.

Núcleo Regional de Patos de Minas

O Núcleo Regional de Patos de Minas está integrado à rede de unidades da Fundação Hemominas. Sua criação remonta a 1993 como "Banco de Sangue do Município de Patos de Minas". Em 1996, foi assinado o "Protocolo de Intenções" entre o município de Patos de Minas, a Secretaria de Estado de Saúde do Estado de Minas Gerais e a Fundação Hemominas. A parceria entre o município de Patos de Minas e a Fundação Hemominas foi formalizada por o que deu suporte legal à Unidade com início de suas atividades em 30/08/96.

Atende, com fornecimento de sangue e hemocomponentes, a sete agências transfusionais e 24 assistências hemoterápicas, cuja área de atuação estende-se do extremo

Tabela 3. Resultados do Núcleo de Passos
Fundação Hemominas, 2006

Critério	Pontuação máxima	Período da auto-avaliação De julho/2005 a junho/2006		
		Auto-avaliação pontuação	Validação externa pontuação	%
1	25	25	13,25	53
2	25	25	19,75	79
3	25	25	18	72
4	25	25	13,25	53
5	25	23,25	16,25	65
6	25	25	18,25	73
7	100	100	30	30
Total		248,25	128,75	51,5

Nível de Gestão - Faixa de Pontuação: 100 a 150 pontos: G1

Fonte: Relatório de Auto-avaliação do Gespública

Tabela 4. Resultados do Hemocentro de Uberaba
Fundação Hemominas, 2006

Critério	Pontuação máxima	Período da auto-avaliação De julho/2005 a junho/2006		
		Auto-avaliação pontuação	Validação externa pontuação	%
1	25	23,25	18	72
2	25	21,5	21,5	86
3	25	25	18	72
4	25	23,25	19,75	79
5	25	23,25	18	72
6	25	23,25	18,25	73
7	100	100	48	48
Total		239,5	161,5	64,6

Nível de Gestão - Faixa de Pontuação: 151 a 250 pontos: G2

Fonte: Relatório de Auto-avaliação do Gespública

Tabela 5. Resultados do Núcleo de Divinópolis
Fundação Hemominas, 2006

Critério	Pontuação máxima	Período da auto-avaliação De julho/2005 a junho/2006		
		Auto-avaliação pontuação	Validação externa pontuação	%
1	25	19,75	19,75	79
2	25	23,25	23,5	93
3	25	23,25	23,25	93
4	25	16,75	16,75	67
5	25	19,75	19,75	79
6	25	25	25	100
7	100	84	84	84
Total		211,75	211,75	84,7

Nível de Gestão - Faixa de Pontuação: 101 a 250 pontos: G2

Fonte: Relatório de Auto-avaliação do Gespública

Noroeste Mineiro ao Alto Paranaíba, com uma população de aproximadamente de 500.000 habitantes, que contam com 826 leitos hospitalares.

A tabela 6 apresenta os resultados de avaliação do NPMI.

Tabela 6. Resultados de Patos de Minas
Fundação Hemominas, 2006

Critério	Pontuação máxima	De julho/2005 a junho/2006		
		Auto-avaliação pontuação	Validação externa pontuação	%
1	25	18,25	15	60
2	25	19,75	19,75	79
3	25	25	18,25	73
4	25	15	11,75	47
5	25	25	19,75	79
6	25	23,25	21,75	87
7	100	100	70	70
Total		226,25	176,25	70,5

Nível de Gestão - Faixa de Pontuação: 101 a 250 pontos: G22

Fonte: Relatório de Auto-avaliação do Gespública

Tabela 7. Resultados do Núcleo de São João Del Rei
Fundação Hemominas, 2006

Critério	Pontuação máxima	De julho/2005 a junho/2006		
		Auto-avaliação pontuação	Validação externa pontuação	%
1	25	8,75	8,75	35
2	25	7,25	9	36
3	25	20,25	19,75	79
4	25	15,25	10,25	41
5	25	13,5	12	48
6	25	12	15	60
7	100	12	30	30
Total		89	104,75	41,9

Nível de Gestão - Faixa de Pontuação: 100 a 150 pontos: G1

Fonte: Relatório de Auto-avaliação do Gespública

Núcleo Regional de São João Del Rei

O Núcleo Regional de São João Del Rei (NRSJR) está integrado à rede de unidades da Fundação Hemominas. Foi criado através de um convênio de Cooperação Mútua, firmado entre a Fundação Hemominas e a Prefeitura Municipal de São João Del Rei, com o objetivo de prestar serviços pertinentes às áreas de hematologia e hemoterapia, no município e na sua área de abrangência.

O Núcleo Regional de São João Del Rei foi inaugurado em 1992 e funciona em um prédio, alugado pela Prefeitura

Municipal de São João Del Rei e readaptado pela Prefeitura e Diretoria Regional de Saúde (DRS), atualmente Gerência Regional de Saúde (GRS), com objetivo de atender às necessidades da unidade. O NRSJR atende a dez agências trans-fusionais e seis assistências hemoterápicas, e presta serviços direta e indiretamente, com atendimento hemoterápico e hematológico, a 13 municípios da região.

Na tabela 7 estão tabulados os resultados da unidade.

Análise dos resultados

Os resultados de cada unidade passaram por um processo de análise e comparação com as metas propostas para cada critério. Os principais resultados obtidos desta análise podem ser chamados de pontos fortes, quando observações positivas e oportunidades de melhorias, que podem ser transformadas em metas a serem atingidas.

As tabelas 8 e 9 mostram os resultados dos pontos fortes e oportunidades de melhorias identificadas.

Após o envio das planilhas de auto-avaliação e oficialização dos planos de melhoria de gestão, houve o reconhecimento formal pelo Gespública através do Ministério de Planejamento e Gestão com emissão de certificados de nível de gestão para todas as unidades selecionadas, e que

Tabela 8. Observações Positivas: Pontos Fortes
Fundação Hemominas, 2006

1	Realização da Pesquisa de Clima Organizacional e Satisfação dos Clientes
2	Introdução da metodologia do BSC
3	Implantação de sistema de sinalização da unidade
4	Liderança com padrão de administração gerencial e processo decisório participativo
5	Implantação do Padrão de Atendimento ao Cidadão
6	Implantação da análise de desempenho individual
7	Disseminação e desdobramento do mapa estratégico com envolvimento de todo corpo operacional
8	Implantação de sistemática para rodízio de funções
9	Criação de padrão para recebimento e atendimento às Agências e Assistências Hemoterápicas
10	Criação do instrumento de comunicação "Gestão à vista", Criação do instrumento de comunicação "Tagalerando" e outros meios de comunicação da alta direção
11	Práticas de manutenção da memória administrativa
12	Criação do instrumento de comunicação "O Glóbulo"
13	Programa de capacitação interna para educação continuada
14	Disseminação dos Valores da Administração Pública e do Hemominas com palestras por profissionais de Direito e pela direção da unidade
15	Liderança com padrão de administração gerencial baseada em informações, com análise crítica fundamentada em relatórios e dados compilados internamente com acompanhamento por ferramentas estatísticas

Tabela 9. Oportunidades de Melhoria:
Pontos a serem aperfeiçoados

1	Identificar, definir e estabelecer melhor os Indicadores, para auxiliar o processo decisório (Sistema de Medição).
2	Buscar informações para comparação (Hemorede, Brasil ou exterior).
3	Promover ciclos de melhorias com aprendizado
4	Buscar maior relacionamento com as partes interessadas (doador, paciente, servidor, sociedade).
5	Implantar gestão de suprimentos, orçamento e programa de relacionamento com fornecedores.
6	Implantar sistemática para desenvolvimento e identificação de lideranças
7	Estabelecer sistema de comunicação efetivo para auxílio às reuniões de análise crítica
8	Estabelecer um fluxo para análise das sugestões e reclamações das partes interessadas
9	Implantar o processo de geração de memória administrativa e gestão da informação que estimule o pensamento criativo e inovador
10	Melhorar o processo de análise das necessidades dos usuários.
11	Apresentar os resultados em forma de gráficos e tabelas para análise de tendência e desempenho
12	Compartilhamento e retenção do capital intelectual
13	Disseminar os valores da Administração Pública

foram entregues formalmente em 28 de novembro de 2006 no Auditório do Tribunal de Justiça em Belo Horizonte.

Discussão

Definir que não se pode atuar na área da saúde sem interferir nas causas chamadas estruturais é um convite ao imobilismo. Para Souza e Silva (1995), é importante encontrar formas que evitem o confronto de interesses potencialmente opostos para atingir o necessário aumento do esforço e mudanças de prática de trabalho em função da priorização de um bom desempenho. Indica o contrato de gestão como uma forma das mais eficazes de se institucionalizar esquemas de incentivos para mobilização dos indivíduos ou grupos na direção desejada.⁸ A produção dos serviços de hemoterapia e seu controle, a diversidade de formação e atividades profissionais desta área, as variáveis na demanda de serviços e as limitações legais vigentes compõem um cenário de difícil abordagem no sentido da eficiência da gestão.^{9,10}

O desenvolvimento do presente trabalho proporcionou a possibilidade de analisar os novos modelos administrativos operacionalizados. O reconhecimento da necessidade de novas modalidades de gestão e a experiência com o Acordo de Resultados impulsionou a estratégia de abordagens inovadoras com a implantação de sistema de medição, padrões de atendimento ao cidadão e a busca pela acreditação.^{15,17}

A modernização administrativa da Fundação Hemominas é fundamentada nos princípios da qualidade, observando a sua dimensão formal, no que diz respeito à sua competência para produzir e aplicar métodos, técnicas e ferramentas; e a sua dimensão política no que se refere à sua competência para projetar e realizar ações que atendam às legítimas necessidades da sociedade.¹⁰

As unidades da Fundação Hemominas que foram selecionadas para este projeto identificaram seus pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Essas oportunidades são consideradas aspectos gerenciais menos desenvolvidos e que, portanto, passam a ser objetivos a serem alcançados e objeto das ações a serem implantadas.¹⁷ O reconhecimento externo gera mobilização e motivação das pessoas, com geração de conhecimento organizacional e mudança da cultura organizacional para a busca de uma gestão administrativa gerencial com decisões baseadas em informações e gerenciadas por um sistema de medição com análise de desempenho.

Da gestão com qualidade para a gestão da excelência, o trajeto consiste em refinar e aperfeiçoar as conquistas obtidas: fundamentalmente quer dizer aprender com o que foi feito, com as práticas de gestão implantadas; buscar referenciais comparativos adequados para que a gestão da organização atinja o patamar da excelência, ou seja, uma gestão que leve a organização a ser referência naquilo que faz. A certificação das unidades da fundação Hemominas foi a mola mestra para criar motivação e terreno profícuo para a implantação da qualidade.

A Gestão pela Qualidade na Fundação Hemominas é o instrumento para o alcance da dimensão política no seu sentido mais amplo. Sistematização de todos os seus processos, em todas as áreas, na busca da ética e da técnica, englobando a pluralidade de ações para levar ao doador e paciente conforto e bem-estar, que é a busca da cidadania.

Abstract

The experience of an administration model in hematology and blood transfusion, which transforms administration practices excessively focused on procedures, norms and strategy into approaches based on results that determine the citizens' satisfaction, presents a challenge. The great difficulty in the quality of administration of a public service is to obtain effective results by decreasing or eliminating problems, or by adding benefits and values expected by society. Hemominas, aware of the importance of its role as a service provider in a critical and vital area, elaborated strategies to meet a management system based on constitutional and institutional public values and quality principles with defined goals accompanied by a appraisal system. The Hemominas Foundation works as a network, with administration and technical coordination located in Belo Horizonte. It has 23 regional units throughout the state of Minas Gerais. In an effort to obtain a modern a management model focused on results, the Hemominas Foundation Quality Control Program (PQFH) implemented self-evaluation criteria of excellence in seven of its transfusion units. The 250 score self-evaluation tool was utilized, with external validation and posterior certification and

recognition in regards of adequate practices, by the Federal Ministry of Planning and Management. *Rev. bras. hematol. hemoter.* 2008; 30(2):101-107.

Key words: *Quality; management; Health Service; hemotherapy.*

Agradecimentos

A Cláudio Medeiros dos Santos, coordenador do Programa da Qualidade da Fundação Hemominas, pela sua participação da seleção e elaboração dos questionários de autodiagnóstico.

Agradecimento especial às unidades de Passos, Patos de Minas, Uberaba, Ponte Nova, Manhuaçu, Divinópolis e São João Del Rei que participaram do projeto com grande entusiasmo e comprometimento.

Referências Bibliográficas

- Almeida HMS. Programa da Qualidade do Governo Federal aplicado à Saúde. São Paulo: Revista de Administração Pública. 2001; 12(3):5-10.
- Bardin L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1988.
- Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Avaliação Continuada da Gestão Pública: Repertório/Secretaria de Gestão. Brasília: Seges, 2004.
- Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrumento para a Avaliação da Gestão Pública - Ciclo 2006. Brasília: Seges, 2006.
- Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Manual para a Avaliação da Gestão Pública - 250 pontos. Brasília: Seges, 2005.
- Brasil. Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais: Acordo de Resultados (Disponível em <http://www.seplag.mg.gov.br>). Acessado em 25 Outubro, 2006.
- Brasil. Decreto n.5378 de 23 fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Brasília: Diário Oficial da União, DF, 24/02/05.
- Carneiro Junior NO. O Setor público não estatal: as organizações como possibilidades e limites na gestão pública da saúde. São Paulo: 2002.196f Tese (doutorado) - Faculdade de Medicina, Universidade de São Paulo, 2002.
- Carneiro-Proietti AB, Simões BJ, Fernandes MFA, et al. Hemovigilância no Brasil: Establishment and perspectives. *Transfusion Today.* 2005;65:7-8 (disponível em <http://www.isbt-web.org>).
- Carneiro-Proietti AB, Cioffi JGM. The Hemominas Foundation of Brazil: Quality Management in a Hybrid Model. In: Simpson MB, Ed. *Strategies for centralized Blood Services.* Bethesda, MD: AABB Press. 2006;6:155-74.
- Deming WE. *Japanese methods for productivity and quality.*s.l, George Washington University, 1981.
- Donabedian A. Os setes pilares da Qualidade (Versão adaptada e resumida do artigo The seven pillars of quality, *Arch Pathol Méd.* 1990;11:1115-8, por Roberto Passos Nogueira).
- Fundação Nacional Prêmio da Qualidade. *Primeiros Passos para a Excelência.* São Paulo: FPNQ, 2004.
- Garvin DA. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.* Rio de Janeiro: Qualitymark 2002
- Junqueira PC et al. História da Hemoterapia no Brasil. São Paulo: REVBRAS Hematol Hemoter. 2005;27(3)201-7.
- Kaplan R, Norton DP. *A estratégia em Ação - Balanced Scorecard.*Rio de Janeiro: Editora Campus,1997
- Leitão C, Alpoim MJ. A cultura organizacional e a sustentabilidade dos objectivos da qualidade. *ABO.* 2004;19.
- Lima CC, Ribeiro ES. Novos modelos na administração pública da saúde. São Paulo: Revista de Administração Pública. 2004;22(16): 1-7.
- Lima SML. O contrato de gestão e modelos gerenciais para as organizações hospitalares públicas. São Paulo: Revista de Administração Pública.1996;30:101-35.
- Lüdke MA, Marli EDA. *Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas.* São Paulo: EPU, 1986.
- National Institute of Standards And Technology. Baldrige National Quality Program. Gaithersburg, MD: NIST, 2006 (Disponível em <http://www.quality.nist.gov>). Acessado em 24 Agosto, 2006.
- Senge PM. *A quinta disciplina.* São Paulo: Editora Best Seller, SP, 1990.
- Varanda Rocha A. et al. *Gestão da Qualidade,* São Paulo: Editora FGV, 2ª ed, 2003.

Avaliação: Editor e dois revisores externos

Conflito de interesse: sem conflito de interesse

Fontes financiadoras: Fundação Hemominas

Fundação de Amparo à Pesquisa em Minas Gerais – Fapemig

Recebido: 06/02/2007

Aceito: 14/07/2007