

idp

idn

MESTRADO PROFISSIONAL

EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**OS FATORES MOTIVACIONAIS LIGADOS A IMPLEMENTAÇÃO
DA ISO 9001, NA CULTURA ORGANIZACIONAL DA FUNDAÇÃO
AMAZONPREV.**

ADRIANO MENDONÇA PONTE

Brasília-DF, 2021

ADRIANO MENDONÇA PONTE

OS FATORES MOTIVACIONAIS LIGADOS A IMPLEMENTAÇÃO DA ISO 9001, NA CULTURA ORGANIZACIONAL DA FUNDAÇÃO AMAZONPREV.

Dissertação de Mestrado apresentada no curso de Mestrado Profissional em Administração Pública na Linha de pesquisa Gestão Pública Contemporânea e Modernização do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador

Professor Doutor Luis Henrique da Silva de Paiva.

Brasília-DF 2021

ADRIANO MENDONÇA PONTE

OS FATORES MOTIVACIONAIS LIGADOS A IMPLEMENTAÇÃO DA ISO 9001, NA CULTURA ORGANIZACIONAL DA FUNDAÇÃO AMAZONPREV.

Dissertação de Mestrado apresentada no curso de Mestrado Profissional em Administração Pública na Linha de pesquisa Gestão Pública Contemporânea e Modernização do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Aprovado em 09 / 07 / 2021

Banca Examinadora

Prof. Dr. Luis Henrique da Silva de Paiva - Orientador

Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz

Prof. Dr. André Luiz Nunes Zogahib

-
- P813f Ponte, Adriano Mendonça
Os fatores motivacionais ligados a implementação da ISO 9001, na cultura organizacional da fundação Amazonprev / Adriano Mendonça Ponte. – Brasília: IDP, 2021.
- 121 p. : il. color.
Inclui bibliografia.
- Trabalho de Conclusão de Curso (Dissertação) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Curso de Mestrado profissional em Administração Pública, Brasília, 2021.
Orientador: Prof. Dr. Luis Henrique da Silva de Paiva.
1. Sistemas de Gestão de Qualidade. 2. Norma ISO 9001. 3. Gerenciamento de processos organizacionais. I. Título.
- CDD 351

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa



DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meu tio e pai de coração Antônio Gonçalves de Mendonça que sempre foi minha inspiração e modelo de homem a seguir.



AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida, a minha esposa e filha pelo amor e apoio nesta escolha, onde sacrificamos finais de semanas juntos para que eu pudesse dar mais este passo em minha caminhada, também agradeço a minha família e amigos que foram muito importantes nas orientações e conselhos. Por fim, agradeço ao meu orientador Dr. Luís Henrique da Silva de Paiva pela paciência e ajuda constante neste processo, também agradeço a todos os professor e amigos do Mestrado Profissional em Administração Pública do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP.

RESUMO

A gestão da qualidade tem sido amplamente difundida e aplicada dentro das organizações públicas e privadas. Neste contexto, os Sistemas de Gestão de Qualidade (SGQ) têm se mostrado como excelente ferramenta no gerenciamento dos processos organizacionais, permitindo mais eficiência, eficácia e contribuindo na redução de erros operacionais. Dentro dos mais variados SGQs, um dos mais referenciados e conhecidos é a norma ISO 9001. A ISO 9001 é uma norma internacional voltada para introdução ou reestruturação da gestão da qualidade dentro das organizações, com o intuito de melhorar o seu desempenho. Neste sentido, a empresa investigada a Fundação Amazonprev que possui a certificação ISO 9001 desde o ano de 2010. A Amazonprev é uma gestora de Previdência do Estado do Amazonas, que trabalha para garantir os benefícios previdenciários aos servidores públicos inativos e pensionistas. Diante disso, sob a perspectiva desta norma, este estudo tem como objetivo analisar o processo de adoção da ISO 9001 pela Fundação Amazonprev, partindo da hipótese que a instituição se comprometeu substancialmente com a melhoria da gestão de qualidade, ou seja, o processo preconizado pela norma foi implantado, preponderantemente, por motivações internas, melhorando o atendimento às demandas dos clientes, do estatuto e do regulador. A presente pesquisa é descritiva, tratando-se de um estudo de caso com abordagem quali-quantitativa. Além da revisão de literatura narrativa, foram entrevistados nove funcionários da Amazonprev por meio de um Roteiro de Entrevista Semiestruturado. A pesquisa revelou que a principal motivação que levou a Amazonprev e seus membros a implementarem a ISO 9001 foi preponderante interna, partindo da liderança a iniciativa de atestar a qualidade dos serviços prestados pela empresa. Tal fato confirma a hipótese que dialoga com a eficiência e o desejo para melhorar o desempenho e produtividade da instituição defendido por Numayer e Perkins (2005). Seguindo a lógica da consequência March e Olsen (1989), o comportamento caracteriza-se por preferências e expectativas quanto as consequências das ações. Embora, tenha ocorrido mudanças organizacionais proporcionada pela ISO, principalmente, a padronização e controle dos processos previdenciários (melhoria da qualidade da prestação de serviços e cumprimento das demandas dos beneficiários, estatuto e regulador). A pesquisa revelou uma coexistência com motivações externas refletidas na busca por um modelo de gestão da qualidade reconhecido a nível

internacional que pudesse atestar e fazer da Fundação uma instituição de RPPS reconhecida por sua qualidade. Por fim, a pesquisa propõe uma reflexão tanto para o fazer científico quanto para fazer técnico quanto a adoção de certificação de qualidade no setor de previdência e contribui para promoção de discussões a respeito do impacto de normas como ISO 9001 na atuação dos prestadores de serviços previdenciários estaduais.

Palavras-chaves: ISO 9001; Gestão da Qualidade; Sistemas de Gestão da Qualidade; motivações internas e externas; Fundação Amazonprev.

ABSTRACT

Quality management has been widely disseminated and applied within public and private organizations. In this context, the Quality Management Systems (QMS) have proven to be an excellent tool in the management of organizational processes, allowing for more efficiency, effectiveness and contributing to the reduction of operational errors. Within the most varied SGQs, one of the most referenced and known is the ISO 9001 standard. ISO 9001 is an international standard aimed at introducing or restructuring quality management within organizations, in order to improve their performance. In this sense, the company investigated the Amazonprev Foundation, which has been ISO 9001 certified since 2010. Amazonprev is a Social Security manager in the State of Amazonas, which works to guarantee social security benefits to inactive civil servants and pensioners. Therefore, from the perspective of this standard, this study aims to analyze the process of adopting ISO 9001 by the Amazonprev Foundation, based on the hypothesis that the institution has substantially committed to improving quality management, that is, the process recommended by The standard was implemented mainly for internal reasons, improving the service to the demands of customers, the statute and the regulator. This research is descriptive, being a case study with a quality-quantity approach. In addition to the narrative literature review, nine Amazonprev employees were interviewed through a semi-structured interview script. The survey revealed that the main motivation that led Amazonprev and its members to implement ISO 9001 was predominantly internal, with the initiative to attest to the quality of the services provided by the company starting from the leadership. This fact confirms the hypothesis that dialogues with the efficiency and desire to improve the performance and productivity of the institution defended by Numayer and Perkins (2005). Following the logic of the March and Olsen (1989) consequence, behavior is characterized by preferences and expectations regarding the consequences of actions. Although, there have been organizational changes provided by ISO, mainly the standardization and control of social security processes (improvement in the quality of service provision and compliance with the demands of beneficiaries, statute, and regulator). The research revealed a coexistence with external motivations reflected in the search for an internationally recognized quality management model that could attest and make the Foundation an RPPS institution recognized for its

quality. Finally, the research proposes a reflection on both the scientific and technical activities and the adoption of quality certification in the pension sector and contributes to promoting discussions about the impact of standards such as ISO 9001 on the performance of pension service providers state. Keywords: ISO 9001; Quality management; Quality Management Systems; internal and external motivations; Amazonprev Foundation.

Keywords: ISO 9001; Quality management; Quality Management Systems; internal and external motivations; Amazonprev Foundation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANEPREM – Associação Nacional de Entidades de Previdência Municipal
CADPREV – Sistema de Informações dos Regimes Públicos de Previdência Social
CODIR – Conselho Diretor

COFIS – Conselho Fiscal

CGE – Controladoria Geral do Estado
CONAD – Conselho de Administração
CONTRIN – Controle Interno

COMIV – Comissão de Investimentos

COGEP – Coordenadoria de Gestão de Pessoas

COPREV – Coordenadoria de Análise de Proc. Previdenciário
COREP – Coordenadoria de Relacionamento com o Público
COTEP – Comissão Técnica de Previdência

DIPRE – Diretoria de Previdência

DIRAF – Diretoria de Administração e Finanças
GADIR – Gabinete da Diretoria

GEJUR – Gerência Jurídica
GETEC – Gerência Técnica
GPREV – Gerência De Previdência

ISP-RPPS - Indicador de Situação Previdenciária
LESP – Licença Especial dos Militares

MPR – Manual de Procedimentos. Previdenciários
TNC – Tratativa de Não-Conformidade

PDC – Plano de Desenvolvimento de Competências
PDI – Plano Diretor de Informática

PRESI – Diretor Presidente

SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho

SEAD – Secretaria de Estado de Administração e Gestão

SEFAZ – Secretaria do Estado da Fazenda do Estado do Amazonas.

SEPLAN-CTI – Secretaria de Estado de Planejamento, Desenvolvimento, Ciência, Tecnologia e Inovação

SEPRT – Secretaria Especial de Previdência e Trabalho



**SICONFI – Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor
Público Brasileiro**

RPPS – Regimes Próprios de Previdência Social



LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1

Prédio da Fundação Amazonprev localizado na cidade de Manaus/AM
.....43

Figura 2

Organograma dos participantes selecionados por meio do método de amostragem Bola de Neve
.....45

Figura 3

Processo metodológico da Revisão de Literatura Narrativa
.....49

Figura 4

Aplicação da técnica de Análise de Conteúdo nesta pesquisa utilizando a proposta de Bardin (1977)
.....52

Figura 5

Organograma das áreas administrativas envolvidas no sistema de recursos humanos da Amazonprev
.....62

Figura 6

Gráfico da pesquisa de satisfação dos clientes (número de pessoas) da Amazonprev (2015-2020)
.....86

Figura 7

Gráfico dos recursos financeiros totais da Amazonprev no período de 2002-2019
.....91

Quadro 1

Possíveis motivações para a adoção da ISO 9001 por Heras et al. (2010)
.....20

Quadro 2

Indicadores do ISP-RPPS
.....35

Quadro 3

Variáveis utilizadas no Roteiro de Entrevista Semiestruturado desta pesquisa
.....50

Quadro 4

Categorias à priori e suas subcategorias à posteriori quanto adoção da Certificação ISO 9001 na Amazonprev
.....53

Quadro 5

Funções dos atores importantes no direcionamento institucional da Amazonprev
.....63

Quadro 6

Documentos utilizados pela Amazonprev em conformidade com o SGQ
69

Quadro 7

Histórico das revisões e atualizações do Manual SGQ do RH da Amazonprev
 no período de 2007-2020
70

Quadro 8

Indicadores institucionais qualitativos da gestão da Amazonprev,
 acompanhados após implementação da ISO 9001
77

Quadro 9

Relatório Mensal de Governança da Amazonprev
78

Quadro 10

Ciclos das avaliações realizadas na Amazonprev pelo Órgão Regulador
83

Quadro 11

Indicadores avaliados na ANEPREM a partir dos Artigos 15 a 19
93

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....17

1.1 Justificativa	19
1.2 Problema de pesquisa	23
1.3 Hipótese do trabalho	24
1.4 Objetivo geral e específicos	25

2. CONTEXTO E REFERENCIAL CONCEITUAL..... 27

2.1 Fundação Amazonprev	27
2.2 Gestão da Qualidade	29
2.3 ISO	30
2.3.1 Regras ISO 9000, ISO 9001 e o Sistema de Gestão da Qualidade	31
2.3.2 Definição de processo baseado nas normas ISO	32
2.3.3 Escopo da ISO 9001	34
2.3.4 Importância dos recursos humanos na implantação da ISO 9001:2015	35
2.4 Mecanismos institucionais da tomada de decisão das organizações	38

3. METODOLOGIA..... 43

3.1 Local de estudo da pesquisa	43
3.2 Participantes da pesquisa	45
3.3 Técnicas de coleta e análise de dados.....	48
3.3.1 Revisão de Literatura Narrativa	48
3.3.2 Roteiro de Entrevista Semiestruturado.....	50

4. RESULTADOS E ANÁLISES..... 62

4.1 Missão institucional da Fundação Amazonprev, suas operações e serviços prestados	62
4.2 Indicadores de comprometimento dos membros da Amazonprev, a partir de suas lideranças, e os impactos no atendimento as demandas de clientes, do estatuto e do regulador	77
4.3 Impactos da Certificação NBR ISO 9001/2015 previstos na Fundação Amazonprev	96

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 103

REFERÊNCIAS	107
APÊNDICES.....	116



1

1

INTRODUÇÃO



1. INTRODUÇÃO

A Gestão da Qualidade (GQ) tem sido amplamente referenciada e utilizada, tanto no setor público, como no setor privado. No contexto da administração dos recursos públicos, que tem enfrentado cada vez mais restrições orçamentárias, racionalizar custos, coordenar benefícios e atender às reais necessidades dos usuários são imperativos cada vez mais relevantes (OSABA, 2012). Tal cenário tem levado organizações públicas a investirem em Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQs).

O SGQ funciona como uma ferramenta para auxiliar o gestor a descobrir e ajustar e corrigir processos ineficientes dentro das organizações, isto é, trabalha para garantir padronização e controle de processos de forma eficiente e eficaz. A ISO 9001 é um dos SGQs mais conhecido no mundo. A Norma Técnica (NBR) da Organização Internacional de Normalização (ISO) é uma forma de documentar a cultura da organização, conservando as características dos bens e serviços prestados (VALLS, 2004). A ISO 9001 especifica requisitos que podem ser utilizados pelas organizações para aplicação interna, certificação ou fins contratuais, sendo uma norma que possui foco na eficácia do SGQ para atender aos requisitos dos clientes (ABNT, 2000). Nesta perspectiva, Corbett e Yeung (2008, p. 1-2) afirmaram que a ISO 9001 é definida como:

(...) listas de regras de design para orientar a criação de classes inteiras de sistemas de gestão. Uma vez que os teóricos dos sistemas usam o termo metastandard para listas deste tipo, segue-se que este tipo de padrão de gestão deve ser referido como um metastandard (CORBETT; YEUNG, 2008, p. 1-2).

Diante disso, as motivações que levam as organizações a adotar metastandards como a ISO 9001 são objetos de pesquisa, como abordado por Numayer e Perkins (2005, p. 242): “existem duas fontes de motivação que levam as empresas a implementar este tipo de padrão”:

(...) motivações internas relacionadas à eficiência (motivos de eficiência) – ou seja, um desejo para melhorar o desempenho, produtividade e lucratividade – e, por outro lado motivos externos ou institucionais relacionados à pressão social exercida por diferentes partes interessadas para que tais

práticas de gestão sejam adotadas nas empresas (NUMAYER; PERKINS, 2005, p. 242).

Tais fontes de motivação destacadas por Numayer e Perkins refletem um debate que detém raízes nos trabalhos como os de Meyer e Rowan (1977), DiMaggio e Powell (1983) ou mesmo March e Olsen (1989). Cada qual a sua maneira, esses estudos buscaram avaliar duas lógicas distintas da tomada de decisão, que nos conceitos de March e Olsen (1989) foram definidas como lógica da consequência (logic of consequentiality) e lógica da adequação (logic of appropriateness). De maneira deliberadamente simplificada, trata-se de avaliar se as motivações que levam à tomada de decisão dentro de organizações e dizem respeito à busca por maior eficiência, isso é, por alternativas “ótimas” (característica da ação racional e da lógica da consequência) ou por maior legitimidade, isso é, por alternativas “legítimas” (característica da lógica da adequação) (MARCH; OLSEN, 1989).

A adoção de metastandards como a ISO 9001 é frequentemente descrita como uma decisão voltada para a introdução ou reestruturação da gestão de qualidade dentro das organizações, com o objetivo de, em síntese, melhorar o desempenho (o que, no ambiente de mercado, pode estar associado a valores de competitividade e crescimento) (HERAS et al., 2010). As mudanças no desenho das organizações teriam impacto no trabalho dos funcionários da organização e, conseqüentemente, nos produtos e serviços por ela ofertados (HERAS et al., 2010). Entretanto, essa adoção também pode ser vista, nos termos propostos por Meyer e Rowan (1977), como a incorporação de um mito institucionalizado, cuja principal função não seria maximizar os resultados da organização, mas legitimá-la frente a outros atores relevantes, e, assim, aumentar sua chance de sobrevivência.

Diante do exposto, este trabalho busca analisar um caso específico: a adoção da ISO 9001 pela Fundação Amazonprev, organização criada pela Lei Complementar nº 30, de 27 de dezembro de 2001 (texto consolidado em 23 de outubro de 2012), e, em 2011, por força da Lei Complementar nº 93 de 25 de novembro de 2011, transformada em Fundação Pública, compondo a administração indireta do Poder Executivo do estado do Amazonas.

Como a Amazonprev detém o Certificado ISO 9001 desde o ano de 2010, o objetivo deste trabalho é avaliar em que medida a obtenção

e a manutenção desse Certificado pela Fundação foram, nos termos propostos por Numayer e Perkins (2005), preponderantemente guiadas por “motivações internas relacionadas à eficiência” ou “motivações externas referentes a questões institucionais”.

Caso a adoção da ISO 9001 tivesse sido exclusivamente por motivos internos voltados à eficiência, se deveria encontrar evidências de um processo para a gestão da qualidade (envolvendo todos da organização, a partir de sua liderança) e um escopo que envolve atender às necessidades dos clientes e às demandas estatutárias e de regulação, bem como aumentar a satisfação dos beneficiários. E, caso a motivação tivesse sido exclusivamente externa ou institucional, ao contrário, deveríamos encontrar os traços formais da adoção da norma, mas não o envolvimento dos agentes da organização, o que inclui suas lideranças, nem resultados substantivos de melhoria do atendimento a demandas de clientes, do estatuto e do regulador. Obviamente, esses são casos extremos – ou mesmo típico-ideais. O mais provável será encontrar, em algum nível, ao menos, tanto elementos de motivação internas e de motivação externas, mas com a possível preponderância em um dos dois fatores.

1.1 Justificativa

O regime previdenciário brasileiro é composto por um conjunto de seguradoras. Os trabalhadores do setor privado e de parte considerável dos servidores públicos de municípios são cobertos pelo Regime Geral de Previdência Social (RGPS), baseado em regime de repartição simples. Servidores públicos do Governo Federal e Estadual são cobertos por Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS), baseados em uma combinação de regime de repartição e de capitalização (AMAZONPREV, 2020a). O Brasil ainda conta com um pilar de natureza complementar, de capitalização.

Os Regimes Próprios de Previdência Social, podem:

(...) ser mantidos pelos entes públicos da Federação (União, Estados, Distrito Federal e Municípios), sendo, neste caso, denominados de Regimes Próprios de Previdência Social – RPPS e suas normas básicas estão previstas no artigo 40 da Constituição Federal e na Lei 9.717/98 (BRASIL, 2020).

A Amazonprev compõe o Regime Próprio de Previdência Social do estado do Amazonas e foi criada com a finalidade de promover a gestão previdenciária dos servidores públicos daquele Estado, tendo como diretriz a proteção previdenciária dos associados e a boa gestão dos recursos previdenciários (AMAZONPREV, 2020a). Possui natureza estritamente contributiva e busca o equilíbrio atuarial do fundo previdenciário capitalizado, de forma a garantir aos servidores a segurança no presente e futuro (BETT, 2013).

A Amazonprev adotou, a partir do ano de 2010, as normas técnicas da ISO, passando por uma atualização em 2015, e, até o presente momento, as medidas de gestão da qualidade implementadas são norteadas pelo certificado NBR ISO 9001/2015, que busca promover a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Fundação no cumprimento da missão institucional (AMAZONPREV, 2020a).

O modelo de qualidade proposto pela norma ISO 9001/2000 é "um sistema iterativo voltado para a satisfação do cliente, a melhoria contínua e a integração dos sistemas de garantia da qualidade nos processos da organização" (CAMISÓN et al., 2007, p. 368). A versão dos padrões ISO 9001 do ano 2000 foi uma aproximação da abordagem de garantia da qualidade à excelência no processo por meio da Gestão da Qualidade Total (GQT), assim, colocando princípios que, antes, faltavam na certificação e que se encontram mais alinhados a GQT (CAMISÓN et al., 2007). Em síntese, a ISO 9001 padroniza procedimentos, deveres e funções, ao invés de objetivos ou resultados, ou seja, é voltada a processos (BRAUN, 2005).

Segundo a ISO (2009), no final de 2008, mais de 980.000 certificados ISO 9001 foram autorizados em um total de 176 países, demonstrando sua vasta disseminação. Em alguma medida, essa disseminação da norma deve-se ao fato, mencionado por Escobar (2006, p. 43), de que seus requisitos são genéricos, "aplicáveis a qualquer organização, com qualquer produto ou serviço e de qualquer porte". Essa ampla aceitação internacional sugere que, mesmo em casos em que haja forte motivação interna para sua adoção, é possível uma coexistência com motivações externas: uma genuína preocupação com alterações voltadas para o aumento da eficiência organizacional poderia, ao menos em tese, coexistir com a busca por um modelo de gestão da qualidade validado e reconhecido internacionalmente.

Portanto, este estudo se justifica por voltar-se para um tema de grande relevância para os estudos organizacionais (a adoção de metastandards como a ISO 9001), em uma organização de um setor chave para a proteção social brasileira (o dos Regimes Próprios de Previdência Social), a partir de um debate conceitual e empírico de grande relevância acadêmica. Nesse contexto, a revisão feita por Heras et al. (2010) de trabalhos voltados para o mesmo objetivo (avaliar a motivação da adoção da ISO 9001) sugere que o tema foi analisado a partir de diversas disciplinas, como a gestão de operações, a gestão estratégica, a economia internacional, a geografia econômica ou a sociologia organizacional, evidenciando a preponderância de motivações internas (identificadas em 17 dos 23 estudos revisados) e em relação às motivações externas (13 dos 23 estudos revisados). Observa-se que os números sugerem que, em 7 das 23 pesquisas, foram identificadas ambas as motivações (Quadro 1).

Quadro 1 – Possíveis motivações para a adoção da ISO 9001 por Heras et al. (2010)

Estudo	País	Amostr a	Motivações internas	Motivações externas	Principais motivações
Taylor (1995)	Reino Unido	682	X	X	Pressões do cliente e da melhoria da qualidade.
Hardjono et al. (1997)	Estados Unidos América	500		X	Pressões do cliente
ISO 9000 Survey (1996)	Singapura	363		X	Pressões do cliente
Carlsson e Carlsson (1996)	Suécia	114	X		Um caminho para QGT
Idris et al. (1996)	Malásia	247	X		Melhoria da qualidade
Buttle (1997)	Reino Unido	1220	X		Processo de melhoria
Jones et al. (1997)	Austrália	272		X	Pressões do cliente
Nottingham Trent (1999)	Reino Unido	5000	X		Melhoria da eficiência
Leung et al. (1999)	Hong Kong	500		X	Pressões do cliente

Lipovatz et al. (1999)	Grécia	111		X	Pressões do cliente
Huang et al. (1999)	Taiwan	376	X	X	Imagem externa Melhoramento eficiência
Escanciano et al. (2001)	Espanha	749	X		Melhoria eficiência da
Casadesús et al. (2001)	Espanha	502		X	Pressões do cliente
Singels et al. (2001)	Holanda	192	X		Melhoramento da competitividade
Boulter e Bendell (2002)	Reino Unido	1066	X	X	Imagem externa Melhoramento eficiência
Martínez e Martínez (2002)	Espanha	442	X		Melhoria eficiência da
Llopis e Tarí (2003)	Espanha	106	X	X	Imagem externa Melhoramento eficiência
Salaheldin (2003)	Egito	83	X	X	Melhorar eficiência; Pressões do cliente
Pan (2003)	Extremo Oriente	2951	X	X	Pressões do cliente e melhoria da qualidade
Magd e Curry (2008)	Egito	38	X	X	Pressão dos concorrentes e melhoria da qualidade
Kostagiolas e Kitsiou (2008)	Grécia	69	X		Melhoria operação da interna

Fonte: Adaptado de Heras et al. (2010, p. 568-570).

Quadro 1 – Possíveis motivações para a adoção da ISO 9001 por Heras et al. (2010) (Continuação)

Estudo	País	Amostr a	Motivações internas	Motivações externas	Principais motivações
Zaramdini (2007)	Emirados Árabes de unidos	900	X		Melhorar processos, procedimentos e qualidade do produto / serviço
Fotopulos e Psomas (2010)	Grécia	214	X		Ambiente de negócios interno e depois o externo

Fonte: Adaptado de Heras et al. (2010, p. 568-570).

Os autores sugerem, entretanto, que esses estudos podem trazer algumas perspectivas tendenciosas, já que vários deles foram baseados em informações perceptuais ou autorreferidas dos gestores/proprietários das empresas (HERAS et al., 2010). Assim, esses resultados podem estar sujeitos a categorias de percepções, uma vez que os administradores têm interesses em apresentar uma visão específica sobre as motivações para a adoção da ISO 9001 (HERAS et al., 2010).

Por outro lado, a principal finalidade da qualidade é “atender às necessidades do cliente, e, que dentro destes, nas empresas devem-se incluir o cliente interno, ou seja, o funcionário da empresa que exerce as funções de fornecedor e cliente em todo o processo produtivo da empresa” (CASADESÚS, 2005, p. 08), por tal motivo, esta pesquisa mostra-se pertinente, uma vez que busca compreender a adoção da certificação ISO 9001 pela Fundação Amazonprev, sob a ótica de seus funcionários.

1.2 Problema de pesquisa

Organizações entregam produtos e serviços que buscam atender às expectativas de beneficiários e clientes. Esses, por sua vez, demandam das organizações que procurem, por meio da tecnologia e aperfeiçoamento dos seus processos operacionais, fornecer produtos e serviços de qualidade e que tenham uma boa relação custo/benefício (MILGRON; ROBERTS; 1992). Assim, pode-se supor que a adoção de procedimentos e normas voltados para a melhoria da qualidade esteja

motivada pelo interesse dos membros de uma organização de melhorar sua eficiência (motivação interna). Nesse caso, seria possível observar um grande envolvimento dos seus membros (especialmente de suas lideranças) com o sistema de gestão de qualidade adotado, bem como um melhor atendimento das demandas dos clientes, das demandas estatutárias e das demandas do regulador.

Por outro lado, sabe-se também que organizações tendem a se adequar as normas vigentes no seu ambiente e a incorporar “mitos institucionalizados” à sua estrutura formal, com o objetivo fundamental de assegurar os atributos demandados por seus clientes, parceiros, fornecedores e outros stakeholders, e não de melhorar sua eficiência ou eficácia (MEYER; ROWAN, 1977). Assim, pode-se supor que a adoção de normas e procedimentos voltados para a melhoria da qualidade esteja motivada pelo interesse em aumentar a legitimidade da organização frente a seus stakeholders (motivação externa). Nesse caso, seria possível observar uma implementação do sistema de gestão da qualidade adequada, do ponto de vista formal, mas sem maiores impactos na maneira como os seus membros se envolvem com esses sistemas, bem como no atendimento das demandas de clientes, estatutárias e do regulador.

Como afirmado anteriormente, não se supõe que motivações internas e externas sejam excludentes e que a adoção da ISO 9001 por parte da Amazonprev tenha se dado por um único conjunto de motivações. Nesse sentido, esta pesquisa busca responder se a adoção da certificação NBR ISO 9001 pela Fundação Amazonprev se deu preponderantemente por motivos internos ou externos.

1.3 Hipótese do trabalho

O presente trabalho pretende analisar se a implementação da norma ISO 9001 na Amazonprev foi primordialmente uma adequação a demanda provocada por pressões externas ou se foi preferencialmente baseada em motivações internas e, portanto, marcada por um forte envolvimento dos membros da organização, com impactos no atendimento às demandas de clientes, do estatuto e do regulador.

A hipótese aqui adotada é a de que a Fundação Amazonprev se comprometeu substancialmente com a melhoria da gestão de

qualidade, ou seja, o processo preconizado pela ISO 9001 foi implantado preponderantemente por motivações internas, melhorando o atendimento às demandas dos clientes, do estatuto e do regulador.

Desta forma, a presente hipótese encontra-se alinhada ao resultado de diversos estudos revisados por Heras et al. (2010), que sugerem que muitas implementações de metastandards, como a ISO 9001 são motivadas por fatores internos (preocupação com o aumento de eficiência da organização). A hipótese oposta é a de que tais processos de implementação tenderiam a ser formais, não se integrariam ao dia a dia das organizações, e, portanto, dificilmente gerariam mudanças estruturais no processo de gestão da qualidade das instituições que adotam (HERAS et al., 2010).

1.4 Objetivo geral e específicos

Analisar se a adoção da certificação NBR ISO 9001 pela Fundação Amazonprev foi realizada, de forma preponderante, por motivações internas ou externas.

Desta maneira, para alcançar o objetivo geral deste trabalho, fez-se necessário traçar os seguintes objetivos específicos:

- Descrever a missão institucional da Fundação Amazonprev, suas operações e serviços prestados baseada em documentos;
- Caracterizar a certificação NBR ISO 9001/2015 e seus impactos previstos nas organizações que a adotam;
- Identificar indicadores que tornem possível caracterizar se a adoção da Certificação ISO 9001 pela Fundação Amazonprev contou com o comprometimento efetivo dos seus membros, a partir de suas lideranças, e teve impactos positivos no atendimento das demandas dos clientes, do estatuto e do regulador.

2

2

**CONTEXTO E REFERENCIAL
CONCEITUAL**

2. CONTEXTO E REFERENCIAL CONCEITUAL

Este capítulo apresenta um breve histórico da Fundação Amazonprev e enfatiza as informações quanto a adoção do Certificado ISO 9001 pela instituição. Além disso, apresenta os principais conceitos e características da Gestão da Qualidade e a Norma ISO 9001, bem como o referencial conceitual que dá suporte ao problema da dissertação. Deste modo, esta seção está dividida em quatro subcapítulos: 2.1 Fundação Amazonprev; 2.2 Gestão da Qualidade; 2.3 ISO abordando as 2.3.1 Regras ISO 9000, ISO 9001 e o Sistema de Gestão da Qualidade, 2.3.2 Definição de processo baseado nas normas ISO, 2.3.3 Escopo da ISO 9001, 2.3.4 Importância dos recursos humanos na implantação da ISO 9001 e 2.3.5 Indicadores de Qualidade; e, por último 2.4 Mecanismos institucionais da tomada de decisão das organizações.

2.1 Fundação Amazonprev

Fundada por meio da Lei Complementar N° 30 (27 de dezembro de 2001), a Fundação AMAZONPREV – Fundo Previdenciário do Estado do Amazonas tem como intuito fornecer benefícios previdenciários aos servidores públicos pensionistas e inativos (AMAZONPREV, 2020). Estabelecida na cidade de Manaus, até o presente momento (ano 2021), a Fundação é única organização gestora de Previdência no Estado do Amazonas (AMAZONPREV, 2020a). Tendo como foco a melhoria contínua de suas atividades direcionada por sua Política de Qualidade, a Fundação Amazonprev acumula avanços dentro do escopo previdenciário que contribuem com a posição de proeminência no estado do Amazonas em termos de Regimes Próprios de Previdência (AMAZONPREV, 2020a), são eles:

1. Renovação permanente do Certificado de Regularidade Previdenciária – CRP;
2. Conquista e manutenção do Certificado ISO 9001 desde o ano de 2010, nas versões 2008 e 2015;
3. Implantação de um contínuo Programa de desenvolvimento de competências, em consonância com a Política de Capacitação do Governo do Estado;

4. Incorporação de novas tecnologias, premiações em programas de certificação de boas práticas de gestão em RPPS, dentre outras, constantes do Planejamento Estratégico – PPA e Política de Aplicações de Investimentos – PAI.

São segurados os funcionários públicos estaduais, titulares de cargos efetivos dos três poderes, onde até julho de 2020, a Amazonprev registrava um total de 100,6 mil segurados, entre ativos (62,5 mil), inativos (30,5 mil) e pensionistas (7,6 mil). Desses, 2,5 mil são servidores do Tribunal de Justiça, 666 do Tribunal de Contas, 726 do Ministério Público, 371 da Defensoria Pública, 924 do Legislativo e os demais são servidores do Poder Executivo (AMAZONPREV, 2020b).

O estado do Amazonas e a Amazonprev são os responsáveis pelo pagamento dos benefícios dos segurados e pensionistas participantes do Plano de Benefícios Previdenciários. Se por algum motivo a Amazonprev deixar de realizar os pagamentos, o estado será responsável por pagar as aposentadorias e pensões de seus servidores. Embora a responsabilidade da gestão dos recursos previdenciários seja da Fundação Amazonprev, há carga solidária dos Conselhos e do estado (BETT, 2013).

Contudo, a Amazonprev destaca-se pela qualidade dos serviços prestados e pela constante capacitação de seus colaboradores. Em 23 de novembro de 2020, a Associação Nacional de Entidades de Previdência dos Estados e Municípios (ANEPREM) classificou a Fundação Amazonprev como a melhor instituição previdenciária do país. Cabe salientar que foi o quinto ano consecutivo que a previdência do estado do Amazonas se classifica em primeiro lugar, entre os estados (AMAZONPREV, 2020a). Desta forma, verifica-se que a Amazonprev tem apresentado uma ótima execução em diversas categorias, como transparência, equidade, ética, responsabilidade corporativa e social, além de ser reconhecida pelo bom gerenciamento dos recursos de mais de

60.000 (sessenta mil) servidores ativos e pela exemplar administração de um fundo de reserva financeira que ultrapassa os R\$ 5,5 bilhões em investimentos (AMAZONPREV, 2020a), além disso, conquistou, em outubro de 2020, o 1º lugar no Prêmio Destaque Brasil de Responsabilidade Previdenciária, da Associação Brasileira de Instituições de Previdências Estaduais e Municipais (ABIPEM).

2.2 Gestão da Qualidade

O conceito de Gestão da Qualidade é definido como “o conjunto de estratégias que, organizadamente desenvolvidas, visam produzir qualidade em processos, produtos e serviços” (PALADINI, 1998, p. 169). A discussão sobre gestão de qualidade, segundo o autor, perpassaria as diversas escolas da história da administração:

Uma análise das escolas clássicas da administração mostra que as raízes da Gestão da Qualidade se encontram em conceitos, estratégias, diretrizes e postulados que caracterizaram cada um destes movimentos da história da administração (PALADINI, 1998, p. 184).

Ao longo dos anos o conceito de Gestão da Qualidade foi estudado e aplicado em processos, produtos e serviços de diversas áreas. Entre os estudiosos encontram-se William Edwards Deming, Joseph Juran e Armand Feigenbaum, consultores empresariais americanos que desenvolveram o conceito de Gestão da Qualidade Total (GQT) durante a década de 1960, os quais apresentaram um conjunto de pontos sobre administração e técnica sobre os princípios essenciais para a implementação da gestão da qualidade total nas empresas (BLACK; PORTER, 1996).

A GQT teve sua origem no Japão e foi abraçada posteriormente por organizações estadunidenses e europeias, enquanto o conceito Qualidade está direcionado na satisfação e no relacionamento com o cliente, o conceito de Qualidade Total é mais abrangente, pois está relacionado à eficiência e à eficácia das operações e do relacionamento entre todos os atores envolvidos na organização (BLACK; PORTER, 1996). Entre as definições de Gestão da Qualidade Total, encontra-se a de Jeffrey (1996 apud MARIN, 2012, p. 8):

(...) método abrangente e integrado de gerir uma organização de forma a atender consistentemente as necessidades dos clientes e obter a melhoria contínua em todos os aspectos das atividades da organização (JEFFREY, 1996 apud MARIN, 2012, p. 8).

Portanto, a Qualidade Total “é um conjunto de princípios que se robustecem reciprocamente, cada um dos quais é apoiado por um conjunto de exercícios e técnicas, e todos eles são essencialmente baseados no atendimento das necessidades dos clientes” (DEAN; BOWEN, 1994, p. 396).

2.3 ISO

A ISO é uma entidade de standardização e normatização e foi fundada em Genebra, Suíça, em 1947. Sua sigla vem de International Organization for Standardization, ou Organização Internacional para Standardização, em português (NASCIMENTO, 2015). A sigla para International Organization for Standardization deveria ser IOS e não ISO, contudo, como em cada língua poderia haver uma sigla diferente, os instituidores decidiram escolher uma só sigla para todos os países: ISO, porque em grego issos significa "igual", o que se alinha com o escopo da organização em questão.

No que diz respeito à norma aqui considerada (ISO 9001), os critérios da organização estabelecem certos princípios de gestão, que devem ser incorporados em objetivos mensuráveis, por meio de um processo documentado. Nas palavras de Marin (2012, p. 2):

Os critérios estabelecidos pela ISO são denominados “requisitos” e estão baseados em princípios gerenciais mais amplos, como “foco no cliente”, “liderança”, “abordagem de processo” e “melhoria contínua”. Os requisitos determinam que a organização deve estabelecer sua política e objetivos da qualidade, sendo esses últimos necessariamente mensuráveis. A organização deve ainda estabelecer um conjunto de procedimentos documentados que regulamentarão a condução das atividades que impactam a qualidade do produto ou serviço prestados, bem como as próprias atividades de gestão (MARIN, 2012, p. 2).

Deste modo, a ISO tem como escopo principal admitir normas internacionais em todos os campos técnicos, como princípios técnicos, aprovações de países, normas de expressões e processos, com o desígnio de nutrir a categoria constante (CORBETT; YEUNG, 2008).

2.3.1 Regras ISO 9000, ISO 9001 e o Sistema de Gestão da Qualidade

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é uma entidade privada, sem fins lucrativos, que fiscaliza diferentes normatizações no Brasil, entre elas a ISO 9000, tendo como objetivo garantir a confiabilidade de forma sólida e periódica dos bens e serviços ofertados pelos fornecedores (COSTA; GASPAROTTO, 2016). Isto é, a ISO 9000 é um grupo de normas técnicas que se propõem a estabelecer um padrão de gestão para as organizações em geral (NASCIMENTO, 2015).

A ISO 9000 contém uma série de cinco normas internacionais sobre o gerenciamento e a garantia da qualidade, que compreende a ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 e ISO 9004. A ISO 9000 serve de percurso para implemento da ISO 9001, 9002 ou 9003 (MARTINEZ, 2009). Essas normas da qualidade podem ser entendidas pela disputa entre suas abrangências, sendo a mais completa a ISO 9001, que incorpora 20 elementos de qualidade da norma (MARTINEZ, 2009).

Os elementos de qualidade auxiliam no aperfeiçoamento da gestão dos métodos internos, no maior comprometimento de todos os colaboradores, no monitoramento do ambiente de trabalho, na averiguação da satisfação dos clientes, contribuintes e fornecedores, na estratégia de implementação e melhoria de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) (NASCIMENTO, 2015). A norma ISO 9001 detém um método de certificação voltado para o SGQ, ou seja, coloca requisitos de gestão da qualidade com base em um modelo de sistema de gestão (NASCIMENTO, 2015). De acordo com Nascimento (2015) a normativa baseia-se no aprendizado de oito princípios que aperfeiçoam o fundamento para a constituição do sistema de gestão da qualidade, sendo eles:

1. Foco no cliente: As disposições necessitam aprovar às obrigações atuais e futuras de seus clientes, bem como buscar cobrir as suas perspectivas;

2. Liderança: Os líderes necessitam criar e nutrir um ambiente interno que propicie o envolvimento dos demais colaboradores em torno dos objetivos da organização;
3. Inclusão dos colaboradores: os colaboradores são a particularidade de toda organização e seu envolvimento permite que suas capacidades sejam utilizadas para aperfeiçoar os trabalhos desenvolvidos;
4. Abordagem dos processos: processo para adquirir métodos mais eficientemente;
5. Enfoque sistêmico para a gestão: gerenciar as técnicas inter-relacionados para melhorar a eficácia e eficiência da organização;
6. Progresso contínuo: sugere que o progresso contínuo do comportamento global da organização seja seu alvo permanente;
7. Tomada de decisões fundamentada em fatos; e
8. Benefícios mútuos: uma organização e seus fornecedores são interdependentes e uma afinidade de melhoramentos mútuos adiciona à capacidade de desenvolvimento das duas as partes.

Conforme mencionado anteriormente, o Certificado ISO 9001 é emitido pela entidade autônoma ABNT, que atesta que o sistema de gestão da qualidade implantado na organização está em conformidade com os preceitos estabelecidos pela certificação (NASCIMENTO, 2015).

2.3.2 Definição de processo baseado nas normas ISO

Conforme o enfoque da própria norma ISO 9001 (2020), a abordagem do processo consiste em etapas de desenvolvimento, implementação e melhoria de um sistema de gestão da qualidade em uma organização, partindo do atendimento aos requisitos delineados e objetivando principalmente aumentar a satisfação do consumidor ou usuário do serviço. Portanto, para uma organização funcionar de maneira eficaz, ela tem que identificar e gerenciar diversas atividades interligadas.

“Uma atividade gerenciada de forma a possibilitar a transformação de insumos em produtos pode ser considerada um processo” (NBR ISO 9001 – ABNT, 2020, p. 12). Assim, os métodos necessitam obrigatoriamente ser ilustrados, repetidamente controlados e sua potência permanentemente verificada, o que caracteriza um procedimento de gestão. Ressalta-se que a certificação ISO 9001 está relacionada ao chamado “ciclo PDCA” ou ciclo de Deming, cujo procedimento de gestão é gerar a melhoria contínua e incide na implementação cíclica das atividades de Planejar, Executar, Verificar e Corrigir eventuais erros (em inglês, Plan, Do, Check e Act – PDCA) (NBR ISO 9001 – ABNT, 2020).

A aplicação de um sistema de processos em uma organização, quando usado em um sistema de gestão da qualidade, enfatiza a importância de:

- a) Entendimento e atendimento das condições dos processos;
- b) Obrigação de analisar os procedimentos dos termos de valor agregado;
- c) Alcance de implicações de desempenho e eficácia do processo; e
- d) Progresso sucessivo de processos fundamentado em avaliações objetivas.

Ressalta-se que, segundo a ABNT e a organização ISO, as condições da 9001 são gerais e aplicáveis a todas as organizações, independentemente do tipo, do tamanho e do produto fornecido, quando ocasionalmente os aspectos específicos da norma não puderem ser aplicados devido a características da organização, isso pode ser avaliado para eliminação (NBR ISO 9001 – ABNT, 2020).

Portanto, o certificado ISO 9001 pode ser obtido por qualquer tipo de organização. Pode ser considerado como um aspecto inovador da gestão pública, já que fortalece o emprego de práticas que podem colaborar para o progresso do serviço público. Neste sentido, o setor público inovador, que apresenta produtos e serviços de boa qualidade, pode alcançar de maneira mais adequada os cidadãos, tendo como resultado a maior satisfação dos usuários com os serviços

proporcionados, caso os resultados do processo de certificação ISO 9001 sejam positivos, de fato, a adoção da norma pode constituir uma tendência inovadora da Gestão Contemporânea (NBR ISO 9001 – ABNT, 2020).

2.3.3 Escopo da ISO 9001

O escopo da ISO 9001 é principalmente promover a adoção de uma abordagem baseada em processos para desenvolver, implementar e melhorar a eficácia de um Sistema de Gestão da Qualidade para aumentar a satisfação do cliente atendendo seus requisitos, necessidades e expectativas, por tal se faz necessário (NBR ISO 9001 – ABNT, 2020):

- a) Demonstrar sua capacidade para prover consistentemente produtos e serviços que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis, e
- b) Buscar aumentar a satisfação do cliente por meio da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria do sistema e para a garantia da conformidade com os requisitos do cliente e com os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis.

Neste sentido, para que uma organização trabalhe de forma eficaz, ela deve identificar e gerenciar de forma simultânea diversas atividades, mas para essas tarefas devem ser utilizados recursos e ser gerenciadas a fim de permitir que os elementos de entrada sejam transformados em resultados, pensando assim em um processo, isto é, o resultado de um processo constitui diretamente o elemento de entrada do próximo processo (NBR ISO 9001 – ABNT, 2020). Portanto, o desenvolvimento dos Sistema de Gestão da Qualidade é importante, uma vez que com essa ação a organização garante que está sendo implementado e funcionando corretamente de acordo com seu design original.

2.3.4 Importância dos recursos humanos na implantação da ISO 9001

Nas últimas décadas, as empresas têm encarado desafios devido à globalização, novas tecnologias, gestão de mudanças, capital humano, resposta ao mercado e controle de custos e, assim, a administração de Recursos Humanos (RH) cumpre um papel importante na maximização da atuação dos colaboradores, fornecendo um ambiente de trabalho que atenda às necessidades de curto prazo (BLACK, 2018).

A administração de Recursos Humanos tem como uma de suas atribuições prover as capacidades humanas exigidas por uma organização e desenvolver habilidades e aptidões do indivíduo para ser o mais satisfatório para si mesmo e para a comunidade em que atua. Neste sentido, as organizações dependem do setor RH, para seu funcionamento e evolução, principalmente quanto ao elemento humano que possuem, podendo-se afirmar que uma organização é o retrato de seus membros (NAVARRO, 2005), tendo assim alterações que estão de acordo com o que é preconizado pela norma 9001.

As políticas das instituições são consequências da racionalidade da cultura organizacional, são regras que se estabelecem para dirigir as funções e garantir que sejam realizadas de acordo com os objetivos pretendidos, constituem orientação administrativa para evitar que os funcionários desempenhem funções que não desejam ou prejudiquem o sucesso de funções específicas (NAVARRO, 2005). Diante disso, as normas são uma das alternativas para o direcionamento de ações que podem servir para auxiliar a responder dúvidas ou resolver problemas que podem surgir com determinada frequência dentro das organizações (NAVARRO, 2005).

Neste sentido, no escopo da ISO 9001 tem-se avaliadores das entidades previdenciárias, por tal, os Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS) são compostos pelos entes federativos para dar cobertura a funcionários públicos servidores de cargos efetivos, como também aos membros da magistratura, do Ministério Público, da Defensoria Pública e dos Tribunais de Contas, deste modo, necessitam ser organizados de forma a desempenhar os princípios do caráter contribuinte além da estabilização financeira previstas na Lei nº 9.717, de 27 de novembro de 1988 (ME, 2020, p. 06-07).

Deste modo, a Lei nº 9.717, de 1988, atribuiu ao Ministério da Previdência Social a jurisdição para orientar, fiscalizar, supervisionar e acompanhar os RPPS, para situar e divulgar os parâmetros e diretrizes gerais para seu funcionamento, a partir de dados e informações sobre esses regimes e seus segurados (ME, 2020, p. 06-07). Atualmente essas jurisdições são desempenhadas pela Secretaria Especial de Previdência e Trabalho (SEPRT) do Ministério da Economia, originado pela Lei nº 13.844, de 18 de junho de 2019.

O país está composto em 5.570 municípios, onde 38% tinham RPPS oferecendo cobertura previdenciária a seus servidores públicos de cargos efetivos, segundo as legislações conduzidas pelos entes federativos à SPREV e anotadas no CADPREV até 31 de julho de 2020. Registre-se que o § 22 do art. 40 da Constituição Federal, incluído pela Emenda Constitucional nº 103, de 2019, vedou a instituição de novos RPPS” (ME, 2020, p. 12).

Por esse motivo, foram estabelecidos os Indicadores de Situação Previdenciária (ISP)RPPS pela Subsecretaria dos Regimes Próprios de Previdência Social (SRPPS) da Secretaria de Previdência (SPREV) do Ministério da Economia (ME).

(...) tendo por base as informações encaminhadas pelos entes federativos por meio da CADPREV - Sistema de Informações dos Regimes Públicos de Previdência Social e do SICONFI - Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro (ME, 2020, p. 12).

Sendo assim, estes indicadores são apresentados no Quadro 2 a situação atuarial do RPPS, situação financeira do RPPS e gestão e transparência do RPPS.

Quadro 2 – Indicadores do ISP-RPPS

Gestão e transparência do RPPS	a) Indicador de Regularidade; b) Indicador de Envio de Informações; c) Indicador de Modernização da Gestão
Situação financeira do RPPS	a) Indicador de Suficiência Financeira; b) Indicador de Acumulação de Recursos

Situação atuarial do RPPS	a) Indicador de Cobertura dos Compromissos Previdenciários.
---------------------------	---

Fonte: (ME, 2020, p. 16).

Diante o exposto, entre os membros do setor que realizam eventos e promoveram prêmios que reconhecem a gestão de previdência e avaliam por meio de indicadores RPPS, está a ANEPREM – Associação Nacional de Entidades de Previdência Municipal. A ANEPREM é uma associação sem fins lucrativos, que tem como desígnio ampliar a promoção, intercâmbio, fortalecimento e desenvolvimento da capacidade administrativa e técnica dos Regimes Próprios de Previdência Municipais e Estaduais (ANEPREM, 2021b). Essa avaliação é feita mediante o prêmio “Boas Práticas de Gestão Previdenciária”, no qual são avaliados diversos indicadores sendo alguns deles: práticas de transparência, práticas de equidade, práticas de ética, práticas de responsabilidade de gestão social e utilização eficiente de recursos públicos (ANEPREM, 2021b).

2.3.5 Indicadores de Qualidade

Na maioria das organizações existentes, os ganhos são mensurados ou investigados quase sempre desde um único indicador, sendo o econômico; mas a realidade é que um sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001:2000 envolve todas as áreas da empresa e, portanto, o benefício que este sistema representa para a empresa deve abranger diferentes aspectos este problema é evidentemente multicritério (GÓMEZ, 2010).

Por meio dos indicadores pode-se determinar o desempenho de uma organização tanto nos âmbitos financeiros como nos âmbitos sociais e ambientais, neste sentido um indicador é algo que serve para indicar, ou seja, ter sinais ou indícios, podendo ser físico ou numérico (CONCEITO,

2021). Já segundo Heredia (2001, p. 60) é “uma medida para quantificar a eficiência e/ou eficácia de uma atividade ou processo”.

Ainda, os indicadores de gestão são dados que refletem quais foram as consequências de ações incorporadas no passado, sendo assim, sua principal função o assentamento de bases para a tomada de decisões no presente e no futuro, também é importante que estes reflitam dados exatos e fiáveis, já que a análise da situação, de outra maneira, não seria correta (MARIN, 2014).

Tem-se os indicadores de desempenho como o retorno sobre ativos, retorno sobre vendas e crescimento de vendas nas organizações, nestas perspectivas, as empresas certificadas demonstram um melhor nível de eficiência em relação aos recursos que usado para criar um determinado nível de vendas, em relação a empresas não certificadas (MARIN, 2014).

Diante disso, os indicadores são avaliados por meio de auditorias internas e externas, seu controle e a sistemática podem ser aprimorados com um mecanismo de medição e monitoramento, capazes de alertar antecipadamente sobre o grau de desenvolvimento e implementação que uma organização possui em relação a vários requisitos regulamentares (TORRES et al., 2020).

2.4 Mecanismos institucionais da tomada de decisão das organizações

Tomadas de decisão no âmbito das organizações tendem a ser convenientemente explicadas a partir do que Numayer e Perkins (2005) chamaram de “motivações internas relacionadas à eficiência”: agentes dotados de racionalidade, frente a um problema específico, buscam uma solução ótima, que maximize os resultados da organização. A decisão de implementar uma norma que regule um sistema de gestão de qualidade, sob essa perspectiva, seria a melhor solução para uma organização, dado o interesse dos agentes que compõe essa organização de melhorar o atendimento às necessidades dos clientes e às demandas estatutárias e do regulador (NUMAYER; PERKINS, 2005).

Há, entretanto, abordagens alternativas para explicar o processo de tomada de decisão no contexto organizacional, encontradas em

estudos das organizações que enfatizam a complexidade da relação entre “problemas” e “soluções”. Cohen, March e Olsen (1972), por exemplo, inverteram a hipótese tradicional e sugeriram, no seu “modelo da lata de lixo da tomada de decisão organizacional”, que as organizações podem ser mais bem descritas como ambientes em que “soluções estão à procura de problemas para as quais possam ser uma resposta”.

Em outras palavras, o modelo da lata de lixo, partindo da interação dos elementos: Problemas, Soluções, Participantes e Oportunidades, ao contrário dos outros modelos da tomada de decisão, ele gera diversas questões dentro da organização como, por exemplo, problemas pontuais, possíveis soluções e oportunidades de escolhas, o que caracteriza a empresa como uma lata de lixo (modelo de anarquia organizada) que recebe uma cadeia de eventos (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972).

O modelo sugere fundamentalmente que uma decisão é tomada não em função da capacidade resolutive da solução, mas em função da simultaneidade temporal, em um processo de tomada de decisão, de uma solução, um problema e uma quantidade específica de “energia” da qual os participantes são portadores (COHEN, MARCH; OLSEN, 1972). Nesse modelo, uma decisão específica acaba sendo tomada de maneira meramente contingencial – o que abriu espaço para a crítica (cf., por exemplo, Bendor, Moe e Shotts (2001)). De fato, no modelo de Cohen, March e Olsen, os recursos soluções, problemas, participantes e oportunidades são considerados fluxos independentes, assim a tomada de decisão em torno de uma solução específica é algo casual (aleatório). Posteriormente, March e Olsen (1990) reconheceram esse padrão errático em um trabalho sugerindo “faltar estrutura” para o modelo da lata de lixo.

Por outro lado, tomemos como exemplo a estrutura formal. Organizações de setores muito diferentes, com objetivos e tecnologias igualmente diferentes, acabam adotando elementos da sua estrutura formal muito semelhantes. Meyer e Rowan buscam explicar esse fenômeno de isomorfismo institucional a partir da busca de organizações por legitimidade: ao incorporar “mitos institucionalizados” do ambiente externo (como, por exemplo, certos elementos da estrutura formal das organizações), elas ganham legitimidade, estabilidade, recursos e maiores probabilidades de sobrevivência face aos seus empregados, seu conselho dirigente, mas também (e talvez especialmente) em relação a agentes externos, como

clientes, credores, consultores, auditores. A decisão de incorporar elementos da estrutura formal do ambiente organizacional se dá a despeito de sua eficiência e ineficiência.

Tomadas de decisão em organizações públicas tendem ser ainda mais afetadas por esse fenômeno: tais organizações tendem a ser caracterizadas por tecnologias mal definidas, objetivos ambíguos e ambiente marcado por elevado nível de incerteza (DIMAGGIO; POWELL, 1983), o que as levam a tomar decisões, fundamentalmente, voltadas ao aumento de sua legitimidade. DiMaggio e Powell (1983) descreveram vários dos mecanismos que afetam a tomada de decisões no contexto das organizações. O isomorfismo coercitivo, por exemplo, resultaria de pressões formais ou informais exercidas por outras organizações; processos miméticos seriam comuns em ambientes de incerteza, nos quais organizações buscam se modelar em outras que enfrentam o mesmo contexto.

Esse tipo de tomada de decisão, como já foi mencionado, está menos voltado ao aumento da eficiência e mais voltado ao aumento da legitimidade; menos moldado por escolhas internas e mais definido por pressão externa, com consequências que tendem a ser mais cerimoniais do que práticas (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Em oposição às “motivações internas relacionadas à eficiência”, teríamos as “motivações externas ou institucionais”, relacionadas à legitimidade (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Outros autores trouxeram esse debate para a incorporação de metastandards como a ISO 9001 (NUMAYER; PERKINS 2005; HERAS et al., 2010). As hipóteses frequentemente defendidas em estudos como esses é a de que a implementação de normas de sistemas de gestão de qualidade, amplamente aceitas e disseminadas no contexto organizacional, poderia ser interpretada a partir do mesmo quadro conceitual proposto por Meyer e Rowan (1977) e outros autores. Assim, a adoção e implementação desse tipo de norma teria, preponderantemente, motivações externas e seriam decorrentes não da busca por mais eficiência, mas da procura por legitimidade (MEYER; ROWAN, 1977).

Enquanto o marco conceitual da ISO 9001 sugere um processo capitaneado pela liderança, que envolva todos os membros da organização, e um escopo que aponte para o melhor atendimento das demandas de clientes, do estatuto e do órgão regulador, o marco teórico do institucionalismo sociológico sugere que a adoção de

normas como a ISO 9001 poderia ser melhor interpretada como a incorporação de um mito institucionalizado no ambiente organizacional, com fins de aumento de legitimidade da organização (e, como consequência, de suas probabilidades de sobrevivência) (NBR ISO 9001 – ABNT, 2020).



3

3

METODOLOGIA



3. METODOLOGIA

Existem três principais classificações para os trabalhos de pesquisa, de acordo com Silva (2004), e dizem respeito à natureza, aos objetivos e aos procedimentos metodológicos. Avaliando este trabalho em função dessas classes, a natureza da pesquisa pode ser caracterizada como aplicada, pois busca gerar conhecimento prático, orientado a informação de circunstâncias particulares, submergindo interesses e episódios locais (PRODANOV; FREITAS 2013). No que diz respeito aos objetivos, o estudo é pautado como uma pesquisa descritiva, tendo como finalidade retratar o máximo das características do objeto, com a finalidade de identificar a interação entre variáveis de interesse.

E, quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa utilizou abordagens qualitativa e quantitativa, com o intuito de permitir a compreensão detalhada a respeito do objeto estudado (PRODANOV; FREITAS, 2013). Deste modo, o procedimento metodológico aplicado nesta pesquisa será um estudo de caso que, conforme Yin (2001), permite preservar as características significativas dos acontecimentos por meio de sua compreensão integral, abrangendo, portanto, poucos objetos de estudo, mediante a busca de amplo e detalhado conhecimento sobre o tema investigado (GIL, 2002).

3.1 Local de estudo da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida na Fundação Amazonprev, instituição pública brasileira, que fica localizada na cidade de Manaus, capital do estado do Amazonas, especificamente no endereço Avenida Duque de Caxias, número 435, Centro, Código de Endereçamento Postal (CEP) 69.020-140, sob as coordenadas 30° 80'01.9 "S 60 °00'36" W, conforme Figura 1.

Figura 1 – Prédio da Fundação Amazonprev localizado na cidade de Manaus/AM



Fonte: Goglemaps (2021).

Até o presente momento, data de coleta de dados da pesquisa (ano de 2021) a Amazonprev possui 180 funcionários e conta com as seguintes áreas:

- CONAD - Conselho de Administração
- COFIS - Conselho Fiscal
- CODIR - Conselho Diretor
- COTEP - Comissão Técnica. de Previdência
- COMIV - Comissão de Investimentos
- CONTRIN - Controle Interno
- GADIR - Gabinete da Diretoria
- PRESI - Diretor Presidente
- GEJUR - Gerência Jurídica
- DIPRE - Diretoria de Previdência
- GPREV - Gerência De Previdência

- COPREV - Coordenadoria de Análise de Proc. Previdenciário
- COREP - Coordenadoria de Relacionamento com o Público
- GETEC - Gerência Técnica
- DIRAF - Diretoria de Administração e Finanças
- GERAF - Gerência Administrativa e Financeira
- COPAG - Coordenadoria de Pagamento de Benefícios
- COMAP - Coordenadoria de Materiais e Patrimônio
- CODAC - Coordenadoria de Adm. Contábil
- COFIN - Coordenadoria de Finanças
- COARQ - Coordenadoria de Adm. de Arquivo
- COGEP - Coordenadoria Gestão de Pessoas e T&D

3.2 Participantes da pesquisa

Com a análise qualitativa é plausível escolher os participantes de um estudo fundamentando-se em características específicas, tendo em consideração o escopo da investigação (BLANCO; CASTRO, 2007; SILVA; MENEZES, 2001, p. 32). Desta forma, para escolher os entrevistados utilizaram-se cinco critérios, sendo: (a) ser ou ter sido funcionário da Amazonprev;

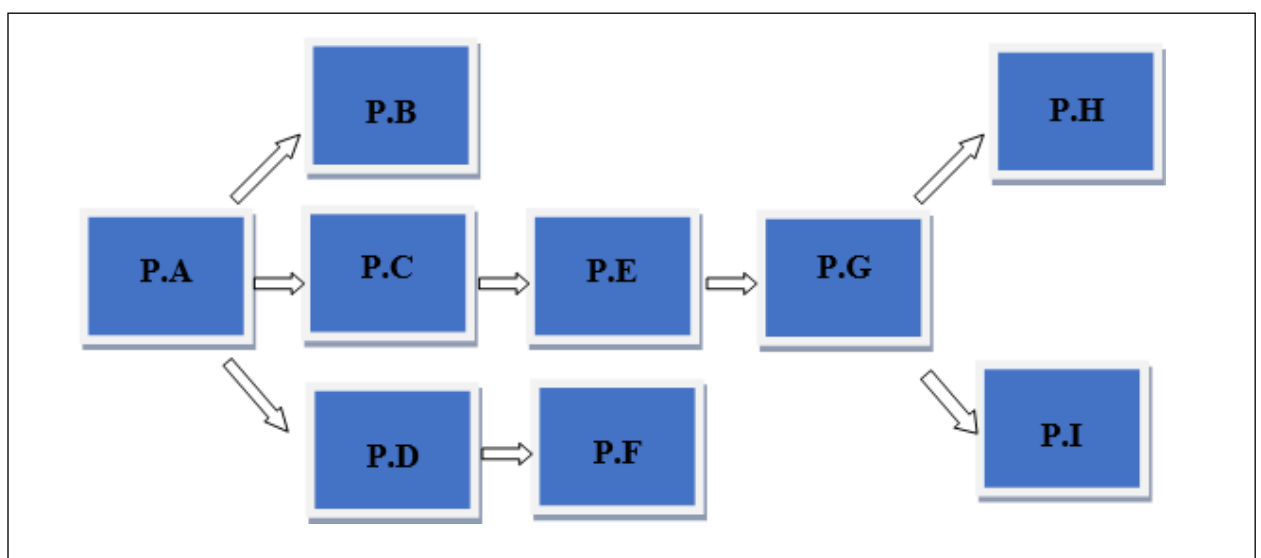
(b) conhecer ou ter sido informado sobre as diretrizes da ISO 9001; (c) participar ou ter participado de alguma das auditorias da Certificação ISO 9001; (d) exercer ou ter exercido função administrativa correlacionada com a Norma ISO 9001; e (e) disponibilidade para participar do estudo.

Esses funcionários foram selecionados seguindo o princípio da amostragem por Bola de Neve, o qual constitui a interação inicial com o informante-chave cujo objetivo é encontrar os “indivíduos com o aspecto indispensável para a investigação” (VINUTO, 2014, p. 203). Portanto, neste estudo, buscou-se pessoas que poderiam contribuir com a pesquisa de forma relevante a respeito da implementação e continuidade da Certificação ISO 9001.

Neste sentido, o informante-chave foi uma das pessoas conhecedoras da certificação ISO 9001 dentro da Fundação Amazonprev, atendendo os cinco critérios estabelecidos. Ela forneceu uma lista de contatos de colaboradores que desempenharam um papel fundamental na implementação e têm contribuído para a continuidade da certificação. Para não identificar os respondentes, preservando o sigilo de suas identidades, além da adoção do pronome masculino para todas as pessoas, foram ocultados os cargos. Entretanto foram listadas as funções em conjunto para informar a relevância das pessoas sugeridas pelo informante-chave. Portanto, os cargos a seguir não se caracterizam como uma representação atual da ocupação dos participantes e, sim o exercício que ocorreu em um determinado período entre a primeira implementação da ISO 9001 até o presente momento (ano de 2021), sendo eles: Diretor-Presidente; Diretor de Administração e Finanças; Gerente Técnico; Assessor; e Assessor Representante da Diretoria.

Após a seleção dos atores-chaves, estes foram contatados e verificado a disponibilidade para concessão da entrevista. Os indivíduos que puderam participar do estudo foram questionados ao final da entrevista se recomendariam outras pessoas para participar da pesquisa, ou seja, foi aplicado a metodologia “bola de neve” e, conseqüentemente, selecionados os demais entrevistados desta pesquisa (como descrito, de forma figurativa, na Figura 2).

Figura 2 – Organograma dos participantes selecionados por meio do método de amostragem Bola de Neve



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Conforme a figura 2, o total de participantes foram nove, o informante-chave indicou três pessoas (P.B, P.C e P.D). O P.B não indicou ninguém, enquanto o indivíduo P.C recomendou o

P.E e o participante D sugeriu o P.F e este por sua vez não indicou ninguém, porém o recomendado do Participante C (P.E), sugeriu o P.G que mencionou P.H e P.I, que não sugeriram mais ninguém que atendesse os seis critérios pré-definidos nesta pesquisa, ou seja, pessoas que poderiam agregar informações ao estudo de maneira relevante quanto a implementação e manutenção do Certificado ISO 9001 na Amazonprev.

As entrevistas foram realizadas com os nove informantes-chaves, sendo cinco entrevistados do sexo feminino com idade entre 40 e 63 anos e quatro do sexo masculino com idade entre 39 e 61 anos. Todos possuem curso de nível superior e a maioria é formada por especialistas (Pós-Graduação lato sensu) em diversas áreas. As áreas de formação são: administração, comunicação social, contabilidade, letras, direito, economia e gestão pública (em nível de graduação); administração de empresas, contabilidade, direito, direito empresarial, direito tributário, gestão de finanças, gestão educacional, gestão pública, riscos, recursos humanos e docência em nível superior (em nível de especialização); e administração pública e da segurança pública, cidadania e direitos humanos (em nível de mestrado). Os entrevistados ocupam em sua maior parte o cargo de Gerente (45%) e Diretor (22%), seguido de Coordenadores, Analistas e Assessores (que no total soma 33%).

Os cargos dos participantes estão relacionados com a análise; assessoramento; instrução e delegações de funções quanto a questões administrativas, técnicas e financeiras, além de coordenar o operacional do financeiro, realizar pagamentos e arrecadações; gerenciar o atendimento, os processos de aposentadoria e os processos de pensão; gerir e acompanhar o sistema de gestão da qualidade; realizar o controle interno dos procedimentos; e analisar as pensões, monitorar a satisfação do cliente, medir os resultados para ver o desempenho dos processos e checar possíveis riscos nos mesmos.

Portanto, foram entrevistados os funcionários ligados a gestão da Amazonprev que estiveram ou estão inseridos no contexto operacional e administrativo da Certificação ISO. A pesquisa revelou que a maioria dos indivíduos (55%) trabalham na Amazonprev há mais de 15 anos, entretanto, a Fundação apresenta em seu quadro de funcionários uma porcentagem expressiva de 34% de vínculos por volta

de 2 anos, em contrapartida o perfil dos colaboradores atua em cargos estratégicos da Fundação para promoção da cultura de qualidade.

3.3 Técnicas de coleta e análise de dados

Duas técnicas de coletas de dados foram utilizadas para descrever a missão institucional da Fundação Amazonprev e suas operações e serviços prestados; caracterizar a certificação NBR ISO 9001/2015 e seus impactos previstos nas organizações que a adotam; avaliar indicadores que tornem possível caracterizar se a adoção da Certificação ISO 9001 pela Fundação Amazonprev contou com o comprometimento efetivo dos seus membros, a partir de suas lideranças, e se teve impactos positivos no atendimento das demandas de clientes, do estatuto e do órgão regulador.

Primeiramente, foi realizada a seleção de dados secundários relevantes sobre a temática oriundos de artigos científicos, livros, relatórios e textos de sites governamentais e não governamentais por meio da Revisão de Literatura Narrativa, e, posteriormente aplicado um Roteiro de Entrevista Semiestruturado para coletar informações primárias em conformidade com o objetivo desta dissertação, os quais estão descritos nas seções 3.3.1, Revisão de Literatura Narrativa, e 3.3.2, Roteiro de Entrevista Semiestruturado.

3.3.1 Revisão de Literatura Narrativa

A pesquisa bibliográfica é caracterizada como revisão de literatura (LIMA; MIOTO, 2007), sendo também conhecida como Revisão de Literatura Narrativa, que segundo Oliveira (2007) e Gil (2002) é o desenho e análise de documentos de propriedade científica já publicados como artigos científicos, dissertações, teses, livros, enciclopédias, ensaios críticos, entre outros, sendo a finalidade básica possibilitar aos investigadores o contato direto com documentos que tratem do problema pesquisado.

Neste sentido, realizou-se a pesquisa bibliográfica, com três intuitos (TRAINA; TRAINA JUNIOR, 2009):

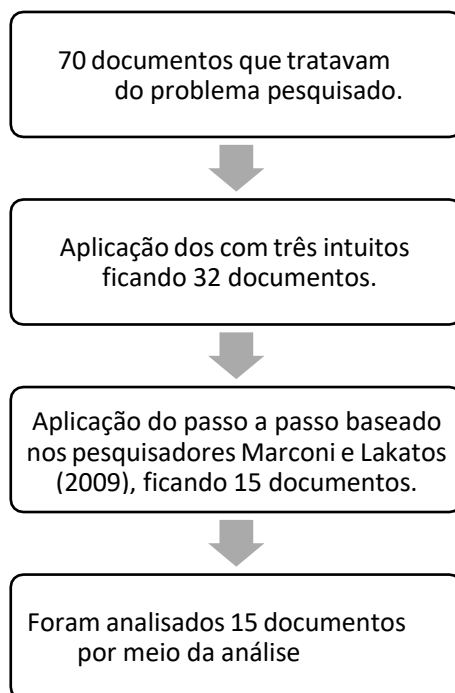
- Identificar técnicas que auxiliaram o desenvolvimento do trabalho e construto do instrumento de pesquisa;
- Avaliar pesquisas semelhantes; e
- Identificar a autenticidade do foco da pesquisa que justifique sua elaboração.

Nesta pesquisa, para realização da revisão de literatura seguiu-se um passo a passo baseado nos pesquisadores Marconi e Lakatos (2009), são eles:

- Determinação dos objetivos;
- Elaboração do plano de trabalho;
- Identificação das fontes;
- Localização das fontes e obtenção do material;
- Leitura do material;
- Tomada de apontamentos;
- Organização de fichas; e
- Composição do trabalho.

Na fase da identificação, deu-se ênfase nas pesquisas sobre implantação da ISO 9001 e seus impactos sobre o atendimento às necessidades dos clientes, às demandas estatutárias e às demandas do órgão regulador. Assim, após a realização da revisão de literatura utilizou-se a técnica de análise documental, onde procurou-se os principais indicadores avaliados pelos gestores da ISO 9001 no ano 2008, 2015 e até o presente momento, como descrito, de forma figurativa, na Figura 3

Figura 3 – Processo metodológico da Revisão de Literatura Narrativa.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Neste sentido, buscou-se nos dados disponibilizados no site da Amazonprev as informações a respeito do atendimento as demandas estatutárias e do regulador, os dados coletados foram tabulados e analisados por meio de estatística descritiva, e, posteriormente ilustrados com quadros e gráficos (figuras), por meio dos quais foi possível perceber mudanças ao longo dos anos nos indicadores da Amazonprev.

3.3.2 Roteiro de Entrevista Semiestruturado

A elaboração da ferramenta de pesquisa baseou-se na adaptação de variáveis definidas por Black e Porter (1996), aproximando-as às necessidades da pesquisa (Quadro 3). Tais variáveis foram organizadas em categorias, compondo o Roteiro de Entrevista Semiestruturado (Apêndice I) que foi adequado ao objetivo proposto neste estudo, cujas questões foram desenvolvidas a partir da revisão de literatura a respeito das temáticas ISO e Gestão da Qualidade, considerando a realidade da Amazonprev.

I. Informações Institucionais Perfil do objeto de estudo e dos respondentes da pesquisa Identificar ou distinguir uma pessoa; pode-se chegar a tal fim mediante o fornecimento de dados necessários para ser reconhecido.

Quadro 3 – Variáveis utilizadas no Roteiro de Entrevista Semiestruturado desta pesquisa

Categoria	Variável	Descrição
I. Informações Institucionais	Perfil do objeto de estudo e dos respondentes da pesquisa	Identificar ou distinguir uma pessoa; pode-se chegar a tal fim mediante o fornecimento de dados necessários para ser reconhecido.
II. Cultura da Qualidade	Treinamento alinhado a ISO 9001	Gerenciamento de Recursos Humanos (educação, treinamento e esquemas de envolvimento) alinhados com a qualidade e os planos de performance da organização.
	Conhecimentos a respeito das diretrizes da ISO 9001	Mensuração de performance para apoiar os objetivos de qualidade e desempenho da organização.
	Diferenciação por meio da qualidade dos serviços prestados	Observação de processos e serviços prestados por outras organizações semelhantes para auxiliar na melhoria da qualidade dos serviços ofertados pela organização.
	Satisfação dos clientes	Acompanhamento da satisfação dos clientes com dados tanto de competidores externos quanto indicadores internos.
	Influência da liderança da Amazonprev na cultura organizacional	Comprometimento dos executivos sêniores por meio do envolvimento e visibilidade em atividades de qualidade e comunicação de valores de qualidade.
	Acompanhamento das exigências do Estatuto da Amazonprev	Controle de processos e melhoria contínua dos processos centrais de negócios em concordância com as diretrizes de qualidade da ISO 9001.

Fonte: Adaptado de Black e Porter (1996).

Quadro 3 – Variáveis utilizadas no Roteiro de Entrevista Semiestruturado desta pesquisa (Continuação)

Categoria	Variável	Descrição
II. Cultura da Qualidade	Acompanhamento das exigências do Regulador da Amazonprev	Execução de planos a longo-prazo e estratégias para considerar os requerimentos do Regulador em favorecimento dos clientes, conforme as capacidades da organização.
	Incorajamento da cultura organizacional com o comprometimento para melhoria da qualidade	Incorajamento de uma cultura organizacional (valores comuns, crenças e comportamentos) que está comprometida com a melhoria da qualidade.

Fonte: Adaptado de Black e Porter (1996).

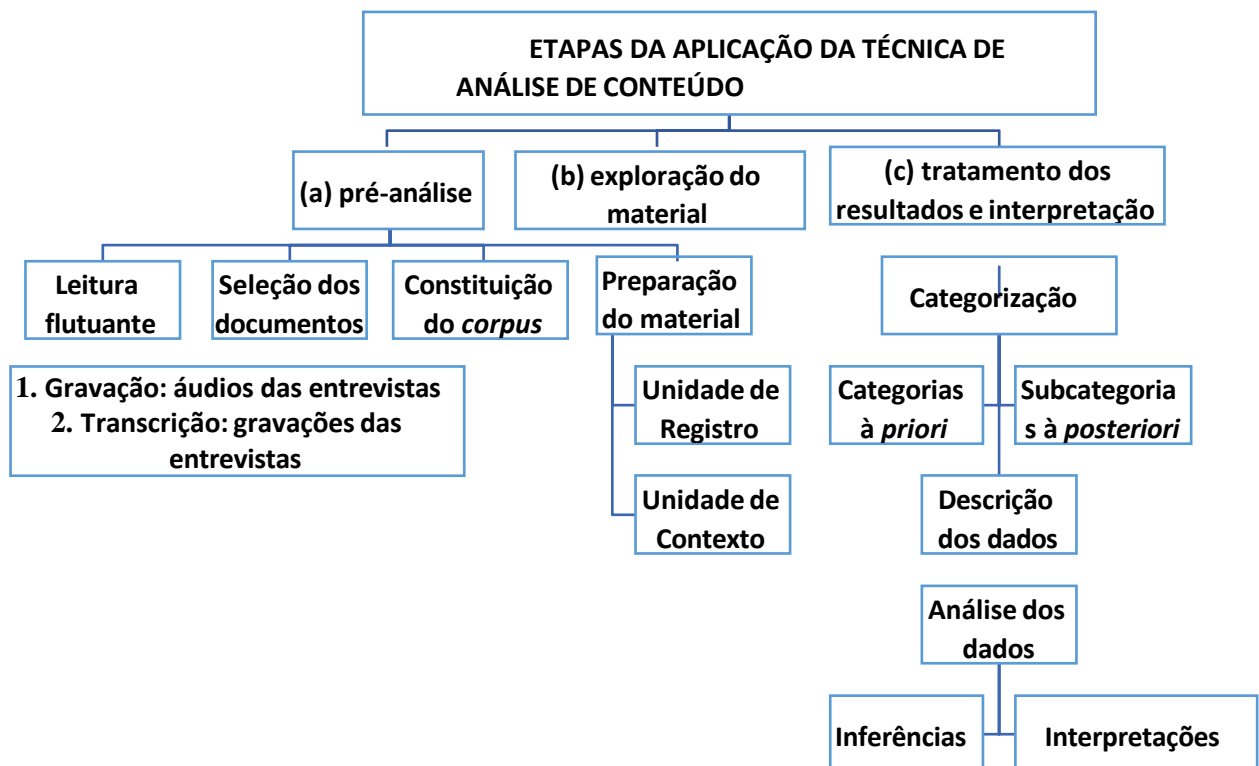
O Roteiro de Entrevista Semiestruturado foi submetido ao pré-teste que contou com a participação de dois colaboradores voluntários da Amazonprev, com cargos e funções diferentes, tendo como objetivo auxiliar a adequação e melhoria da redação das questões (clareza da linguagem de cada questão; examinar se as perguntas são pertinentes e efetivas em concordância ao intuito da pesquisa; e conhecer o tempo necessário para a aplicação do instrumento de pesquisa). Deste modo, o Roteiro de Entrevista Semiestruturado foi preparado, tornando-o adequado aos diversos atores entrevistados.

Posteriormente, aplicou-se este instrumento de pesquisa aos nove funcionários da Amazonprev (selecionados pelo Método Bola de Neve). Foram selecionados os colaboradores que trabalham a aproximadamente dois anos na instituição e estão diretamente envolvidos nos processos de prestação de serviços conduzidos pelas diretrizes da norma ISO 9001. Assim, na busca pela compreensão das motivações existentes na adoção e permanência da certificação, a entrevista foi conduzida de acordo com a perspectiva dos diferentes servidores da Fundação. Ainda, ressalta-se que todos os participantes desta pesquisa assinaram Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice II), que garante ao sujeito da pesquisa o respeito aos seus direitos.

Após a realização das entrevistas, foi aplicada a Estatística Descritiva que, principalmente, é uma técnica quantitativa que faz recomendações sobre como resumir, de forma clara e simples, os dados de uma investigação em tabelas, figuras ou gráficos. Antes de realizar

uma análise descritiva, é imprescindível retornar aos objetivos da pesquisa, bem como identificar as escalas de mensuração das diferentes variáveis que foram registradas no estudo, assim, o objetivo das ilustrações é sintetizar os resultados mais relevantes do estudo (RÉNDON, 2016). Quanto a técnica qualitativa, foi adotado o método de Análise de Conteúdo, seguindo o protocolo proposto por Bardin (1977), que consiste na adoção de três etapas para diagnóstico dos resultados, o que possibilitou a interpretação e conclusões das informações de acordo com a perspectiva dos participantes da pesquisa. As etapas são: (a) pré-análise; (b) exploração do material; e (c) tratamento dos resultados e interpretação (BARDIN, 1977) ver Figura 4. Deste modo, a pesquisa empregou as três etapas de análise alinhadas também aos objetivos desta pesquisa, conforme Quadro 4.

Figura 4 – Aplicação da técnica de Análise de Conteúdo nesta pesquisa utilizando a proposta de Bardin (1977)



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Quadro 4 – Categorias à priori e suas subcategorias à posteriori¹ quanto adoção da Certificação ISO 9001 na Amazonprev

Objetivo geral	Objetivos específicos	Categorias	Subcategorias	Questões
Analisar se a adoção da certificação NBR ISO 9001 pela Fundação Amazonprev foi realizada, de forma	Descrever a missão institucional da Fundação Amazonprev, suas operações e	I. Informações Institucionais	i. Caracterização do Participante	Quantos anos você tem? Qual é o seu grau de instrução (escolaridade)? Caso possua ou está cursando
preponderante, por motivações internas ou externas.	serviços prestados baseada em documentos;			Ensino superior, mencione qual(quais) curso(s)? 3. Há quanto tempo trabalha/por quanto tempo trabalhou na Fundação Amazonprev? 4. Qual cargo você possui na Fundação Amazonprev? E, qual função você exerce na Fundação Amazonprev?
	Caracterizar a certificação NBR ISO 9001/2015 e seus impactos previstos nas organizações que a adotam;	II. Cultura de Qualidade	i. Conhecimentos a respeito da Gestão de Qualidade e diretrizes da Certificação ISO 9001	5. Quando foi o seu primeiro contato com o tema “Gestão da Qualidade”? (Aproveitar o fluxo da resposta para perguntar também sobre “quando ele/a teve contato com a norma ISO 9001”). 6. Como você definiria seu nível de conhecimento sobre esses temas (Gestão da Qualidade e ISO 9001)?

¹ As categorias à priori e à posteriori é a técnica de análise qualitativa de Bardin. A análise de conteúdo detém essa estrutura de categorias definidas antes (estrutura do Roteiro de Entrevista Semiestruturado) e depois (conforme a respostas dos participantes).

Quadro 4 – Categorias à *priori* e suas subcategorias à *posteriori* quanto adoção da Certificação ISO 9001 na Amazonprev (Continuação)

Objetivo geral	Objetivos específicos	Categorias	Subcategorias	Questões
<p>Analisar se a adoção da certificação NBR ISO 9001 pela Fundação Amazonprev foi realizada, de forma preponderante, por motivações internas ou externas.</p>	<p>Caracterizar a certificação NBR ISO 9001/2015 e seus impactos previstos nas organizações que a adotam;</p>	<p>II. Cultura de Qualidade</p>	<p>ii. Operações e Serviços para melhoria da Qualidade</p>	<p>7. Você tem conhecimento ou foi informado do processo inicial de diagnóstico que levou a Fundação Amazonprev e seus membros a implementar ISO 9001? Você concorda com esse diagnóstico?</p> <p>8. A partir da resposta anterior quais são as motivações que levaram a Fundação Amazonprev à adoção da ISO 9001?</p> <p>9. Na sua perspectiva, como a estrutura de trabalho da Fundação Amazonprev encontrava-se no momento da implementação da ISO 9001??</p>
	<p>Avaliar indicadores que tornem possível caracterizar se a adoção da Certificação ISO 9001 pela</p>			

	positivos no atendimento das demandas de clientes, do estatuto e do regulador.			específicas que foram mais impactadas na cultura organizacional? Quais delas? Você pode citar exemplos?
				<p>iii.</p> <p>Diferenciação por meio da qualidade dos serviços prestados</p> <p>11. Qual ferramenta a Fundação Amazonprev utiliza para avaliar o conhecimento dos funcionários a respeito das diretrizes da ISO 9001?</p> <p>12. Qual ferramenta a Fundação Amazonprev utiliza para acompanhar os serviços fornecidos aos clientes interno e externos?</p> <p>13. Como é realizado o processo que garante a segurança da qualidade dos serviços ofertados pela Fundação Amazonprev? Passa por auditoria? Como são essas auditorias? Quem é o órgão auditor?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Quadro 4 – Categorias à *priori* e suas subcategorias à *posteriori* quanto adoção da Certificação ISO 9001 na Amazonprev (Continuação)

Objetivo geral	Objetivos específicos	Categorias	Subcategorias	Questões
<p>Analisar se a adoção da certificação NBR ISO 9001 pela Fundação Amazonprev foi realizada, de forma preponderante, por motivações internas ou externas.</p>	<p>Avaliar indicadores que tornem possível caracterizar se a adoção da Certificação ISO 9001 pela Fundação Amazonprev contou com o comprometimento efetivo dos seus membros, a partir de suas lideranças, e teve impactos positivos no atendimento das demandas de clientes,</p>	<p>II. Cultura de Qualidade</p>	<p>iii. Diferenciação por meio da qualidade dos serviços prestados</p>	<p>14. A Fundação Amazonprev tem um bom relacionamento ao longo prazo com seus fornecedores? Comente. 15. O que difere a Fundação Amazonprev dos provedores privados de previdência complementar? 16. Como a Fundação Amazonprev acompanha a satisfação de seus clientes? 17. Na sua perspectiva, houve melhoria no atendimento às exigências</p>

	do estatuto e do regulador.			<p>do Estatuto da Fundação Amazonprev depois da adoção da ISO 9001? Você pode citar exemplos?</p> <p>Na sua perspectiva, houve melhoria no atendimento às exigências do Regulador da Fundação Amazonprev depois da adoção da ISO 9001? Você pode citar exemplos?</p> <p>Existe um conselho ou comitê que represente os funcionários para avaliar e contribuir com a melhoria da qualidade na estrutura organizacional da Fundação Amazonprev? Comente.</p> <p>Como é o processo de desenvolvimento e implementação dos planos para melhorar a qualidade dos serviços prestados pela Fundação Amazonprev?</p>
--	-----------------------------	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Na primeira etapa, (a) pré-análise, adotaram-se as regras da representatividade, da exaustividade², da homogeneidade e da

² Exaustividade: não se pode deixar de fora nenhum elemento que corresponda aos critérios definidos; Representatividade: análise sobre uma amostra de material, conforme o caso e Homogeneidade: critérios precisos de escolha, obtidos por técnicas idênticas, indivíduos semelhantes e que não representem demasiada singularidade. (Bardin, 1977).

pertinência, efetivadas por meio da leitura flutuante³, ou seja, o primeiro contato do pesquisador com as respostas de cada pergunta para definição dos objetivos e formulação dos identificadores para fundamentação das interpretações da implementação da ISO 9001 na Fundação Amazonprev (BARDIN, 1977).

A segunda, (b) exploração do material, consistiu na compilação das temáticas, deste modo, adotou-se a codificação temática à priori e à posteriori⁴. As informações foram distribuídas em unidade de registro e unidade de contexto⁵ (BARDIN, 1977). Assim, à priori foram elaboradas as seguintes categorias: Categoria (I) Informações Institucionais; e Categoria (2) Cultura de Qualidade. Depois da leitura flutuante dos resultados foram definidas três subcategorias à posteriori, são elas: i. Caracterização do Participante; ii. Conhecimentos a respeito da Gestão de Qualidade e diretrizes da Certificação ISO 9001; e iii. Operações e Serviços para melhoria da Qualidade. Quanto a unidade de registro, definiu-se como sendo o conjunto de informações coletadas sobre a “Certificação ISO 9001 na Amazonprev”. Enquanto, a unidade de contexto foi determinada como “Motivações que levaram a adoção da Certificação ISO 9001 de acordo com a percepção dos funcionários da Amazonprev”.

E, por último, a terceira, o (c) alinhamento dos resultados e interpretação, observa-se no Quadro 4 que as categorias à priori estão de acordo com as questões do instrumento de coleta de dados, pois já havia interesse prévio (BARDIN, 1977). À medida que as subcategorias foram elaboradas à posteriori segundo os resultados obtidos na pesquisa com o intuito de dar sentido às inferências e interpretações

³ Segundo Bardin (1977), envolve a leitura “flutuante”, ou seja, um primeiro contato com os documentos que serão submetidos à análise, a escolha deles, a formulação das hipóteses e objetivos, a elaboração dos indicadores que orientarão a interpretação e a preparação formal do material.

⁴ Codificação temática à priori e à posteriori, de acordo com Bardin (1977), significa a escolha do universo de documentos/informações, pode-se, então, constituir um conjunto de documentos/informações que contemplem os objetivos da pesquisa a ser submetidos aos procedimentos analíticos, o que implica em escolhas, seleções e regras. O grupo de informações a ser analisados podem ser selecionados antes da aplicação do instrumento de pesquisa (categoria à priori), ou seja, conjunto de respostas esperadas. E, também pode ser escolhido à posteriori (categorias/subcategorias) após a aplicação do método de coleta de dados, ou seja, o conjunto de informações é organizado em subcategorias e em outros casos levando a elaboração de uma nova categoria pertinente para pesquisa.

⁵ Unidade de Registro está alinhada as categorias definidas e pode ser o tema, como também o objeto de estudo da pesquisa e Unidade de Contexto corresponde aos limites contextuais da pesquisa, ou seja, quanto ao foco de estudo que a ser interpretado.

dos resultados, o que auxiliou atingir os objetivos propostos nesta pesquisa.

Ademais, com a autorização dos participantes, as entrevistas foram gravadas e depois transcritas. Na transcrição, foram excluídos os vícios de linguagem e as repetições de palavras que apareceram nas falas dos participantes, a fim de extrair informações claras e objetivas do entrevistado e, conseqüentemente, auxiliar o leitor a compreender a mensagem.



4

4

RESULTADOS E ANÁLISES



4. RESULTADOS E ANÁLISES

O presente capítulo corresponde aos resultados obtidos por meio da Revisão de Literatura Narrativa e do Roteiro de Entrevista Semiestruturado. As informações estão organizadas em três subcapítulos, em conformidade com os objetivos específicos propostos nesta dissertação: o 4.1 descreve a missão institucional da Fundação Amazonprev, suas operações e serviços prestados; o 4.2 apresenta os indicadores de comprometimento dos membros da Amazonprev, a partir de suas lideranças, e os impactos no atendimento às demandas dos clientes, do estatuto e do regulador e; por fim, o 4.3 avalia os impactos da Certificação NBR ISO 9001/2015, previstos na Fundação Amazonprev.

4.1 Missão institucional da Fundação Amazonprev, suas operações e serviços prestados

Segundo os Art. 4 e 5 do Estatuto da Amazonprev (2002), a Fundação Amazonprev é uma instituição administrativa de fundo previdenciário do estado do Amazonas, com presença jurídica de direito privado e caráter de serviço social autônomo. Foi criada pela Lei Complementar N° 30, de 27 de dezembro de 2001, com tempo de duração indeterminado. Está localizada na cidade de Manaus, mas pode habilitar representantes em outras localidades (AMAZONPREV, 2002).

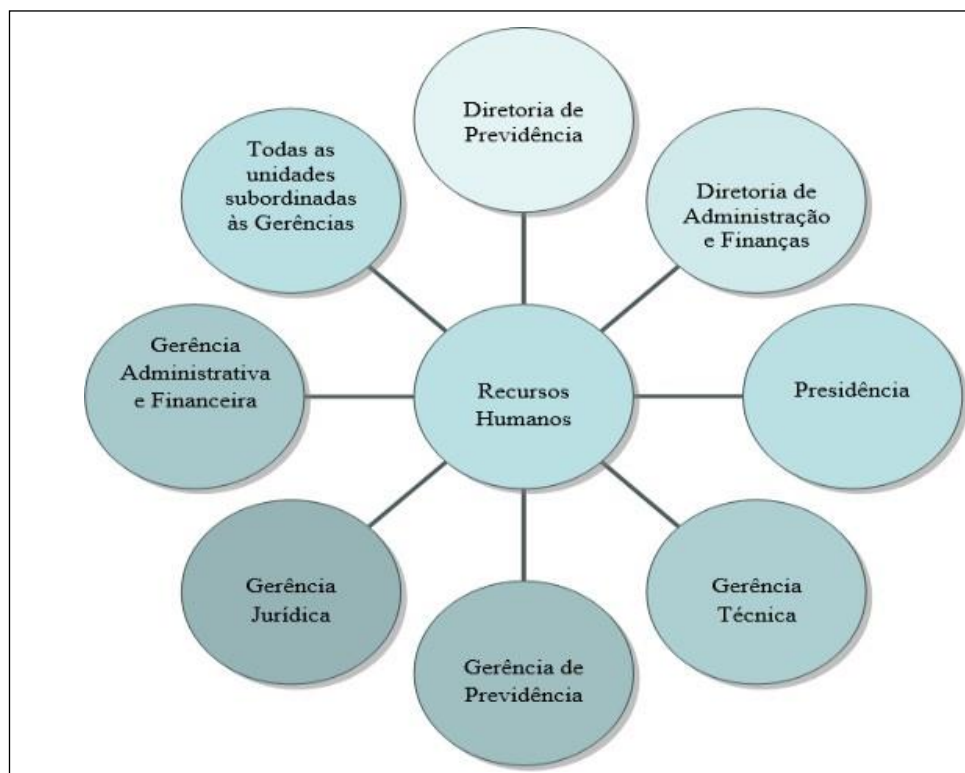
A finalidade da Amazonprev, conforme Art. 6 e 7, é gerir o Regime Próprio de Previdência do estado do Amazonas, componente da Lei Complementar n° 30, e para consequências de vinculação e na execução de sua missão institucional, nos termos dos artigos 56 e 57, a Amazonprev celebra com o estado do Amazonas Contrato de Gestão (AMAZONPREV 2002). Neste sentido, no artigo 9 do Estatuto, consta que a Amazonprev pode celebrar acordos, parcerias contratos, ajustamentos, protocolos, bem como se afiliar a instituições nacionais e internacionais (AMAZONPREV 2002).

Portanto, a missão da Amazonprev “é assegurar aos servidores públicos do estado do Amazonas e seus dependentes os benefícios que

lhes sejam devidos, gerindo os recursos de forma a observar o caráter contributivo e o equilíbrio financeiro e atuarial” (AMAZONPREV, 2016, p. 07) e sua visão de Futuro é “consolidar o reconhecimento dos segurados, até 2021, por meio da excelência na gestão previdenciária” (AMAZONPREV, 2016, p. 07).

Quanto a sua estrutura administrativa, observa-se na Figura 5 que o Recursos Humanos detém ligação direta com todas as áreas administrativa da Amazonprev.

Figura 5 – Organograma das áreas administrativas envolvidas no sistema de recursos humanos da Amazonprev



Fonte: Adaptado de (COGEP, 2021).

Ainda em relação à estrutura organizacional da Amazonprev, consta no artigo 39 do Estatuto da Amazonprev as atribuições do Controle Interno, que tem a finalidade de designar, reconstruir, implementar processos e realizar acompanhamentos eficazes para possíveis intervenções, bem como analisar e avaliar permanentemente as atividades da entidade (AMAZONPREV 2002). Neste sentido, algumas das atividades da entidade são: avaliação da gestão administrativa, financeira, contábil, patrimonial e recursos humanos. A análise de informações e as irregularidades encontradas devem ser

imediatamente comunicadas ao Conselho de Administração para as imputações de Controles Internos, cuja a competência é do Conselho Diretor da Fundação (AMAZONPREV, 2002).

Segundo o Participante A, quando a administração tomou a decisão de implantar o sistema ISO 9001, a Amazonprev “(...) não tinha sua documentação, seus processos internos, departamentalização apropriados para o processo de certificação ISO”, isto é, as atividades eram realizadas, mas não documentadas. Assim, o Participante A foi convidado pela diretoria da Amazonprev da época, em meados de 2007, a implantar, junto com a assessoria/consultoria especializada e os servidores, a Norma ISO 9001, isto é, foi contratado uma consultoria para auxiliar nas mudanças necessárias para a instituição receber a certificação.

Quadro 5 – Funções dos atores importantes no direcionamento institucional da Amazonprev

Atores chaves	Funções
Governo do Estado	<p>Participação direta ou com abarcamento efetivo da SEAD - Secretaria de Estado de Administração e Gestão, SEFAZ - Secretaria do Estado da Fazenda do Estado do Amazonas, SEPLAN-CTI - Secretaria de Estado de Planejamento, desenvolvimento, Ciência, Tecnologia e Inovação e CGE - Controladoria Geral do Estado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nas macros decisões que avalizem a sustentabilidade do Sistema Previdenciário estadual. • Eficaz empenho com a gestão do ativo e passivo previdenciário do Fundo capitalizado. • Assessoria para viabilização de políticas públicas do Estado do Amazonas e deliberações que afiancem a estabilização financeira e atuarial do aparelho previdenciário. • Oferta de serviços e dados ao grupo-alvo com qualidade. • Assessoria para assuntos pertinentes à aderência à Unidade Gestora e Regime Próprio Únicos.
Servidores	<ul style="list-style-type: none"> • Política de qualificação adaptada ao desenvolvimento das aptidões e à valorização do capital humano, voltada ao profissionalismo, para o alcance de benefícios positivos • Aumento e disseminação de inovações em procedimentos e métodos de trabalho que procedam em ganhos de efetividade operativo.

Para conseguir desenvolver as funções dos atores no Quadro 5, é importante que sejam cumpridos os princípios da instituição: aplicação ativa de valores como honestidade, transparência, qualidade e deferência ao empregado segurado. Além da confiança, fidelidade, respeito e valorização do homem em sua privacidade e individualidade e dignidade, objetivando avaliar a manutenção de renda, em sua pós vida laboral. Ainda, a Fundação também rejeita todo tipo de comportamento fundamentado em preconceitos conexos à raça, ascendência, crença, classe social, sexo, cor, incapacidade física e quaisquer outras formas de discriminação.

Conforme anteriormente citado, pode se analisar a partir do cumprimento dos princípios da Fundação, resultados que refletem no Indicador de Modernização da Gestão do Ministério da Economia. Este indicador visa identificar os RPPS que seguiram melhores práticas de gestão previdenciária, tendo por base os documentos relativos à obtenção de certificação institucional no âmbito do Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão dos Regimes Próprios de Previdência Social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (Pró-Gestão RPPS) (ME, 2020). Isto contempla três dimensões sendo:

Controles Internos, Governança Corporativa e Educação Previdenciária. Cada uma dessas três dimensões possui um grupo de ações relacionadas, a serem cumpridas pelo RPPS, que se encontram listadas no Anexo da Portaria MPS nº 185, de 2015 e cujo conteúdo é detalhado no Manual do Pró-Gestão RPPS. A certificação em determinado nível, que tem prazo de validade de 3 (três) anos, será atingida se o ente demonstrar à entidade certificadora que atingiu esse nível nas ações avaliadas. Cada uma das ações possui quatro níveis de aderência, que representam os diferentes graus de complexidade que poderão ser atingidos, desde o Nível I, mais simples, até o Nível IV, mais complexo (ME, 2020, p. 27- 28).

Em referência a política de qualidade da Amazonprev, destaca-se o comprometimento com a qualidade dos serviços previdenciários diante dos clientes, instituições fiscalizadoras, Estado, associações e partes interessadas. Estes stakeholders trabalham arduamente para garantir aos servidores públicos do Estado do Amazonas os benefícios e regular com excelência os seus procedimentos previdenciários, apontando à satisfação dos segurados e dependentes, aprimorando

sucessivamente as atividades, em atendimento ao Sistema de Gestão da Qualidade (AMAZONPREV, 2016).

Segundo os Participantes B e D, a implementação da ISO 9001 mudou a estrutura de trabalho da Amazonprev, pois conforme a Fundação foi consolidando as diretrizes da certificação, viu-se a necessidade de se adequar exclusivamente ao seu papel de previdência e não mais de assistência social. Também “(...) houve a necessidade de otimizar a forma de gestão e trabalhar a questão mais estratégica da Fundação, então nesse sentido (...) de mudanças, um dos pontos principais foi justamente trabalhar e identificar dentro do contexto, onde é que a Fundação está inserida” (Participante D).

Neste sentido, para conseguir a certificação da ISO 9001, a Fundação teve que fazer mudanças internas no departamento de Recursos Humanos, por essa razão, é importante mencionar o sistema de recursos humanos da Amazonprev, que revelou a conformidade dos métodos de atendimento com o Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ, especialmente quanto ao abastecimento e coordenação, constituição de ferramentas de trabalho em prol de guiar e conduzir de forma segura as atividades desempenhadas pelos colaboradores da instituição, bem como os colaboradores implicados no cumprimento das ações, a orientação dos recursos humanos da instituição quanto à formalização dos materiais pertinentes aos direitos e obrigações particulares (COGEP, 2021).

Para implementação da ISO, o Participante A revelou que foi realizado um diagnóstico na Amazonprev e, contratada consultoria para auxiliar nas mudanças para adequação a certificação:

(...) consultoria que foi contratada, ela fez um diagnóstico (...). Assim, por meio da (...) visão organizacional da Amazonprev foi utilizada a abordagem de processos, foram identificados alguns riscos que poderiam prejudicar o andamento das atividades da instituição e aí medindo os resultados e desempenho através da aplicação do ISO, traz o que? A eficácia do processo. Então ela surgiu basicamente dessa observação, dessa necessidade de trazer para a gestão uma ferramenta eficaz na condução da instituição (Participante D).

Além disso, dentro deste escopo de mudanças, para todos os Participantes a ISO 9001 foi responsável por mudar a cultura organizacional na Fundação Amazonprev de forma geral, conforme

mencionado pelo Participante A: “(...) essa questão cultural, ela tá relacionada mais no contexto geral, porque você tem uma instituição que está realmente voltada para trabalhar em prol do seu segurado”. Portanto, o diagnóstico e o comprometimento dos colaboradores foram fatores que contribuíram de forma expressiva para que as mudanças pudessem ocorrer na estrutura de trabalho da Amazonprev e, assim, receber a Certificação ISO, conforme revela o Participante B:

Olha, na instituição Amazonprev, a partir da implantação da ISO 9000, nós tivemos (...) uma mudança geral. Própria exigência de um sistema previdenciário voltado justamente para previdência e acompanhado pela ISO 9000. Ela fez essa exigência e nós fomos realmente cumprindo, por isso que eu digo para você, o compromisso do técnico é muito grande, posso dizer que 90, 80 por cento disso existe desse compromisso (Participante B).

Além do comprometimento de todas as unidades que fazem parte do sistema de recursos humanos, a formulação de documentos de controle e avaliação das atividades desempenhadas pela Fundação também foi um dos requisitos da Certificação ISO, pois de acordo com o Participante A, a Amazonprev não tinha os desenhos de macro processos, porém tinha um padrão de atividades com qualidade, conforme menciona o Participante G “(...) já tínhamos um padrão, uma formatação, atuávamos sobre um planejamento estratégico, direcionamento institucional (...)”.

(...) os fluxos de processo, nada disso existia, mas existiam procedimentos operacionais, sempre existiu, só que a certificação da ISO 9000, ela atribui ao objetivo, um horizonte para cada uma dessas finalidades. Então, eu precisava definir, por exemplo, a instituição, ela precisava definir qual era seu escopo de certificação, ou seja, o que era mais relevante que uma unidade gestora de RPPS faz, o que era mais relevante para ela se certificar. Na instituição não tinha essa visão, nós fomos conhecendo isso ao longo desse processo de implantação. Então, por exemplo, nós não sabíamos que tínhamos que fazer um fluxo de entrada e saída de processos, a gente não sabia que a gente tinha que fazer mapeamento de fornecedores (...) (Participante A).

Apesar da ISO ter impactado nas atividades da Amazonprev, os Participante B e C, mencionaram que a qualidade estava presente na instituição, principalmente pela qualidade desempenhada pelos colaboradores em suas atividades e incentivada pela alta gestão da Fundação:

(...) A Amazonprev foi uma instituição que sempre primou por essa questão da transparência, da qualidade, dos seus procedimentos internos. (...) um dos motivos de ter aderido ao sistema ISO foi exatamente isso (...), a escolha pela certificação foi para que nós tivéssemos um atestado, um documento dizendo que realmente aquela instituição atende aos requisitos mínimos de qualidade dentro do seu setor. (...) a instituição Amazonprev sempre, desde o início, foi muito influenciada na sua gestão, exatamente por causa disso, porque não tinha indicadores de desempenho, você não tinha indicadores de resultado, indicadores operacionais, indicadores estratégicos, mas a instituição Amazonprev antes mesmo de sua certificação, já tinha metas de cumprimento de análise de processo. Por exemplo: (...) nós tínhamos um prazo de concessão de uma pensão previdenciária de sete dias úteis, antes era dez dias úteis, depois foi diminuindo, depois ficou seis dias úteis (...), (...) quer dizer, esses indicadores, eles já mostravam que a instituição Amazonprev tinha um diferencial na sua gestão, medindo os seus esforços, medindo os seus resultados, medindo o tempo que você executava suas tarefas. Então, nós precisávamos que alguém externo dissesse: Olha, realmente vocês têm uma gestão de qualidade. (...) até a própria legislação já nos pedia isso, a 9.717, a Federal, e, veio justamente a cobrança da própria administração. Nós tivemos sempre um grande apoio da administração. Compromisso dos nossos administradores (...) (Participante B).

Na minha avaliação, eu acho que todos nós fomos impactados com isso, porque apesar de que nossa mão-de-obra seja bem consolidada e ela já tinha as coisas bem firmes (...) que é trabalhar em um padrão. Hoje eu diria que, principalmente, (...) impactada diretamente com a implementação da norma (...) (Participante C).

Ainda, o Participante C, informa que a estrutura do sistema de gestão da qualidade estipula prazos para entrega de atividades, "(...) tenho que analisar os benefícios de pensão em um dia, porque no próximo dia tenho que entregar para o cliente digamos assim, seja ele o meu superior e meu superior tem prazo também tem que entregar para outro superior". Neste sentido, segundo Gestão de Pessoas e

Treinamento Desenvolvimento (COGEP, 2021) é atribuída ao Conselho Diretor – CODIR a responsabilidade de sancionar o Manual de Métodos de Recursos Humanos na Amazonprev, do mesmo modo que as modificações necessárias, a partir dos pronunciamentos da Diretoria de Administração (COGEP, 2021).

Entre as funções do COGEP, encontram-se avaliar a adequada aplicação dos elementos enfatizados no Manual de forma oportuna e tê-lo ciente, outra função e não menos importante é analisar as modificações na Legislação Estadual e Federal, acomodando a elas os métodos internos da Instituição, e por fim guiar o corpo funcional a resultar de acordo com a Portaria – (MPR 02 F14) (Projeto Amazonprev). Finalmente, a Gerência Técnica – GETEC tem outras funções não menos importantes, que são, principalmente, executar a padronização de elementos recomendados pelas Unidades ou Chefia, baseado em possíveis dificuldades internas que possam surgir, acompanhando os padrões do SGQ, e conduzir para análise e futura aprovação do CODIR, garantindo a segurança dos procedimentos e por fim publicar e disseminar o manual de métodos de recursos humanos ao corpo funcional pelos meios de comunicação existentes (COGEP, 2021). Diante disso, para manter a eficiência do Controle Interno, a Fundação conta com documentos que auxiliam na gestão, pois o controle autentica, constata e confere informações de múltiplos níveis e graus de empenho dentro do escopo SGQ (Quadro 6), conforme relatado pelo Participante C:

(...) a concessão de aposentadoria e pensão então nem todas as áreas trabalhavam no escopo da instituição, mas na época nós decidimos que o sistema teria que abranger todos porque não dá para trabalhar com sistema capenga algumas áreas cumprindo metas, cumprindo procedimentos, preenchendo formulários e outras áreas não, então foi determinado que todos sem exceção de ninguém inclusive os terceirizados que trabalham aqui na instituição fariam parte do sistema. Ele foi sendo encorpado, hoje ele é, eu confesso que não tem como dizer, trabalhar na Amazonprev ou chegar na Amazonprev, você não ouvir falar dos indicadores, dos prazos, dos manuais, dos formulários, de risco, ele é como se fosse sinônimo (Participante C).

Quadro 6 – Documentos utilizados pela Amazonprev em conformidade com o SGQ

Número	Tipo de documento
1	Programa de Férias
2	Aviso de Férias
3	Ficha de Manutenção
4	Lista de presença
5	Plano de Desenvolvimento de Competências
6	Planilha de Consolidação do PDC
7	Termo de Compromisso de Participação
8	Formulário de Reação de Treinamento
9	Formulário de Eficácia de Treinamento
10	Requerimento
11	Formulário de faltas, vantagens adicionais, gratificações e atrasos dos servidores.
12	Sistema de Avaliação de Desempenho
13	Formulário de Sistema de Avaliação de desempenho de Gestores – SAG
14	Portaria – (MPR 02 F14)
15	Ata de Instalação
16	Termo de Convocação
17	Termo de Declarações
18	Relatório Final
19	Despacho Decisório do Presidente.
20	Requerimento LIP
21	Requerimento da Licença Especial dos Militares- LESP
22	Despacho LESP

Fonte: Adaptado de (COGEP, 2021 p. 40 e 53).

Nesta perspectiva, da importância do SGQ dentro da Amazonprev, principalmente na busca pela melhoria contínua da qualidade, é possível observar no Quadro 7 as diferentes mudanças que ocorreram na Fundação em prol da melhoria da qualidade. Além disso, as avaliações periódicas dos colaboradores da Amazonprev, adotadas após implementação da ISO, contribuem com a garantia da qualidade dos serviços prestados pelo órgão de previdência, veja de forma sintética como ocorre as avaliações sob a perspectiva do Participante B e G:

(...) tem essa avaliação tanto institucional, dentro da instituição, nós ouvimos até a opinião dos nossos colaboradores com referência ao seu gerente a sua equipe de trabalho, seu coordenador. Em seguida nós avaliamos os próprios servidores

através da avaliação desempenho. Isso acontece todos os anos (Participante B).

(...) tem uma avaliação de desempenho que aí já é uma situação que envolve toda uma instituição. Que avalia e é avaliado pelo chefe imediato. Tem também avaliação de 360 graus, enfim existe essa avaliação, essa forma de aferir se está ou não integrado com todo o processo que foi sonhado e idealizado e colocado em prática. Ele faz parte inclusive do Planejamento Estratégico. Na hora da elaboração do planejamento estratégico as demandas vêm de baixo logicamente nós recebemos o direcionamento institucional e a partir daí são trabalhadas todas as oportunidades, mas vem demandas inclusive e principalmente da parte de servidores que tem são os que estão lá operacionando e sentido no dia a dia. Quais são as fraquezas o que temos que melhorar, quais são os pontos de alerta, além da avaliação que é feita mensalmente. Enquanto o processo está andando, ele está sendo avaliado, se houver algum entrave em algum lugar, já se faz alguma avaliação (...) (Participante G).

Quadro 7 – Histórico das revisões e atualizações do Manual SGQ do RH da Amazonprev no período de 2007-2020

Ordem Revisão	de	Ano	Motivo
00		2007	Emissão inicial
01		2008	Padronização ao SGQ na formatação do cabeçalho e rodapé
02			Aprovação dos documentos 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19 e 20 (ver quadro 5)
03		2009	Transformação de todos os manuais para formatação <i>html</i> (página da web) com índice analítico, hiperlink e a permanência de textos excluídos durante um ano de revisão do manual
			Revisão automática
04			Alterações visando adequação dos procedimentos de recursos humanos
05			Exclusão do item 8.2 referente a carga horária de treinamento do Sistema de Avaliação de Desempenho - SAD
06		2010	Alteração da nomenclatura PDI-Plano Diretor de Informática para PDC- Plano de Desenvolvimento de Competências em atendimento a tratativa N° 63 aprovada no processo N° 2009a 04161/ Coordenadoria de Gestão de Pessoas - COGEP
07			Visando atender ao requisito da norma treinamento
08			Visando atender ao requisito da norma treinamento

09	Transferência da subordinação da COGEP para Diretoria de Administração e Finanças – DIRAF
10	Transformação dos manuais em formato pdf, unificação do número de revisão devendo constar o número da última revisão no cabeçalho de cada manual, disposição dos manuais apenas eletrônica e implantação do Sistema WHG para o requisito documentação.

Fonte: Adaptado de (COGEP, 2021, p. 80-85).

Quadro 7 – Histórico das revisões e atualizações do Manual SGQ do RH da Amazonprev no período de 2007-2020 (Continuação)

Ordem Revisão	de	Ano	Motivo
11		2013	Inclusão dos formulários de avaliação de desempenho atendendo às TNCs N° 189 e N° 190.
12			Inclusão dos formulários de avaliação de desempenho, atendendo as tratativa de Não-Conformidade - TNCs N° 189 e N° 190.
13		2014	Inclusão do item 11 no capítulo 05 de procedimentos da comissão de sindicância
14		2015	Alterações de procedimentos
15		2016	Inclusão do subitem 1.3.6 correspondente a licença médica e anexo Manual de Procedimentos Previdenciários - MPR nas folhas 2 e 23
16			Inclusão do subitem 1.3.4.5, alteração no subitem 1.3.4.6 e exclusão do subitem 1.3.4.10
17		2017	Alterações dos itens 9.1, 9.1.1 e 9.1.4 e inclusão dos itens 9.5 e 9.6
18		2018	Alteração no fracionamento da licença especial, item 1.3.4.5
19		2020	Inclusão do subitem 7.4 quanto a avaliação de estagiários.
20			Alteração visando atender a nova logomarca da Fundação Amazonprev

Fonte: Adaptado de (COGEP, 2021, p. 80-85).

Analisando o Quadro 7, pode-se inferir que a Fundação Amazonprev está em constante aperfeiçoamento organizacional interno, desde o ano 2008, que conforme mencionado pelo Participante D “(...) para o momento histórico que ela teve, o seu... vamos colocar, o seu start para iniciar essa atividade, ela teve o seu momento, mas ela está em contínua evolução, porque as demandas são dinâmicas, não é uma certificação estática, não é algo que você tem e pronto”. Fato que reflete o reconhecimento da Amazonprev por instituições idôneas que classificam órgãos de previdência, matéria “Amazonprev se mantém

como melhor previdência do país ao receber prêmio nacional de boas práticas de gestão” publicada em 26 de novembro 2020 no site da Amazonprev:

A Associação Nacional de Entidades de Previdência dos Estados e Municípios (ANEPREM) acaba de classificar a Fundação Amazonprev como a melhor instituição previdenciária do país. Considerada o “Oscar da previdência brasileira”, a premiação aconteceu na segunda-feira (23/11) durante o 19º congresso da entidade, no Rio de Janeiro. É o quinto ano consecutivo que a previdência do Amazonas se mantém em primeiro lugar, entre os estados da federação (AMAZONPREV, 2021b).

Nesse sentido, é importante destacar novamente que a Fundação recebeu prêmio de boas práticas da gestão previdenciária. Esse reconhecimento foi feito pela ANEPREM, onde se afirma “que a Amazonprev se posiciona em primeiro lugar entre os estados da federação” (AMAZONPREV, 2021b), devido à Fundação, na classificação geral, ter um bom desempenho em vários indicadores, sendo transparência, equidade, ética, responsabilidade corporativa e social” (AMAZONPREV, 2021b). Cabe lembrar que também foram analisados a eficácia e o gerenciamento de recursos de mais de 60 mil empregados ativos e a clássica gestão de um fundo de reserva financeira que supera os R\$ 5,5 bilhões em investimentos” (AMAZONPREV, 2021b). Nesse sentido, ANEPREM avalia os RPPSs em referência às Boas Práticas de Gestão Previdenciária por meio de dois aspectos, Governança e Inovação, atribuindo o Prêmio de Boas Práticas de Gestão Previdenciária (2020 foi a edição 11º) (ANEPREM, 2021a; ANEPREM, 2020). Esse prêmio tem a adesão da Secretaria de Previdência, da FUNPRESP, da Revista RPPS do Brasil e da Revista Investidor Institucional”, conforme o Capítulo I, Art. 2º do Regulamento do Prêmio (ANEPREM, 2020). Dessa maneira, de acordo com o Regulamento do Prêmio Boas Práticas de Gestão Previdenciária da ANEPREM, no Capítulo II, informa o Objetivo e os Indicadores avaliados na premiação no Art. 3º:

O Prêmio ANEPREM tem por objetivo estimular, reconhecer e premiar as Unidades Gestoras de RPPS, bem como os representantes legais dos Entes Federativos, que mais desenvolveram boas práticas de gestão em governança por meio de ações baseadas nos princípios da transparência,

equidade, ética, responsabilidade com a gestão social; e em inovação, por meio de iniciativas inovadoras que tenha gerado ou que tenham potencial para gerar benefícios para o RPPS, e ou segurado, e ou sociedade (ANEPREM, 2020).

Corroborando com isso, o Participante E ressalta a importância de certificar a qualidade, seja ela ISO ou PROGESTÃO, todavia para ele, a ISO foi o início da busca pelas certificações e desempenhou um papel de apoio a gestão dos serviços prestados pela Amazonprev, ou seja, é o compromisso com a qualidade. Neste contexto, para a maioria dos participantes, o que difere a Amazonprev dos outros provedores privados de previdência é o compromisso com os clientes e a qualidade de seus serviços pautada nos processos de gestão e operações previamente definidas.

(...) o compromisso da Amazonprev com os nossos clientes, que são os nossos ativos, inativos e pensionistas, certo? Esse é um dos grandes valores que nós temos hoje, eu não tenho eu não sei como tratam fora, nos outros, nos outros RPPS e muito menos, com complementares, mas nós procuramos valorizar bastante esses nossos clientes ativos, inativos e pensionistas, eles são importante demais pra nós (Participante B).

Isso para mim é o grande diferencial, é o planejamento da Amazonprev ser real, acontecer, e para ele acontecer a utilização da ISO como ferramenta, como apoio (Participante C).

O que diferencia, eu acredito, da pública seria essa figura da forma compulsória, a privada seria algo voluntário, no caso o que diferenciaria ela dos outros institutos de previdência públicos né, eu particularmente não tenho o conhecimento de como, é são geridos os outros institutos de previdência, posso falar da Amazonprev. Mas a gente participa de muitas reuniões em âmbito nacional e a gente percebe que em algumas coisas nós estamos bem adiantados com relação a outros institutos de previdência. No que se refere não só na questão da comunicação, da questão da preocupação com o bem estar do servidor, com a gestão dos recursos que são apresentados para a Amazonprev, tanto é que um dos pontos positivos que nós temos, é a migração de todos os poderes, cumprindo o requisito constitucional para fazerem parte da Amazonprev (Participante D).

(...) a utilização de varias certificações e o apoio também dado pela certificação da ISO, que nos da uma orientação muito bacana e o nosso atendimento ao público, os nossos resultados

financeiros, tudo isso tem um resultado muito bom pra empresa, não é atoa que fomos o melhor RPPS estadual do país. (...) fomos graciados a melhor previdencia do país e um diferencial, nós inclusive hoje, nós somos dados como referencia, inclusive recebendo outras previdencias, administração de previdenciais estadual, pessoal que vem aqui nos consultar (Participante E).

Diante o exposto, pode-se afirmar a importancia da governança como um exercício do poder para a condução dos assuntos importantes dentro de uma organização, por meio de alguns instrumentos para mensurar indicadores, além de ter regras que norteiam o comportamento, de forma eficiente, vinculando assim as relações das motivações externas.

Assim , a governança pode servir de base para gerar uma estrutura conceitual relacionada às transformações de uma organização, mas é importante observar que este termo está longe de ter um único sentido aceito, no entanto, pode ser identificado em alguns de seus significados como uma série de implicações que se referem a processos de mudança na organização em seu ambiente (WIEDENHÖFT; LUCIANO, 2021).

Segundo o estatuto, a Fundação Amazonprev tem contado com o efetivo apoio de funcionarios da intuição expresso no Capítulo 6, sendo:

- Ocupantes de empregos de carreira, pertencentes ao quadro permanente, contratados sob regime celetista
- Ocupantes de funções de confiança, de direção e assessoramento superior, não ocupantes de empregos de carreira, contratados sob o regime celetista;
- Servidores estaduais cedidos a AMAZONPREV pelo Governo do Estado do Amazonas
- Terceiros, prestadores de serviços, pessoas físicas ou jurídicas, mediante contratos próprios e específicos (AMAZONPREV, 2002 p. 20-21).

Nesse sentido, durante anos, organizações e instituições especializadas se encarregaram de disseminar e projetar padrões de qualidade e uma das principais organizações encarregadas da

promoção e divulgação de fatos e conveniências sobre a qualidade da “International Organization for Standardization” (ISO), que se concentra na promoção intelectual, científica, tecnológica e entre as nações, a série ISO 9000 tornou-se um padrão internacional em sistemas de gestão da qualidade das organizações, qualificada por alguns especialistas como a mais influente do mundo como foi mencionado no referencial teórico, a missão da Fundação Amazonprev está em conformidade com a ISO 9001, isto se vê refletido no envolvimento do cumprimento dos objetivos de qualidade.

Os resultados sugerem que a certificação ISO 9001 garante níveis mais elevados de presença ou consideração dos princípios dos sistemas de gestão da qualidade como um meio para sustentar seu desempenho.

A respeito do atendimento às demandas do Estatuto da Amazonprev, a maioria dos respondentes informou que houve melhoria no atendimento as exigências, como “(...) um ganho de produtividade muito bom para a instituição (...) (Participante A)”; e quanto à “(...) qualidade no atendimento dos nossos interessados, nossos servidores inativos e pensionistas (...) (Participante B)”.

Ademais, para o Participante A “(...) todas as áreas foram afetadas de uma maneira positiva, no sentido de dar esse retorno para o seu segurado, para o seu público, uma atenção interna para os seus processos internos que em algum momento podem afetar lá o segurado”. Diante disso, observou-se que, ao longo dos anos, a Fundação Amazonprev tem cumprido com a sua missão institucional, assegurando e gerindo os recursos dos seus servidores públicos, beneficiários e seus dependentes de forma a contribuir com o equilíbrio financeiro e atuarial e, tem buscado, por meio das suas operações de trabalho e serviços prestados, o reconhecimento dos segurados quanto a sua excelência na gestão previdenciária.

Tais fatos são revelados pelo interesse da gestão da Amazonprev junto ao comprometimento de seus colaboradores desde a adequação as diretrizes da ISO 9000 até sua manutenção anual, além da garantia expressa pelo selo de qualidade da certificação. A Fundação tem participado de concursos que revelam a sua conformidade não apenas com os indicadores da ISO, mas também com indicadores e critérios de qualidade avaliados por instituições idôneas que promovem prêmios e formulam boas práticas de gestão previdenciária para o setor de previdências nos níveis municipal, estadual e nacional.

Portanto, a melhoria na qualidade dos processos realizados pela Amazonprev foi um dos fatores que motivaram a adoção da certificação, além da busca pela excelência no ramo previdenciário, melhoria da qualidade dos processos desempenhados pela Fundação, melhoria na gestão de modo geral, atendimento à Lei N° 9.717, de 27 de novembro de 1998, além de buscar atestar a qualidade (determinada pelos membros) que já era ofertada. Diante do exposto, entre as motivações presentes na literatura, entre as que levaram a Amazonprev a adotar a Certificação ISO, neste subcapítulo, destacam-se a motivação interna como produtividade, que está associada à eficiência, à qualidade dos produtos (serviços), à melhoria contínua de processos e procedimentos para reduzir o número de incidentes (CRUZ, et al , 2017).

4.2 Indicadores de comprometimento dos membros da Amazonprev, a partir de suas lideranças, e os impactos no atendimento as demandas de clientes, do estatuto e do regulador

Os indicadores são importantes na implementação da ISO 9001, pois permitem mensurar e avaliar diferentes características da instituição, estes respondem à satisfação tanto do cliente como de outras partes interessadas. Alguns exemplos desses indicadores são: cumprimento do orçamento, cumprimento do contrato, índice de satisfação das partes interessadas (contratados, reguladores e clientes). Os indicadores também permitem avaliar a comunicação das metas dentro da organização e determinar todos aqueles requisitos regulatórios relacionados à Fundação e não especificados pelos clientes, também analisa os fatores externos, para conhecer como a Fundação identifica e avalia as necessidades dos stakeholders. Desta forma, o planejamento da qualidade é integrado ao processo de iniciação do projeto, um problema atual nos principais guias de gerenciamento de projetos (BONANI, 2002).

Em vista disso, quanto aos indicadores quantitativos da gestão da Amazonprev, antes da implementação da ISO 9001 não ocorria a mensuração dos seguintes indicadores institucionais (Quadro 8).

Quadro 8 – Indicadores institucionais qualitativos da gestão da Amazonprev, acompanhados após implementação da ISO 9001

Indicador	Como foi mensurado	Frequência	Órgão	Satisfação
Performance do Fundo	Taxa de performance do fundo/Meta atuarial e taxa média de mercado (resolução 3.506)	Anual	COMV	IPCA +6% ao ano de satisfação
Pesquisa de satisfação de clientes	Porcentual de clientes (somado bom e ótimo) indicados na pesquisa de satisfação.	Mensal	GETEC	85% de satisfação

Fonte: Amazonprev (2021).

Quadro 8 – Indicadores institucionais qualitativos da gestão da Amazonprev, acompanhados após implementação da ISO 9001 (Continuação)

Indicador	Como foi mensurado	Frequência	Órgão	Satisfação
Reclamação do cliente	Reclamações tratadas/ reclamações recebidas x 100	Mensal	Comitê de Qualidade do GETEC	Tratar no mínimo 80% de satisfação
Eficiência na administração do tempo-aposentadorias (concessão)	Análise de aposentadoria / 30 dias	Mensal	GPREV	Mínimo 80% de satisfação
Eficiência na administração do tempo – pensões (concessão)	Concessão de pensões / 10 dias uteis	Mensal	GPREV	Mínimo 85% de satisfação
Eficiência na administração do tempo – revisão de aposentadoria e pensão	Revisão de aposentadoria e pensão e revisão / 30 dias uteis	Mensal	GPREV	Mínimo 80% de satisfação
Número de recadastramentos realizados-aposentadoria, e pensão-capital, interior e outros estados.	Número de recadastramentos realizados/ número de pensionistas aniversariantes no mês.	Anual	GPREV	Mínimo 80% de satisfação
Cumprimento do plano de treinamento	Quantidade de treinamentos realizados/quantidade e treinamentos programados x 100	Anual	COGEP	70% de satisfação

Eficácia do treinamento	Resultados da avaliação da eficácia do treinamento	Semestral	COGEP	70% de satisfação
Indicadores de horas de treinamento	Quantidade de horas de treinamento/quantidade e colaboradores	Anual	COGEP	30 horas por colaborador/ano
Pesquisa de clima organizacional	Resultados da pesquisa, pesquisa de clima organizacional	Semestral	COGEP	70% de satisfação

Fonte: Amazonprev (2021).

Os indicadores institucionais utilizados para mensuração da gestão previdenciária, listados abaixo, possuem ações no Planejamento Estratégico e são acompanhados, mensalmente, pelos Conselhos por meio do Relatório do Sistema de Gestão da Qualidade e do Relatório Mensal de Governança (Quadro 9) (AMAZONPREV, 2021).

Quadro 9 – Relatório Mensal de Governança da Amazonprev

Gerência responsável	Índice	Meta	Mensuração	Aprovação CODIR
GPREV	Análise de aposentadoria em até 35 dias úteis	85% dos processos analisados no prazo	Mensal	Alteração aprovada em 08/01/2016
	Concessão de pensão em até 15 dias úteis	90% dos processos concluídos no prazo	Mensal	Alteração aprovada em 14/08/2020
	Análise de revisão em até 55 dias úteis	85% dos processos analisados no prazo	Mensal	Alteração aprovada em 08/01/2016
	Recadastramento	Recadastrar 80% da massa previdenciária até o fechamento da campanha de recadastramento, efetuando a suspensão do benefício no ano subsequente geralmente realizada no 1º trimestre do exercício	Anual, com acompanhamento mensal das informações	Aprovada em 15/09/2014

	Emissão de Certidão de Tempo de Contribuição – CTC, Revisão, 2 via e Cancelamento de CTC em até 50 dias	80% dos processos analisados e concluídos no prazo	Mensal	Inclusão aprovada em 08/01/2016
	Inclusão e Exclusão de Dependentes em até 10 dias úteis	80% dos processos analisados e concluídos no prazo	Mensal	Inclusão aprovada em 08/01/2016
	Restituição de Contribuição Previdenciária em até 35 dias úteis	80% dos processos analisados e concluídos no prazo	Mensal	Inclusão aprovada em 08/01/2016
	Transferência de Conta Corrente em até 12 dias úteis	80% dos processos analisados e concluídos no prazo	Mensal	Inclusão aprovada em 08/01/2016
	Isenção de Imposto de Renda em até 35 dias úteis	80% dos processos analisados e concluídos no prazo	Mensal	Inclusão aprovada em 08/01/2016
	Emissão de Declaração de Tempo Averbado em até 35 dias úteis.	80% dos processos analisados e concluídos no prazo	Mensal	Inclusão aprovada em 08/01/2016
GADIR	Análise e conclusão do processo de notificação do TCE	70% dos processos analisados e concluídos no prazo	Mensal	Inclusão aprovada em 08/01/2016
GEJUR	Quantidade de ações jurídicas contenciosas realizadas pelo GEJUR	80% das ações realizadas no prazo	Mensal	Inclusão aprovada em 08/01/2016

Fonte: Amazonprev (2021).

Quadro 9 – Relatório Mensal de Governança da Amazonprev (Continuação)

Gerência responsável	Índice	Meta	Mensuração	Aprovação CODIR
	Elaboração dos informativos internos e externos	80% elaborados no prazo	Anual, com acompanhamento mensal das informações	Inclusão aprovada em 08/01/2016
	Análise dos processos na GETEC	75% dos processos analisados dentro do prazo determinado pela gerente	Mensal	Inclusão aprovada em 08/01/2016
	Prestação de informações para o relatório de atividades até o 3º dia útil mês subsequente	85% de informações prestadas dentro do prazo	Mensal	Inclusão aprovada em 08/01/2016

GETEC	Satisfação de cliente	90% dos clientes pesquisados satisfeitos com atendimento/serviço prestado	Mensal	Inclusão aprovada em 08/01/2016
	Reclamação de cliente	85% dos clientes satisfeitos com a solução da reclamação	Mensal	Inclusão aprovada em 08/01/2016
	Total de incidentes em rede	Zero de incidentes	Anual	Inclusão aprovada em 12/03/2015
	Índice de chamadas solucionadas pela TI	80% de chamados atendidos	Mensal	Inclusão aprovada em 12/03/2015
	Confraternizações realizadas	Cinco confraternizações realizadas	Anual com acompanhamento mensal das informações	Inclusão aprovada em 12/03/2015
	Participação de eventos	15 eventos ocorridos no ano com a participação da Amazonprev	Anual com acompanhamento mensal das informações	Inclusão aprovada em 12/03/2015
GERAF	Contribuição Previdenciária	90% dos processos efetuados no prazo	Mensal	Inclusão aprovada em 08/01/2016
	Desempenho dos Fornecedores	100% de execução satisfatória dos prestadores de serviços	Anual	Inclusão aprovada em 12/03/2015
	Qualidade dos Fornecedores	100% de material ou serviços fornecidos/prestados satisfatoriamente	Anual	Inclusão aprovada em 12/03/2015

Fonte: Amazonprev (2021).

Continuação: Quadro 9 – Relatório Mensal de Governança da Amazonprev
(Continuação)

Gerência responsável	Índice	Meta	Mensuração	Aprovação CODIR
	Processo de Aquisição	70% dos processos analisados	Mensal	Inclusão aprovada em 08/01/2016
	Encaminhamento para registro do TCE, dos processos de aposentadoria e pensão	70% dos processos encaminhados	Mensal	Inclusão aprovada em 08/01/2016

GERAF	Inclusão de aposentadoria na FOPAG	80% de processos inclusos	Mensal	Inclusão aprovada em 08/01/2016
	Inclusão de pensão na FOPAG	80% de processos inclusos	Mensal	Inclusão aprovada em 08/01/2016
	Inclusão de revisão na FOPAG	80% de processos inclusos	Mensal	Inclusão aprovada em 08/01/2016
COGEP	Acidentes em serviço	Zero de acidentes	Anual	Inclusão aprovada em 08/01/2016
	Treinamento	Realizar a capacitação de 70% da planilha de capacitação elaborada com base no Plano de Desenvolvimento de Competência – PDC	Anual, com acompanhamento mensal das informações	Inclusão aprovada em 24/08/2008
	Clima Organizacional	70% dos servidores satisfeitos com a Instituição	Bianual	Inclusão aprovada em 24/08/2008
	Acidentes em serviço	Zero de acidentes	Anual	Inclusão aprovada em 08/01/2016
CONTRIN	Satisfação de Cliente	90% dos clientes pesquisados satisfeitos com atendimento/serviço prestado	Mensal	Inclusão aprovada em 08/01/2016
	Reclamação de Cliente	85% dos clientes satisfeitos com a solução da Reclamação	Mensal	Inclusão aprovada em 08/01/2016

Fonte: Amazonprev (2021).

No Quadro 9, pode-se analisar a periodicidade da mensuração dos indicadores, que varia entre mensal, semestral e anual, dependendo do tipo de indicador em função da urgência, isto, com a finalidade de melhorar os processos do SGQ. Neste mesmo quadro, observa-se a importância da governança, o desempenho do exercício do poder para liderar o assunto da implantação da ISO 9001, por meio

de utilização de diversas metodologias e instrumentos de pesquisa (ver Quadro 7), que orientam o comportamento da organização de forma eficiente, vinculando as relações das motivações internas e externas. Nesta perspectiva, identificaram-se dois elementos fundamentais: a autogovernança (que principalmente é o autocontrole dentro da Fundação (motivações internas)) e as redes intraorganizacionais (os membros externos, que são os stakeholder). Portanto, a equipe de governança da Amazonprev não envolve apenas os líderes, mas também incorpora todo tipo de atores, por meio de relações de participação e confiança. Papel desempenhado pela ISO dentro da Amazonprev, conforme apresentado pelo Participantes B e E.

(...) para nós, Amazonprev, isso foi um grande avanço para gestão. Justamente porque a ISO 9000 veio traçando um perfil que nós deveríamos assumir como previdência e até como gestão previdenciária mesmo, então o que aconteceu a partir da ISO 9000 nós começamos a ter uma produtividade maior, um compromisso de responsabilidade, não só com a instituição Amazonprev, mas também com os nossos clientes externos (Participante B).

(...) nós desenvolvemos dentro da estrutura do que é exigido pelas nossas certificações, inclusive a ISO, nós desenvolvemos um procedimento avaliativo (...). (...) fazemos essa avaliação e apresentamos ao Conselho Fiscal e ao Conselho Administrativos todos os meses, questão de avaliação de 0 a 100 e a nossa meta é que essa avaliação não pode ser menos que 50% no mínimo. (...) a gente tem conseguido bom resultado e mantido esse acompanhamento desses fornecedores bem de perto, como eu disse para você, esse relatório de gestão é levado aos conselhos superiores. Eles nos permitem acompanhar, mês a mês como está sendo desenvolvido a questão de prazo, se estão cumprindo. Esse quadro se chama Avaliação de Fornecedores e nossa meta é manter a avaliação igual ou superior ao 50% do conjunto de critérios. A gente estabelece o critério para que eles atendam, tem as cores, verde claro, verde escuro e amarelo e vermelho, quem estiver no vermelho, na próxima avaliação vai nos mostrar. (...) nos temos tudo isso catalogado, cadastros, avaliação de fornecedores, atendimento, como foi o atendimento, se eles entregaram no prazo, tudo isso estamos avaliando, então eles estão de olho também, porque se não eles perdem o contrato conosco (Participante E).

Além disso, o cumprimento dos prazos em relação ao indicadores traz o benefício como a diminuição da carga horária de

trabalho (horário de saída das 17h para às 14h) e, quando o prazo não é cumprido, toda a instituição é penalizada, devendo cumprir o horário de saída das 17h, conforme explica Participante C.

(...) o processo de melhoria de qualidade de vida dos servidores, quando eu consigo diminuir meu tempo de trabalho. Eu posso pleitear uma redução de carga horária, como aconteceu aqui. O nosso contrato é até às 17h, mas nós trabalhamos até às 14h. Só que tá vinculado ao alcance dos indicadores, então no mês eu preciso atingir 90% dos meus indicadores. Então, hoje, atualmente se três indicadores perderem um prazo, mês que vem todo mundo trabalha até às 17h. Independente da área que perdeu o indicador. Ninguém quer fazer isso, ninguém quer trabalhar até as 17h, então todo mundo batalha junto, entendeu? Então, são coisas que, quando o sistema realmente existe e é verdadeiro, a gente consegue. (...) todo mundo batalha junto pra padronizar o alcance. Quando um indicador perde, todo mundo fica desesperado pra justificar o que aconteceu, onde é que foi, corre atrás, porque ninguém quer trabalhar até às 17h (Participante C).

Na sequência, de acordo com Amazonprev (2021), as avaliações a que a instituição foi submetida antes e após a implementação da ISO 9001 corresponde a quatro ciclos, conforme descrito no Quadro 10.

Quadro 10 – Ciclos das avaliações realizadas na Amazonprev pelo Órgão Regulador

Ciclo	Período de avaliação	Auditoria	Certificadora	ISO
1º	17/03/2010 a 07/03/2013	Semestral	Certificadora BSI	ISO 9001:2008
2º	16/05/2013 a 15/05/2016	Semestral	Certificadora BVQI	ISO 9001:2008
3º	26/02/2016 a 25/02/2019	Anual	Certificadora Fundação Carlos Alberto Vanzolini	ISO 9001:2008
	26/02/2016 a 14/09/2019			ISO 9001:2015
	23/02/2018 a 25/02/2019			
4º	22/02/2019 a 25/02/2022	Anual	Certificadora Fundação Carlos Alberto Vanzolini	ISO 9001:2015

Fonte: Amazonprev (2021).

Cabe lembrar que a SPREV é a unidade gestora dos RPPSs e a instituição responsável pela ISO é a ABNT, credenciada pelo INMETRO, as outras entidades são fiscalizadoras da norma (empresas privadas

que realizam consultoria) e a nomenclatura que eles deram para os ciclos de aprovação da certificação ISO.

Nota-se uma escala de tempo entre cada ciclo, sendo aproximadamente três anos, entretanto a auditoria do primeiro e segundo ciclo foram semestrais, enquanto que as do terceiro e quarto ciclo são anuais, reflexo da consolidação da Norma ISO dentro da Amazonprev, que dispensou a necessidade de uma avaliação a cada seis meses. Além disso, nota-se que, durante o ciclo três, em meados do ano de 2018, a Amazonprev recebeu a atualização da norma, passando de ISO 9001:2008 para ISO 9001:2015.

Quanto ao processo de garantia da qualidade, a maioria dos respondentes disseram que a Amazonprev passa por auditoria periódica, fator que é corroborado por dados secundários obtidos na revisão de literatura e ilustrados no Quadro 10, além disso detém um Software que auxilia o atendimento às demandas específicas e que também contribui para solicitar informações de outros órgãos que venham a contribuir com a qualidade das ações realizadas pela Amazonprev.

Além disso, conforme Participante G, dentro do sistema da qualidade da Amazonprev existem os auditores internos e auditores independentes da qualidade.

Os auditores que fazem periodicamente a seleção de áreas que são mais sensíveis, que exigem uma frequência maior de investigação, diferente das áreas operacionais em que o risco é menor, formam as auditorias internas de qualidade, enquanto que as auditorias independentes são focadas em área contábeis, além da consultoria atuarial, que verifica a performance do RPP (Regime Próprio de Previdência), se ele é sustentável ou não (Participante G).

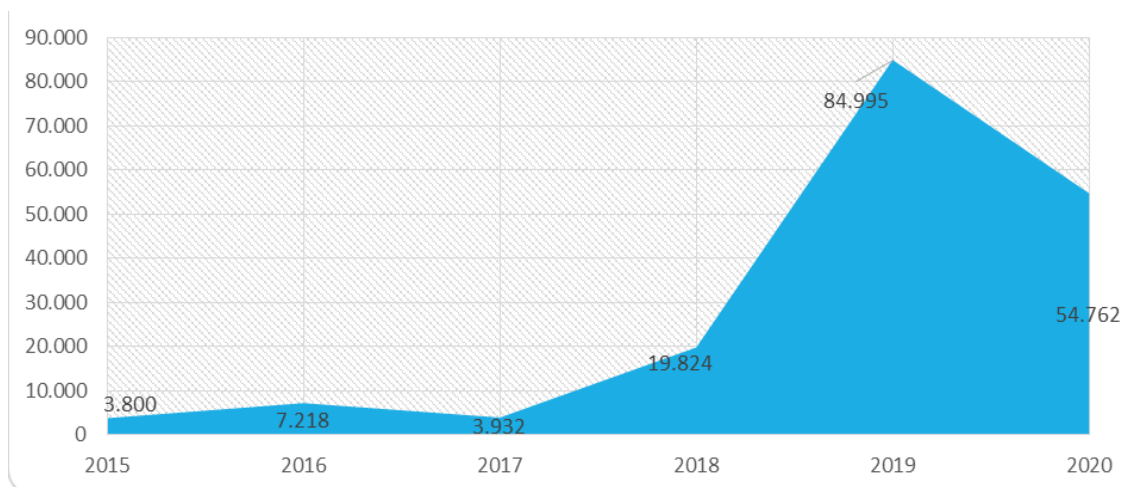
Geralmente a auditoria é presencial, exceto a última, que ocorreu em 2020, que foi no formato online, devido a Pandemia do SARS-Cov 2, entretanto foram verificados todos os setores mesmo no novo formato, conferindo todos os

manuais confrontando os dados informados no sistema (Participante B).

Nós tivemos uma auditoria para confirmar a ISO 9001, nós fizemos essa auditoria agora e (...) mantivemos a certificação, isso foi uma grande vitória para nós, justamente nesse momento de pandemia. (...) foi uma auditoria externa, ano passado nós tivemos auditoria para o PRÓ-GESTÃO, (...) ano passado nós tivemos a presença do auditor, e ele nos pediu todo um acompanhamento de um processo. Então, nós temos um sistema, SISPREV, que é o sistema previdenciário, esse específico da Amazonprev, é gerido por uma empresa. (...) ele é específico da Amazonprev e nós aqui solicitamos o que nós queremos, o que nós vamos atender, o que é mais fácil para nós, o que é melhor para nós. Então, ele vem desde o início do pedido de um benefício, de uma aposentadoria, de uma pensão, as exigências, os documentos que é necessário e adaptamos tudo nosso sistema conforme a resolução do próprio tribunal de contas do estado, como o tribunal de contas quer avaliar o processo de pensão, por exemplo, o processo de aposentadoria por exemplo, então ele tem uma resolução e nós tivemos que nos adequar a toda essa situação e cobramos sempre dos órgãos e do próprio interessado pra que ele possa cumprir essa determinação (Participante B).

Segundo Amazonprev (2021), o relatório das avaliações de satisfação dos clientes da Amazonprev corrobora a satisfação de seus clientes. Primeiro, as avaliações de satisfação de clientes foram implementadas¹ com a certificação da ISO, tal procedimento está descrito no Manual de Satisfação de Cliente MPR 09. São três canais de avaliação de satisfação: Pesquisa de satisfação do Portal do Segurado, Pesquisa telefônica para os novos segurados e pesquisa no atendimento da Amazonprev. A média das três pesquisas gera o percentual referente ao Indicador Institucional de Satisfação de Cliente. A Amazonprev tem como meta alcançar 90% de satisfação. Ademais, também fazem parte do histórico das avaliações de satisfação dos clientes da Amazonprev os indicadores de satisfação do cliente presentes no Relatório Mensal de Governança Corporativa. Os indicadores institucionais utilizados para mensuração da gestão previdenciária em referência à satisfação do cliente (Figura 4) possuem ações no Planejamento Estratégico e são acompanhados, mensalmente, pelos Conselhos por meio do Relatório do Sistema de Gestão da Qualidade e do Relatório Mensal de Governança, a seguir, são apresentados os dados consolidados destes indicadores referentes ao exercício de 2020 (AMAZONPREV, 2021).

Figura 6 – Gráfico da pesquisa de satisfação dos clientes (número de pessoas) da Amazonprev (2015-2020)



Fonte: Amazonprev (2021).

Por outro lado, quanto ao histórico das avaliações sobre o atendimento que a Amazonprev deu às exigências do seu próprio Estatuto, a implementação da ISO 9001, de acordo com Amazonprev (2021), foram três: (1) na Lei complementar 30, de 27/12/2001, havia citação somente quanto à aprovação dos Manuais de Normas e Procedimentos da Instituição pelo Conselho Diretor – CODIR; (2) em 2012, na LC 30/01, texto completo, foi incluído na competência do CODIR o Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ (Alínea “b”, II do art. 71); e, (3) em 25/07/2012, por meio da Portaria 409/2013, foi instituído o Regimento Interno da Fundação Amazonprev, sendo incluído o Sistema de Gestão da Qualidade nas competências do CODIR, Diretor-Presidente-PRESI e Gerência Técnica- GETEC (atualmente as atribuições estão alocadas na Gerência de Controle Interno – CONTRIN), que até o presente momento, o Regime Interno, encontra-se em revisão desde 09 de fevereiro de 2021.

Deste modo, conseguiu-se apresentar e analisar os indicadores de qualidade, bem como caracterizar a certificação NBR ISO 9001 e seus impactos no SGQ da Amazonprev presentes no Planejamento Estratégico da instituição. O planejamento estratégico é um instrumento gerencial que auxilia no direcionamento da gestão de qualquer tipo de instituição, abrange o ato de desenhar, executar, monitorar e medir os alvos e ações, levando em conta as condições internas e o panorama externo na procura por agilidade e eficácia para acatar às questões de seu público-alvo e stakeholders (partes interessadas) (ANDIO, 2002).

Ainda, quanto à satisfação dos clientes, a ISO também pode ter contribuído, quando analisado sob a ótica do investimento na capacitação e valorização dos servidores para atender as demandas dos clientes. Conforme informado pelo Participante A, existia uma orientação de trabalho, porém não tinha uma política efetiva de treinamento (qualificação, aprendizagem dos servidores, aprendizagem funcional), plano anual de treinamento e mapeamento de competências como a norma ISO. Para o Participante B, a valorização do servidor, por meio do aumento de salário, incentivou o colaborador de tal forma que também contribui com o aumento da qualidade da Amazonprev: "(...) quando foi criado o plano de cargo e salário (...) alavancou demais, valorizou muito o servidor público. O incentivo até no próprio ticket de alimentação e outras coisas mais que valorizam bastante o servidor público. Isso alavancou bastante a instituição".

(...) da gestão nós temos vários instrumentos para aferir a capacitação, nós fazemos os treinamentos e temos os instrumentos para aferir e qual é o treinamento específico que vai servir à instituição. Em relação a ISSO, todo o nosso andar, o nosso agir gira em torno da qualidade, nós temos implantado sistema de gestão da qualidade e todo nosso processo gira em torno disso, então toda e qualquer mudança além dela ser manualizada e ser atualizado o manual, são feitas reuniões específicas para cada área. (...) nenhum servidor muda de um setor para o outro se ele não estiver devidamente treinado para aquela atividade que ele vai desenvolver. Então, tudo isso faz parte do dossiê deles e por onde ele vai passando, vai agregando conhecimentos (...) (Participante G).

Preocupações com os serviços prestados aos clientes têm feito a Amazonprev, partindo da liderança, o direcionamento de seu esforço para a capacitação dos servidores, conseqüentemente buscando a melhoria contínua da qualidade por meio da contratação de profissionais de outros locais para aplicação de cursos de auditoria de gestão da qualidade (Participante G).

(...) a ISO trouxe o mapeamento de competências. O participante tem essa formação acadêmica, ele tem essa experiência de trabalho, ele tem essa formação, então onde nós podemos melhor adaptá-lo. E você vai fazendo os treinamentos específicos daquele setor, então é... na Amazonprev antes tinha normas e procedimentos, nós tínhamos um organograma, nós tínhamos uma instituição bem enxuta (...). (...) a norma ISO prescreve isso, que você deve documentar, registrar tudo que acontece dentro da

instituição, principalmente aquilo que afeta mais a sua gestão (Participante A).

Embora a implantação do plano de cargos e salários, como também a gratificação salarial de acordo com a formação do servidor tenha impactado de forma positiva na satisfação dos clientes internos (servidores), conforme explicado pelo Participante D: “(...) por exemplo, se o servidor tem Pós-Graduação ele tem um aumento automático de 25% do seu salário, se ele tem mestrado, 30%, se tem doutorado, 35%, isso é um incentivo e tanto para que o funcionário possa se aperfeiçoar cada vez mais naquilo que ele desenvolve (...) (Participante D). Por outro lado, a capacitação e valorização, dos servidores não afetou de forma significativa no número de trabalhadores na instituição, sendo a redução do quadro de trabalhadores inerente a de adequação a uma das exigências da certificação ISO.

Segundo a Amazonprev (2019), os objetivos estratégicos e ações rotineiras estão pautadas nas diretrizes da ISO 9001, demonstrados em sua Missão, Visão e Valores, todos adequados à política de qualidade que expressa a busca pela excelência na gestão de seus fluxogramas institucionais voltados aos Regime Próprio de Previdência Social – RPPS. Nesse aspecto, os Participantes B e C afirmaram que:

Falar da Amazonprev para mim é um grande orgulho. Então, o compromisso, o nosso compromisso, o compromisso da Amazonprev com os nossos clientes que são os nossos ativos, inativos e pensionistas, certo? Esse é um dos grandes valores que nós temos hoje, eu não tenho eu não sei como tratam fora, nos outros RPPS e muito menos, com complementares, mas nós procuramos valorizar bastante esses nossos clientes ativos, inativos e pensionistas, eles são importantes demais para nós (Participante B).

(...) o sistema de gestão da qualidade hoje é apoiado no planejamento, a gente fica dentro do planejamento, então tudo que nós fazemos dentro do sistema [de gestão de qualidade] precisa estar vinculado, ou descrito ou amarrado no nosso planejamento. Isso para mim é o grande diferencial, é o planejamento da Amazonprev ser real, acontecer, e para ele acontecer a utilização da ISO como ferramenta, como apoio, para que tudo gire conforme as rodinhas estejam sempre ajustadas (Participante C).

Também para atender ao requisito da Certificação ISO, todos os entrevistados mencionaram que é realizado de forma periódica o acompanhamento dos serviços fornecidos aos clientes internos e externo. As ferramentas utilizadas são: formulários, fale conosco no site e telefone (ouvidoria), conforme ilustrado pelas falas dos Participantes A e D.

(...) atendimento ao requisito da norma é feito periodicamente lá pelo setor de contratos e patrimônios, é feito essa avaliação dos fornecedores (...). (...) existe sim uma ferramenta de avaliação de prestadores de serviços, fornecedores, existe sim. (...) esses documentos, (...) inclusive, são auditados quando a gente faz os auditores de manutenção aqui, são verificados, (...) para eu garantir a qualidade do meu cliente final, que é meu aposentado ou pensionista, eu preciso avaliar meu prestador de serviço, eu preciso ter uma avaliação de como é que está a entrada do meu processo para poder eu avaliar a saída do meu processo (...) (Participante A).

É através da ouvidoria, do fale conosco, que é feito o contato com os clientes que são atendidos na Amazonprev, agora com a questão da pandemia, nós temos o agendamento eletrônico, a pessoa, quando o atendimento está aqui, a pessoa marca um horário, tal qual o passaporte pra tirar, ou seja, não precisa vir antes, nem aglomerar nada, porque ela sabe que naquele horário, o funcionário vai atender seu fulano, sabe qual é a demanda dele, que ele já cadastrou, ele está pronto para atendê-lo ali naquele horário destinado a ele, nós temos os guichês, todos estão ligados mais para atender pontualmente se por um motivo ou outro atrasar no sentido de demorar o atendimento por questão de documento, ou está chegando, alguém vai trazer algum documento para mim, no caso algum segurado e não vai ter esse contato de aglomeração com o próximo por ter baias bem definidas e diferenciadas deste atendimento, atendimento é pontual ,de horário marcado, com marcas oficiais, não vem a erro, tá, lá já tira todas as dúvidas, porque na verdade por que que a gente verifica? O vir presencialmente é uma terceira malha, ele pode resolver tudo através do site, se não conseguir através do site, ele liga para os telefones da Amazonprev e tenta solucionar, ou manda um e-mail que também é outro mecanismo para solucionar. Uma outra opção, caso ele não consiga pelo site, não consiga pelo telefone e nem tão pouco pelo e-mail, nós temos o agendamento presencial que é feito através do nosso site (Participante D).

Neste sentido, a obrigação permanente de uma boa gestão para manter os padrões da SGQ, o planejamento estratégico tem atuado

levando em conta o panorama econômico e político do Estado, procurando conservar a prática dos direcionamentos estratégicos antecedentes e ao mesmo tempo apurar a formulação de novas táticas face aos novos acontecimentos. Assim, na Figura 7 pode-se ressaltar os dados financeiros dos últimos anos da Amazonprev, onde houve uma melhora quanto aos recursos financeiros administrados pela Fundação, com expressivo aumento de 1.152.814% ⁶comparado o ano 2002 a dezembro de 2019, revelando que mudanças internas da organização contribuem com a excelência da instituição, corroborando assim que a evolução desse patrimônio se deve a mudanças organizacionais.

O COMIV é o Comitê de Investimento, obedece as legislações faz tudinho e tal, capacita e tal nosso pessoal. E, a gente conseguiu um superavit aqui no nosso fundo previdenciário que permitiu a gente fazer uma compra de vida aqui de alguns segurados, e, que resultou numa redução de mais ou menos de três milhões nas contas públicas do Governo, esse valor pode ser investido em saúde, em educação, isso é uma. A outra com certeza é a satisfação do cliente, porque quando ele dá entrada aqui no processo, ele sabe que vai conseguir ter, o mais rápido possível, dentro daquela, da instrução do processo dele, o retorno e a aposentadoria dele garantida. Tudo a gente corre pra que a Lei seja cumprida de forma célere, transparente. E isso dá uma segurança para o cliente muito grande. Quando o cliente está satisfeito, o Governo também fica satisfeito, efeito cascata (Participante C).

A Amazonprev pode investir os seus valores no mercado financeiro, existem mais opções de valores mais elevados e recursos que advém do fundo que não é de repartição simples (Participante D).

⁶ Esse dado foi tomado a partir de regra de três simples, tomando a diferença em percentual do ano 2002 e do ano 2020.

Figura 7 – Gráfico dos recursos financeiros totais da Amazonprev no período de 2002-2019



Fonte: Amazonprev (2019).

Observa-se na Figura 7 que no ano 2015 teve um aumento de 450.605% já no ano 2016 teve aumento de 604.057%, no que se refere ao ano 2017 tem-se 752.146% de aumento, já no ano 2018 teve um aumento de 924.668% e por fim no ano 2019 teve um aumento de 1.152.814%, tudo isto em referência desde o início da Fundação que foi no ano 2002, evidenciando a busca pela excelência na administração dos benefícios pela Fundação, que se compromete com gestão das aposentadorias dos servidores públicos do estado do Amazonas.

Em outras palavras, estes recursos aumentaram graças a opção da Diretoria em buscar a certificação da ISO, no sentido de adequar as ferramentas em uso às normas internacionais, otimizando e tornando seus processos mais eficientes, e durante o processo de preparação para a certificação, com a empresa especializada contratada para verificação e adequação dos procedimentos de forma a atender todos os requisitos exigidos pela Norma.

No período da efetiva implantação do RPPS Estadual, ainda como Serviço Social Autônomo (2003), foram implementadas várias ferramentas de gestão visando dotar o órgão de processos mais eficientes, de forma a atender as necessidades do público interno e externo, dentre elas destacam-se:

- Elaboração e execução do Planejamento Estratégico;

- Elaboração de Manuais de Normas e Procedimentos para orientação das atividades previdenciárias, financeiras, administrativas, organizacionais e de recursos humanos;
- Definição de estrutura organizacional, contemplando os órgãos de Deliberação Superior (Conselhos), de Direção (Presidência e Diretoria), de Assessoramento (Comitês) e administrativos (Gerências e Coordenadorias) e suas respectivas atividades e lotação;
- Elaboração do Plano Diretor de Informática – estabelecendo as estratégias tecnológicas de software e hardware.

Tudo isto com a finalidade de dar melhoraria ao atendimento das demandas dos contribuintes, neste sentido, e de forma a confirmar o aparecimento de resultados positivos na Fundação foi analisada a evolução dos principais indicadores de qualidade regularmente utilizados pela Amazonprev com base na entrevista semiestruturada, evidenciando assim, quanto aos principais indicadores mencionados pelos Participantes da pesquisa, encontram-se: satisfação do cliente e melhoria contínua.

Neste sentido, pode-se inferir que a Amazonprev têm buscado constantemente atingir a excelência na gestão previdenciária, investindo em capacitação para melhor atender as demandas dos clientes, estatuto e regulador, construindo deste modo um perfil previdenciário pautado nas diretrizes da ISO quando ao mapeamento de competências do quadro de servidores, conforme relatou o Participante A.

Evidenciando assim os indicadores como prazos de execução, satisfação de clientes, reclamações e Reivindicações dos clientes, esses dados mostram uma melhor evolução nos últimos de todos os indicadores de qualidade na Amazonprev, em comparação com os dados históricos (início da Fundação).

Neste contexto, podem ser visualizadas as melhorias da Amazonprev em referência a satisfação do cliente, devido a que a Fundação conseguiu o prêmio “Boas Práticas de Gestão Previdenciária”, a partir da melhoria da governança e inovação dentro da sua estrutura

organizacional, como descrito anteriormente, tendo assim repercussões de motivações externas, e isto se pode corroborar no quadro 12, onde a partir dessas modalidades se faz uma avaliação que está descrita nos Art. 15, 16, 17,18 e 19.

Quadro 11 – Indicadores avaliados na ANEPREM a partir dos Artigos 15 a 19

Artigo	Descrição
Art. 15	O julgamento das boas práticas de gestão na modalidade Governança será pautado nos princípios da: transparência, equidade, ética e responsabilidade com a gestão social, a serem auferidas pela Comissão Julgadora por meio da análise dos documentos enviados que comprovem as práticas assinaladas no Anexo B ou das informações postadas no site oficial da Unidade Gestora”
Art. 16	O endereço eletrônico indicativo para a comprovação da documentação mencionada no Anexo B deverá ser informado por completo, de forma que ao acessá-lo, abra o documento diretamente, caso contrário, o documento não será considerado”
Art. 17	Após a análise preliminar será divulgado o resultado parcial, podendo a Unidade Gestora interpor recursos ou fazer contestação ou simplesmente enviar documentos ou informações que esclareçam os itens não validados pela Comissão Julgadora”
Art. 18	Os participantes das Unidades Gestoras que recorrerem de alguma forma, deverão fazê-lo pelo e-mail disposto no Art. 9º, à Comissão Julgadora e solicitar confirmação de recebimento sob pena de não garantia da revisão da pontuação”
Art. 19	O julgamento das boas práticas de gestão na modalidade Inovação será pautado nos quesitos: inovação; relevância; sustentabilidade e resultados esperados ou obtidos; a serem auferidas pela Comissão Julgadora por meio da análise do projeto participante que comprove os critérios mencionados Anexo C ou das informações postadas no site oficial da Unidade Gestora”

Fonte: ANEPREM (2020).

Apesar da certificação ter impactado em pontos específicos como salários e número de colaboradores, conforme apontado pelos entrevistados, para maioria dos Participantes a adoção não teve um foco específico como operações, processos e departamentos, conforme explica o Participante B “não teve assim como foco específico. Isso foi valorizando e a instituição crescendo ao mesmo tempo a necessidade de também valorizar o corpo técnico, então foi o que aconteceu a partir da ISO 9000” (Participante B). Entretanto, segundo o Participantes A,

“(...) o contexto da norma exige que você especifique o foco da tua certificação (...), tendo o enfoque no processo de concessão e manutenção de benefícios”. Por outro lado, para o Participante D, foi um conjunto de situações abrangendo a gestão, tanto monitoramento das atividades como a satisfação dos clientes, enquanto que para o Participante E o foco foi no atendimento e na maximização do resultado financeiro das aplicações para a segurança e alcance de metas.

(...) tivemos um foco no atendimento, voltado para atendimento, melhorar o atendimento da melhor forma, e ter um resultado, isso baseado em metas com os seus indicadores próprios e o outro foi aumentar o resultado financeiro das nossas aplicações para a segurança e alcance da meta, esses foram os dois maiores focos na época e continua até hoje, porque a gente não pode fugir disso (Participante D).

Em relação ao Regulador, a maioria dos entrevistados responderam que houve melhoria no atendimento as exigências, porém não souberam especificá-las.

(...) um deles foi justamente o compromisso de quitação de dívidas atrasadas, de diferenças atrasadas, isso foi excelente. A outra situação foi justamente a melhora que nós tivemos que trabalhar para justamente fazer com que os nossos clientes aposentados e pensionistas voltassem mais para área de tecnologia mesmo. Nós começamos a passar tudo para internet, então isso automaticamente diminui nosso atendimento. Hoje nós temos com essa situação e até com a pandemia que aconteceu, nós temos um agendamento eletrônico, então isso foi uma grande melhoria (Participante B).

(...) é um aperfeiçoamento contínuo, que isso ocorre, então o fato por exemplo do atendimento agendado, agendamento eletrônico, para o atendimento é uma forma positiva, o fato da pessoa poder dispor de todos os serviços que são feitos de forma presencial, poder ser feito online na sua casa, isso também é muito bom, outro ponto importante que a gente também vai ver, é que o nosso público, é um público que tem uma idade, que muitas das vezes alguns não são tão familiarizados com os equipamentos ou com a tecnologia que se refere a questão da internet, mas de qualquer forma sempre tem um parente, um neto ou filho que possa agendar essa visitas e caso a pessoa não consiga, tem o telefone que já é bem mais popularizado e a pessoa pode utilizar, fico procurando vários meios para evitar que não haja atendimento, para que o

atendimento ocorra, então nós temos várias formas, vários caminhos para chegar até a empresa e ter essa relação com a empresa (Participante D).

(...) todos os reguladores, todos os indicadores têm sido ao nosso favor. E, um crescimento, algumas vezes 2019 a 2020 a gente teve uma queda, mais uma queda em alguns indicadores das nossas metas, mas foi tão pequena que não vale nem apenas mensurar, menos de 1%, por exemplo, no atendimento, que é normal, devido ao lockdown, mais em termos administrativos e financeiros, foi sempre crescente, mesmo na pandemia, economia de papel, energia, telefone, a utilização de taxi, tudo foi diminuído até por conta da situação (Participante E).

Conforme Participante F, o diagnóstico inicial foi feito para ajustar, adequar os procedimentos que eram usados para atender à norma ISO, que vem atendendo também esses novos programas, uma vez que é feita uma modificação ou alteração, há uma integração interna com gerentes, com representante da qualidade para a realização da atualização, incremento e anuência, concordância, discussão com todos os gerentes. Assim, pode-se inferir que as certificações auxiliam as empresas como um mecanismo que responde às demandas do campo previdenciário, incorporando as necessidades dos clientes e prestadores de serviços, como eixo transversal de ação, entretanto, vê-se a necessidade de mais investigações que a busquem compreender as operações internas sob a perspectiva dos clientes, incluindo aspectos locais e sustentáveis para promoção e difusão da certificação ISO 9001 nas demais instituições de previdência do Brasil.

4.3 Impactos da Certificação NBR ISO 9001/2015 previstos na Fundação Amazonprev

A maioria dos participantes teve o primeiro contato com os temas gestão da qualidade e ISO 9001 quando entraram na Amazonprev, entretanto outros adquiriram conhecimento sobre as temáticas em outras empresas que trabalharam e em curso superior, conforme explicado pelos Participantes A e C. Ainda, para o Participante I, o primeiro contato com as temáticas Gestão de Qualidade e Norma ISO 9001 foi acompanhado de capacitação ofertada pela Amazonprev. Contudo, a maioria dos participantes informou que,

quanto ao nível de conhecimento sobre gestão da qualidade e ISO 9001, o aumento foi devido as capacitações ofertadas pela Amazonprev e pela atuação diária nos processos previdenciários.

Conhecimento adquirido na faculdade, porém a experiência prática na implantação da gestão (...) esse contexto de ISO 9000, de gestão de qualidade, mais na prática, foi aqui, tendo assim experiência de auxiliar a administração na implantação, foi que eu tive realmente, que se consolidou o meu conhecimento em termos de gestão de qualidade (Participante A).

Quando eu fiz esse curso para auditor interno em 2008 foi a primeira vez que tive contato com a qualidade. A Amazonprev selecionou 15 servidores para fazer curso de capacitação e auditor interno, que ela tinha a visão de formar a própria equipe de auditores internos da qualidade e eu fui, após as análises dos currículos que eles fizeram, pré-requisito era uma análise do currículo e indicação do gerente e eu fui [um dos indicados] (Participante C).

Segundo o Participante “A”, a certificação ISO 9001 “(...) trouxe para dentro da instituição ferramentas de gestão que o setor público dificilmente convive”. Portanto, a certificação exigiu da instituição a capacitação dos seus funcionários a respeito dos processos de gestão da qualidade em conformidade com as normas da ISO. Para o Participante F, a adoção da certificação promoveu um grande avanço na gestão da Amazonprev e beneficiou tanto os funcionários quanto os seus clientes. Entretanto, a Amazonprev já atuava no cenário previdenciário de forma satisfatória, conforme mencionado pelo Participante E.

(...) eu não estava antes, porque a gente começou as certificações em 2008, mas pelo que eu vivi e tive conversado com as pessoas e estudado as normas e tudo mais, antes ela não era uma empresa que não dava resultado, ela já dava resultado (...). (...) a gente tem crescido muito inclusive em termos de valores, de arrecadação, de aplicações financeiras, então quando a ISO entrou, ela veio potencializar essa nossa capacidade de organização e processo de ambiente organizacional (...) (Participante E).

Quanto a avaliar o conhecimento dos funcionários a respeito das diretrizes da ISO 9001, a maioria dos entrevistados informou que

desconhece uma avaliação específica de conhecimento sobre a certificação, entretanto explicaram que são realizadas avaliações periódicas dos funcionários por meio de um formulário, no qual o colaborador atribui uma nota a si mesmo em diversos critérios e depois o superior direto também o avalia, contudo, tal avaliação é referente as atividades de forma geral.

Contudo, conforme mencionado pelo Participantes H, na época da implantação da ISO, a empresa de consultoria contratada fez um treinamento genérico para todos os funcionários a respeito da norma, para que servia e quais eram seus requisitos e, após instituída, houve a necessidade de “(...) se implantar procedimentos de avaliação de conhecimento genérico, por exemplo: o servidor da área financeira faz um curso sobre tributação, a norma exige que essa pessoa dê o retorno sobre esse treinamento”, assim, o servidor precisa apontar o quanto o curso contribuiu com as atividades que exerce na instituição. Isto é, a Avaliação de Eficácia de Treinamento é para qualquer tipo de treinamento, não sendo específica sobre a ISO (Participante H).

Além disso, de acordo com o Participante D, a Fundação “(...) distribui anualmente um código de ética da Amazonprev, para todos os funcionários, todos que entram, estagiários, recebem o código de ética impresso, justamente para verificar, não só a questão documentária”, ou seja, considerando a política de qualidade para assegurar os servidores públicos do Amazonas e dos seus dependentes, o seu benefício e o trabalho de excelência nesses processos previdenciários, visando a satisfação e o atendimento ao sistema de gestão.

Segundo os participantes, não existe um conselho ou comitê específico que represente os funcionários para avaliar e contribuir com a melhoria da qualidade na estrutura organizacional da Amazonprev, porém os servidores participam dos processos de desenvolvimento e implementação dos planos para melhorar a qualidade dos serviços prestados pela Fundação, inclusive, conforme apresentado pelo Participante B, existe um conselho chamado CONAD que representa os servidores inativos.

(...) não é institucionalizado um comitê, um colegiado não. Isso não existe, mas o que existe é o seguinte, nós temos uma ferramenta de planejamento estratégico, que é um dos itens que também exigiu a norma, mas nós já tínhamos. Esse planejamento antes de ter a ISO 9000, então esse planejamento ele tem a sua fase de elaboração. Nessa fase de elaboração, todas as áreas se reúnem internamente e tentam fazer uma análise do cenário atual, das oportunidades, das

ameaças com ferramenta SWOT, que é outra ferramenta que a ISO trouxe para gente ir verificando o que que pode ser melhorado para os próximos exercícios. Então, ali é a oportunidade dos servidores se manifestarem. Pode contribuir com as suas ideias (...). Então, é dentro desse ambiente, no momento em que nós estamos trabalhando o nosso planejamento estratégico para o exercício seguinte (Participante A).

(...) mapeamento de competência, aqui todas as nossas competências são mapeadas, todas as nossas atividades, tô falando na questão de RH, execução já é outra coisa, ferramenta de produtividade, de atividade, ela não é feita pelo COGEP, dependendo isso é feito nas gerências, dependendo do escopo da atividade é feito através do nosso sistema previdenciário, para cada um, há um tipo de acompanhamento aqui dentro. Você sabe que nosso escopo é justamente a análise de processo previdenciário, para o nosso escopo a gente utiliza o sistema previdenciário da Amazonprev, que é atualmente o SISPREV. O SISPREV faz todo o rastreio e o controle das análises e concessão de benefícios, aposentadoria, pensão, revisão, então, ele rastreia isso, eu consigo saber por gerência, quantas análises são feitas por servidor, se cumpriu ou não o prazo, ele me gera o relatório e a gente faz o consolidado aqui, que é justamente onde se gera alguns dos nossos indicadores, então a gente sabe a entrada de processo, saída de processo, quanto o processo demora na gerência, quais processos ficaram fora do prazo, quem ficou fora do prazo, tudo isso o sistema faz, rastreia, aqueles processos que não são do escopo do sistema a gente usa atualmente uma planilha de atividade que o gerente coloca na planilha o que que o servidor precisa fazer, o prazo que ele precisa cumprir e no final do mês ele passa essa informação pro SGQ, pra que a gente possa consolidar também (Participante C).

Por fim, quanto ao processo de desenvolvimento e implementação dos planos para melhorar a qualidade dos serviços prestados pela Amazonprev existem planos periódicos, conforme apresentado pelos participantes a seguir.

(...) ocorre todos os meses, existem os relatórios de gestão, os relatórios que são onde levanta-se as figuras não só da gestão financeira como também a gestão previdenciária, onde leva-se em consideração todos os fatores inclusive de risco análise atuarial. Os servidores, a quantidade de servidores ativos, se houve aumento ou não, a questão de compensação

previdenciária, treinamento que é importantíssimo também. É, então leva-se em consideração isso aí, através de documentos ele é entregue mensalmente pra que a gente possa ter uma visão maior daquilo que está ocorrendo na empresa. É uma forma de acompanhar (Participante D).

Os objetivos estratégicos são fracionados na forma de planos táticos, hoje, por exemplo, Adriano, mais ou menos 11, na verdade, ele congrega 11 objetivos estratégicos no nosso plano tático. Pra você ter uma ideia, alguns assim que estou me lembrando, e ampliar a disseminação da educação previdenciária, pra melhorar a visão tanto nossa, dos nossos funcionários, como dos nossos usuários, a importância da previdência, a ampliação dos nossos serviços operacionais, a gestão corporativas é um desses, estabelecer as responsabilidade social ambiental, também é um deles, aperfeiçoar a gestão em investimento também, e, por fim, um deles é fornecer as ações para o desenvolvimento do capital humano, foi como eu te falei, da questão motivacional (Participante E).

A Amazonprev, em 2003, já nasceu com as diretrizes da visão de uma instituição financeira, que era a visão do gestor da época, em relação a procedimentos, a normativa, a padronização (Participante F).

Deste modo, de acordo com o Participante F a Amazonprev no início 2003 a 2005 já possuía modelos e, portanto, a adoção de uma certificação validada pelo mercado traria ganhos externos maiores que internos, mas nos procedimentos de qualidade, não se adequavam à norma e encontraram na Certificação da ISO uma forma de evoluir, ou seja, crescer no aspecto da qualidade contínua. Ainda, o Participante F, revelou que inclusive certificaram-se em relação a riscos, porque são práticas que vêm sendo orientadas pelas normativas e que a instituição, como órgão do Governo, como um gestor da previdência estadual, precisa estar atento aos itens estabelecidos pelos próprios órgãos fiscalizadores, que se pautam nos normativos da ISO. Deste modo, a principal motivação da Amazonprev para adotar a ISO parece ter sido preponderantemente interna, com objetivo de melhorar a qualidade da instituição, mas com alguns aspectos que parecem refletir também motivações externas, com a escolha da ISO como um veículo para atestar certos níveis de qualidade e de boas práticas de gestão que a instituição já possuía.

Por fim, a pesquisa revelou que a ISO foi importante para o crescimento da Amazonprev. Observa-se que a cultura organizacional



na Fundação mudou ao longo dos anos, com a consolidação da Certificação ISO, a empresa maximizou a qualidade e agilidade dos seus processos previdenciários e conseqüentemente aumentou a satisfação de seus clientes. A melhoria contínua de suas atividades diárias, a gestão de risco, o monitoramento e as análises previdenciárias revelam a busca pela excelência da qualidade refletido na conquista dos prêmios conquistados nos últimos anos, destacando-se entre os provedores de previdência.



5

5

**SERVIÇO DE CONCESSÃO DE
DIÁRIAS E PASSAGENS - SCDP**

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados confirmam a hipótese que a Fundação Amazonprev e seus membros se comprometeram significativamente com a melhoria da gestão de qualidade, isto é, as diretrizes orientadas pela ISO 9001 em sua implementação foi, preponderantemente, por motivações internas, o que resultou na melhoria do atendimento às demandas dos clientes, do estatuto e do regulador. Deste modo, o principal resultado desta dissertação de mestrado está alinhado a outras pesquisas semelhantes como os diversos estudos revisados por Heras et al. (2010) sobre os fatores internos que motivam as organizações a implementar metastandards, a exemplo a ISO 9001. Fato que refuta a hipótese que tais processos de implementação da ISO tenderiam a ser formais, ou seja, apenas para adequação ao mercado, sem gerar mudanças estruturais no processo de gestão da qualidade da instituição.

Com a preponderância das motivações internas, o resultado dialoga com a eficiência e o desejo para melhorar o desempenho e produtividade da instituição, conforme defendido por Numayer e Perkins (2005). Corroborando com a lógica da consequência March e Olsen (1989), o comportamento adotado pela Amazonprev caracteriza-se por preferências e expectativas quanto as consequências das ações, encontrado na padronização e controle dos processos previdenciários como a melhoria da qualidade da prestação de serviços e cumprimento das demandas dos beneficiários, estatuto e regulador. Entretanto, a pesquisa revelou uma coexistência com motivações externas refletidas na busca por um modelo de gestão da qualidade reconhecido a nível mundial que pudesse atestar e fazer da Amazonprev uma instituição de RPPS reconhecida por sua qualidade no setor de previdência brasileiro.

Nesta pesquisa, constatou-se que a produtividade (desempenho do funcionário), que é um motivador interno, mas não favorece a obtenção do certificado ISO, entretanto afeta aspectos da motivação externa quanto a percepção dos contribuintes a respeito da qualidade da instituição de previdência. A pesquisa não identificou se a ampliação da cobertura da Amazonprev para os três poderes do estado do Amazonas: executivo, legislativo e judiciário ocorreram, exclusivamente, devido a adoção da ISO 9001, mas, também não isola a hipótese que a adesão dos servidores foi reflexo do impacto da certificação na cultura organizacional da Fundação.

As mudanças internas foram oriundas da orientação do departamento de Recursos Humanos, por tal, o sistema de RH da Amazonprev revelou a conformidade com os métodos de atendimento com o Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ, principalmente quanto ao abastecimento e coordenação, constituição de ferramentas de trabalho em prol de guiar e conduzir de forma segura as atividades desempenhadas pelos colaboradores da instituição, bem como os colaboradores implicados no cumprimento das ações, além do comprometimento de todas as unidades que fazem parte do sistema de recursos humanos, a formulação de documentos de controle e avaliação das atividades desempenhadas pela Fundação foi o principal requisito atendido para obter a certificação ISO, onde foi possível inferir que a Fundação Amazonprev está em constante aprimoramento organizacional interno, desde o ano 2008, que conforme mencionado pelo Participante D “(...) para o momento histórico que ela teve, o seu... vamos colocar, o seu start para iniciar essa atividade, ela teve o seu momento, mas ela está em contínua evolução, porque as demandas são dinâmicas, não é uma certificação estática, não é algo que você tem e pronto”.

Diante do exposto, entre as motivações presentes na literatura, entre as que levaram a Amazonprev a adotar a Certificação ISO, destacam-se entre as motivações internas: produtividade, que está associada à eficiência; à qualidade dos produtos (serviços); à melhoria contínua de processos e procedimentos para reduzir o número de incidentes. Observa-se que a relação que existe entre a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade e indicadores de desempenho da Amazonprev, foram capazes de estabelecer mutuamente melhores índices de produtividade e competitividade; igualmente nas suas taxas de crescimento em termos de ativos, vendas e passivos. Identificaram-se dois elementos fundamentais: a auto governança (que principalmente é o autocontrole dentro da Fundação (motivações internas)) e as redes intraorganizacionais (os membros externos, que são os stakeholders). Nesta interpretação, pode-se inferir que a Amazonprev tem buscado firmemente atingir a excelência na gestão previdenciária, investindo em capacitação para melhor atender as demandas dos clientes, estatuto e regulador, construindo deste modo um perfil previdenciário pautado nas diretrizes da ISO quando ao mapeamento de competências do quadro de servidores. Neste sentido, faz-se necessário a perenidade das boas práticas de gestão para manter os padrões da SGQ, o planejamento estratégico operando atento ao panorama econômico e político do Estado, e, o comprometimento com

o exercício dos direcionamentos estratégicos precedentes, ao mesmo tempo, que verifica e formula possíveis táticas de atuação para novos acontecimentos

Portanto, as motivações internas e externas possuem caráter de melhoria a longo prazo e estão interligadas, para que ocorra uma interação adequada entre o que o mercado deseja e o que a empresa pode oferecer de forma eficaz e eficiente. Por outro lado, a pesquisa identificou que as motivações internas representadas pela produtividade têm um efeito relevante em todos os fatores motivacionais externos, conforme mencionado anteriormente, portanto, a padronização de processos e custos operacionais não devem ser negligenciados.

Quanto as limitações de pesquisa destacam-se a quantidade de entrevistados, que se considerado um número maior, os resultados poderiam ser submetidos a análises estatísticas mais complexas como multivariadas, possibilitando elaboração de modelos que ilustrassem as motivações internas e externas e a força de influência entre elas. Além disso, as entrevistas foram conduzidas por meio de vídeo chamada, devido a Pandemia (Sars-CoV-2), que também implicou no quantitativo de respondentes disponíveis para o estudo.

Por fim, pode-se inferir que as certificações ajudam as empresas como um instrumento que atende às demandas do setor previdenciário, compreendendo as necessidades dos clientes e prestadores de serviços, como eixo inclinado a ação, no entanto, percebe-se que é preciso mais pesquisas que busquem compreender as operações internas sob a perspectiva dos clientes, incluindo aspectos locais e sustentáveis para promoção e difusão da certificação ISO 9001 nas demais instituições de previdência do Brasil. Assim, esta pesquisa propõe uma reflexão tanto para o fazer científico quanto para fazer técnico sobre a adoção de certificação de qualidade no setor de previdência e contribui para promoção de discussões a respeito do impacto de normas como ISO 9001 na atuação dos prestadores de serviços previdenciários.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. Planejamento estratégico. Coleção gestão empresarial, v. 2, n. 3, p. 27-38, 2002.

AMAZONPREV. Estatuto do fundo previdenciário do Estado do Amazonas. 2002.

AMAZONPREV. Código de ética. 2016. Disponível em http://www.amazonprev.am.gov.br/wp-content/uploads/2019/09/Cartilha-C%C3%B3digo-de-%C3%89tica_compressed.pdf Acesso em: 10 mai. 2021

AMAZONPREV. Relatório de Governança Corporativa de Julho de 2020. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjGz9C c7tftAhVSDrkGHeT2AvgQFjACegQIBhAC&url=http%3A%2F%2Fwww.amazonprev.am.gov.br%2Fwp-content%2Fuploads%2F2017%2F07%2FRelatorio-de-Julho.pdf&usg=AOvVaw22e4vh2e7f3Dfg94FCIESX>. Acesso em: 21 dez. 2020b.

AMAZONPREV. Informações SGQ para Alta Direção Referência-Dezembro 2010 Instituição notícia. 2010.

AMAZONPREV. Amazonprev se mantém como melhor previdência do país ao receber prêmio nacional de boas práticas de gestão. 2020 Disponível em: <http://www.amazonprev.am.gov.br/amazonprev-se-mantem-como-melhor-previdencia-do-pais-ao-receber-premio-nacional-de-boas-praticas-de-gestao/>. Acesso em: 21 dez. 2020.

AMAZONPREV. Relatório de Governança Corporativa de Julho de 2020. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjGz9C c7tftAhVSDrkGHeT2AvgQFjACegQIBhAC&url=http%3A%2F%2Fwww.amazonprev.am.gov.br%2Fwp-content%2Fuploads%2F2017%2F07%2FRelatorio-de-Julho.pdf&usg=AOvVaw22e4vh2e7f3Dfg94FCIESX>. Acesso em: 21 dez. 2020.

AMAZONPREV. Planejamento Estratégico 2020-2021. Disponível em: <http://www.amazonprev.am.gov.br/wp->

content/uploads/2017/07/PLANEJAMENTO- ESTRAT%3%89GICO-ATUALIZADO-2020-2021.pdf Acesso em: 21 março 2021.

AMAZONPREV. Instituição notícia. 2020a. Disponível em: <http://www.amazonprev.am.gov.br/a-instituicao/>. Acesso em: 10 dez. 2020.

AMAZONPREV. Relatório de Governança Corporativa de Julho de 2020. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjGz9C c7tftAhVSDrkGHeT2AvgQFjACegQIBhAC&url=http%3A%2F%2Fwww.amazonprev.am.gov.br%2Fwp-content%2Fuploads%2F2017%2F07%2FRelatorio-de-Julho.pdf&usg=AOvVaw22e4vh2e7f3Dfg94FCIESX>. Acesso em: 21 dez. 2020b.

AMAZONPREV. [Informante-chave, Carta-e-mail] 13 de agosto de 2020c – Manaus/AM [para] MENDOÇA, P. A., Brasília/DF. 2 f. Solicita informação sobre os usuários de Amazonprev.

AMAZONPREV. Informações SGQ para Alta Direção Referência-Dezembro 2010 Instituição notícia. 2010.

AMAZONPREV. [Informante-chave, Carta-e-mail] 03 de fevereiro de 2021 – Manaus/AM [para] MENDOÇA, P. A., Brasília. 7 f. Solicita informação sobre os usuários de Amazonprev.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES DE PREVIDÊNCIA MUNICIPAL - ANEPREM.

Publicação: ANEPREM abre inscrições gratuitas para seu 11º Prêmio de Boas Práticas de Gestão Previdenciária, faça download do regulamento. Disponível em:

<https://www.aneprem.org.br/aneprem-abre-inscricoes-gratuitas-para-seu-11o-premio-de-boas-praticas-de-gestao-previdenciaria-faca-download-do-regulamento/>. Acesso em: 29 jun. 2021a.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES DE PREVIDÊNCIA MUNICIPAL - ANEPREM.

A Associação: O que faz a Aneprem. Disponível em: <https://www.aneprem.org.br/associacao/>. Acesso em: 29 jun. 2021b.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES DE PREVIDÊNCIA MUNICIPAL - ANEPREM. Regulamento: 11º PRÊMIO ANEPREM DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO PREVIDENCIÁRIA EDITAL Nº 01/2020. 2020. Disponível em:

https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.aneprem.org.br/wp-content/uploads/2020/06/regulamento_final_11o_premio_boas_praticas_de_gesto_edicao_2020.pdf. Acesso em: 29 jun. 2021.

BARDIN, L. *L'Analyse de contenu*. Editora: Presses Universitaires de France, Lisboa, Edição 70, (obra original publicada em 1977), 2006.

BETT, G. B. et al. *Análise da gestão na fundação Amazonprev à luz da ética*. 2013.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *The Social Construction of Reality*. New York, NY: Bantam Doubleday Dell Publishing Group. 1967.

BLACK, S. A.; PORTER, L. J. Identification of the critical factors of TQM. *Decision sciences*, v. 27, n. 1, p. 1-21, 1996.

BLANCO, M.; CASTRO, A. *El muestreo en la investigación cualitativa*. *Nure Investigación*, n. 27, p. 1-4, 2007.

BONANI, V. V. *O impacto da cultura organizacional na implementação da ISO 9000 (um estudo de caso)*. Tese de Doutorado. 120f. 2002.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. de F. *Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração*. *Revista de Administração Pública*, v. 47, n. 1, p. 227-248, 2013.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Art. 1º. 1993. BRASIL. Lei nº 9.717, de 27 de novembro de 1998.

BRASIL. PORTARIA SEPRT/ME Nº 6.399, DE 31 DE MAIO DE 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-seprt/me-n-6.399-de-31-de-maio-de-2021-323258882>. Acesso em: 29 jun. 2021.

BRASIL. SECRETARIA ESPECIAL DE PREVIDÊNCIA E TRABALHO. *Regime próprio de previdência - perguntas e respostas*. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/outros/regime-proprio-de-previdencia-perguntas-e-respostas>. Acesso em: 10 dez. 2020.

CAMPOS, V. F. *TQC: controle da qualidade total*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, v. 11, 1992.

CALAZANS, F. F. et al. *A importância da unidade gestora nos regimes próprios de previdência social: análise da situação dos estados e do*

Distrito Federal. Revista de Administração Pública, v. 47, n. 2, p. 275-304, 2013.

CONCEITO. Indicadores de gestão. 2021. Disponível em <https://conceito.de/indicador-de-gestao>. Acesso 10 julho e 2021.

COSTA, A. P.; GASPAROTTO, A. M. S. Uma análise crítica do ciclo PDCA na ABNT NBR ISO 9001 (2015) para auxiliar na redução de não conformidades. Revista Interface Tecnológica, v. 13, n. 1, p. 107-118, 2016.

CORBETT, C. J.; YEUNG, A. C. L. Special issue on meta-standards in operations management: Cross-disciplinary perspectives". International Journal of Production Economics, 113(1), 2008.

CRUZ, S.; GONZÁLEZ, T. Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos Camisón César. 2007. Disponível em: <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2020.

Cruz, M. E., Valle, A. T., Ruiz, M. E., & Paredes, M. D. R.. Las competencias y la motivación del recurso humano en el sector turístico. Augusto Guzzo Revista Acadêmica, v. 1, n. 19, p. 55-71, 2017.

DEAN, J. W.; BOWEN, D. E. Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. Academy of management review, v. 19, n. 3, p. 392- 418, 1994.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American sociological review, p. 147-160, 1983.

FERRARI, A. T. Metodologia da pesquisa científica. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982. GIL, A. C et al. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

GÓMEZ, J. C. O.; MOSQUERA, E. D.; ASTUDILLO, K. G. Modelo multicriterio para determinar el beneficio derivado de la implementación de un sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001: 2000. Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia, n. 53, p. 119-127, 2010.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. Melhoría contínua no ambiente ISO 9001: 2000: estudo de caso em duas empresas do setor automobilístico. Production, v. 17, n. 3, p. 592-603, 2007.

HERAS-SAIZARBITORIA, Inaki et al. An analysis of the main drivers for ISO 9001 and other isomorphic metastandards. *Review of International Comparative Management*, v. 11, n. 4, p. 562-574, 2010.

HERAS, I.; ARANA, G.; CAMISÓN, C.; CASADESÚS, M. y MARTIARENA, A. *Los Sistemas de Gestión Medioambiental y la competitividad de las empresas de la CAPV*. Instituto Vasco de Competitividad, Bilbao, 2008.

HEREDIA, Á. J. Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos. *Publicacions de la Universitat Jaume I*, 2001.

LARSON, L. L.; OWEN, F. G.; ALBRIGHT, J. L.; APPLEMAN, R. D., LAMB, R. C.; MULLER, L. D. Guidelines toward more uniformity in measuring and reporting calf experimental data. *Journal of Dairy Science*, v. 60, n. 6, p. 989-991, 1977.

LIMA, T. C. S de; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. *Revista Katálysis*, v. 10, n. SPE, p. 37-45, 2007.

MARIN, P. de L. *Sistemas de gestão da qualidade e certificação ISO 9001 na administração pública: uma análise crítica*. 2012.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MATIJASCIC, M. *Crise e reformas do complexo previdenciário no Brasil*. Tese de doutorado. Unicamp. Campinas- SP- Brasil. 2002.

MARTÍNEZ-COSTA, Micaela et al. ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The performance debate revisited. *Journal of Operations Management*, v. 27, n. 6, p. 495-511, 2009.

MARÍN, V. R. Estudio para la medición del impacto de la implementación de sistemas de gestión de calidad bajo el estándar NTC ISO 9001: 2008 en las empresas de los diferentes sectores económicos de barrancabermeja y su área de influencia. *Revista Citecsa*, v. 4, n. 7, p. 29-48, 2014.

MENDES, R. M; MISKULIN, R. G. S. A análise de conteúdo como uma metodologia. *Cadernos de Pesquisa*, v. 47, p. 1044-1066, 2017.

MEYER, M; MILGROM, P; ROBERTS, J. Organizational prospects, influence costs, and ownership changes. *Journal of Economics & Management Strategy*, v. 1, n. 1, p. 9-35, 1992.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977

MINISTÉRIO DA ECONOMIA – ME. SECRETARIA DE PREVIDÊNCIA – SPREV. SUBSECRETARIA DOS REGIMES PRÓPRIOS DE PREVIDÊNCIA SOCIAL – SRPPS.

Indicador de Situação Previdenciária / ISP-RPPS-2020.
Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-no-servico-publico/indicador-de-situacao-previdenciaria/arquivos/2020/indicador-de-situacao-previdenciaria-isp-2020-v1-03-10-2020-10h30.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2021.

NASCIMENTO, J. H. O uso do certificado ISO 9001 na administração pública: resultados e implicações no Supremo Tribunal Federal, Superior Tribunal de Justiça e no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios. 2015.

NAVARRO, P. Liderazgo y Recursos Humanos, Análisis del Comportamiento Organizacional. Editora: Mc Graw Hill, Barcelona, 2005.

NBR ISO 9001 ABNT. Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Disponível em: <http://www.standardconsultoria.com/f/files/ced37e4b0cf7f91b80e9ca61ceefe5862036611357.pdf> Acesso em: 16 mai. 2020.

NEUMAYER, E; PERKINS, R. Uneven geographies of organizational practice: Explaining the cross-national transfer and diffusion of ISO 9000. *Economic geography*, v. 81, n. 3, p. 237-259, 2005.

OLIVEIRA, M. M. de. Como fazer pesquisa qualitativa. In: Como fazer pesquisa qualitativa. 2013. p. 232-232.

OLIVEIRA, J. A. D., NADAE, J. D., OLIVEIRA, O. J. D., & SALGADO, M. H. Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo. *Production*, v. 21, n. 4, p. 708-723, 2011.

PALADINI, E. P. As bases históricas da gestão da qualidade: a abordagem clássica da administração e seu impacto na moderna gestão da qualidade. *Gestão e Produção*, v. 5, n. 3, p. 168-186, 1998.

PRADO-ROMÁN, C.; DEL CASTILLO-PECES, C.; MERCADO-IDOETA, C.; DEL

CASTILLO-PECES, J. The ISO 9001 Standard in the Spanish Construction Industry. In: Achieving Competitive Advantage through Quality Management. Springer, Cham, 2015. p. 143-154.

PRÓ-GESTÃO - Programa de Modernização da Gestão dos Regimes Próprios do Ministério da Previdência Social. Portaria MPS N° 185 de 14 de maio de 2015, publicada no D.O.U. de 15 de maio de 2015. Disponível em: <http://sa.previdencia.gov.br/site/2018/01/PORTARIA-MPS-n%C2%BA-185-de-14maio2015-atualizada-at%C3%A9-02jan2018.pdf>. Acesso em: 21 março 2021.

PRODANOV, C.; FREITAS. Metodologia do trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª Edição. Novo Hamburgo, RS: Ed: Feevale, 2013, 277p.

SABADIN, A. C. As entrevistas semiestruturadas na pesquisa de campo: algumas considerações sobre o corte da cana-de-açúcar no noroeste paulista. Áskesis, v. 3, n. 2, p. 67, 2014.

DNV-GL - DET NORSKE VERITAS GERMANISCHER LLOYD. ISO 9001:2015. Sistemas de gestão da Qualidade: documento de orientação. 2015. Disponível em: <https://www.dnvgl.com.br/Images/GUIA%20ISO%209001_2015_tcm19-85019.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2021.

SAMPIERI, R. H; FERNANDEZ, C. C; BAPTISTA, M. P. L. Metodología de la investigación. México: Mcgraw-hill, 1998.

RANDO, G. Grado en trabajo, calidad en servicios sociales. Tese de Doutorado na Universidade de Zaragoza. 189f. 2013.

RENDÓN, M. M. E.; VILLASÍS, K. M. Á; MIRANDA, N. M.G. Estadística descriptiva. Revista Alergia México, v. 63, n. 4, p. 397-407, 2016.

SILVA, C. Metodologia do trabalho científico. Fortaleza: Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará, 2004.

SILVA, E.; MENEZES, E. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SOUZA, M. A. R. D.; WALL, M. L.; THULER, A. C. D. M. C.; LOWEN, I. M. V.; PERES, A.

M. O uso do software IRAMUTEQ na análise de dados em pesquisas qualitativas. Revista da Escola de Enfermagem da USP, v. 52, 2018.

TORRES, N. C. A.; MALTA, C. N ; OLIVARES,R. C. Sistema de monitoreo para la implementación de la norma ISO 9001. Ingeniería Industrial, v. 41, n. 1, 2020.

TRAINA, A. J. M.; TRAINA JUNIOR, C. Como fazer pesquisa bibliográfica. In: SBC Horizontes, São Paulo, v.2, n. 2, p. 30-35, 2009.

VALLS, V. M. O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação. Ciência da informação, v. 33, n. 2, 2004.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. Temáticas, v. 22, n. 44, 2014.

WIEDENHÖFT, Guilherme Costa; LUCIANO, Edimara Mezzomo. Indo Além: Impacto do Comportamento dos Indivíduos na Governança da Tecnologia da Informação. Revista de Administração Contemporânea, v. 25, n. 5, 2021.

YIN, R. K. Estudo de Caso, planejamento e métodos. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.



APÊNDICES
APÊNDICES

APÊNDICES

Apêndice I – Roteiro de Entrevista Semiestruturado

Pesquisa:

“Os impactos da implementação da ISO 9001, gestão de qualidade, na cultura organizacional na Fundação Amazonprev e seus reflexos no atendimento dos processos previdenciários”.

Identificação e instruções para compreensão do estudo:

Esta entrevista faz parte da pesquisa **“Os impactos da implementação da ISO 9001, gestão de qualidade, na cultura organizacional na Fundação Amazonprev e seus reflexos no atendimento dos processos previdenciários”**. Tendo como objetivo analisar se a adoção da certificação NBR ISO 9001 pela Fundação Amazonprev foi realizada, de forma preponderante, por motivações internas ou externas. Portanto, este projeto está na fase de coleta de informação com especialistas que se dedicam e/ou conhecem em profundidade do tema.

As perguntas estão organizadas em duas Categorias: I. Caracterização dos Participantes; e II. Cultura da Qualidade. Ressalta-se que as informações coletadas serão analisadas em conjunto, sendo garantido o sigilo dos participantes. O(A) senhor(a) concorda em participar deste estudo e em gravar esta entrevista?

Obrigado pela colaboração!

Questões:

Categoria I. Caracterização dos Participantes

1. Quantos anos você tem?
2. Qual é o seu grau de instrução (escolaridade)? Caso possua ou está cursando ensino superior, mencione qual(quais) curso(s)?
3. Há quanto tempo trabalha/por quanto tempo trabalhou na Fundação Amazonprev?

4. Qual cargo você possui na Fundação Amazonprev? E, qual função você exerce na Fundação Amazonprev?

Categoria II. Cultura da Qualidade

5. Quando foi o seu primeiro contato com o tema “Gestão da Qualidade”? (Aproveitar o fluxo da resposta para perguntar também sobre “quando ele/a teve contato com a norma ISO 9001”).
6. Como você definiria seu nível de conhecimento sobre esses temas (Gestão da Qualidade e ISO 9001)?
7. Você tem conhecimento ou foi informado do processo inicial de diagnóstico que levou a Fundação Amazonprev e seus membros a implementar ISO 9001? Você concorda com esse diagnóstico?
8. A partir da resposta anterior quais são as motivações que levaram a Fundação Amazonprev à adoção da ISO 9001?
9. Na sua perspectiva, como a estrutura de trabalho da Fundação Amazonprev encontrava-se no momento da implementação da ISO 9001?
10. Na sua perspectiva, a implementação da ISO 9001 na Fundação Amazonprev teve um foco específico? Comente.
11. Qual ferramenta a Fundação Amazonprev utiliza para avalia o conhecimento dos funcionários a respeito das diretrizes da ISO 9001?
12. Qual ferramenta a Fundação Amazonprev utiliza para acompanhar os serviços fornecidos aos clientes interno e externos?
13. Como é realizado o processo que garante a segurança da qualidade dos serviços ofertados pela Fundação Amazonprev? Passa por auditoria? Como são essas auditorias? Quem é o órgão auditor?
14. A Fundação Amazonprev tem um bom relacionamento ao longo prazo com seus fornecedores? Comente.
15. O que difere a Fundação Amazonprev dos provedores privados de previdência complementar?
16. Como a Fundação Amazonprev acompanha a satisfação de seus clientes?
17. Na sua perspectiva, houve melhoria no atendimento às

exigências do Estatuto da Fundação Amazonprev depois da adoção da ISO 9001? Você pode citar exemplos?

18. Na sua perspectiva, houve melhoria no atendimento às exigências do Regulador da Fundação Amazonprev depois da adoção da ISO 9001? Você pode citar exemplos?
19. Existe um conselho ou comitê que represente os funcionários para avaliar e contribuir com a melhoria da qualidade na estrutura organizacional da Fundação Amazonprev? Comente.
20. Como é o processo de desenvolvimento e implementação dos planos para melhorar a qualidade dos serviços prestados pela Fundação Amazonprev?
21. Na sua percepção, quais foram as mudanças culturais após a implementação da ISO 9001 na Fundação Amazonprev? Há áreas específicas que foram mais impactadas na cultura organizacional? Quais delas? Você pode citar exemplos?

Apêndice II – Termo de Consentimento Livre Esclarecido – TCLE

Prezado (a) Senhor(a) .

O(A) Sr(a). está sendo convidado(a) a participar da pesquisa: **“Os impactos da implementação da ISO 9001, gestão de qualidade, na cultura organizacional na Fundação Amazonprev e seus reflexos no atendimento dos processos previdenciários”** que tem por objetivo analisar se a adoção da certificação NBR ISO 9001 pela Fundação Amazonprev foi realizada, de forma preponderante, por motivações internas ou externas. Essa pesquisa será realizada com funcionários da Amazonprev e sua participação no estudo consistirá em responder algumas questões sobre a influências da ISO 9001 na Fundação de acordo com a sua perspectiva.

Assinando este termo, **o(a) participante** DECLARA estar **ciente** das informações apresentadas neste TCLE e **concorda** com os oito termos estabelecidos nesta pesquisa:

1. A entrevista/coleta de dados terá uma duração de aproximadamente quarenta minutos.
2. O(A) entrevistado(a) tem a liberdade de optar em não responder questões de sua escolha e pode interromper a participação da pesquisa em qualquer momento, sem nenhum prejuízo.
3. O(A) senhor(a) tem a liberdade de não participar da pesquisa ou retirar seu consentimento a qualquer momento, mesmo após o início da entrevista/coleta de dados, sem qualquer prejuízo.
4. Está assegurado a garantia do sigilo das informações pessoais dos (as) entrevistados (as).
5. O(A) senhor(a) não terá nenhuma despesa e não há compensação financeira relacionada à sua participação nesta pesquisa.
6. Caso tenha alguma dúvida sobre a pesquisa o (a) senhor (a) poderá interromper e perguntar aos entrevistados a qualquer momento.

7. Surgindo dúvidas e questionamento após a entrevista, o (a) entrevistado (a) pode entrar em contato com o responsável pelo estudo: **Adriano Mendonça**, E-mail: adrianompontes@gmail.com, aluno de pós-graduação em administração pública no IDP.

8. Este termo deve ser assinado em duas vias pelo responsável da pesquisa e pelo (a) entrevistado (a), sendo uma via para o entrevistador e outra para o participante da pesquisa.

_____ /_____/_____

Assinatura do(a) Participante

Nome Completo por extenso

CPF:

_____ /_____/_____

Assinatura do Responsável pelo estudo

Adriano Mendonça Ponte

CPF:



idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO