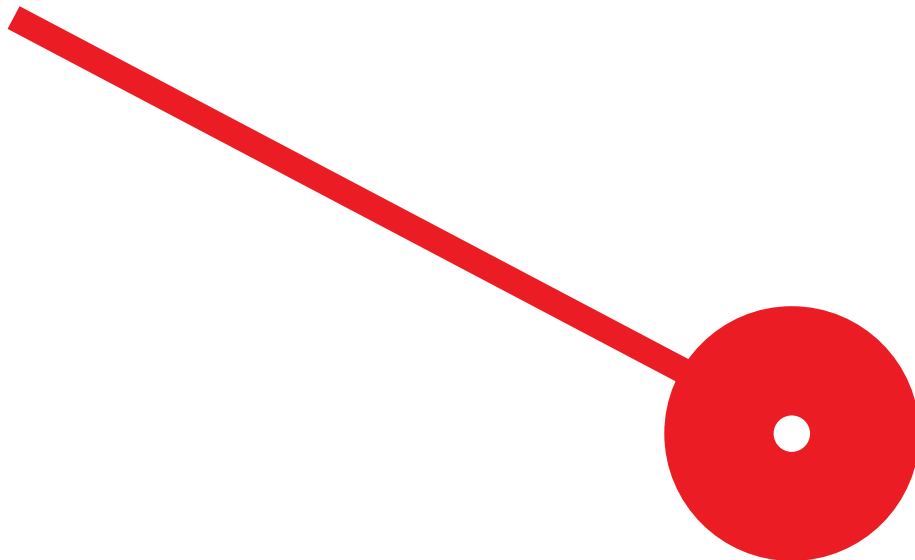


M MESTRADO
ASSESSORIA DE ADMINISTRAÇÃO

Sistema de Gestão
Estratégica: Estudo
de Caso em uma
instituição pública
brasileira

Alessandra de Melo Lima
Marques

11/2019



M MESTRADO
ASSESSORIA DE ADMINISTRAÇÃO

Sistema de Gestão
Estratégica: Estudo
de caso em uma
instituição pública
brasileira

Alessandra de Melo Lima
Marques

**Dissertação de Mestrado apresentada ao
Instituto Superior de Contabilidade e
Administração do Porto para a obtenção
do grau de Mestre em Assessoria de
Administração, sob orientação da
Professora Doutora Anabela Mesquista
Teixeira Sarmento e co-orientada pelo
Professor Dr. Paulino Manuel Leite
Silva.**

Dedicatória

Dedico esse trabalho aos que embarcaram comigo nesse desafio. Ao meu esposo Eron Marques, que me deu todo apoio e incentivo para realização desse projeto.

Minhas filhas, Luiza e Rhayzza, minhas preciosidades, presentes de Deus para mim, são as que me motivam diariamente.

Minha mãe, que torce por mim e me deu todo apoio sempre que precisei.

Amo muito vocês.

Agradecimentos

A Deus toda honra e glória. A Ele minha eterna gratidão.

Meus agradecimentos especiais são às pessoas que estiveram comigo nessa trajetória:

Ao meu esposo Eron, meu agradecimento especial, que me deu apoio e incentivo para realização desse trabalho.

Às minhas filhas, pela compreensão nos momentos ausentes, pelo amor e carinho.

À minha mãe e à minha sogra, por todo apoio e suporte dado durante minhas viagens para estudo, e em minhas ausências de casa.

Ao Professor Dr. Paulino Manuel Leite Silva, pela dedicação na orientação dessa pesquisa, pelos ensinamentos, força e confiança.

À Professora Doutora Anabela Mesquita, Diretora do Mestrado, meu muito obrigada pelas ricas contribuições, ensinamentos e orientações.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul, pela oportunidade e apoio para realização do curso.

Aos respondentes da minha pesquisa, que foram fundamentais para conclusão desse projeto.

À equipe do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – ISCAP/IPP, técnicos e professores, pela receptividade, pela oportunidade de aprendizado e crescimento, por tudo, minha sincera gratidão.

Aos amigos do Mestrado, os quais partilhamos momentos únicos e de muito aprendizado, em especial à Laura, Lilian e Renata, as quais dividimos o mesmo “teto” durante o curso.

Enfim, agradeço a todos que, de alguma forma, participaram para a realização desse trabalho.

Serei eternamente grata a todos vocês.

Resumo

A gestão pública é apresentada com um novo olhar pelos conceitos da literatura, atualmente, alicerçada na gestão, no planejamento estratégico, na inovação e na inteligência organizacional, bem como na busca pela excelência na prestação de serviços com foco no cidadão (Castro & Castro, 2014). Neste contexto, surge a necessidade de implementar sistemas de gestão do desempenho, abrangendo toda a organização, com o objetivo de manter o alinhamento estratégico, contribuindo para o êxito dos objetivos da organização. A presente pesquisa utilizou o instrumento proposto por Ferreira e Otley (2009), com objetivo geral de analisar o sistema de medição do desempenho organizacional da instituição de ensino federal denominada Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul- IFMS. O método utilizado foi o estudo de caso, de natureza descritiva e a coleta de dados foi realizada através de entrevistas gravadas de questões semi-estruturadas. Sendo assim, através da pesquisa, identificou-se que a organização dispõe de um sistema de avaliação de desempenho individual, focado mais na ascensão funcional do servidor não havendo a real medição de desempenho organizacional baseada nos objetivos e atingimento de metas. Por outro lado, observamos também que, quanto ao mecanismo de avaliação de desempenho organizacional, este é independente do sistema de avaliação de desempenho individual, não havendo correlação. Quando comparamos o sistema de avaliação existente com as etapas propostas por Chiavenato (2008), expressamos a necessidade de implementação de um sistema de avaliação do desempenho organizacional contemplando todos os níveis da organização, alinhados aos objetivos e metas estratégicas. Por fim, os resultados podem contribuir para que os gestores reconheçam e implementem um modelo de sistema de avaliação e gestão do desempenho que vise incluir as metas institucionais e individuais, admitindo a aferição dos resultados estabelecidos com os objetivos estratégicos da organização.

Palavras chave: Gestão Estratégica, Sistema de Medição e Gestão do Desempenho, Instituição de Ensino, Setor Público.

Abstract

Public management is presented with a new look at the concepts of literature, currently based on management, strategic planning, innovation and organizational intelligence, as well as the pursuit of excellence in service delivery focused on the citizen (Castro & Castro, 2014). In this context, the need arises to implement performance management systems, covering the entire organization, in order to maintain strategic alignment, contributing to the success of the organization's objectives. This research used the instrument proposed by Ferreira and Otley (2009), with the general objective of analyzing the organizational performance measurement system of the federal educational institution called the Federal Institute of Education, Science and Technology of Mato Grosso do Sul - IFMS. The method used was the case study, descriptive in nature and data collection was performed through recorded interviews of semi-structured questions. Thus, through research, it was identified that the organization has an individual performance appraisal system, focused more on the functional rise of the server and there is no real measurement of organizational performance based on objectives and achievement of goals. On the other hand, we also observed that, regarding the organizational performance evaluation mechanism, it is independent of the individual performance evaluation system, and there is no correlation. When we compare the existing evaluation system with the steps proposed by Chiavenato (2008), we express the need to implement an organizational performance evaluation system that includes all levels of the organization, aligned with the strategic objectives and goals. Finally, the results can help managers to recognize and implement a model of performance evaluation and management system that aims to include institutional and individual goals, allowing the measurement of the results established with the strategic objectives of the organization.

Key words: Strategic Management, *Performance* Measurement and Management System, Educational Institution, Public Sector.

Índice geral

Capítulo I - Introdução	1
1 Introdução.....	2
Capítulo II – Referencial teórico	7
2 Referencial Teórico	8
2.1 Sistemas de Medição e Gestão do Desempenho	8
2.2 Sistemas de Gestão de Desempenho (PMS) - Modelo de Ferreira e Otley.	11
2.3 As bases do <i>Balanced Scorecard</i> - BSC	14
2.3.1 O <i>Balanced Scorecard</i> - BSC na administração geral e pública	17
Capítulo III – Metodologia da Pesquisa	24
3 Metodologia.....	25
3.1 Desenho da Investigação.....	25
3.2 Público-Alvo	27
3.3 Instrumentos de Recolha de Dados	28
Capítulo IV – Apresentação da instituição	30
4 Apresentação da organização estudada	31
Capítulo V – Apresentação e Discussões do estudo de caso.....	36
5 Apresentação e discussão dos resultados.....	37
5.1 Resultados da categoria missão e visão.....	37
5.2 Resultados da categoria principais fatores de sucesso	40
5.3 Resultados da categoria estrutura organizacional	43
5.4 Resultados da categoria estratégias e planos.....	47
5.5 Resultados da categoria principais medidas de desempenho	51
5.6 Resultados da categoria definição de metas.....	53
5.7 Resultados da categoria avaliação de desempenho	55
5.8 Resultados da categoria sistema de recompensas	57
5.9 Resultados da categoria fluxos de informações, sistemas e redes.....	59

5.10	Resultados da categoria uso do sistema de gestão do desempenho	60
5.11	Resultados da categoria mudanças no sistema de gestão de desempenho ...	63
5.12	Resultados da categoria força e coerência.....	65
5.13	Resultado geral do processo de gestão do desempenho organizacional	66
Capítulo VI – conclusão		71
6	Conclusões.....	72
Referências bibliográficas.....		75
Apêndices.....		82
Apêndice I – [Guião de entrevistas]		83
Apêndice II – [TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido].....		84
Anexos.....		86
Anexo I – [Autorização da Instituição].....		87
Anexo II – [Autorização do Comitê de Ética em Pesquisa]		88

Índice de Figuras

Figura 1: Estrutura para análise do Sistema de Gestão do Desempenho	12
Figura 2: Organograma do IFMS	32

Lista de Quadros

Quadro	Pág.
Quadro 1: Oferta de Cursos técnicos e superiores de tecnologia por eixo tecnológico em 2018.	34
Quadro 2: Oferta de Cursos superiores por área do conhecimento em 2018.	35
Quadro 3: Oferta de Cursos de pós graduação em 2018.	35
Quadro 4: Resumo dos resultados encontrados	68

Lista de abreviaturas

BSC – *Balanced Scorecard*

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa

CONEP – Conselho Nacional de Ética em Pesquisa

CPA – Comissão Própria de Avaliação

EFQM – European Foundation for Quality Management

MEC – Ministério da Educação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PMS – *Performance Management System* (Sistema de Gestão do Desempenho)

SEFAZ – Secretaria de Fazenda

TCU – Tribunal de Contas da União

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1 Introdução

Em virtude da globalização da economia, do desenvolvimento de novas tecnologias e do aumento da competitividade, as empresas privadas tiveram de reestruturar a sua forma de administração. As instituições públicas também precisaram adequar sua forma de administrar e gerir a coisa pública de acordo com a nova ordem mundial, (Castro & Castro, 2014, p. 212).

Neste contexto, para que as organizações obtenham êxito no alcance dos seus objetivos estratégicos, é necessária a existência de uma gestão estratégica, de forma a garantir a manutenção do alinhamento estratégico organizacional, ou seja, que todas as ações estejam alinhadas com os objetivos estratégicos.

Diante disso, segundo Castro e Castro (2014), é necessário haver mecanismos que garantam a implementação da estratégia, podendo ser através de um sistema de acompanhamento permanente da execução do plano, que só terminará quando todos os objetivos forem alcançados.

Em toda e qualquer organização, privada ou pública, o processo de planejamento organizacional é fundamental, e para os institutos federais não seria diferente, porque, segundo Oliveira (2015), o planejamento é um processo contínuo e corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelos gestores para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados. Desse modo, para cumprirem seus objetivos legais e estratégicos, é necessária a formulação de estratégias organizacionais, muito bem planejadas, alinhadas com a estrutura de cada unidade. Logo, o planejamento, por si só, não é suficiente; isto significa que as ações planejadas devem ser monitoradas durante toda a sua execução / implementação.

Observa-se, na leitura do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI (IFMS, 2018, p. 22) que a instituição em estudo está buscando o seu desenvolvimento com o objetivo de atender aos anseios da sociedade, consoante o excerto a saber:

“Para elaborar o cenário prospectivo e iniciar a construção do Mapa Estratégico do IFMS, utilizou-se metodologia específica capaz de subsidiar o planejamento estratégico institucional, por meio da percepção de demandas e anseios da sociedade”.

Nesse sentido, é imprescindível a adoção de ferramentas, métodos e sistemas de acompanhamento e mensuração do desempenho organizacional. É importante que os objetivos organizacionais sejam alcançados de forma adequada, e para isso considera-se essencial que um sistema de gestão estratégica bem estruturado, em uma organização, contribua para o alcance dos seus objetivos. Não podemos nos esquecer de que os processos, as decisões e as ações, em toda a organização, colaboram para o bom ou ruim desempenho organizacional.

Atualmente, o Brasil vive uma situação de contingenciamento no orçamento público, em consequência dos saldos negativos nas contas públicas, o que torna ainda mais prudente, por parte dos gestores, a gestão interna das despesas discricionárias. Isto pode ser observado, por exemplo, através dos atos administrativos, através de decretos presidenciais e dos Ministros de Estado, veiculado nas mídias oficiais e noticiado pelos telejornais brasileiros e websites de notícias. Também se observa através da manifestação de várias instituições de ensino do país, incluindo a instituição em estudo, a qual se manifestou, veiculando uma nota acerca da situação orçamentária (IFMS, 2019).

Contudo, mais importante que a gestão das despesas, é a gestão do desempenho organizacional, como um todo, o qual contribui para a prestação de serviços de qualidade e otimização dos recursos públicos disponíveis, sejam eles de pessoal, infraestrutura e/ou materiais, visando entregar aos cidadãos, serviços e produtos de grande valia, com poder de transformação social, ambiental e crescimento econômico.

Partindo dessa premissa, considera-se que a gestão do desempenho organizacional é essencial para obtenção de êxito naquilo que a organização se propõe a fazer, sua missão, e onde quer chegar, sua visão. Para tanto, é por intermédio de um sistema de gestão do desempenho, aplicado para o setor público, ao tipo de organização específica, ou seja, um modelo perspicaz de gestão do desempenho organizacional, que envolva o comportamento, as decisões e as atitudes dos colaboradores e não apenas a questão financeira, mas todo contexto que envolve o ambiente organizacional.

O modelo teórico *Levers of Control* proposto por Simons (1995) é precursor no que tange ao uso do sistema de controle gerencial, sendo este modelo classificado em quatro alavancas de controle, as quais visam equilibrar as tensões resultantes dos objetivos concorrentes de gestores e subordinados no interior das organizações. As quatro alavancas propostas pelo autor, que demonstra também como os gestores empregam o

controle estratégico dizem respeito aos chamados sistemas de crenças, de restrições, diagnóstico e interativo, (Simons, 1995) citado por (Ferreira, Gomes, Cerzarnesk, & Souza, 2018) .

Para Simons (1995), as quatro alavancas resultam em forças contrárias, gerando os sistemas de crenças e sistemas de controle interativo, forças positivas e inspiradoras; e os sistemas de restrições e diagnóstico, gerando as forças negativas ou restritivas, as quais garantem que as regras sejam cumpridas. O autor menciona que os controles positivos motivam, recompensam, orientam e estimulam a aprendizagem e que os controles negativos são responsáveis por coagir, castigar, determinar e controlar. E as tensões dinâmicas originam-se da coexistência dos controles positivos e negativos, e se adequadamente balanceadas, estas tensões garantem a eficácia do controle, (Simons, 1995) citado por (Silva & Ferreira, 2010).

Otley (1999) desenvolveu um grupo de cinco questões na perspectiva de desenvolver uma estrutura para representar o desempenho da organização. As questões desenvolvidas pelo autor se relacionam a questões centrais da gestão moderna e abordam: a definição de metas e avaliação do cumprimento das mesmas; a segunda está intimamente ligada com as questões de formação e implementação da estratégia; a terceira enfatiza a prática de benchmarking ao analisar o nível de desempenho necessário nos itens apontados nas duas questões anteriores; a quarta questão aborda as recompensas (ou punições) a serem estabelecidas e a última questão aborda o fluxo de informações (*feedback* e *feed-forward*) e aprendizagem organizacional e estratégia emergente, (Otley, 1999) citado por (Fedato, Melo, Karolczak, & Peiter, 2012).

Os trabalhos de Otley (1999) e Simons (1995), apresentados nos parágrafos anteriores são as bases para a estrutura apresentada por Ferreira e Otley (2009).

Diante o exposto, surge a motivação da presente pesquisa, e para tal utilizou-se a estrutura proposta por Ferreira e Otley (2009), para analisar o sistema de gestão estratégico da instituição de ensino pública, objeto de estudo deste trabalho.

Na literatura, encontramos diversas pesquisas em que foi aplicado o modelo de Ferreira e Otley (2009), em várias instituições do setor público, inclusive na área de educação. Podemos citar alguns estudos encontrados: uma pesquisa realizada na Universidade Estadual de Mato Grosso, (Fedato et al., 2012) abordaram um estudo sobre a força e coerência do sistema de gestão do desempenho daquela universidade; outra

realizada em organizações da região sul do Brasil, (Magro, Gorla, & Lavarda, 2014); realizaram um estudo para identificar como era utilizado o sistema de gestão do desempenho daquelas organizações, e uma terceira catalogada foi um estudo que analisou a implementação do modelo em uma indústria de calçados, também no Brasil, (Melo & Moreira, 2014).

As instituições de ensino têm o desafio de implementarem em sua gestão verdadeiros mecanismos de controle e gerenciamento, pois precisam prestar contas à sociedade fornecendo informações a respeito da gestão dos recursos e quão distante ou perto estão dos objetivos traçados, (Fedato et al., 2012). Nesse sentido, justifica a necessidade de avaliar o sistema de medição do desempenho organizacional a fim de corrigir prováveis inadequações e propor melhorias no controle da gestão.

Anthony (1965), citado por (Major & Vieira, 2017) define controle de gestão como sendo o “processo pelo qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados eficiente e eficazmente no cumprimento dos objetivos organizacionais”. Numa dimensão mais sociológica, (Major & Vieira, 2017) inferem que o controle de gestão é um “sistema que engloba uma combinação de mecanismos de controle concebidos e implementados pelos gestores para aumentar a probabilidade de que os atores organizacionais irão comportar-se de forma consistente com os objetivos da coligação organizacional dominante”. Os sistemas de controle de gestão usam várias medidas de desempenho para fazerem a ponte entre a estratégia e os resultados organizacionais. Para Major e Vieira (2017), os sistemas de medição do desempenho representam uma das ferramentas mais usadas para aumentar a probabilidade de os objetivos traçados serem alcançados.

Diante o exposto, o objetivo desta pesquisa foi, então, analisar o sistema de gestão estratégica de uma instituição de ensino federal, identificar possibilidades de melhorias no sistema que vá ao encontro das necessidades de medição e gestão do desempenho organizacional expressando-as neste trabalho, através da aplicação do modelo de estrutura proposto por Ferreira e Otley (2009), visto este modelo apresentar uma estrutura holística para que a gestão do desempenho a ser analisado de forma ampla, uma vez que o mesmo considera o contexto e a cultura organizacional.

O trabalho está estruturado em seis capítulos, partindo pela introdução, seguido do referencial teórico, logo após a explanação de metodologia da pesquisa, apresentação da instituição de estudo, discussão dos resultados e apresentação da conclusão da

pesquisa. Espera-se com este trabalho, contribuir para o crescimento e aperfeiçoamento na forma de gestão das questões estratégicas da organização em estudo.

CAPÍTULO II – REFERENCIAL TEÓRICO

2 Referencial Teórico

A presente pesquisa se insere na área de gestão estratégica e neste capítulo são apresentados os conceitos, funções e relevância dos sistemas de medição e gestão do desempenho organizacional.

Antes de iniciarmos sobre a temática dos sistemas de medição e gestão do desempenho, é importante clarificar alguns conceitos fundamentais.

Gestão e planejamento podem definir-se como envolvendo “três conceitos básicos: a administração, que é a ciência que estuda as organizações e seu meio ambiente externo; a gestão, que é a aplicação da ciência da administração; e o planejamento que é um dos instrumentos para gerir as organizações” (Rezende, 2012, p. 15).

Já o planejamento estratégico governamental, para Paludo e Procopiuck (2011, p. 82) “é o planejamento realizado pelos governos federal, estadual e municipal, e também aquele realizado por todos os gestores de órgãos, entidades e unidades administrativas que desempenham alguma função pública” (Castro & Castro, 2014).

Os autores ressaltam ainda que no processo de elaboração e implementação dos planos (estratégicos, táticos e operacionais), inclui mecanismos de acompanhamento e avaliação do desempenho e dos resultados alcançados, e também a capacitação e a motivação de todos os colaboradores da organização, (Paludo & Procopiuck, 2011).

Neste sentido vamos compreender, a partir da seção seguinte os sistemas de medição e gestão do desempenho e seus atributos.

2.1 Sistemas de Medição e Gestão do Desempenho

“Os sistemas de medição e gestão do desempenho servem um conjunto de funções. A de maior relevo é proporcionar informação para apoiar a tomada de decisão e, desse modo, contribuírem para a criação de valor” (Major & Vieira, 2017, p. 351). Em outras palavras, a criação de valor é a capacidade de uma organização gerar benefícios para os seus clientes ou no caso do setor público, para a sociedade.

Uma outra função dos sistemas de medição e gestão do desempenho é a de influenciar os comportamentos dos diversos colaboradores no sentido de assegurar que tais comportamentos são congruentes com os objetivos organizacionais. Em particular, estes centram a atenção dos gestores e de outros colaboradores naquilo que é importante

para a organização e contribuem, desse modo, para motivar os comportamentos que conduzem aos resultados pretendidos (Major & Vieira, 2017, p. 352).

Major e Vieira (2017), apontam, ainda, duas outras funções importantes dos sistemas de medição de desempenho, a saber: a necessidade de estabelecer a responsabilização e a definição de metas a serem alcançadas e, ainda, a função de sinalização, tanto a nível interno, quanto a nível externo, direcionando a atenção dos colaboradores e demais envolvidos com a organização para as questões estratégicas.

Fundamentalmente, podem considerar-se três grandes benefícios proporcionados pela gestão estratégica: consistência de ação, gestão mais pró-ativa e maior envolvimento do pessoal (Teixeira, 2011).

De acordo com Teixeira (2011), o benefício da consistência de ação é quando os objetivos e a estratégia da organização não são conhecidos, ou são repudiados por uma parte significativa de seus colaboradores, as probabilidades de sucesso são reduzidas. Nesse contexto, o autor explica, também, que a gestão pró-ativa é traduzida nos esforços desenvolvidos pelos gestores procurando que as coisas se sucedam de determinada maneira, conforme planejado ou, pelo menos, intencionado e não como aconteceriam se não houvesse esse esforço. Destarte, na prática, consiste em fazer com que ocorra o que se deseja e não o que aconteceria no caso de não haver qualquer atuação de gestão. No que tange ao benefício de maior envolvimento do pessoal, Teixeira (2011) conclui que o envolvimento dos gestores e do pessoal deve ser atuado nos diversos níveis e que, de fato, a discussão deve ser o mais alargada possível no âmbito da organização.

Na área pública vários governos de estados brasileiros e municípios como o governo federal têm estudado e implantado novas formas de gestão da estratégia. Também neste setor o foco da otimização do uso de recursos para garantir a melhor eficácia das estratégias públicas materializadas pelos PPAs – Planos Pluri Anuais tem sido desenvolvido para garantir a explicitação da estratégia de governo bem como o foco do uso de recursos, (Kaplan; Norton, 2004, citado por Castro & Castro, 2014).

Encontram-se na literatura pesquisada sobre os sistemas de desempenho organizacional, alguns trabalhos de destaque que procuram identificar as principais características e os atributos necessários para a eficácia destes sistemas. Dentre eles, as pesquisas de Clark (1995) e de Martins (1999), e de Ratton (1998) e de Hourneaux Jr (2005), bem como as obras de Neely *et al* (1997), Bititci *et al* (2000), Bourne *et al* (2000),

de Toni e Tonchia (2001), Keneerly e Neely (2002) e Figueiredo (2003), todos estes citados por (Netto, 2007).

Dentre os modelos de sistemas de medição de gestão do desempenho organizacional, listamos abaixo os mais encontrados na literatura, (Hourneaux Junior, 2005):

- a) BSC - *Balanced Scorecard*;
- b) Painel de controle de bordo (Tableau de Board);
- c) Método de Martindell;
- d) Administração por objetivos;
- e) Áreas – Chave de Resultado;
- f) Método de Buchele;
- g) Avaliação Global de Desempenho;
- h) Escola da Qualidade Total;
- i) Método de Rummler e Brache;
- j) Skandia Navigator;
- k) SIGMA Sustainability Scorecard.

Um dos autores citados por Netto (2007), propõe um modelo para estruturação do uso das informações geradas pelo sistema de medição de desempenho e infere em sua tese que somente a proposição de modelos não contribui efetivamente para o aumento ou restabelecimento da coerência entre o sistema de gestão e a forma de organização dos processos internos, um passo importante para aumentar a contribuição é a estruturação do uso das informações geradas pelos sistemas de medição de desempenho (Martins, 1999).

Desse modo, nota-se que deve haver coerência e força entre a estrutura do sistema de medição do desempenho organizacional e a forma como o mesmo é utilizado.

Diante dos modelos/ferramentas elencados pelos vários autores, compreende-se a importância do sistema de gestão do desempenho para o sucesso organizacional e para que o planejamento estratégico seja relevante, é preciso que o mesmo seja monitorado e

acompanhado, garantindo o alinhamento estratégico, aspecto que será abordado na seção seguinte, pela estrutura que foi adotada para pesquisa na instituição de ensino em estudo.

2.2 Sistemas de Gestão de Desempenho (PMS) - Modelo de Ferreira e Otley

Conforme abordado na introdução deste trabalho, em que os trabalhos de Otley (1999) e Simons (1995) foram as bases para a estrutura proposta por Ferreira e Otley (2009), apresentaremos neste subcaptítulo, as vertentes deste modelo, que atuou como uma coluna categorizada e que sustentou a realização do presente estudo.

Ferreira e Otley (2009) propõem um modelo de Gestão do Desempenho Organizacional orientado para a avaliação de desempenho. Tal modelo foi batizado por seus criadores de “*Performance Management System*” – PMS (sistema de gestão de desempenho) – que busca proporcionar uma visão mais holística do negócio levando, também, em conta o contexto e a cultura organizacional. Nesse ínterim, o modelo é estruturado em: visão e missão, fatores-chave de sucesso, estrutura organizacional, planos estratégicos, medidas de desempenho-chave, definição de metas, avaliação de desempenho, sistema de recompensas, fluxo de informação, sistemas e redes, uso do PMS, e, força e coerência dos resultados. De forma mais estruturada, o PMS busca integrar os seguintes aspectos: a visão e a missão institucional, os principais fatores de sucesso, a estrutura organizacional, as estratégias e planos, as principais medidas de desempenho, a definição de metas, a avaliação de desempenho, o sistema de recompensa, os fluxos de informações, os sistemas e redes, o uso do sistema de gestão do desempenho, as mudanças no sistema de gestão de desempenho e a força e coerência entre os componentes do sistema e o sistema em si, conforme podemos observar na figura a seguir.

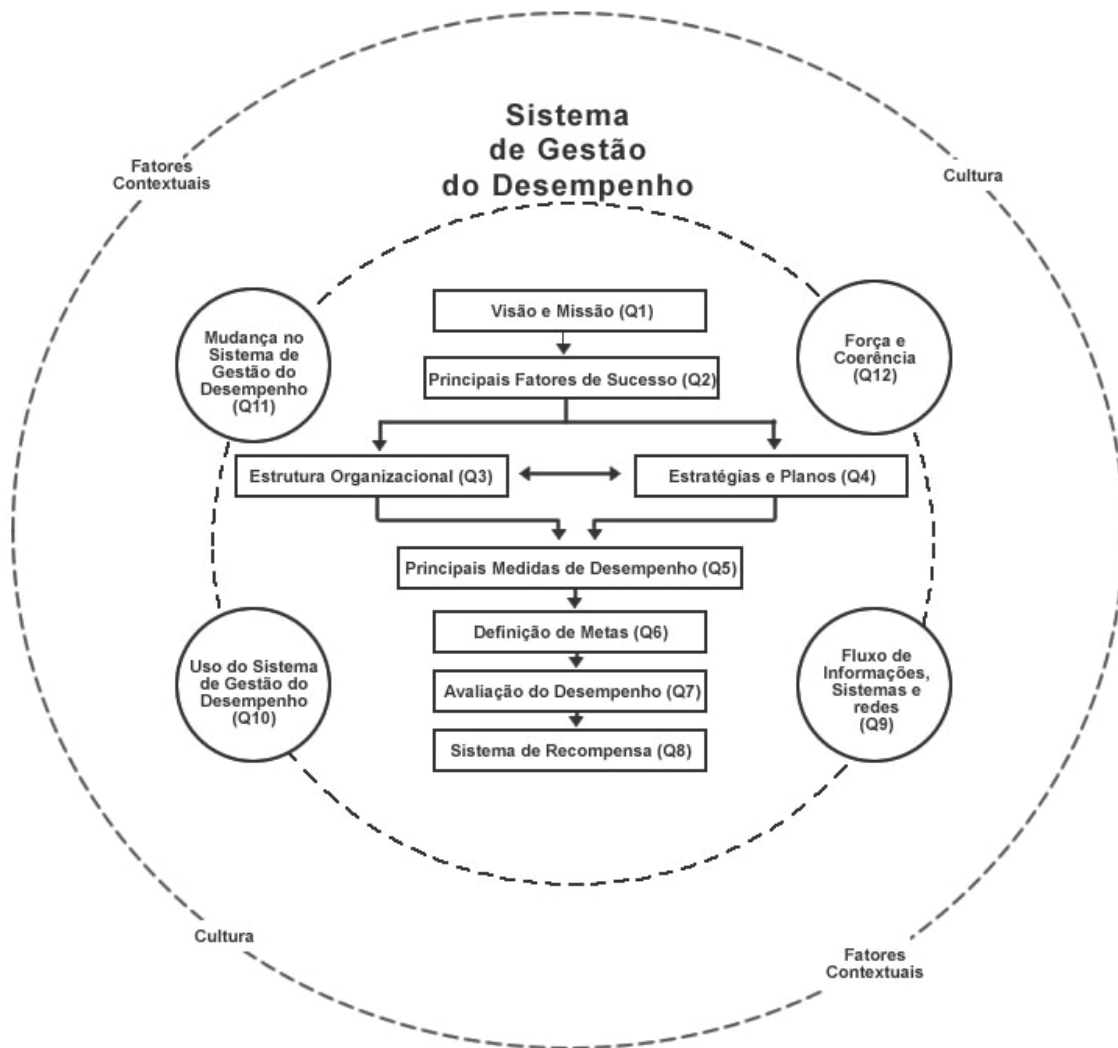


Figura 1: Estrutura para análise do Sistema de Gestão do Desempenho
 Fonte: Adaptado de Ferreira e Otley (2009).

A estrutura proposta por Ferreira e Otley (2009), teve origem a partir das pesquisas de Otley (1999) e Simons (1995). Inicialmente, Otley (1999) desenvolveu um conjunto de cinco questões que ele considerava como elementos essenciais para o desenvolvimento de uma estrutura coerente para os sistemas de gerenciamento de desempenho, sendo esse o primeiro passo para o desenvolvimento de um quadro mais abrangente. As cinco questões propostas por Otley (1999) relacionam-se com a gestão moderna e abordam: 1) a gestão de metas e a avaliação do cumprimento das mesmas; 2) a formulação e a implementação da estratégia; 3) a prática de benchmarking ao analisar o nível de desempenho necessário nos itens apontados nas duas questões anteriores; 4) as recompensas e as punições a serem estabelecidas; 5) o fluxo de informações (*feedback* e *feed-forward*) e aprendizagem organizacional e estratégia emergente. As forças de sua

primeira estrutura, já permitiram analisar o Sistema de Medição de Desempenho de organizações, podendo também ser utilizadas em organizações sem fins lucrativos.

De acordo com (Ferreira et al., 2018), Simons (1995) é o precursor na elaboração de um modelo teórico para o uso do Sistema de Controle Gerencial, classificando-o em alavancas de controle, as quais visam equilibrar as tensões geradas pelos objetivos concorrentes de gerentes e subordinados no interior das organizações. As quatro alavancas de controle propostas pelo autor dizem respeito aos chamados sistemas de crenças, de restrições, diagnóstico e interativo.

Nesse seguimento, (Reis, 2015) relata que no entendimento de Simons (1995), a prossecução da estratégia de uma empresa deveria basear-se em quatro alavancas fundamentais de controle (*“Levers of Control”*), que descrevem o uso dos sistemas de controle de gestão no nível superior de uma organização, basta ver os sistemas de controle de diagnóstico, sistemas de crenças, sistemas de fronteira, e sistemas de controle interativo. Coletivamente, esses quatro tipos de sistema de controle representam as políticas, procedimentos e tecnologias que influenciam as normas culturais, comportamentais e resultantes das pessoas e dos grupos. Na raiz do modelo encontram-se quatro conceitos chave, relacionados, pela mesma ordem, com as alavancas de controle: variáveis chave de desempenho, valores nucleares, riscos a evitar e incertezas estratégicas.

A partir das forças e lacunas encontradas nestes resultados, Ferreira e Otley (2009) apresentam uma estrutura holística para que a gestão do desempenho possa ser analisada de forma ampla, conforme é apresentado na figura 1, estrutura para análise do sistema de gestão do desempenho.

Cada tipo de sistema de controle tem efeitos únicos mas, o que é importante, é a conjugação do funcionamento de todos por forma a gerir as preocupações inerentes entre: 1) oportunidade ilimitada e atenção limitada; 2) estratégia intencional e estratégia emergente; 3) interesse próprio e o desejo de contribuição para o interesse organizacional, (Simons, 1995, citado por Reis, 2015).

O sistema de medição do desempenho de maior relevância destacado na pesquisa de (Netto, 2007), citado na seção anterior, é o *balanced scorecard*, este será abordado na seção seguinte.

2.3 As bases do *Balanced Scorecard* - BSC

O *Balanced Scorecard*, também conhecido por BSC foi desenvolvido pelos professores Kaplan e Norton, da Harvard Business School, em 1992, quando lançaram seu primeiro artigo sobre o sistema que criaram, “*The balanced scorecard – measures that drive performance*”.

O BSC é um dos sistemas de medição do desempenho mais difundidos nas organizações. Segundo Kaplan e Norton, seus criadores, o BSC é um modelo de gestão estratégica cuja finalidade é traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócio em objetivos e medidas tangíveis, que permitem avaliar o desempenho global de organizações. Assim sendo, o BSC oferece aos executivos um referencial abrangente para traduzir os objetivos estratégicos da organização num conjunto coerente de indicadores de desempenho (Kaplan & Norton, 2004).

Os autores relatam em seu artigo, “Indicadores que Impulsionam o Desempenho”, que os indicadores tradicionais de desempenho financeiro funcionaram bem na era industrial, mas que estão em descompasso com as habilidades e competências que as organizações tentam dominar hoje (Kaplan & Norton, 2004).

Ratificando o relato anterior dos autores do *balanced scorecard*, “a ênfase nos aspectos financeiros do desempenho perdeu peso, dando lugar a uma visão menos restritiva, portanto mais holística, do desempenho. Para este processo muito contribuiu o aparecimento do *balanced scorecard*, uma ferramenta estratégica de gestão do desempenho que trouxe para a agenda organizacional a estratégia e a clarificação dos grandes objetivos organizacionais” (Major & Vieira, 2017, p. 350).

O modelo de *balanced scorecard* e o respectivo conceito foram evoluindo ao longo do tempo, em consequência do tipo de utilização feita pelas organizações, de acordo com as fases referenciadas por (Saraiva & Alves, 2017), a saber:

- a. Sistema de medição de desempenho: quando consiste num conjunto de objetivos e indicadores com uma orientação específica – correspondente ao período inicial de um aparecimento do BSC – entre 1992 e 1993;
- b. Sistema de comunicação: sempre que é utilizado para divulgar a todos os elementos da organização quais os objetivos estratégicos da mesma – entre 1993 e 1996/97;

- c. Sistema de avaliação global e individual: o BSC começa a delinear-se como ferramenta de implementação de estratégias, transformando-as em medidas de ações específicas e criando valor nos intangíveis – entre 96/97 e o ano de 2004;
- d. Sistema de gestão estratégica: utilizado como elemento de suporte à tomada de decisão e de apoio à gestão da organização – isto no período que medeia entre 2004 e 2008;
- e. Sistema de gestão estratégica que gere/avalia o próprio sistema de gestão – integrando as componentes do capital intelectual das organizações na prossecução da estratégia e iniciando um caminho de aparente “viagem para o exterior” – a partir de 2008;
- f. Sistema de gestão de alianças estratégicas, assumindo um papel nas relações com o exterior da organização, na gestão de alianças estratégicas – a partir de 2010.

Assim, pode definir-se o *balanced scorecard* como um sistema de mensuração do desempenho e que pode ser aplicado a qualquer tipo de organização e pode ser utilizado de duas formas distintas pelas organizações: como um sistema de informação que suporta a focalização dos responsáveis e também como um sistema de gestão estratégica baseado nos critérios apresentados por seus fundadores, Kaplan e Norton.

A disseminação do BSC no mundo profissional tem sido, sem dúvida, essencial para a evolução desta ferramenta – vejam-se as evoluções apresentadas em 2008 por Kaplan e Norton, ao assumir o BSC como um sistema que se coloca já num plano que gere a estratégia e as relações com os demais ambientes que envolvem a organização (Kaplan e Norton, 2008), e em 2010, por Kaplan, Norton e Rugelsjoen, em que o BSC surge como um sistema de gestão de alianças estratégicas, por parte das organizações. Mais uma vez, esta última aplicação do BSC surge a partir da aplicação numa organização da área farmacêutica, para estabelecer uma parceria, surgindo a noção do “Scorecard de Parceria ou de Aliança” (Kaplan, Norton e Rugelsjoen, 2010). No artigo de 2010 são, também, referidas outras experiências neste tipo de utilização, por outras organizações em diferentes países (Saraiva & Alves, 2017).

Desta forma, Kaplan e Norton verificaram, na prática, que os responsáveis das organizações que adaptavam o BSC, utilizavam o modelo para realinhar as suas unidades

de negócio, unidades de serviço partilhado, equipes e indivíduos em torno de metas e objetivos gerais (Saraiva & Alves, 2017).

Teixeira (2011, p. 335–336) explica em seu livro que, de acordo com os proponentes do *balanced scorecard*, que começou por ser essencialmente um método de controle da estratégia, apenas 10% das organizações executam a estratégia formulada. As barreiras à execução são de quatro tipos, a saber:

Visão: apenas 5% do pessoal tem um conhecimento perfeito da estratégia da organização;

Pessoais: apenas 25% dos gestores têm incentivos ligados à estratégia;

Gestão: 85% das equipes de executivos gastam menos de uma hora por mês a discutir a estratégia; e

Recursos: 50% da organização não liga os orçamentos à estratégia.

Diante dos dados apontados, torna-se, ainda, mais evidente a relevância de um sistema de medição do desempenho em uma organização.

A partir da base de trabalho estabelecida por Kaplan e Norton, acadêmicos e responsáveis por organizações em todo mundo, começaram a interessar-se pelo conceito e a estudá-lo, contribuindo para o seu aperfeiçoamento. Na Europa, América Latina e Austrália surgiram empresas de consultoria certificadas pelo *Balanced Scorecard Collaborative* (Saraiva & Alves, 2017).

Saraiva e Alves (2017) concluíram, em uma pesquisa, que a utilização prática do modelo influenciou a evolução do *Balanced Scorecard* e, vice-versa, isto é, a evolução do mesmo também fez alterar o seu campo de aplicação, a avaliar pelas evoluções mais recentes.

A execução do *balanced scorecard* assenta em cinco princípios (Teixeira, 2011):

1. Traduzir a estratégia em termos operacionais (o que é feito através do próprio *balanced scorecard* e dos mapas estratégicos);
2. Alinhar a organização com a estratégia (procurando e apontando formas de desenvolver sinergias entre as unidades estratégicas da organização e os serviços partilhados);

3. Transformar a estratégia em tarefa de todos (através do desenvolvimento de uma consciência estratégica, de *scorecards* individuais, e pela ligação dos incentivos ao desempenho);
4. Converter a estratégia num processo contínuo (para o que se preconiza uma ligação entre a estratégia e os orçamentos, a implementação de sistemas de informação e análise e a aprendizagem estratégica);
5. Mobilizar a mudança através da liderança executiva (com incidência na mobilização das pessoas, em processos de governança adequados e no desenvolvimento de um verdadeiro sistema de gestão estratégica).

Como já vimos que o BSC pode ser adaptado a qualquer tipo de organização. Na secção seguinte, referimos algumas de suas aplicações na administração pública.

2.3.1 O *Balanced Scorecard* - BSC na administração geral e pública

Depois de termos apresentado as bases conceituais e fundamentais do *Balanced Scorecard*, descreveremos nesta secção a sua utilização como ferramenta de gestão do desempenho na administração pública.

Diante da necessidade de mecanismos de acompanhamento e avaliação do desempenho organizacional exposta por Paludo & Procopiuck (2011), destaca-se que o BSC habilita a organização a focar suas equipes de executivos, unidades de negócios, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros para sua estratégia organizacional. Ele também cria um contexto para que as decisões relacionadas com as operações cotidianas possam ser alinhadas com a estratégia e a visão organizacional, permitindo divulgar a estratégia, promover o consenso e o espírito de equipe, integrando as partes da organização e criando meios para envolver todos os programas do negócio, catalisar esforços e motivar pessoas (Chiavenato, 2008).

Desta maneira, o exercício em si de criação do *balanced scorecard* força as organizações a integrar os processos de planeamento estratégico e elaboração orçamentária, ajudando a assegurar que os orçamentos suportem a estratégia (Kaplan & Norton, 2004). Assim sendo, o *balanced scorecard* pode ser uma ferramenta eficiente para a gestão do desempenho organizacional, bem como para o controle e planeamento estratégico, por ser um método que integra todos os processos como a estratégia.

Diante o exposto, apresentaremos alguns exemplos de órgãos públicos que adotaram o BSC como sistema de gestão da estratégia.

Felix, Timóteo, & Felix (2011) apresentam um modelo de gestão estratégica, adaptado a partir das perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) desenvolvidos pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992, para ser utilizado pelos órgãos da Administração Pública Federal, de forma a manter um alinhamento estratégico organizacional com as recomendações do Tribunal de Contas da União (TCU). Esse modelo ficou denominado pelos autores como *Balanced Scorecard.Gov* (BSC.Gov). Este modelo foi adaptado sob uma arquitetura para gestão e tradução das estratégias em um conjunto organizado de informações agrupadas nas seguintes perspectivas: cidadão/sociedade, Administração Pública Federal (APF), processos internos, relações governamentais, aprendizado e crescimento orçamentário. Dessa maneira percebemos que o *balanced scorecard* pode ser construído em qualquer organização, qualquer que seja sua atividade, corroborando com o que diz Kaplan & Norton (2004, p. 61): “cada organização é única e, em consequência, adota sua própria trajetória para a construção do *balanced scorecard*”.

De seguida, referem-se alguns órgãos públicos brasileiros que já utilizam o *balanced scorecard* como modelo de gestão estratégica: Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República (GSI/PR), por intermédio do Departamento de Segurança da Informação e Comunicações (DSIC), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Ministério Público do Estado de Goiás, Prefeitura de Curitiba, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Governo do Estado de Minas Gerais, Governo do Rio de Janeiro (Felix, et al, 2011).

Outro exemplo de órgão brasileiro que implementou o *balanced scorecard* e que divulgou resultados relevantes é a SEFAZ do Estado de São Paulo. Um artigo intitulado “Aplicação do *Balanced Scorecard* na Gestão Pública - O caso da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo” publicado na Revista de Ciências Gerenciais, os autores apontam que o Estado de SP passou a arrecadar mais, depois da implementação do BSC, e que de acordo com informações dadas pelo coordenador da CAT – Centro de Atendimento ao site Symnetics, o número de fiscais se manteve praticamente constante desde o final de 2006. Esse grupo consegue, por exemplo, julgar mais processos. Em dezembro de 2006, o governo paulista tinha 19.344 processos para julgar. São dívidas de impostos e multas

que o governo precisa receber. Cada processo demorava em média 489 dias. Depois de um ano, o número caiu para 15.307 processos; o tempo de julgamento passou para 431 dias. Em 2012, a fila estava com 14.109 processos. Cada um leva em média 401 dias. Julgar mais rápido significa dinheiro para o governo estadual. Os processos em espera valem cerca de R\$ 30 bilhões. Na SEFAZ o BSC monitora objetivos relacionados a todas as suas áreas. Ele não é apenas uma ferramenta de medição de desempenho organizacional, mas de gestão da estratégia (Nobeschi, Siqueira, & Lugoboni, 2012).

Outros dois autores, publicaram em uma revista, “Revista de Estudos Contábeis de Londrina-PR”, um artigo acerca de uma pesquisa realizada, com o objetivo de identificar os desafios encontrados no desenho e na implantação do *Balanced Scorecard* em uma instituição de ensino superior comunitária sem fins lucrativos. Na opinião dos administradores e contadores a ferramenta atende às necessidades desta entidade. As dificuldades principais encontradas foram na definição de metas, alinhadas aos recursos financeiros disponibilizados no processo orçamentário tradicional, bem como a definição de quais indicadores deveriam ser considerados importantes na apresentação do *Balanced Scorecard* (Lavarda & Vargas, 2014).

Pascoal (2016), também realizou um estudo sobre o BSC, com o objetivo de propor um modelo aplicável em uma universidade Angolana, e ao final da pesquisa apresentou uma proposta do BSC, acompanhada de uma explicação dos indicadores escolhidos para o acompanhamento dos objetivos estratégicos bem como das relações de causa-efeito entre aqueles num Mapa Estratégico.

Richartz et.al, 2012, fizeram um estudo para avaliar a forma de estruturar um *Balanced Scorecard* para o departamento de ciências contábeis de uma universidade utilizando as quatro perspectivas a saber: 1) pessoas (corpo docente e técnico-administrativo), 2) processos (coordenação), 3) clientes (discentes e egressos) e 4) sociedade (organizações, concorrentes e o MEC - Ministério da Educação), se baseando na necessidade de operacionalização das ações estabelecidas no planejamento estratégico daquela unidade, para um determinado período.

Quanto aos resultados do estudo, os autores elaboraram um modelo de BSC para o referido setor da universidade e desenvolveram quatro etapas: preparar para o projeto, compreender a visão e estratégia, identificar as prioridades estratégicas e objetivos, e selecionar medidas de desempenho. Outras duas etapas, a de operacionalizar o projeto e

de implementar e acompanhar o sistema ficou a cargo do responsável pelo setor respectivo da universidade, já que foge ao controle dos autores (Richartz, Krüger, Borgert, & Petri, 2012).

Podemos, então, comparar o *balanced scorecard* com um painel de indicadores, como instrumentos e mostradores da cabine de comando de um avião. Para as tarefas complexas de navegação e sustentação do avião, os pilotos necessitam de informações detalhadas sobre muitos aspectos do voo. Precisam de dados sobre combustível, velocidade, altitude, direção, destino e outros indicadores que resumem o ambiente efetivo e previsto.

Do mesmo modo, a complexidade do gerenciamento das organizações de hoje exige que os gerentes tenham condições de visualizar o desempenho da organização sob quatro importantes perspectivas e fornece a quatro questões básicas (Kaplan & Norton, 2004, p. 8):

- Como os clientes nos veem? (perspectiva do cliente)
- Em que devemos ser excelentes? (perspectiva interna)
- Seremos capazes de continuar melhorando e criando valor? (perspectiva de inovação e aprendizado)
- Como parecemos para os acionistas (perspectiva financeira)

Para cada uma das perspectivas observadas pela organização, citadas no parágrafo anterior são desenvolvidas métricas, coleta, registro e análise de dados.

Toda e qualquer organização possui uma missão, pela qual através de suas perspectivas e processos, desenvolvem suas ações para o cumprimento dos objetivos traçados. Através da missão, visão e valores, a organização constrói sua identidade institucional, bem como planeja sua “vida” estrategicamente. Para que a instituição alcance seus objetivos, é necessário que suas estratégias estejam alinhadas nos níveis estratégico, tático e operacional. É, também, necessário ainda que a organização adote sistemas de controle para mensuração do desempenho organizacional, controle e acompanhamento da estratégia.

Após planejar sua vida estrategicamente, o planejamento estratégico se materializará com o alcance dos objetivos, traçados a partir do diagnóstico previamente realizado, ou seja, consoante o que diz Oliveira, 2015, o executivo deve procurar

estabelecer um sistema de informações que permite a constante e efetiva avaliação dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos.

Os mentores do modelo BSC ressaltam que o *scorecard* funciona como uma pedra angular para o sucesso da instituição, no presente e no futuro e pode ser adequado a qualquer organização, pois é centrado na estratégia e na visão, induzindo movimentos e olhares para frente, e não para o passado.

Para (Pascoal, 2016), a expressão “*balanced*” decorre do fato de se buscar um equilíbrio entre:

- objetivo de curto prazo (ex: dar formação ao pessoal) e longo prazo (ex: eficiência nos processos que levam à diminuição dos custos operacionais);
- indicadores financeiros (ex: retorno do capital investido) e não financeiros (ex: taxa de retenção dos empregados);
- indicadores de resultados (ex: satisfação dos clientes) e indutores (ex: melhoria no atendimento aos clientes);
- indicadores de desempenho interno (ex: número de novos produtos rentáveis) e externo (ex: reputação pela qualidade, preço...);
- indicadores históricos (ex: resultados financeiros do período) e prospectivos (ex: aumento do valor da organização);
- indicadores objetivos (ex: taxa de aprovação dos estudantes matriculados) e indicadores subjetivos (ex: motivação dos empregados).

Para tanto, o BSC, pode ser adaptado para administração pública, em sua estrutura conceitual, mensura o desempenho organizacional tendo como base quatro ou mais perspectivas, dependendo da atividade fim da organização. O sistema de mensuração do BSC explicita as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas diversas perspectivas, para que possam ser gerenciadas e validadas, tornando explícitas as hipóteses de causa e efeito da estratégia para que os tomadores de decisão possam testá-las e adaptá-las à maneira que aprendem sobre sua implementação e a eficácia organizacional.

Uma das vantagens do BSC é a possibilidade de adequação do modelo a diferentes contextos, conforme as necessidades e contingências específicas de cada organização. Por exemplo, podem ser desenvolvidas as perspectivas da responsabilidade social, ambiental ou cultural. O importante é que as medidas de desempenho sejam equilibradas e envolvam

todos os níveis da organização, possibilitando o alinhamento de todos os recursos à estratégia organizacional.

Netto (2007) apresenta, ainda, duas características principais das vantagens do BSC, a saber:

1. Resume em um relatório de gestão muitos dos elementos aparentemente discrepantes;
2. Previne a subutilização das medidas forçando os gestores a considerar simultaneamente todas as medidas operacionais.

Para que o alinhamento de todos os recursos à estratégia seja real na organização, há a necessidade de comunicar tanto a estratégia quanto os processos e sistemas que as ajudarão a implementar a estratégia. Os mapas estratégicos fornecem essa ferramenta. Eles proporcionam aos colaboradores uma percepção clara de como suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização, possibilitando que trabalhem de maneira coordenada e colaborativa em prol das metas almejadas pela organização. São uma representação visual dos objetivos críticos da instituição e das relações cruciais entre eles, impulsionando o desempenho da organização (Kaplan & Norton, 2004, p. 100). O objetivo central destes é comunicar a estratégia da organização com precisão e clareza por meio de uma representação gráfica das relações de causalidade dos objetivos e indicadores por perspectivas do BSC.

Para elaboração dos mapas estratégicos, será necessário responder às seguintes questões: Que “valor público” queremos gerar para a sociedade e governo? Que segmentos atendemos e que valor agregamos? Que requisitos devem pautar os processos? Que competências queremos desenvolver?

Uma outra importante característica do BSC é que ele busca estratégias e ações equilibradas em todas as áreas que afetam o negócio da organização como um todo, permitindo que os esforços sejam dirigidos para as áreas de maior competência e detectando e indicando as áreas para eliminação de incompetências. É um sistema focado no comportamento e não no controle (Chiavenato, 2008, p. 285)

Por sua vez, (Tezza, Bornia, & Vey, 2010) chegaram a uma conclusão similar, onde deve-se priorizar o fator humano na construção dos sistemas de medição do

desempenho e a partir de uma revisão da literatura, tendo detetado que a preocupação são as medidas em nível estratégico e o controle dos níveis operacionais e táticos. Estas constituem um pré-requisito básico para o sucesso organizacional ou de serviços. Os autores reforçam que o BSC é, sem dúvida, a ferramenta mais difundida no mundo, pois a partir de sua divulgação, muitas abordagens têm sido publicadas e também aplicações em diversas áreas, inclusive abordagens que representam a adaptação do BSC voltada para a gestão ambiental e social.

Ratificando o que já foi identificado na literatura, o modelo mais utilizado pelas Instituições de Ensino Superior é o BSC – *Balanced Scorecard*, (Crispim & Lugoboni, 2012).

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DA PESQUISA

3 Metodologia

Este capítulo apresenta os objetivos e metodologia da pesquisa, bem como suas especificidades.

A metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade (Prodanov & Freitas, 2013).

3.1 Desenho da Investigação

O objetivo geral da presente pesquisa é de Analisar o Sistema de Medição do Desempenho Organizacional de uma instituição de ensino pública.

Quanto aos objetivos específicos:

- Descrever o processo de medição e gestão do desempenho organizacional;
- Analisar como se mede e gere o desempenho da organização, abrangendo os 10 campi e Reitoria;
- Identificar possibilidades de melhorias no Sistema de Gestão Estratégica, que vá ao encontro das necessidades de medição e gestão do desempenho organizacional da instituição de ensino;
- Expressar contribuições de melhoria na gestão do desempenho organizacional.

Considerando o contexto da presente investigação, em que a gestão do desempenho organizacional possui grande relevância e proporciona inúmeros benefícios para a organização, busca-se responder à seguinte questão: Como é o sistema de medição do desempenho organizacional da IEF – Instituição de Ensino Federal, denominada Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul - IFMS?

Para atingir os objetivos da presente investigação, optou-se pelo estudo de caso, considerando que os dados seriam fornecidos por pessoas, no caso os gestores, público-alvo da investigação, detalhados logo mais a frente, na seção respectiva.

Utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, nas quais se incluem: política, ciência política e pesquisa em administração pública; sociologia e psicologia comunitária; estudos organizacionais e gerenciais; pesquisa de planejamento regional e municipal, como estudos de plantas, bairros ou instituições públicas; supervisão de dissertações e

teses nas ciências sociais - disciplinas acadêmicas e áreas profissionais como administração empresarial, ciência administrativa e trabalho social (Yin, 2001).

O estudo de caso possui uma metodologia de pesquisa classificada como aplicada, na qual se busca a aplicação prática de conhecimentos para a solução de problemas sociais (Boaventura, 2004), citado por (Prodanov & Freitas, 2013).

Quanto ao potencial do estudo de caso, este enfatiza a análise qualitativa e holística e torna-se particularmente interessante para a investigação, por permitir ao investigador olhar para o problema como um todo e tomar em consideração uma multiplicidade de variáveis (Major & Vieira, 2017).

Na obra de Prodanov e Freitas (2013), os autores destacam que o estudo de caso vem sendo utilizado com frequência pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, como:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estejam claramente definidos;
- b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitem a utilização de levantamento e experimentos.

A metodologia utilizada para o estudo de caso foi qualitativa e o tratamento dos objetivos de forma descritiva, com método para recolha de dados, através de questionários, em entrevistas semiestruturadas (utilização de um roteiro previamente elaborado) e análise documental considerando que os documentos institucionais estão disponíveis no site da instituição.

O método adotado proposto justifica-se, pois compreende-se que através desse método, teríamos evidências para o alcance do objetivo geral proposto, que é Analisar o Sistema de Medição do Desempenho Organizacional da organização estudada.

O guião de entrevistas foi desenvolvido tendo como fonte o estudo apresentado por Ferreira e Otley (2009), os quais desenvolveram uma estrutura contendo 12 questões para avaliar parâmetros usados para medição do desempenho organizacional. Essa

estrutura serve pra compreender e ter noção do processo de desempenho utilizado na organização e se está tendo bons resultados ou não para cada colaborador da organização.

3.2 Público-Alvo

A seleção da população foi de 35 (trinta e cinco) gestores, dos quais foram realizadas entrevistas com 26 gestores, abrangendo os 10 campi e Reitoria, compreendendo 74,28% do público inicialmente previsto. Contamos com a participação do Reitor, dos 5 (cinco) Pró-Reitores, 8 (oito) Diretores Gerais, 8 (oito) Diretores de Administração, 4 (quatro) Diretores de Ensino. Nos 10 (dez) campi foram selecionados os três diretores responsáveis pelo direcionamento da implementação da estratégia, o Diretor Geral de cada campus, o Diretor de Administração e o Diretor de Ensino, Pesquisa e Extensão e no âmbito da Reitoria, o Reitor e os cinco Pró-Reitores, Pró-Reitor de Administração, Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional, Pró-Reitor de Ensino, Pró-Reitor de Extensão e Pró-Reitor de Pesquisa.

O conjunto das entrevistas foi realizado num período de dois meses, aproximadamente, contanto com as preparações, agendamentos, e realização das entrevistas em si.

Quanto ao desenvolvimento das entrevistas, foram realizadas através da internet, por videoconferência (Colibri), gravadas, onde a pesquisadora colocou as perguntas, assemelhando-se a uma conversa normal, onde os entrevistados responderam sob os respectivos pontos de vista, contando a experiência e a visão de cada um. Todos os entrevistados concordaram e assinaram eletronicamente o TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, elaborado pela pesquisadora. Todas as entrevistas foram gravadas e o tempo de duração das entrevistas variou entre vinte minutos e uma hora.

No desenrolar das entrevistas, a pesquisadora foi indagada por alguns entrevistados quanto ao tempo que duraria a entrevista, se havia autorização do superior hierárquico e que gostaria de ter acesso ao trabalho após concluído. A pesquisadora esclareceu todas as dúvidas e ainda informou aos que perguntaram, o número do processo administrativo de autorização para realização da pesquisa dentro da instituição, bem como

informou que a pesquisa foi autorizada pela CONEP - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa, em 22/01/2019. As referidas autorizações constam nos anexos I e II.

Não foi possível realizar entrevistas com nove gestores, sendo seis diretores (as) de ensino, um(a) diretor (a) de administração e dois (duas) diretores (as) gerais, por motivos alheios ao controle da pesquisadora. No entanto, o número de entrevistas foi suficiente, pois houve a abrangência dos dez campi e da Reitoria, sendo muito relevante para o trabalho.

3.3 Instrumentos de Recolha de Dados

Os instrumentos de coleta foram: leitura flutuante, registro de áudio e vídeo, análise documental e entrevistas semiestruturadas gravadas.

Classificamos as perguntas contidas no guião (12 questões) quanto à forma, como perguntas abertas, onde o entrevistado responde o que pensa, num campo aberto, de acordo com a sua visão como gestor.

A recolha de evidência (entrevistas) foi realizada tendo como base o modelo de Ferreira e Otley (2009), composta por 12 (doze) questões, abordando as seguintes vertentes:

1 – Missão e Visão – Essa vertente visa compreender o impacto da identidade institucional e de sua influência no trabalho dos gestores e demais colaboradores.

2 – Principais fatores de sucesso – Essa questão busca compreender quais os principais fatores de sucesso para a organização, na visão e atenção dos gestores.

3 – Estrutura Organizacional – Essa vertente visa compreender a estrutura existente e o seu impacto no Sistema de Gestão do Desempenho e sua influência sobre o processo de gestão estratégica.

4 – Estratégias e Planos – Essa questão visa compreender se a organização adotou estratégias e planos para garantir o seu sucesso e compreender como as estratégias e planos são gerados, adaptados, e comunicados aos gestores e servidores da instituição.

5 – Principais medidas de desempenho – Essa questão visa compreender quais maneiras são determinados o desempenho organizacional e avaliações de desempenho. Visa também conhecer a capacidade de medição do desempenho nos diferentes níveis da organização.

6 - Definição de Metas – Essa vertente visa compreender quais níveis de desempenho a organização precisa alcançar e como são definidas as metas. Essa questão visa observar também no aspecto de definição do desempenho organizacional, entre o que foi planejado e o que foi executado.

7 – Avaliação de Desempenho – Essa vertente visa compreender os processos realizados na avaliação de desempenho individual, grupo e organizacional, formal ou informal, objetiva ou subjetiva e sua relevância na organização.

8 – Sistema de Recompensas – Essa vertente visa compreender a existência ou não de recompensas financeiras e/ou não financeiras relacionadas a avaliação de desempenho dos gestores, indivíduos e grupos.

9 – Fluxos de informações – Essa vertente visa compreender quais canais de comunicação são utilizados pela organização para apoiar o sistema de medição de desempenho.

10 – Uso do Sistema de Gestão do Desempenho – Essa vertente visa compreender os tipos de uso e mecanismos de controle, características dos usos e as diferenças destes entre os níveis hierárquicos.

11 – Mudanças no sistema de gestão do desempenho – Essa vertente visa compreender como os sistemas de gestão do desempenho alteram a organização e o seu meio ambiente e de que forma em que o sistema de gestão do desempenho foi implementado.

12 – Força e Coerência – Essa vertente visa compreender a força e coerência entre os elementos do sistema de gestão do desempenho e como eles são usados, conforme denotados nas 11 (onze) vertentes anteriores.

O processo de análise de dados, para compreensão da situação contextualizada, foi realizado através do conteúdo expresso nas entrevistas, as quais foram transcritas pela autora, articulando com a fundamentação teórica adotada no estudo.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

4 Apresentação da organização estudada

Os institutos federais foram criados através da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, vinculada ao Ministério da Educação, como sendo instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos da Lei.

Os institutos federais têm autonomia para criar e extinguir cursos, nos limites de sua área de atuação territorial, bem como para registrar diplomas dos cursos por eles oferecidos, mediante autorização do seu Conselho Superior, aplicando-se, no caso da oferta de cursos a distância, a legislação específica. (Brasil, Lei 11.892, 2008, §3, Art. 2º).

O artigo 6º da Lei 11.892 define as finalidades e características dos institutos federais e o artigo 7º define os objetivos.

Dos objetivos definidos em Lei, resumimos: ministrar educação profissional técnica de nível médio, ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, realizar pesquisas aplicadas, desenvolver atividades de extensão, ministrar cursos superiores de tecnologia, licenciaturas, bacharelado, pós-graduação (*lato sensu* e *stricto sensu*).

A organização estudada, o IFMS faz parte da rede federal, que soma com os outros 37 institutos federais no Brasil e está localizada na região centro-oeste do Brasil.

O processo de implantação da instituição teve início no ano de 2007, com a criação da Escola Técnica Federal do Estado em que está inserida, com sede na capital do Estado, e a Escola Agrotécnica Federal em um município do interior. No ano seguinte, com a criação da Rede Federal, foi prevista a instalação de campi nesses dois municípios. Em 2009, o MEC criou outras cinco unidades e nos primeiros dois anos do processo de implantação, a organização recebeu a tutoria de outra Universidade Brasileira. Em 2016, o MEC autoriza a criação de mais três unidades.

A instituição está organizada em estrutura *multicampi* e a administração central é exercida pela reitoria. Os *campi* estão subdivididos em campus da capital, em Campo

Grande, e *campi* do interior, localizados nos municípios de Aquidauana, Corumbá, Coxim, Dourados, Jardim, Naviraí, Nova Andradina, Ponta Porã e Três Lagoas.

A administração do IFMS tem como órgãos superiores o Colégio de Dirigentes, composto por pró-reitores e diretores-gerais dos campi, e o Conselho Superior, formado por representantes da comunidade interna e segmentos da sociedade civil, ambos presididos pelo reitor. A instituição tem natureza jurídica de autarquia federal, detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. A comunidade do IFMS é composta pelos discentes, docentes do ensino básico, técnico e tecnológico e técnicos-administrativos em educação, conforme o Art. 50 do Estatuto da instituição.

O organograma do IFMS está disposto na Figura 2.

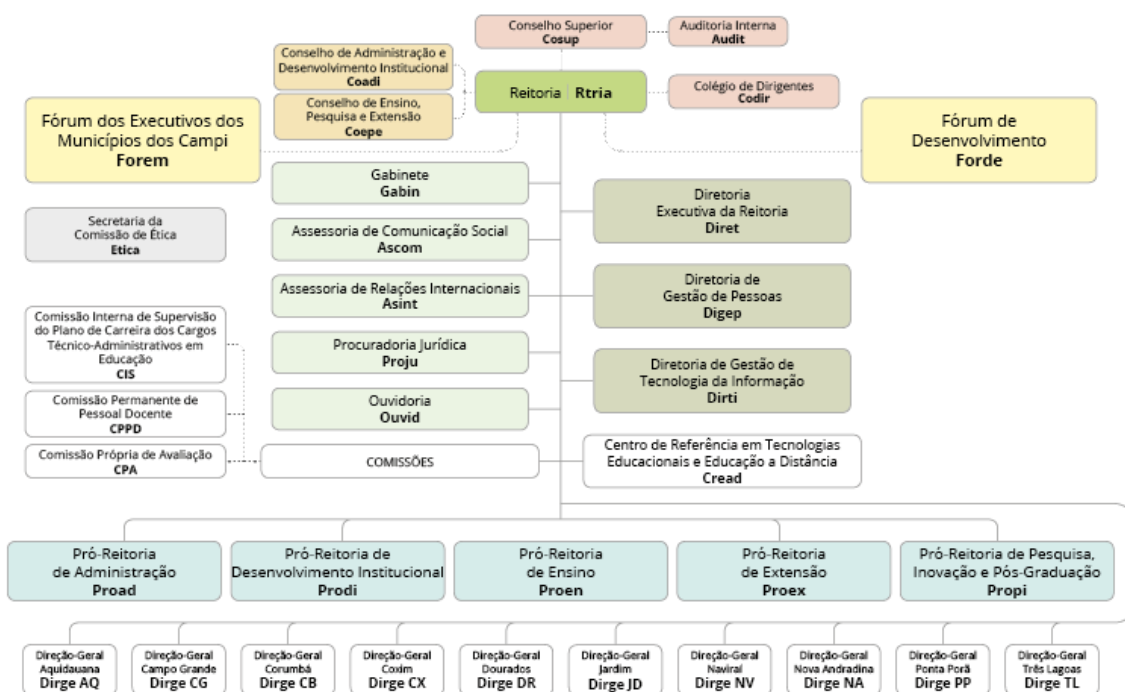


Figura 3: Organograma do IFMS

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional –PDI/IFMS, 2018

A equipe de trabalho da instituição é composta de 1127 servidores efetivos das carreiras de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT) e de Técnico-Administrativo em Educação (TAE), distribuídos nos dez *campi* e reitoria (IFMS, 2018).

A plataforma Nilo Peçanha registra 12104 (ano base 2018) estudantes matriculados nos cursos e níveis ofertados pelos dez *campi* do IFMS (plataformanilopecanha.mec.gov.br/2019) acesso em 06/10/2019.

A organização estudada dispõe da seguinte identidade institucional (PDI, 2019):

Missão

Promover a educação de excelência por meio do ensino, pesquisa e extensão nas diversas áreas do conhecimento técnico e tecnológico, formando profissionais humanistas e inovadores, com vistas a induzir o desenvolvimento econômico e social local, regional e nacional.

Visão

Ser reconhecido como uma instituição de ensino de excelência, sendo referência em educação, ciência e tecnologia no estado de Mato Grosso do Sul.

Valores

Inovação, ética, compromisso com o desenvolvimento local e regional, transparência e compromisso social

Em 2009, o IFMS apresentou sua primeira versão do planejamento estratégico, dando início ao processo de descentralização administrativa aos campi.

Quanto as áreas de atuação acadêmica, o IFMS oferece 14 opções de cursos técnicos de nível médio em seis eixos tecnológicos: Controles e Processos Industriais, Gestão e Negócios, Informação e Comunicação, Infraestrutura, Produção Alimentícia e Recursos. Dessa oferta, três cursos são voltados ao público da Educação de Jovens e Adultos por meio do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (Proeja). A instituição mantém a proposta de verticalização das diversas modalidades e níveis de ensino, de maneira a possibilitar uma formação profissional, tanto de nível técnico quanto de nível superior. Dessa forma, os cursos superiores de tecnologia são do mesmo eixo tecnológico do nível médio, conforme demonstrado no quadro 1.

Os quadros 2 e 3 trazem respectivamente, a oferta de bacharelados e licenciaturas por área do conhecimento, e de cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* no ano de 2018.

Eixo Tecnológico	Nível Médio	Superior de Tecnologia
Controle e Processos Industriais	Eletrotécnica	Automação Industrial
	Mecânica	Processos Metalúrgicos
	Metalurgia	
Gestão e Negócios	Administração	
Informação e Comunicação	Informática	Análise e Desenvolvimento de Sistemas
	Informática para Internet	Jogos Digitais
	Manutenção e Suporte em Informática	Redes de Computadores
		Sistemas para internet
Infraestrutura	Edificações	
	Desenho de Construção Civil	
Produção Alimentícia	Alimentos	Alimentos
	Agricultura	Gestão do Agronegócio
Recursos Naturais	Agropecuária	Produção de Grãos
	Aquicultura	
	Zootecnia	

Quadro 1: Oferta de Cursos técnicos e superiores de tecnologia por eixo tecnológico em 2018, elaborado pela autora.

Fonte: Adaptado do PDI/IFMS, 2019

Área do Conhecimento	Bacharelado	Licenciatura
Ciências Agrárias	Agronomia	
	Engenharia de Pesca	
Ciências Sociais e Aplicadas	Arquitetura e Urbanismo	
Engenharias	Engenharia Civil	
	Engenharia de Controle de Automação	
Ciências Exatas e da Terra		Computação
		Química

Quadro 2: Oferta de Cursos superiores por área do conhecimento em 2018, elaborado pela autora.

Fonte: Adaptado do PDI/IFMS, 2019

Modalidade	Pós-Graduação	Público
Especialização <i>Lato Sensu</i>	Gestão das Organizações Docência para Educação Profissional, Científica e Tecnológica	Servidores do IFMS e público externo
Mestrado Profissional <i>Stricto Sensu</i>	Educação Profissional e Tecnológica	Servidores da Rede Federal e público externo

Quadro 3: Oferta de Cursos de pós graduação em 2018, elaborado pela autora.

Fonte: Adaptado do PDI/IFMS, 2019

CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÕES DO ESTUDO DE CASO

5 Apresentação e discussão dos resultados

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos pela realização das entrevistas e sua interpretação.

Nas secções seguintes serão apresentadas as análises de conteúdos, mostradas em quadros específicos, de acordo com o modelo proposto para estudo, nas 12 (doze) categorias de análise, da estrutura de Ferreira e Otley (2009), sendo elas: missão e visão, principais fatores de sucesso, estrutura organizacional, estratégias e planos, principais medidas de desempenho, definição de metas, avaliação de desempenho, sistema de recompensas, fluxos de informações, uso do sistema de gestão do desempenho, mudanças no sistema de gestão do desempenho e a última categoria e não menos importante, a força e a coerência.

5.1 Resultados da categoria missão e visão

Para Ferreira e Otley (2009), a gestão do desempenho se inicia a partir dos objetivos estabelecidos e das expectativas do público estratégico interessado (stakeholders).

Teixeira (2011) destaca que as forças que influenciam a formulação da missão e objetivos são: a força do ambiente (stakeholders), recursos internos e distribuição de poder, os valores dos gestores e o passado da organização.

No caso da organização em estudo, a mesma já possui sua identidade institucional (missão e visão), bem como objetivos formulados.

A missão da instituição em estudo é promover educação de excelência por meio do ensino, pesquisa e extensão nas diversas áreas do conhecimento técnico e tecnológico, formando profissional humanista e inovador, com vistas a induzir o desenvolvimento econômico e social local, regional e nacional (PDI, 2019).

A organização tem como sua visão de futuro, ser reconhecida como uma instituição de ensino de excelência, sendo referência em educação, ciência e tecnologia no estado de Mato Grosso do Sul (PDI, 2019).

Nesta vertente, o objetivo foi de compreender o impacto da identidade institucional e de sua influência no trabalho dos gestores e demais colaboradores.

Constatou-se, nesta categoria, a necessidade, por parte da instituição, de ampliar a divulgação da missão e da visão da organização de forma contextualizada e sistematizada com envolvimento de toda comunidade acadêmica. Ou seja, percebemos que alguns gestores, quando perguntado sobre qual seria a missão e a visão da instituição, não conseguiram explicitar qual o propósito da organização nem onde e quando deseja chegar, conforme *feedback* de alguns diretores, do nível tático da estrutura:

"Apesar de participarmos da construção desses documentos e de estarem em construção ainda, é construir uma educação de qualidade para o público de modo geral, não vou saber dizer conforme as palavras lá, mas é construir uma educação de qualidade para comunidade em geral, a quem a gente atende".

Segundo (Machado, 2009, p. 26) “divulgar o enunciado de Missão, Visão e Valores de uma organização, de forma a influenciar positivamente seus públicos somente sustenta-se na medida em que sua aplicação seja verificada nas ações que precedem à comunicação”. Tendo por base a afirmação atrás, podemos notar, ainda, que a missão e a visão não são vivenciadas nas ações cotidianas de alguns dos gestores, consoante as afirmações que transcrevemos abaixo, quando foi-lhes perguntado acerca da razão de ser e da visão institucional:

“Não sei de cabeça mas sei onde encontrá-la”.

“A questão da visão e missão do instituto federal, eu fiquei sabendo aqui pela propaganda no próprio campus, tinha aqui os cartazes sobre isso. O que a gente sabe é o decorado, promover educação de excelência, por meio do ensino, pesquisa e extensão, nas diversas áreas do conhecimento, técnico e tecnológico, formando profissionais humanistas com vistas a induzir o desenvolvimento econômico e social, local, regional e nacional”.

Compreende-se que essa questão sobre a visão e a missão da organização tem que estar muito clara para todos os servidores. Simultaneamente, os gestores estratégicos precisam influenciar todos os níveis hierárquicos sobre a missão institucional para o alcance dos objetivos estratégicos, exercendo a função de liderança. Os autores (Robbins, Judge, & Sobral, 2010, p. 359) definem liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos.

Considera-se neste estudo de caso que a alta administração é composta pelo Reitor e os cinco Pró-Reitores, sua equipe imediata, concordando com Hambrick e Mason (1984), citado por (Medeiros Jr., Serra, & Ferreira, 2009), quando dizem que a *Top Management Team* (TMT) – em português, Equipe da Alta Administração - é formada pela coalizão dominante, isto é, pelo CEO e sua equipe imediata.

Já no nível tático no âmbito deste estudo, consideram-se os diretores gerais, diretores de administração e diretores de ensino, pesquisa e extensão nos campi, já que estes executivos são responsáveis por traduzir estratégias da alta administração para os grupos de trabalho operacional, denominado também de gerência intermediária (Maximiano, 2004).

Nota-se que, para a alta administração, a missão e a visão institucional, estão muito bem claros, conforme se constata pelas respostas de alguns gestores, a seguir apresentadas:

“A nossa missão é ofertar educação profissional, científica e tecnológica, de modo que a gente seja referência”.

“...quando eu penso a palavra visão institucional, eu penso muito planejamento, porque a visão é aquilo que você enxerga pra frente, teoricamente a gente não tem olhos para traz, a gente não tem olhos para o lado, mas o que aconteceu no anterior, no histórico institucional e o que está acontecendo nesse momento, é o que está sendo vislumbrado para o que está vindo pela frente, futuro não é? Então a minha concepção de visão institucional é um planejamento, eu penso muito assim, a visão, PDI, o planejamento institucional, para o futuro.”

“...A gente tem uma visão lá na frente, mas a gente tem uma missão a cumprir, um ensino forte, um ensino gratuito, um ensino de qualidade, com vistas a que o aluno tenha condições de fazer uma pesquisa, além das disciplinas que ele tem que estudar na escola, além de ensino, de entender aspectos de pesquisa, de devolver todo conhecimento que está sendo produzido na instituição, para a comunidade, ou seja, fazer uma boa extensão, e ele crescer como cidadão, bem formado, com estágio, com TCC...”

Como se constatou, a missão e a visão são conhecidas pela gestão de topo, mas nem tanto na gestão de nível tático. Assim, sugere-se a adoção de medidas no sentido de promover a divulgação da missão e visão junto dessa equipe de gestores. A missão e a visão devem ser claras para todos os níveis da hierarquia, pois elas é que norteiam os objetivos estratégicos, e divulgando-as poderá influenciar positivamente os gestores e todos os demais colaboradores.

Como sugestão de iniciativas que podem ser realizadas, a fim de promover a divulgação da identidade institucional a todos os níveis hierárquicos da organização, sugerimos: 1) divulgação através da implementação de quadros de gestão à vista, agregados aos *dashboard*, de preferência; 2) divulgação através de comunicados internos, a exemplo, nos vídeos institucionais e nas agendas da instituição; 3) divulgação no início de toda e qualquer reunião a ser realizada na instituição, seja com servidores, seja com público externo, pais de estudantes, etc.

5.2 Resultados da categoria principais fatores de sucesso

Fatores de sucesso, também conhecidos como fatores chaves de sucesso ou fatores críticos de sucesso, são os elementos condicionantes no alcance dos objetivos da organização. Ou seja, são aspectos ligados diretamente ao sucesso da organização. Se eles não estiverem presentes, os objetivos não serão alcançados (Chiavenato, 2008).

Os fatores chaves de sucesso foram inicialmente apresentados por Daniel (1961) no contexto de gestão de informações para diretores e gerentes. Mais recentemente, a teoria de fatores chave de sucesso foi aplicada ao planejamento estratégico e operacional, gestão do conhecimento, processos industriais, cadeia de suprimentos, entre outras áreas, Brotherton (2004), ambos citados por (Lirani, 2014).

Mais especificamente no âmbito das IES - instituições de ensino superior no Brasil, diante da necessidade por informações e conhecimentos ser cada vez mais constante. Reconhece-se a relevância dos fatores críticos de sucesso como um importante instrumento de estratégia que os gestores de instituições de ensino possuem, pois podem identificar se os pontos fracos das IES são relevantes para o negócio, evitando que a organização seja deficiente naquilo que é crítico para o seu sucesso, abrangendo as IES do setor privado e do setor público (Oliveira *et al*, 2007) citado por (Lima, Soares, Delbei, & Backer, 2012).

Nesta vertente, o objetivo foi de compreender a atenção e relevância dos fatores centrais de sucesso, bem como o que os respondentes acreditam ser.

Para tanto, foi perguntado aos participantes, quais os principais fatores que acreditam serem centrais no sucesso da organização e como são trazidos à atenção dos gestores. As respostas obtidas foram: Qualificação dos servidores; Comprometimento das pessoas; Organização e Planejamento; Ensino, Pesquisa e Extensão; Infraestrutura; Os estudantes; Clima Organizacional; Pensamento Sistêmico; Política de Educação profissional brasileira; Democracia institucional; Relacionamento interpessoal; Verticalização do Ensino.

A grande maioria dos gestores demonstraram conhecer as atividades e processos do cotidiano da instituição, pois explanaram vários durante as entrevistas.

Por exemplo, as atividades de ensino são aquelas diretamente vinculadas aos cursos e programas ofertados pela instituição, em todos os níveis e modalidades. A verticalização do ensino é uma peculiaridade dos institutos federais, onde o objetivo é otimizar a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão, bem como integrar a Educação Básica a Superior, além de promover a pesquisa e a extensão, em uma mesma unidade educacional, com o mesmo quadro de pessoal e recursos.

No entanto, o que chamou atenção foi que apenas dois gestores, em suas explicações, trouxeram o sucesso do Planejamento Estratégico adotado pela instituição em suas respostas, conforme trechos abaixo:

“Primeira coisa, você ter objetivos e metas bem definidas, no caso, nosso, do IF, seria um Diretor de campus, diretor de administração e diretor de ensino conhecer as metas que estão postas no PD. Baseado nisso, você conhecendo as metas a serem alcançadas pela instituição, planejamento, como alcançar essas metas e com certeza o comprometimento da equipe, você tem uma equipe comprometida com o que foi planejado, comprometida em executar e alcançar as metas postas pela instituição, em dar o seu melhor pela instituição, isso é muito importante. Entra o estar comprometido aqui, obviamente, o fator motivacional, o servidor precisa estar motivado, ele precisa acreditar na missão da instituição, acreditar na relevância daquilo que nós fazemos, o trabalho que ele presta para a instituição...”

“Os fatores de sucesso da nossa organização acho que é um planejamento bem feito e que tenha essa articulação em todos os setores, acho que o fator determinante é a comunicação também, então, planejamento, a articulação em todos os setores e a comunicação. Planos de trabalho para cada grande setor, como plano de trabalho para administração, para pesquisa, plano de trabalho para gestão de pessoas, principalmente plano de trabalho desdobrado em metas, eu não vejo isso, eu vejo bem simples, acho que metas e metas em tarefas, acho que dar ao servidor público tarefas. Esse seria os grandes fatores de sucesso”.

Observa-se que todos os elementos de sucesso citados pelos respondentes são importantes para a organização, para o desempenho das funções institucionais, porque todos aqueles elementos fazem parte do contexto de uma organização, entretanto os principais fatores de sucesso para a organização devem ser os objetivos estratégicos propostos no Plano de Desenvolvimento Institucional. A exemplo, a organização pode ter um bom clima organizacional, mas se não houver um alinhamento estratégico, provavelmente não alcançará o sucesso desejado.

Diante o exposto, faz-se necessário concordar com Lima *et. al* (2012), quando diz que os fatores chave de sucesso devem ser divulgados aos envolvidos, e em todos os níveis da organização.

Nesse sentido, como expressão de melhoria, sugere-se a implementação do painel de gestão à vista que é um grande aliado na divulgação dos objetivos estratégicos, das metas, para melhorar o nível de informação e evitar as conversas paralelas dentro da organização.

Outra forma de divulgação dos fatores de sucesso seria o *feedback* sistemático realizado pelos gestores aos subordinados. Nesse caso os gestores precisam ser capacitados para tal ação.

Outra boa prática de gestão a ser implementada, poderá ser a elaboração de planos de trabalho de cada setor, alinhado ao planejamento estratégico, pois isto contribuirá, também, para a divulgação dos fatores de sucesso sem contar que eleva o nível de motivação dos servidores, pois geralmente o plano de trabalho é um estímulo para o desenvolvimento das atividades.

E, por último, outra contribuição de melhoria, não menos relevante que as anteriores, é a realização de pesquisa de satisfação dos servidores, para observar a percepção destes em relação à gestão da organização.

5.3 Resultados da categoria estrutura organizacional

Segundo Chiavenato, 2008, a estrutura organizacional pode ser definida como:

1. O conjunto de tarefas formais atribuídas às unidades organizacionais – divisões ou departamentos – e às pessoas.
2. As relações de subordinação, incluindo linhas de autoridade, responsabilidade pelas decisões, número de níveis hierárquicos e amplitude do controle administrativo.
3. As comunicações para assegurar coordenação eficaz entre órgãos e pessoas ao longo das unidades organizacionais.

O elemento estrutura organizacional é utilizado para estabelecer formalmente as funções e tarefas que precisam de ser desempenhadas pelos atores organizacionais, capacitando os indivíduos a agir dentro de uma esfera de responsabilidade (Chenhall, 2003). Nesse sentido, a estrutura organizacional torna-se um ponto fundamental na construção/implementação do sistema de gestão do desempenho, no que se refere a função, tarefas, descentralização, centralização, regras e procedimentos que influenciam diretamente na utilização do sistema. Nesse contexto, o objetivo dessa vertente é analisar a estrutura organizacional e seu impacto no gerenciamento do desempenho e influência no processo de gestão estratégica. Nessa continuidade, observou-se que a instituição em estudo possui um estatuto geral, mas, ainda não dispõe de um regimento interno que configure as atribuições e responsabilidades de cada função, combinadas com as estratégias, corroborando com Chenhal (2003).

O Art. 8º do Estatuto do IFMS decreta a sua estrutura organizacional (IFMS, 2016):

I - Órgãos Colegiados:

a) Superior Deliberativo:

1. Conselho Superior.

b) Superior Consultivo:

1. Colégio de Dirigentes.

c) Especializados:

1. Conselho de Administração e Desenvolvimento Institucional; e

2. Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

d) Consultivos:

1. Conselhos dos campi;

2. Fórum de Desenvolvimento;

3. Fórum dos Executivos dos Municípios dos campi;

4. Comissões e Comitês Permanentes.

II - Reitoria:

a) Órgãos de apoio:

1. Gabinete;

2. Diretoria Executiva da Reitoria;

3. Procuradoria Jurídica;

4. Ouvidoria;

5. Assessoria de Comunicação Social; e

6. Assessoria de Relações Internacionais.

b) Órgão de controle:

1. Auditoria Interna.

c) Pró-Reitorias:

1. Pró-Reitoria de Administração;

2. Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional;

3. Pró-Reitoria de Ensino;

4. Pró-Reitoria de Extensão; e

5. Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação.

d) Diretorias Sistêmicas:

1. Diretoria de Gestão de Pessoas;

2. Diretoria de Gestão de Tecnologia da Informação.

e) Centro de Referência em Tecnologias Educacionais e Educação a Distância;

f) Polo de Inovação;

III – Campus:

1. Polo de Educação a Distância.

As competências das unidades, órgãos e setores que compõem a estrutura organizacional do IFMS serão estabelecidas no Regimento Geral, no Regimento Interno dos Campi e em regimentos próprios (Parágrafo único do Art. 8º do Estatuto do IFMS).

No ponto de vista dos gestores respondentes, a atual estrutura organizacional da instituição foi decidida pela gestão que atuou na implementação da organização, logo após o ato legal de constituição. A lei de criação determina a quantidade de Pró-Reitorias, Diretorias, etc. Entretanto, fica a critério da instituição, a adoção da estrutura organizacional que melhor lhe convém, observando os preceitos legais e objetivos estratégicos.

Nessa perspectiva, para que a identificação dos fatores de sucesso seja adequada, exige-se que a organização avalie a adequação de sua estrutura organizacional (Ferreira & Otley, 2009).

Por esse ângulo, notou-se que a maioria dos gestores não tem uma ideia clara sobre a estrutura organizacional, pois nas entrevistas abordam situações incoerentes, não fazendo menção de atribuições desempenhadas com responsabilidades. As entrevistas também revelaram respostas do tipo: “uma estrutura complexa é quando se trabalha com comissões e sobrecarregando alguns servidores, na maioria das vezes os coordenadores e presidentes de comissão”. Em alguns momentos misturam processos com aspectos ligados à estrutura em suas falas, nesse caso constituir, por meio de portaria, uma comissão para execução de uma determinada atividade é um processo de trabalho e não se figura como estrutura organizacional, propriamente, conforme conceituado por Chenhall (2003).

Vejamos alguns trechos das entrevistas, para compreendermos a visão dos gestores:

“A estrutura nossa é complexa, desde a questão de organograma, a gente... E assim, como nós trabalhamos por meio de comissões e por ser um serviço público em que nós não temos uma possibilidade de bonificar um bom servidor pela sua atuação então isso gera uma complexidade, porque geralmente os mesmos servidores são os requisitados para várias áreas...”

De acordo com a transcrição acima, nota-se a necessidade de implementação de um sistema de avaliação do desempenho organizacional eficiente, com base nos objetivos

estratégicos além de revisar a estrutura organizacional e alinhá-la as atribuições e responsabilidades, pois as comissões são grupos de trabalhos complementares, em regra as atribuições e responsabilidades são aspectos da estrutura organizacional.

“... Da mesma forma, do outro lado falando enquanto gestor, a gente quer ver o processo rodar, quer ver as questões andarem e pra isso, a gente não consegue ficar muito distribuindo as funções pra qualquer um servidor com a ideia de que todos trabalhem de forma isonômica, porque aí o processo não roda. Daí que vem a complexidade...”

Nesta outra transcrição, também é notório a ausência de atribuições e responsabilidades formais no âmbito da instituição, pois não se distribui as funções aleatoriamente dentro de uma organização.

De acordo com Orlickas (2012), existe, cada vez mais, a necessidade de mudança, de forma que as organizações possam melhorar/progredir. Nesse sentido, a fala do gestor citado acima elucida a necessidade de melhorias e/ou adoção de novas técnicas administrativas, em especial quando se trata de constituição de comissões de trabalho na organização em estudo.

“...O nosso organograma é bem definido, mas ele não é suficiente pra rodar todas as funções que nós temos aqui no campus”

Na expressão desse outro gestor, notamos que há necessidade de revisão da estrutura organizacional.

“É complexa, é difícil de entender, porque ela é realmente muito complexa...”

“Essa nossa estrutura organizacional é altamente complexa, são muitos setores, muitos órgãos, muitas comissões, é um negócio realmente complicado. E isso é o que tem, do ponto de vista, atrapalhado, na minha visão, é o que mais atrapalha o nosso desenvolvimento e nosso sucesso...”

“... o nosso sistema organizacional, altamente complexo, ele praticamente represa muitas potencialidades que temos na instituição, então essa complexidade e a falta da definição de como as coisas devem ocorrer traz muitos prejuízos, atrasa os procedimentos...”

“...na minha opinião, em relação a avaliação de desempenho, a estrutura organizacional nossa deixa um pouco a desejar, certo. A meu ver alguns setores não estão alocados no local ideal, então a questão da avaliação de desempenho fica um pouco comprometida...”

Organização e estrutura organizacional são diferentes. A adesão planejada de esforços de pessoas, propósitos e ideologias resulta naquilo que denominamos de organização. Nesse processo, aliado aos recursos materiais e financeiros, a organização busca atingir determinados objetivos, sendo que cada um de seus participantes tem um papel definido a desempenhar, entre deveres e tarefas. Já a estrutura organizacional refere-se ao conceito de uma organização que deve ser estruturada, criada, e ter a sua metodologia adequada à sua atuação, (Orlickas, 2012).

Desta maneira, como conceitua Orlickas (2012), a estrutura organizacional de uma organização deve estar adequada à sua práxis, sendo primordial nesse exercício, as pessoas, os recursos materiais, financeiros, os processos e os objetivos. Nos resultados apresentados nesta seção, notou-se que as ações cotidianas não estão amparadas pela estrutura organizacional atual, sendo muito relevante a revisão dessa estrutura organizacional, bem como mostrou-se necessário a implementação do regimento nos campi.

5.4 Resultados da categoria estratégias e planos

Ferreira e Otley (2009) explanam que as estratégias e planos traçados por uma organização podem dar a ideia do que ela reflete sobre si, bem como os meios que ela assumiu para alcançar os seus objetivos.

Diante dessa explanação, nessa vertente, o objetivo foi compreender se a organização adotou estratégias e planos para garantir o seu sucesso e entender como as estratégias e planos são gerados, adaptados, e comunicados aos gestores e servidores da instituição.

Na organização em estudo, constatou-se que as estratégias e planos estão formalmente constituídos e descritos no PDI, como Plano de Metas, para o período de cinco anos, os quais citamos os cinco macro-objetivos abaixo:

- Formar Profissionais Críticos e Humanistas em consonância com as demandas da sociedade.
- Desenvolver, produzir e difundir a ciência, tecnologia e inovação para a sociedade em âmbito local, regional e nacional.
- Promover a inclusão social, acessibilidade e respeito à diversidade.
- Promover a Gestão Pública efetiva, propiciando infraestrutura adequada e sustentabilidade orçamentária.
- Aprimorar a política de pessoal com foco nos objetivos institucionais.

Analisando as estratégias e planos da instituição, em consonância com os resultados da análise as entrevistas, observamos que há necessidade de uma comunicação efetiva e formal da estratégia a todos os envolvidos, bem como o reforço dos apontamentos de integração das informações e fluxos e monitoramento sistêmico. Ou seja, o desdobramento em ações, alcançando todos os níveis da instituição não é efetivo, em um sistema de informação integrado.

Vejamos um excerto das entrevistas que demonstra o que é explicado no parágrafo anterior:

“...A instituição adotou estratégias e planos, agora ela parou na criação. Eu não consigo ver, não consigo intuir que ela comunicou isso a gestores e a servidores e a comunidade... ainda acho que temos muitas lacunas, muitas dificuldades em fazer a estratégia, comunicá-la e pô-la em prática.

“...Talvez um PDI mais mutante, um plano de desenvolvimento do campus em construção mais mutante, em que a gente possa alimentá-lo bimestralmente, ou mudá-lo bi ou trimestralmente talvez seria mais adequado para nossa instituição...”

Concordando com as boas práticas de governança orientadas pelos órgãos de controle, para cumprir bem sua função, a administração pública deve possuir os recursos adequados e o capital humano necessário de modo a atuar com eficácia, eficiência, efetividade e economicidade em benefício da sociedade, e para isso é importante traçar claramente seus objetivos, definir sua estratégia de atuação e adotar ferramentas capazes de orientar as ações de melhoria, devendo formular suas estratégias, desdobrá-las em planos de ação e acompanhar sua implementação, oferecendo os meios necessários ao

alcance dos objetivos institucionais e à maximização dos resultados (*Referencial Básico de Governança—Aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública*, 2014).

Outro ponto importante foi notado no próprio documento institucional (PDI), o qual descreve que o monitoramento da estratégia é anual, através do Plano anual de ações, fato confirmado pelos entrevistados. Um ano é muito tempo para monitorar e manter o controle do que está acontecendo.

No plano de metas da instituição, está definido, também, a necessidade de melhorar as ferramentas de gestão, e nas entrevistas identificamos que a gestão da estratégia, em muitos setores é realizada de forma aleatória e alguns casos, é realizada apenas pró-forma, inexistindo o alinhamento com o plano de ações.

Segue uns trechos de entrevista com alguns gestores, acerca das estratégias e planos da instituição:

“... Nós temos um PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional, sendo composto também dos PDC’s dos campi, mas isso ficou ainda muito no campo da Administração Strictu Senso, para cumprir um preceito, um regulamento da instituição que tem que ter esses documentos...”

Na fala acima o gestor relata claramente que o PDI é apenas um documento formal, por determinação legal e que não trabalha de acordo com o PDI, conforme dito também na fala seguinte.

“... Nós ainda não trabalhamos de acordo com o PDI, nós ainda trabalhamos e vamos estruturando o PDI, ou seja, o PDI é muito mais a colcha de retalhos das nossas ações, do que as nossas ações seguirem pelo PDI”.

Já na fala seguinte, o gestor relata que na elaboração do último PDI, houve um envolvimento maior da gestão, embora deixou explícito a necessidade de avançar quando o assunto é clarificar as estratégias.

“Nesse último PDI agora, iniciamos 2019-2023, já teve um preparo maior, um envolvimento maior da gestão, mas ainda assim, eu vejo que temos que avançar mais ainda, porque a definição da estratégia, eu percebo que não é claro para os gestores...”

Na resposta seguinte, o gestor relata que devido às demandas operacionais, não se percebe a importância do planejamento. Ou seja, constata-se que as ações operacionais podem não estar alinhadas aos objetivos estratégicos, já que o gestor afirmou que não faz uso do PDI como ferramenta para execução do trabalho.

“...nós temos que atender as demandas no operacional, aquilo que está acontecendo, então a gente não consegue perceber a importância de parar pra pensar no processo estratégico, e nem o tático, as vezes a gente não consegue, então nós fazemos todo esse exercício na formação do PDI, pra fazer o planejamento, mas eu vejo ainda que é mais “formal”, do que realmente como ferramenta para a execução do nosso trabalho”.

Mais uma resposta, a seguinte, pela qual constata-se também que as ações cotidianas da organização podem não estar totalmente alinhadas aos macro objetivos.

“Adotar plano sim. Acredito que a instituição adote. ... mas de modo geral, eu vejo que a gente acaba agindo ainda, no apagando incêndio, a gente não consegue colocar em prática, aquele planejamento que foi pensado no ano anterior, por exemplo, porque você sempre estar apagando incêndio e acaba esquecendo do foi planejado, do macro”.

Nas respostas seguintes, constatamos ainda, além das elencadas anteriormente, a necessidade de monitoramento e acompanhamento do planejamento, bem como sensibilização por parte dos gestores, no trato do planejamento estratégico.

... “Em tese, esse documento, esse instrumento, nós deveríamos trabalhar com ele debaixo do braço, pra fazer o monitoramento, até que ponto as metas que estão postas no PDI, que é o nosso objetivo, nós temos que alcançar, está posto ali, então isso tem que ser a nossa referência...”

“...Então é preciso amadurecer e começar a visualizar esse instrumento, o plano anual específico e o plano de metas como uma ferramenta que você trabalha com ela debaixo do braço, vamos pensar, quinzenalmente, ou mensalmente, começar a avaliar a consecução desses objetivos”.

Nessa vertente podemos expressar como contribuição de melhoria, a implementação de planos de trabalho (planos operacionais) como instrumentos para a execução da estratégia acompanhada de capacitação aos gestores. Cronogramas, decisões, orçamentos, projetos e outros tipos de planos, como normas e procedimentos, corporativos e funcionais, são todos reflexos de decisões sobre o futuro, que procuram colocar em prática estratégias explícitas e implícitas (Maximiano, 2004).

5.5 Resultados da categoria principais medidas de desempenho

As Medidas de Desempenho são: indicadores ou descritores identificados ou construídos para avaliar o desempenho (Neely et al (1996b) citado por Petri (2005)).

Diante da necessidade de medir o desempenho organizacional, as organizações precisam desenvolver processos gerenciais que as auxiliem na avaliação de seu desempenho, e para isso, Petri (2005) afirma que os gestores devem buscar formas de medir e avaliar a eficiência, eficácia, a efetividade, a qualidade, a produtividade, a inovação, entre outras características.

Assim sendo, o objetivo dessa vertente é compreender como é determinado o desempenho organizacional e como são feitas as avaliações de desempenho no âmbito da organização em estudo.

Constatou-se que o sistema de avaliação de desempenho existente necessita de melhorias, considerando que a maioria dos gestores responderam que a avaliação atual concentra-se no servidor de forma individual, não possuindo indicadores de medidas alinhados com as estratégias organizacionais. Vejamos duas respostas de dois gestores, a seguir:

“... muitas vezes a gente só avalia o servidor como um todo, e não o impacto que ele tem dentro da instituição. Isso me parece as vezes, ruim, porque você pode executar a tua vida administrativa só cumprindo o seu horário. Na minha concepção, a avaliação de desempenho tem que ser muito mais que isso, e sim o quanto você conseguiu produzir institucionalmente, então, eu procuro sempre com a equipe que está sob a minha supervisão, que a gente está trabalhando mais diretamente, ver o quanto a ação do servidor é importante para instituição e o quanto isso está dando resultados...”

“...Eu acredito que o modelo que nós temos poderia ser aprimorado, abordar mais aspectos da atuação do servidor, pra avaliar desempenho, acho que poderia ser colocado mais critérios...”

Durante as entrevistas, foram relatadas algumas medidas de desempenho que são utilizadas pela instituição, tais como, as que são cobradas pelo MEC - Ministério da Educação, pelo TCU - Tribunal de Contas de União, a avaliação de desempenho individual e em grupo do servidor, avaliação da CPA - Comissão Própria de Avaliação da instituição, avaliações de cursos, etc.

“...nós temos no caso interno nosso, para que ocorra essas avaliações, nós temos uma comissão própria de avaliação, chamada CPA...”

“... Então, falando na avaliação de desempenho, nós ainda vamos para um outro instrumento, a chamada autoavaliação do TCU, que tem feito anualmente, aonde a governança institucional responde a um questionário...”

“A avaliação do desempenho institucional, nós temos algumas coisas do ponto de vista do PDI e aí teremos o Termo de Acordo de Metas que existe entre o CONIF e o MEC...”

Foi citado, também, que não há uma maneira sistematizada, com uma visão holística de medição do desempenho organizacional e de maneira sistematizada, que é uma grande lacuna para o acompanhamento do sucesso ou do fracasso da instituição. Vejamos os termos colocados por alguns gestores:

“...Realmente quanto a medição de desempenho de forma quantitativa, não consigo enxergar, da forma como você está colocando, isso nós não temos, essa mensuração do desempenho, ou por um indicador, isso não temos...”

“Essa avaliação o instituto tem, mas acredito que seja um pouco falha, porque são perguntas que ficam muito no geral e isso na minha opinião, acaba que aquele servidor que tem algum problema, mas ele ele atende os pré-requisitos dessas perguntas não tão específicas, acaba prejudicando a própria instituição”.

“Nesse ponto ainda nós precisaríamos debruçar um pouquinho mais, refletir, por exemplo, nós precisamos de um mecanismo que a gente possa fazer essa medida, por enquanto, como se fosse assim, um

painel de indicadores, na qual nós tenhamos nossos resultados ali registrados, pra que na posse desses dados quantitativos, a gente possa fazer análise qualitativa, afinal de contas o que que esses números que nós temos significam, onde precisa ser melhorado, onde a gente precisa investir um pouquinho mais de energia e de capacidade, então neste ponto, nós ainda não temos um instrumento específico...”

Os indicadores de medição de desempenho são de grande relevância para que a gestão avalie a performance da organização, a eficácia e a eficiência da mesma, ante aos objetivos propostos.

Para o autor (Goldratt (1996, p. 30) citado por (Santana, 2004)) , um sistema de medição deve ser coerente, caso contrário não serão atingidos os objetivos desejados. O autor afirma isto ao dizer: “diga-me como me mede, e lhe direi como me comportarei. Se me medir de forma ilógica... não se queixe de comportamento ilógico”.

Diante do exposto expressamos mais uma contribuição de melhoria, a estruturação lógica das medidas de desempenho ao processo de avaliação de desempenho.

5.6 Resultados da categoria definição de metas

Nessa vertente, o objetivo é compreender quais os níveis de desempenho que a organização precisa alcançar e como são definidas as metas.

Constatou-se que as metas da instituição estão definidas no Plano de Metas, documento que integra o PDI vigente da instituição.

Na organização em estudo, compreende-se a definição das estratégias institucionais traduzidas em objetivos, metas e indicadores, bem como a elaboração de planos de ação, dentre os quais se destaca o PDI, que prevê as metas para o período de cinco anos (IFMS, 2018).

Analisemos abaixo trechos das falas de alguns gestores sobre a definição das metas e seus desafios:

“As metas são definidas pelos documentos institucionais (PDI), mas elas não têm direcionado as ações da organização. Acabamos muitas vezes trabalhando remediando situações e não trabalhamos em cima do que foi planejamento. Ainda é muito deficiente essa situação”.

Destacamos que as metas estão definidas no PDI, entretanto, nem sempre são direcionadoras para as ações desenvolvidas no cotidiano, conforme a respostas acima. Essas metas, precisam chegar a toda organização, contendo informações bem claras e detalhadas para execução das estratégias.

“Eu vejo assim, na estrutura atual, as metas e as ações são definidas pelos próprios setores, no plano individual, não tenho conhecimento de que haja uma definição de metas e ações a serem desenvolvidas no plano individual, mas sim no plano setorial. Em geral, são definidas pelo próprio setor em consonância com a chefia. No máximo de desafiador que se pode ter é uma determinação da chefia pra que se cumpra alguma meta, de maneira geral, suas obrigações são controladas pelo próprio setor”.

Constata-se pela resposta acima, que não há definição de metas aos servidores, de modo individual, ou seja, não há integração dos indicadores definidos no PDI ao gerenciamento dos processos internos, das ações cotidianas. A determinação da chefia não pode ser desafiadora e sim uma tal meta.

“Acho que eu não tenho propriedade pra responder”.

Esse outro gestor não conseguiu responder o nível de desempenho que precisa alcançar, nem como são definidas as metas, por falta de propriedade no assunto. Constata-se a necessidade de capacitação e de divulgação do plano de metas. Nota-se ainda que há grande possibilidade de não haver plano de trabalho com a equipe desse gestor.

“As pessoas não sabem desempenhar adequadamente se elas não sabem o que fazer. Todos os membros devem saber seus deveres, seu papel na equipe, quais são suas responsabilidades para que sejam eficazes” (Chiavenato, 2008, p. 248).

“...a organização define metas no PDI (institucional), no PDC (a nível de campus), agora eu sinceramente não saberia citar quais as metas e quão desafiadoras essas metas, porque mais uma vez, nós não trabalhamos com essas metas. Isso é um erro, mas ela deveria estar piscando aqui na nossa frente. A meta teria que ser o guia do nosso trabalho, mas não é”.

Nesses termos, constatou-se que há necessidade de alinhar as metas dos campi e servidores com a estratégia organizacional. É salutar que um gestor, que também é um dos responsáveis pela implementação da estratégia, tenha propriedade para responder sobre as metas institucionais. Fica claro diante dos apontamentos das entrevistas que não há como testar as estratégias, pois não são todos os gestores que detêm o conhecimento das metas.

Chenhal (2003) recomenda que a organização deve colocar em prática, a nível operacional, os objetivos estratégicos. Assim sendo, como contribuição de melhoria, sugere-se a implementação de planos de trabalho em todos os níveis, com metas claras, que sejam consistentes com os objetivos organizacionais.

5.7 Resultados da categoria avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho organizacional, como o próprio nome diz, deve reproduzir o desempenho real da organização.

Avaliação de desempenho é o processo utilizado para aferir o valor de forma global de algo que se esteja ou que se deseja avaliar, isto é, quantificar a eficiência e a efetividade das ações em cada uma de suas medidas (Neely et al (1996b) citado por Petri (2005)).

Esse processo é de grande relevância para qualquer organização, pois é a partir dele que a organização mede, controla e reavalia suas ações. Vale ressaltar que a avaliação de desempenho é uma das etapas da gestão do desempenho e que não são sinônimas. E nesse contexto, a gestão deve centralizar os seus esforços para as áreas que são consideradas fatores centrais de sucesso para a organização.

Nesse ponto, o objetivo foi compreender quais os processos que a organização em estudo realiza para avaliar indivíduos, grupos e desempenho organizacional.

Através das entrevistas realizadas observa-se que a avaliação de desempenho está mais focada nos indivíduos, e não nos objetivos estratégicos, inexistindo uma avaliação mais objetiva e que realmente seja efetiva no âmbito da organização. A aprovação na avaliação de desempenho proporciona ao servidor a progressão na carreira, tanto docente, quanto técnica. Alguns gestores relataram que a avaliação de desempenho atual só possui efeito para progressão na carreira do servidor e é realizada de forma subjetiva, pois muitas

vezes o servidor atende os critérios estabelecidos na avaliação de desempenho, entretanto não cumpre com suas atividades rotineiras.

Vejamos a fala de um dos gestores:

“Como eu te disse, a avaliação de desempenho é muito subjetiva, existe um método de avaliação de desempenho muito subjetivo que acaba não medindo o desempenho realmente da instituição, nem no grupo, eu acredito que a gente precisa melhorar, não tenho como dizer pra no que melhorar e como melhorar, mas acredito que a gente tem que melhorar, esse método é muito falho, eu acredito que esse método foi criado pra atender alguma legislação, e não pra atender ao anseio da instituição, do que a gente precisa mesmo, foi mais pra cobrir uma normativa, uma instrução, alguma lei que definiu que a gente tem que fazer essa autoavaliação, essa análise”.

Como na grande maioria das empresas, o procedimento de avaliação de desempenho, é exercido pelos gestores por obrigação, preenchem os formulários apressadamente, cumprem o ritual *feedback* burocrático (Donadio, 2015).

Na maioria das respostas obtidas, os gestores responderam que conheciam o processo de avaliação de desempenho individual, existente na organização, alguns demonstraram não ter conhecimento sobre o processo avaliação de desempenho organizacional. Um pequeno grupo de gestores demonstraram ter pleno conhecimento das estratégias, e até relataram que realizava a avaliação e o monitoramento do desempenho do setor com base nas estratégias definidas pela organização, mas que essa era uma ação isolada.

Constatou-se ainda, não haver a existência de uma avaliação de desempenho de forma sistêmica bem como, uma avaliação objetiva, tendo como base os resultados almejados para um determinado período.

Diante o exposto, como contribuição de melhoria, sugere-se a implementação de um sistema de avaliação de desempenho que seja consistente com os objetivos organizacionais, bem como o acompanhamento mínimo bimestral das metas, através das medidas de desempenho.

5.8 Resultados da categoria sistema de recompensas

Para Ferreira e Otley (2009), os sistemas de recompensa são geralmente o resultado das avaliações de desempenho e, como tal, são influenciados diretamente pelas atividades desenvolvidas por cada gestor.

Nessa vertente o objetivo foi de compreender a existência ou não de recompensas financeiras e/ou não financeiras relacionadas a avaliação de desempenho dos gestores, indivíduos e grupos.

Constatou-se que não existe sistema de recompensas financeiras ou não financeiras. E quanto as penalizações, constatou-se também a inexistência. Alguns gestores demonstraram insatisfação com o atual sistema de avaliação e quando foi lhe perguntado sobre as recompensas e penalização, respondeu o seguinte:

“Até costumo dizer que a gente tem um grande problema, que penalizamos quem faz. Porque aquele que consegue ter um alto desempenho, toda vez que a gente pensa em um projeto, pensa em uma comissão, quem é que vai trabalhar mais e vai estar inserido naquela comissão? Aquele que tem um melhor desempenho. E aquele que cumpre o que é exigido no mínimo dele, porque quando ele não cumpre o mínimo, vem as punições. Mas quando ele cumpre o que lhe é exigido no mínimo, a punição dele é não ser inserido em comissões, é só fazer o papel dele ali de, exemplo, pensando em docente, o docente vai lá ministra as aulas, completa nº x de PAT ensino, ele completa as 40 horas dele, mas ele não se envolve de forma real, não se integra com a instituição. E não tem nenhuma punição pra isso. Então esse servidor acaba ficando até mais feliz, porque fica quietinho, sem ninguém incomodar”.

Alguns elementos foram citados pelos gestores, os quais consideram de maiores recompensas externas, como sucesso na vida pessoal, orgulho do trabalho concluído, satisfação de um docente ou um técnico quando os estudantes concluem com êxito o curso, a valorização da agenda positiva, elogios, reconhecimento do trabalho dos servidores, premiações em feiras, eventos, etc.

“Hoje ainda não tem esse mecanismo assim institucionalizado de recompensa e acredito que nem a

legislação permite que faça isso, quando eu falo em recompensa, digo financeira, a gente ainda não tem isso, o que tem é mais externo, projetos de pesquisa, apresentação em feiras, tanto estadual, nacional e internacional, a valorização da agenda positiva...”

Donadio (2015) ainda questiona porque os empregados ficam frustrados quando o bom desempenho não resulta imediatamente em mais bônus ou promoção salarial e porque os maus desempenhos não resultam imediatamente em ações diretas das lideranças para que as insuficiências das competências sejam corrigidas. Vejamos a resposta de dois gestores sobre as recompensas e penalizações:

“Como o acompanhamento é falho, não tenho como acompanhar 100% e até dizer se esse indicador está sendo coerente ou não. Então ela é muito subjetiva. Há uma necessidade de revisar isso, para que eu possa ter um índice de eficiência no meu trabalho e ser premiado por isso e ou ser gratificado ou ter uma compensação por isso. Hoje não tem. E aquele servidor que vem e desenvolve pouco a sua atividade, ele é o mesmo peso, então eu não tenho esse parâmetro, entendo que há necessidade, porém não tenho o mecanismo, A e B vai ser por isso”.

“...como eu te disse a gente não tem uma meta de desempenho clara, então a gente não tem bônus, risos, por você desempenhar os seus processos muito eficiente, com muita eficácia, o máximo que você vai ganhar é um muito obrigada, valeu, e ao contrário também existe, não tem como eu te punir por algo que eu não sei como medir.”

Continuando, como contribuição de melhoria, sugere-se a criação de um sistema de recompensas não-financeiras, incluindo algumas ideias a saber: premiar o melhor servidor, com um dia de folga a escolher, ou meio período, organização de um lanche surpresa para equipe, publicizar o sucesso dos melhores servidores, no sítio institucional, onde todos da organização possam ler. Distribuir pequenos brindes aos melhores servidores, premiar ideias inovadoras que trouxeram melhorias ao ambiente de trabalho e/ ou algum processo, etc.

5.9 Resultados da categoria fluxos de informações, sistemas e redes

Segundo Otley (1999), os fluxos de informações são considerados essenciais pelas organizações para um sistema de gestão de desempenho funcional. Nessa premissa é primordial a integração dos sistemas de informação e tecnologia da informação com os sistemas de medição do desempenho organizacional, tendo como base o planejamento estratégico da organização.

Nessa vertente o objetivo é compreender quais os canais de comunicação são utilizados pela organização para apoiar o sistema de medição de desempenho.

No tocante aos sistemas de informações, uns gestores demonstraram conhecimento do sistema de avaliação de desempenho realizado anualmente, e por outro lado alguns relataram até desconhecer o sistema.

“Eu desconheço um fluxo de comunicação. O único fluxo que eu conheço é o SUAP. Só o boletim do IF. Para apoiar o sistema de gerenciamento do desempenho organizacional, se tem eu desconheço.”

“Não sei.”

“Nós temos de forma sistematizada, quando se começa a cada exercício, a construção dos planos anuais específicos, que tem a movimentação de construção do planejamento para aquele exercício, e depois na metade do exercício, se faz os relatórios parciais, momento de reflexão importante, testamos se cumprimos ou não as metas e depois temos o relatório final, isso é feito via sistema de avaliação que é o sistema que nós usamos da instituição, temos esse sistema.”

“...O sistema hoje está posto, nós alimentamos a partir do planejamento que está posto, anualmente, mas a hierarquização do sistema, ela praticamente inexistente, ali tem as três direções e fica tudo concentrado nas três direções, a gente não consegue ainda descentralizar pra que isso chegue na ponta, no nível de coordenação, onde está o operacional, onde ele possa ali também

enxergar o seu desempenho dentro da avaliação do processo de planejamento...”

Constatou-se ainda que há um sistema informatizado, para medição do desempenho, porém, ainda incipiente. O sistema não abrange todos os níveis da organização e não há interação com todos os setores da organização. Como disse um gestor durante a entrevista, “...as metas deveriam ficar piscando em nossa frente todos os dias...”. A literatura aborda que os painéis de indicadores, os chamados *dashboard* são ferramentas fundamentais para o controle e monitoramento da estratégia.

Nesse contexto como contribuição de melhoria, sugere-se um estudo interno na organização para implementação de um modelo de fluxo informacional (fluxo estruturado formal), podendo ser com auxílio da gestão da informação, pela necessidade de organizar e compartilhar as informações de auxílio às decisões, corroborando com a teoria proposta por Choo (2003) citado por Vieira (2014), onde a informação deve ser processada, visando reduzir ou evitar a incerteza e apoiar as decisões organizacionais.

E para o sucesso da implementação do fluxo informacional em uma organização, Vieira (2014) destaca as fases de construção/elaboração que foram definidas por Choo (2003) em sua obra:

- a) identificação das necessidades informacionais;
- b) aquisição da informação;
- c) organização e armazenagem da informação;
- d) desenvolvimento de produtos informacionais e serviços;
- e) distribuição da informação e uso.

5.10 Resultados da categoria uso do sistema de gestão do desempenho

Nessa vertente, o objetivo é compreender os tipos de uso e mecanismos de controle, características dos usos e as diferenças destes entre os níveis hierárquicos.

Quanto ao uso do sistema de gestão do desempenho, constatou-se a existência de dois sistemas informatizados, um para o preenchimento do planejamento anual de ações, que é alimentado por cada diretoria, anualmente, e no mesmo período, no mesmo sistema é realizado o relatório anual das ações realizadas e as que não foram realizadas, deve ser justificada no sistema. O outro sistema constatado é o da avaliação de desempenho

individual, que também é realizado anualmente, entretanto as informações não são integradas aos objetivos estratégicos, tampouco ao sistema do planejamento anual de ações. Muitos gestores afirmaram desconhecer o uso do sistema de gestão do desempenho e outros até relataram desconhecer a existência do sistema na instituição.

Vejamos uns trechos de algumas respostas de gestores quando perguntado sobre o uso do sistema de gestão do desempenho:

“Em relação avaliação de desempenho, nós não temos, eu acredito, pelo menos nenhuma orientação, nenhuma ação sistêmica, do instituto como acontece com a avaliação docente pelo discente...”

“...Mecanismos de controle eu acho que ainda é bastante tímido, apesar do comitê já estar instituído, e já estar pensando nesses mecanismos de controle, então o que nós temos hoje, porém, não de forma com essa natureza de controle e gestão de risco, mas seria a nossa auditoria interna, então a auditoria vai pegar um processo, vai auditar editais, ela vai auditar nossos planos de trabalho docentes, pontos eletrônicos de frequência...”

“Desconheço se existe.”

“...então a gente faz um mapeamento e cada um consegue observar, por exemplo, o que cumpriu e o que não cumpriu, o que tem que cumprir até o final do ano desse RAE, então acho que se tiver um sistema desse, é assim, esse sistema não faz isso tá, foi uma adaptação que nós aqui no setor fizemos, para que a gente pudesse trabalhar melhor...”

Outro ponto que merece relevância e que ficou constatado é que o *feedback* (realizado por meio de um relatório de análise crítica) não possui o efeito que deveria ter. Para Chiavenato (2008), o processo de *feedback* significa qualquer fluxo de influência recíproco, ou seja, é uma ação que influencia tanto em causa como em efeito. Nada é influenciado em uma única direção.

Outra constatação, nos campi, por exemplo, não há reuniões sistêmicas setoriais, nem periódicas, nem anuais, para discussão das metas cumpridas e das não cumpridas, e

revisão de ações, para o envolvimento de toda equipe, bem como a disseminação da informação.

Uma pesquisa apresentou em seu resultado, que a percepção da informação contribui de forma significativa para o desenvolvimento das atividades da organização e é percebida como item necessário no processo decisório. A pesquisa apresentou ainda os veículos mais utilizados para transmissão da informação, dentre os quais o 73% responderam que utilizam reuniões para transmissão da informação aos seus subordinados (Vieira, 2014). Sendo assim compreende-se que a implementação de reuniões sistêmicas em todos os níveis da organização torna expressamente relevante, também, como mecanismo de controle do sistema de desenvolvimento organizacional sendo complemento às demais medidas expressas nas outras vertentes da estrutura.

Constatou-se ainda que o uso do sistema é restrito apenas para as direções e nas avaliações individuais não há uma comunicação e conexão compartilhada entre ambos e nem vínculo com os objetivos estratégicos e departamentais.

“...pelo fato de a gente não ter um sistema setorizado pra pensar no desempenho, o que a gente faz é muito assim, por meio de aporte tecnológico de planilha, e muito do informal...”

Outra lacuna encontrada é que o processo de avaliação de desempenho não tem impacto direto e observável ao desempenho organizacional, no cumprimento dos seus objetivos estratégicos. As avaliações de desempenho são elaboradas abordando algumas competências, entretanto são genéricas, de forma geral.

O processo de avaliação do desempenho se daria a partir do estabelecimento de escalas de mensuração, que refletiriam os poucos fatores que são de fato importantes para o desempenho, tanto da organização, como dos funcionários, Drucker (1954) citado por (Hourneaux Junior, 2005). Nesse sentido constata-se que o uso do sistema se torna fracassado, uma vez que o mesmo deveria servir para mensurar a estratégia, motivar e inspirar as pessoas a cumpri-las e isso não ocorre.

Desse modo, como contribuição de melhoria, sugere-se também, a inclusão de critérios múltiplos e objetivos aos sistemas de avaliação de desempenho da organização para ter um efeito diferente sobre as pessoas. “O sistema de indicadores afeta fortemente

o comportamento das pessoas, dentro e fora da organização” (Kaplan & Norton, 1992, p. 21).

O sistema de avaliação de desempenho pode ser útil na administração das pessoas, pois, sem ele, os colaboradores poderiam sofrer as seguintes consequências: não teriam informações sobre o que deles se espera; não monitorariam o seu próprio desempenho e fornecer *feedback*; não administrariam as suas recompensas; e não identificariam as áreas em que podem se aperfeiçoar (Rummler; Brache, 1994, p. 170) citado por (Hourneaux Junior, 2005). Segundo os autores, para os gestores, as funções dos indicadores seriam:

- Comunicar especificamente as expectativas do desempenho aos subordinados;
- Saber o que está acontecendo em suas organizações;
- Identificar falhas de desempenho que poderiam ser analisadas e eliminadas;
- Fornecer *feedback* que compare o desempenho a um padrão;
- Identificar o desempenho que deve ser recompensado; e
- Tornar e apoiar efetivamente decisões com relação a recursos, planos, políticas, esquemas e estruturas.

Da mesma forma, para os subordinados seriam:

- Saber especificamente o que se espera deles;
- Monitorar seu próprio desempenho e gerar seu próprio *feedback*;
- Gerar suas próprias recompensas e compreensão do desempenho exigido para recompensa dos outros; e
- Identificar as áreas de aperfeiçoamento do desempenho.

5.11 Resultados da categoria mudanças no sistema de gestão de desempenho

O objetivo dessa vertente é compreender como os sistemas de gestão do desempenho alteram a organização e o seu meio e de que forma foi implementado.

Os sistemas de gestão do desempenho deveriam apresentar mudanças no contexto organizacional, entretanto constatou-se que o sistema de gestão de desempenho praticamente é inválido e assim as respostas ficaram comprometidas.

Constatou-se também que a implementação do sistema de avaliação do desempenho individual foi implementada de forma reativa, para atender um dispositivo legal. Como o sistema de gestão do desempenho não está implementado em sua totalidade na instituição, muitos gestores desconhecem, outros até conhecem, mas ainda de forma incipiente, e de forma geral, não há a mensuração do desempenho da organização, assim não havendo mudanças relevantes no ambiente organizacional.

“Então, se eu fosse responder resumidamente, acho que a avaliação de desempenho não necessariamente está tendo efeito para mudar o nosso ambiente”.

Acima um excerto da fala de um gestor e um outro gestor menciona que o planejamento foi elaborado e existe, entretanto, compreende que ainda não existe o acompanhamento devido, vejamos um trecho da fala desse gestor:

“Por mais que isso pareça de cunho tecnicista, mas é a partir de uma medida que eu vou analisar os dados para fazer juízo de valor. Então é imprescindível para qualquer organização”.

Partindo do modelo de excelência da EFQM - European Foundation for Quality, para avaliação de desempenho, os resultados-chave do desempenho, refletem e medem a política e a estratégia da organização; e funcionam como indicadores do desempenho da organização, e eles contribuem para a inovação e aprendizagem organizacional, por isso sua relevância para o contexto organizacional. A EFQM – European Foundation for Quality, fomenta e é o órgão que administra o Prêmio Europeu da Qualidade (Hourneaux Junior, 2005).

Diante o exposto, como contribuição de melhoria, sugere-se a implementação de um sistema de gestão do desempenho que propicie e conduza à organização para mudanças e/ou renovação/aprendizagens contínuas e ao alcance de seus objetivos.

5.12 Resultados da categoria força e coerência

Nesta última vertente, o objetivo foi compreender a força e a coerência entre os elementos do sistema de gestão do desempenho e como eles são usados na organização, conforme denotados nas onze vertentes anteriores.

Essa pergunta foi um tanto complexa para os entrevistados, pois alguns gestores não tinham em mente, o conceito muito claro, acerca do sistema de gestão estratégica. Já outros gestores compreendem o conceito/processo do sistema, entretanto constatou-se ainda a ausência da força e da coerência entre todos os elementos do sistema com as ações cotidianas, devido ao distanciamento dessas ações em relação ao planejamento. Nota-se nas entrevistas um grande esforço por parte da alta administração em aprimorar as ferramentas de gestão, bem como de melhorar os processos internos, em especial a gestão da estratégia.

Observemos o argumento de um gestor quando perguntado sobre a força e coerência dos elementos do sistema e sua utilização cotidiana, ratificando a necessidade de aprimoramento do sistema.

“Acho que deveria ter mais de uma forma de avaliar o servidor, não só este sistema. Você acaba tendo aquele servidor que não atende todos os pré-requisitos que a instituição precisa, mas ele atende os pré-requisitos que a avaliação precisa. Então ele pode estar tomando o lugar de um outro servidor que poderia vir e atender muito mais a instituição. Então ter outras maneiras de avaliar o servidor, não só esse engessado que nós temos. Exemplos, por produção, ou o retorno que ele tem dos alunos, de uma outra maneira, não aquelas perguntas engessadas, ter vários tipos de avaliações”.

“Fica comprometida a resposta, pois não há um sistema de medição do desempenho”.

“...Acho que seria muito interessante, se tivéssemos um sistema de gestão do desempenho, poderíamos identificar as fraquezas dos setores e propor algumas medidas para mitigá-las, mas ainda não temos a aplicação prática disso...”

“Só conheço a avaliação de desempenho individual”.

Nesse sentido constata-se que o sistema de desempenho organizacional é inutilizado, uma vez que o mesmo não mensura a estratégia, não motiva e nem inspira as pessoas a cumpri-las.

Chiavenato (2008, p. 420), reforça que, na construção de um sistema de avaliação de desempenho, é vital a participação de todos, desde a alta administração até os níveis operacionais, de modo que os dados sobre desempenho atuais possam ser amplamente utilizados para a melhoria em direção ao desempenho almejado.

Analisando as ações cotidianas respondidas pelos entrevistados, podemos expressar como oportunidade de melhoria do atual sistema, a implementação de tais ações:

- Adequar os objetivos do sistema de avaliação de desempenho individual, aos objetivos estratégicos do setor;
- Implementar o quadro de gestão à vista;
- Capacitação dos gestores para criar uma cultura de trabalhar sob a ótica do planejamento;
- Divulgação formal do planejamento estratégico aos gestores e a todos os setores da organização, podendo ser via memorando circular;
- Desenvolver e divulgar formalmente planos de trabalho setoriais;
- Criar condições para avaliação e monitoramento do planejamento, numa periodicidade bimestral, aproximadamente;
- Desenvolver a cultura da aprendizagem organizacional, a partir de uma visão sistêmica dos gestores, tendo como base a fase de monitoramento e controle do planejamento estratégico;

5.13 Resultado geral do processo de gestão do desempenho organizacional

Nas organizações públicas, de acordo com (Rezende, 2012) os conceitos e premissas que antecedem a elaboração do projeto de planejamento estratégico “devem levar em conta a sua atividade e o êxito de seus serviços, considerando as legislações

pertinentes, os serviços públicos ofertados, as questões sociais e a qualidade de vida dos cidadãos”.

Partindo dessa premissa, denota que as doze questões levantadas por Ferreira e Otley (2009), devem ser consideradas no processo de desenvolvimento de uma estrutura forte e coerente para o sistema de gerenciamento do desempenho, iniciando pela identificação dos principais objetivos organizacionais, até o monitoramento e controle e processo de aprendizagem, ou seja a retrolimentação do sistema.

Analisando o sistema existente, conforme proposto por Ferreira e Otley (2009) podemos concluir que a instituição em estudo traçou sua missão e visão, entretanto não estabeleceu métricas e metas correlacionadas para o acompanhamento.

A organização possui uma estrutura organizacional hierárquica com responsabilidades formais, a partir da lei de criação, dispostas em seu estatuto, bem como em seu Regimento Geral, no entanto não monitora e nem avalia o desempenho de cada setor ou unidade gestora, apenas individualmente.

Ressalta-se ainda que o processo de avaliação de desempenho individual é realizado de forma padronizada pela instituição, sem a possibilidade para que questões pontuais e estratégicas possam ser avaliadas, inexistindo o alinhamento com a estratégia.

Em tese, as avaliações de desempenho individuais atendem um quesito legal da carreira do servidor.

Os setores mais estratégicos (alta administração) atuam na supervisão direta, ou seja, o acompanhamento é feito por meio de reuniões sistêmicas, onde os planos são traçados e os acordos estabelecidos, operando como um sistema interativo.

Os demais setores, de modo geral, não possuem um nível de controle dos seus processos, de forma a garantir que os mesmos estejam alinhados com os objetivos estratégicos, não havendo assim o acompanhamento sistemático das estratégias.

Constatou-se a necessidade de implementação de medidas de desempenho para acompanhamento dos principais fatores de sucesso, bem como das questões como eficiência, eficácia e efetividade.

Existem metas e estratégias estabelecidas, no entanto não há o acompanhamento sistematizado, não há controles adotados que forneçam informações imediatas a respeito das tarefas realizadas.

Nesse sentido, sugere-se a implementação de indicadores-chaves de *performance* e a implementação de um sistema integrado de gestão do desempenho.

Nesse íterim constatou-se também falhas no sentido de dar condições para o *feedback* e conseqüentemente retroalimentar o processo, ocorrendo assim a aprendizagem organizacional.

Dessa maneira, o sistema de gestão de desempenho organizacional da instituição em estudo, não se apresenta tão forte e coerente, embora a alta gestão e servidores tenham demonstrado interesse em aprimorar as ferramentas de gestão. Podemos identificar esse esforço, por exemplo, nas metas descritas no PDI da organização.

Diante o exposto, apresentamos a seguir, o quadro 4, com o resumo dos resultados encontrados, contendo as principais lacunas e contribuições de melhorias, nas 12 categorias de Ferreira e Otley (2009).

Estrutura de Ferreira e Otley (2009)	Lacunas Encontradas	Contribuições de Melhorias
Missão e Visão	Ausência de percepção da missão e da visão por parte de alguns gestores.	Iniciativas que promovam a divulgação da identidade institucional a todos os níveis hierárquicos da organização.
Principais fatores de sucesso	Ausência de percepção da relevância dos objetivos e metas propostos no PDI.	Painel de Gestão à vista; Planos de Trabalho; <i>Feedback</i> sistemático; Pesquisa de satisfação dos servidores;
Estrutura Organizacional	Ausência de Regimento Interno dos campi; Ausência de atribuições e responsabilidades formais no âmbito da instituição;	Implementação do Regimento Interno dos campi; Revisão da estrutura organizacional.
Estratégias e Planos	Necessidade de comunicação efetiva e formal da estratégia aos envolvidos.	Implementação de um sistema de informação integrado, onde possibilite que o desdobramento das ações alcance todos os níveis da instituição,

	Tempo de 1 ano para monitoramento da estratégia.	podendo incluir os planos de trabalho operacionais. Melhorar as ferramentas de gestão. Sensibilizar os gestores no trato do planejamento estratégico e da gestão da estratégia.
Principais medidas de desempenho	Ausência de Indicadores de Medidas na avaliação de desempenho. Inexistência de medição de desempenho organizacional de forma sistêmica.	Estruturação lógica das medidas de desempenho ao processo de avaliação de desempenho.
Definição de Metas	Ausência de definição de metas aos servidores, de modo individual. Falta de integração dos indicadores definidos no PDI ao gerenciamento dos processos internos.	Planos de trabalho em todos os níveis com metas claras, de acordo com os objetivos organizacionais.
Avaliação de Desempenho	Processo de Avaliação de Desempenho inconsistente com os objetivos estratégicos.	Implementação de um sistema de avaliação de desempenho consistente com os objetivos organizacionais. Mensuração periódica das metas, bimestralmente.
Sistema de Recompensas	Inexistência de Sistema de recompensas financeiras ou não financeiras.	Criação de um sistema de recompensas não-financeiras.

Fluxos de informações	Desconhecimento do fluxo de comunicação. Sistema informatizado existente não abrange todos os níveis da organização.	Implementação de um modelo de fluxo informacional (fluxo estruturado formal).
Uso do Sistema de Gestão do Desempenho	Existência de dois sistemas não integrados. Ausência de reuniões nos campi, sistêmicas e setoriais para discussão das metas cumpridas e não cumpridas. <i>Feedback</i> sem efeito. Avaliação de desempenho individual sem impacto direto ao Desempenho Organizacional.	Implementação de reuniões sistêmicas em todos os níveis da organização, como mecanismo de controle e desenvolvimento organizacional. Inclusão de critérios múltiplos e objetivos aos sistemas de avaliação de desempenho.
Mudanças no sistema de gestão do desempenho	Ausência de mensuração do desempenho organizacional.	Implementação de um sistema que conduza à organização para mudanças/aprendizagens contínuas (<i>feedback</i> efetivo).
Força e Coerência	Sistema de Desempenho organizacional inutilizado.	Instituir um modelo de sistema de avaliação do desempenho organizacional envolvendo toda organização. Sugestão: O <i>Balanced Scorecard</i>

Quadro 4: Resumo dos resultados encontrados

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

6 Conclusões

A gestão pública é apresentada com um novo olhar pelos conceitos da literatura, atualmente alicerçada na gestão, no planejamento estratégico, na inovação e na inteligência organizacional, bem como na busca pela excelência na prestação de serviços com foco no cidadão. A gestão pública é como uma arte e a gestão como o ato de gerir (termo que significa “administrar”, “governar” e “dirigir”), (Castro & Castro, 2014, p. 130).

Ferreira e Otley (2009), acreditam que a sua estrutura de base de questões, propicia fornecer um delineador de forma relativamente rápida, para apresentação das principais características de um Sistema de Gestão do Desempenho, de forma abrangente, e as formas como é utilizado no contexto de uma determinada organização.

Nesse interím, realizou-se a presente pesquisa utilizando a estrutura de Ferreira e Otley (2009) com objetivo geral de analisar o sistema de medição do desempenho organizacional.

De acordo com (Chiavenato, 2008, p. 421), que nos apresenta as seguintes etapas de implementação de um sistema de avaliação:

- identificação de atividades críticas a serem medidas;
- estabelecimento de metas para cada atividade crítica;
- definição de indicadores de desempenho;
- identificação de responsáveis para cada etapa do processo de mensuração;
- coleta de dados;
- análise/relato do desempenho atual em comparação com o desempenho desejado;
- identificação de necessidade de ações corretivas;
- implantação de mudanças para realinhamento do desempenho;
- identificação da necessidade de novas metas.

Chiavenato (2008) ressalta que os dados decorrentes do sistema de avaliação de desempenho devem ser usados para identificar entre outras coisas:

- se as demandas dos cidadãos e usuários e dos formuladores de política estão sendo atendidas e com que grau de sucesso;
- as áreas onde a instituição está alcançando sucesso e onde precisa melhorar;

- as necessidades de revisão de normas, processos produtivos e de metas;
- os impedimentos legais e normativos para um bom desempenho, de forma que se possa informar aos Poderes Executivo e Legislativo a necessidade de efetuar mudanças.

Notamos que a organização dispõe de um sistema de avaliação de desempenho individual que está focado mais na ascensão funcional do servidor não havendo a real medição de desempenho, aquela baseada nos objetivos e atingimento de metas, corroborando assim com os resultados organizacionais.

Quanto ao mecanismo de avaliação de desempenho organizacional, este é independente do sistema de avaliação de desempenho individual, não havendo correlação. Quando comparamos o sistema de avaliação existente com as etapas acima, propostas por Chiavenatto, expressamos a necessidade de implementação de um sistema de avaliação do desempenho organizacional integrado, contemplando todos os níveis da organização, alinhados aos objetivos e metas estratégicas e interdependente.

Diante dos resultados alcançados na pesquisa, propõe-se que seja implementado pela organização estudada, um modelo de sistema de avaliação de desempenho, visando incluir as metas institucionais e individuais, permitindo assim a aferição dos resultados estabelecidos alinhados aos objetivos estratégicos. A implementação de um sistema de gestão e medição do desempenho poderá, ainda, contribuir para a avaliação das competências dos servidores, bem como medir o desempenho dos mesmos no exercício de suas funções.

Como dito no início deste trabalho, para que as organizações obtenham êxito é necessário o alinhamento estratégico, compreendido entre as ações cotidianas dos servidores e os objetivos estratégicos. O êxito é no sentido global, compreendendo o alcance dos resultados, satisfação dos servidores, comprometimento e motivação. A organização são as pessoas e são as pessoas que fazem as coisas acontecerem. A avaliação de desempenho institucional é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento da organização, entretanto a mesma necessita ter um sistema de avaliação de desempenho coeso e consistente com o contexto e cultura organizacional.

É salutar a necessidade de interação contínua dos processos e fluxos do sistema de avaliação de desempenho, que permita um real acompanhamento e *feedbacks* efetivos de desempenho, havendo a retroalimentação do sistema e possíveis mudanças.

Para uma melhoria no sistema de avaliação de desempenho, o mesmo deverá proporcionar à equipe diretiva, uma ferramenta capaz de gerir, medir e acompanhar o desenvolvimento institucional, alinhar a avaliação de desempenho individual, para que esta seja de forma mais efetiva, com metas e indicadores, subsidiando a gestão na tomada de decisões.

Adoção pelo *dashboard* institucional, disseminando os objetivos e metas de forma visual e gráfica em toda a organização, incentivando assim todos os servidores no cumprimento dos objetivos organizacionais, facilitando a compreensão em todos os níveis da organização.

Outro ponto importante, constatado na pesquisa, foi a ausência de regimento interno, nos campi. Esse documento é responsável pela descrição das competências de cada setor dentro da organização, sendo primordial, sua contribuição para a construção de um bom sistema de avaliação de desempenho, pois com base nas competências, podem ser atribuídas as metas de grupos.

Quanto a limitação da pesquisa, uma das dificuldades encontradas foi realizar as entrevistas com 100% do grupo investigado (população) por vídeoconferência, tendo sido realizado com 74,28% deste grupo, entretanto esse número foi suficiente e relevante para atingir dos objetivos da pesquisa. Outra limitação encontrada foi a distância territorial entre os orientadores e a pesquisadora, sendo necessário o uso das tecnologias de comunicação para troca de informações na realização deste estudo, portanto essa dificuldade não comprometeu os objetivos e resultados da pesquisa.

Para desenvolvimento de pesquisas futuras, sugere-se a extensão da aplicação do mesmo instrumento utilizado nesta pesquisa para os demais 37 institutos federais, localizados no Brasil, a fim de propor um modelo padrão de Sistema de Medição e Gestão do Desempenho Organizacional. Outra sugestão de pesquisa futura, é o estudo e análise da estrutura organizacional dos intitutos federais brasileiros, a fim de investigar a viabilidade de proposta de um modelo de estrutura organizacional para toda rede federal, já que seus objetivos e finalidades legais são comuns.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, I. X. de, Wernke, R., Cordazzo, E. G., & Zanin, A. (2017). *Avaliação da eficiência da estrutura e do funcionamento do sistema de controle gerencial com o performance management and control (PMC) em duas universidades*. 17.
- Castro, A. C. de, & Castro, C. O. de. (2014). *Gestão Pública Contemporânea* (1ª). Curitiba: InterSaberes.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, v. 28, 127–168.
- Chiavenato, I. (2008). *Administração Geral e Pública* (2ª). Elsevier.
- Correia, A. M. R., & Mesquita, A. (2014). *Mestrados & Doutoramentos* (2ª). Porto: Vida Económica - Editorial, SA.
- Crispim, S., & Lugoboni, L. F. (2012). Avaliação de desempenho organizacional: Análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 11(1).
- Donadio, M. (2015). *Liderar Desempenhos Estratégicos* (1ª edição). São Paulo: Amazon.
- Fedato, G. A. de L., Melo, G. Z. de, Karolczak, E., & Peiter, M. B. (2012). *O sistema de gestão do desempenho utilizado por uma Universidade pública – um estudo de caso na Unemat Campus Sinop-MT*.
- Felix, R., Timóteo, R., & Felix, P. do P. (2011, março). Balanced Scorecard: Adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. *Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas*, 51–74. (Revista do Serviço Público Brasília).
- Ferreira, A. G., Gomes, D. G. de, Cerzarnesk, F. R., & Souza, M. A. de. (2018). *Modelo Levers of Control de Simons: Análise da produção científica brasileira*.

- Hourneaux Junior, F. (2005). *Avaliação de desempenho organizacional: Estudo de casos de empresas do setor químico* (Dissertação de Mestrado). FEA / USP, São Paulo.
- IFMS. (2016). *Estatuto do IFMS*.
- IFMS. (2018). *PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional—IFMS - 2019-2013*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. (jan-feb), 71–79. (Harvard Business Review).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Kaplan e Norton na Prática* (5ª edição). Rio de Janeiro: Campus/Elsevier.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. 85(7/8), 150–161.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *Mastering the Management System*. 86(01), 62–77.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2010). *Managing Alliances with the Balanced Scorecard*. 114–120.
- Lavarda, C. E. F., & Vargas, A. J. de. (2014). *Desafios na implementação do Balanced Scorecard em uma IES (Instituição de Ensino Superior) comunitária*. 5(2014), 35–54. (Revista de Estudos Contábeis de Londrina).
- Lima, M. V. A., Soares, T. C., Delbei, L. H. H., & Backer, C. C. (2012). *Fatores Críticos de Sucesso na Educação Superior Brasileira*. 19. (www.gual.ufsc.com.br).
- Lirani, H. R. (2014). *Fatores críticos de sucesso da pequena empresa: Um levantamento em empresas do setor de varejo de São Carlos / SP* (Dissertação de Mestrado). EESC/USP, São Carlos /SP.
- Machado, D. S. (2009). *Filosofia Institucional: Missão—Visão—Valores do Sistema de Bibliotecas da UFRGS* (Monografia). UFRGS, Porto Alegre. (lume.ufrgs.br/bitstream/10183/18488/000730113).

- Magro, C. B. D., Gorla, M. C., & Lavarda, C. E. F. (2014). *Sistema de Controle de Desempenho como um Pacote: Um estudo em empresas Nacionais da Região Sul*.
- Major, M. J., & Vieira, R. J. O. (2017). *Contabilidade e Controle de Gestão—Teoria, Metodologia e Prática (2ª)*. Lisboa: Escolar Editora.
- Martins, R. A. (1999). *Sistemas de Medição de Desempenho: Um modelo para estruturação do uso* (Tese de Doutorado). Escola Politécnica da USP, São Paulo.
- Maximiano, A. C. A. (2004). *Teoria Geral da Administração—Da Revolução Urbana à Revolução Digital (4ª ed.)*. São Paulo - SP: Atlas.
- Medeiros Jr., R. de, Serra, F. A. R., & Ferreira, M. P. (2009). *Alta Administração como Recurso Estratégico: Agenda de pesquisa brasileira a partir de estudo bibliográfico dos trabalhos de Hambrick*. XXXIII EnANPAD 2009(XXXIII Encontro da ANPAD), 15.
- Melo, E. A. de, & Moreira, M. A. (2014). *Diagnóstico e análise para a implementação do modelo PMS de avaliação do desempenho em uma indústria de calçados*.
- Moro, J. Renato. (2014). *Implantação de um sistema de informações gerenciais numa empresa familiar da área da saúde, com reduzida estrutura*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Presbiteriana Mackenzie). Recuperado de Biblioteca digital de teses e dissertações. (tede.mackenzie.br)
- Netto, F. S. (2007). *Medição de Desempenho Organizacional: Um estudo das vantagens e desvantagens dos principais sistemas sob as óticas teórico-acadêmica e de práticas de mercado*. (XXXI Encontro da ANPAD).
- Nobeschi, L., Siqueira, A. I., & Lugoboni, L. F. (2012). *Aplicação do Balanced Scorecard na Gestão Pública O caso da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo*. 16(24), 221–234. (Anhanguera Educacional Ltda.).

- Oliveira, D. de P. R. de. (2015). *Planejamento Estratégico* (33^a). São Paulo: Editora Atlas.
- Oliveira, K. J., Dias, M. A. M. J., & Roquete, N. S. de A. (2010). *Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos: Desafios enfrentados na Gestão de Desempenho no Governo de MG*. 29.
- Orlickas, E. (2012). *Modelos de Gestão: Das teorias da administração à gestão estratégica* (1^a). Curitiba-PR: Intersaberes.
- Otley, D., & Ferreira, A. (2009). The design and use of performance management systems: Na extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, v. 20, 263–282.
- Pascoal, I. E. U. (2016). *Balanced scorecard (BSC), proposta de um modelo para uma instituição do ensino superior público em Angola* (Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão). UON, PORTO.
- Petri, S. M. (2005). *Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: Sob a ótica construtivista* (Tese de Doutorado). UFSC, Florianópolis.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico* (2^a). Novo Hamburgo - RS: Feevale. (www.feevale.br/editora).
- Referencial Básico de Governança—Aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública*. (2014, Brasília - Brasil). Recuperado de Biblioteca Ministro Ruben Rosa. (www.tcu.gov.br)
- Reis, J. D. (2015). *Controlo de Gestão: Estudo de caso em empresa farmacêutica* (Dissertação de Mestrado, Universidade Lusíada). Recuperado de <http://hdl.handle.net/11067/1518>

- Rezende, D. A. (2012). *Planejamento estratégico público ou privado: Guia para projetos em organizações de governo ou de negócios*. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Ribeiro, C., & Oliveira, J. (2017, março 28). *The uses (and non-usage) of the Balanced Scorecard: A case study*. (20), 9–64. (Revista Científica da Ordem dos Contabilistas Certificados).
- Richartz, F., Krüger, L. M., Borgert, A., & Petri, S. M. (2012, setembro 18). *O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica em uma Universidade Federal*. 5(2012), 1–22. (www.gual.ufsc.com.br).
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional—Teoria e prática no contexto brasileiro* (14ª). São Paulo: Pearson.
- Santana, W. C. (2004). *Proposta de Modelo de Desenvolvimento de Sistema de Medição de Desempenho Logístico* (Dissertação de Mestrado). PUC-RJ, Rio de Janeiro.
- Saraiva, H. I., & Alves, MC. F. G. (2017). A Evolução do Balanced Scorecard—Uma comparação com outros sistemas. *A Evolução do Balanced Scorecard - Uma comparação com outros sistemas*, 04(Revista Holos, Ano 33). (10.15628/holos.2017.5438).
- Silva, P., & Ferreira, A. (2010). *Performance management in primary healthcare services: Evidence from a field study*. 7(4), 424–449. (Emerald Group Publishing Limited).
- Silva, P., & Moreira, D. (2016). Performance Management In Public Primary Healthcare. *Management Strategies Journal*, 31(1), 248–263.
- Suzuki, J. A. N., & Gabbi, L. V. B. (2009). *Desafios da Avaliação de Desempenho no setor público: O caso da prefeitura de São Paulo*. 23.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.

- Tessier, S., & Otley, D. ([s.d.]). *From management controls to the management of controls*. 25(5), 776–805. (Emerald Group Publishing Limited).
- Tezza, R., Bornia, A. C., & Vey, I. H. (2010). Sistemas de medição de desempenho: Uma revisão e classificação da literatura. *Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura*, 17(1), 75–93. (São Carlos).
- Vieira, E. (2014, agosto). *A percepção da informação e da sua relevância no cenário institucional: Sob a perspectiva de gestores e líderes*. 12(Cad. EBAPE.BR), 20.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso. Planejamento e Métodos*. (2^a). Porto Alegre: Bookman.

Apêndice I – [Guião de entrevistas]

Visão e Missão

1) Qual é a visão e a missão da organização em que você trabalha? Como você conseguiu essa informação? Existe algum outro objetivo?

Principais Fatores de sucesso

2) Quais são os principais fatores que se acredita serem centrais de sucesso para a organização como um todo? Como eles são trazidos à sua atenção?

Estrutura Organizacional

3) Existe uma estrutura organizacional complexa? Que impacto tem sobre o sistema de gerenciamento de desempenho? Como isso influencia e como é influenciado pelo processo de gestão estratégica?

Estratégias e planos

4) A organização adotou estratégias, planos e atividades para garantir seu sucesso? Como estratégias e planos são adaptados, gerados e comunicados aos gestores e servidores?

Principais medidas de desempenho

5) Como seu desempenho é determinado? De que maneiras? Existe uma avaliação de desempenho?

Definição de metas

6) Qual o nível de desempenho que a organização precisa alcançar para cada uma de suas principais medidas de desempenho e como define as metas de desempenho? Quão desafiadoras são as metas de desempenho?

Avaliação de desempenho

7) Quais processos, se houver, a organização segue para avaliar indivíduos, grupos, e desempenho organizacional? Por favor, descreva sua importância para você e para a organização (objetivo, subjetivo, formal e informal)?

Sistema de Recompensa

8) Quais recompensas - financeiras e / ou não financeiras - os gestores e os outros servidores ganham ao atingirem metas de desempenho ou outros aspectos avaliados de desempenho (e que penalizações sofrem ao falhar em atingí-las)?

Fluxos de informações, sistemas e redes

9) Quais fluxos de informação específicos tem a organização para apoiar o sistemas de gerenciamento de desempenho?

Uso do sistema de gestão do desempenho

10) Que tipo de uso é feito da informação e dos vários mecanismos de controle, onde é feito isso? Esses usos podem ser caracterizados? Como os controles e seus usos diferem em diferentes níveis hierárquicos?

Mudanças no sistema de Gestão do Desempenho

11) Como os sistemas de gestão do desempenho alteram a organização e seu meio ambiente? As alterações nos sistemas de gestão do desempenho foram projetadas ou implementadas de forma proativa ou reativa?

Força e Coerência

12) Quão fortes e coerentes são os vínculos entre os componentes do sistema de gestão de desempenho e as formas em que eles são usados (como denotado pelas 11 perguntas acima)?

Apêndice II – [TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido]

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), do estudo/pesquisa intitulado(a) **Sistema de Gestão Estratégica: Um estudo de caso em uma instituição pública brasileira**, conduzida por Alessandra de Melo Lima Marques. Este estudo tem por objetivo, analisar o Sistema de Medição do Desempenho Organizacional de uma instituição de ensino pública, no caso, o IFMS.

Você foi selecionado(a) por critério de seleção dos sujeitos do estudo, por serem os dirigentes do IFMS. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo.

Não foram identificados riscos de dano à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, dentre outros, pela participação no estudo, e em caso de existirem, podem ser mínimos.

Quanto aos benefícios da pesquisa, podemos citar, proveito direto, posterior, dos resultados da pesquisa, em decorrência de vossa participação na pesquisa. A instituição poderá ser beneficiada com o processo de pesquisa. Outro benefício é a possibilidade de gerar novos conhecimentos sobre a prática cotidiana.

Esclarecemos também que a participação não é remunerada nem implicará em gastos para os participantes. Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder às perguntas da pesquisadora, as quais serão realizadas por webconferência, em data e horário previamente definido entre o participante da pesquisa e a pesquisadora. A duração das entrevistas será de aproximadamente 15 (quinze) minutos. A entrevista será realizada individualmente, sendo um participante por vez. O conteúdo da entrevista terá como base o modelo de Ferreira e Otley (2009), semiestruturada em 12 questões. Haverá o registro de áudio, vídeo e imagem, para posterior análise das entrevistas.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. Serão tomadas as medidas de segurança necessárias para a manutenção do sigilo de participação.

A pesquisadora responsável se compromete a tornar público nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação de indivíduos participantes.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, da pesquisadora responsável.

Seguem os telefones e o endereço institucional do pesquisador responsável e do Comitê de Ética em Pesquisa – CEP, onde você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação nele, agora ou a qualquer momento.

Contatos do pesquisador responsável: Alessandra de Melo Lima Marques, endereço postal institucional: Rua Jose Tadao Arima, 222, Vila Icaray, Aquidauana-MS cep: 79200-000, endereço postal pessoal: Rua

projetada, nº 56 Vila militar Bairro Santa Terezinha, Aquidauana-MS cep: 79200-000, Telefone: (67) 99935-6080(pessoal) ou (67) 3240-1650(institucional), endereço eletrônico institucional: alessandra.marques@ifms.edu.br, endereço eletrônico pessoal: alessandramelo1@hotmail.com.

Caso você tenha dificuldade em entrar em contato com o pesquisador responsável, comunique o fato à Comissão de Ética em Pesquisa da Universidade Anhaguera - Uniderp: Rua Alexandre Herculano, nº 1400, Jardim Veraneio, Campo Grande-MS, Cep: 79037-280, (67) 3309-6504 – cep.uniderp@unidero.com.br
Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

_____ -MS, ____ de _____ de _____.

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura do(a) pesquisador(a): _____

Anexo I – [Autorização da Instituição]



INSTITUTO FEDERAL
Mato Grosso do Sul

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul

Decisão RTRIA 150/2018 - RT/IFMS

Campo Grande, 22 de novembro de 2018

Processo nº [23347.017348.2018-58](#)

Referência: **Solicitação de Autorização de pesquisa para dissertação de Mestrado**

Vistos,

1. O Reitor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul - IFMS, no uso de suas atribuições legais e tendo em vista os documentos que instruem o presente processo:

a) considerando [Solicitação de autorização para pesquisa](#) da servidora Alessandra de Melo Lima Marques, slape 2091422;

b) considerando o Parecer favorável pela Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação por meio do [Memo 208/2018 - PROPVRT/IFMS](#), RESOLVE:

2. **APROVAR** a Pesquisa para a Dissertação Sistema de Gestão Estratégica: Estudo de caso em uma instituição pública brasileira.

3. Resituímos os autos à Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação para ciência da pesquisadora e prosseguimento do feito.

Luit Simão Staszczak
Reitor

Documento assinado eletronicamente por:

■ Luit Simão Staszczak, REITOR - CD1 - IFMS, em 22/11/2018 14:07:40.

Este documento foi emitido pelo SIAAP em 20/11/2018. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse http://suaq.ifms.edu.br/autenticar_documento/ e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 29292

Código de Autenticação: 656c255658



Anexo II – [Autorização do Comitê de Ética em Pesquisa]

UNIVERSIDADE ANHANGUERA
- UNIDERP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Sistema de Gestão Estratégica: Estudo de caso em uma Instituição pública brasileira

Pesquisador: ALESSANDRA DE MELO LIMA MARQUES

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 03761318.1.0000.5161

Instituição Proponente: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DE MATO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.118.286

Apresentação do Projeto:

Projeto de Mestrado em Gestão na Universidade do Porto Portugal, cuja pesquisa será desenvolvido com gestores do IFMS de todo o Estado de Mato Grosso do Sul.

As entrevistas serão via Webconferência, um de cada vez.

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo central: Analisar o Sistema de Medição do Desempenho Organizacional do IFMS

Objetivos específicos

Descrever o processo de medição e gestão do desempenho organizacional.

Analisar como se mede e gere o desempenho da organização, abrangendo os 10 campi e Reitoria.

Identificar possibilidades de melhorias no Sistema de Gestão Estratégica, que vá ao encontro das necessidades de medição e gestão do desempenho organizacional do IFMS.

Expressar contribuições de melhoria na gestão do desempenho organizacional.

Trata-se de um pesquisa qualitativa com um questionário estruturado de 12 questões relativas a gestão. Vão desde conhecimento sobre valores e objetivos do Instituto, estrutura organizacional,

Endereço: Rua Alexandre Herculano, 1.400

Bairro: Jardim Veraneio

CEP: 79.037-280

UF: MS Município: CAMPO GRANDE

Telefone: (67)3309-8504

E-mail: cep.uniderp@uniderp.com.br

Continuação do Parecer: 3.118.286

metas avaliação de desempenho, fluxo de informação e gestão de desempenho.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os critérios de exclusão e inclusão estão bem definidos. Serão incluídos Os dirigentes que são responsáveis pelo sistema de gestão da estratégia da Instituição.

Serão excluídos Os dirigentes que não concordarem com o disposto no TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Os potenciais riscos e desconfortos identificados, que esta pesquisa pode acarretar seria, desconforto e constrangimento para responder questionários, alterações de comportamento durante as gravações de áudio e vídeo, cansaço ou ausência de conhecimento sobre o tipo de estudo.

Como medidas para mitigar os riscos, asseguramos a inexistência de conflito de interesses entre a pesquisadora e os sujeitos da pesquisa, garantimos a divulgação pública dos resultados, bem como asseguramos a confidencialidade e a privacidade, a proteção da imagem e a não estigmatização, garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas.

Os benefícios diretos são os resultados da pesquisa que, contribuindo para melhorar a gestão trará benefício para todos. Outro benefício é a possibilidade de gerar novos conhecimentos sobre a prática cotidiana.

Se o instrumento fosse aplicado em uma única unidade poderia ser constrangedor, mas aplicado aos gestores de todas as unidades os riscos de identificação de um participante e possível represália ficam diluídos.

Os benefícios.

Considerando ainda que o participante escolhe a hora da entrevista bem como o local, uma vez que é via web, não se prevê constrangimento público.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O projeto está bem estruturado e o questionário não traz indicativos de algo que possa constranger.

O TCLE contém as informações necessárias e na linguagem própria do público-alvo

Endereço: Rua Alexandre Herculano, 1.400
Bairro: Jardim Veraneio CEP: 79.037-280
UF: MS Município: CAMPO GRANDE
Telefone: (87)3309-6504 E-mail: cep.uniderp@uniderp.com.br

Página 02 de 04

Continuação do Parecer: 3.118.286

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Contém todos os documentos necessários: folha de rosto, autorização do representante legal do reitor, currículo Lattes e cronograma compatível e instrumento de coleta.

Recomendações:

Nada a recomendar

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Proponho a aprovação do projeto.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1243436.pdf	28/11/2018 21:02:28		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto de pesquisa detalhado Alessandra.pdf	28/11/2018 21:01:31	ALESSANDRA DE MELO LIMA MARQUES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TERMO_DE_CONSENTIMENTO_LIVRE_E_ESCLARECIDO_convite.docx	28/11/2018 21:00:28	ALESSANDRA DE MELO LIMA MARQUES	Aceito
Cronograma	Cronograma.docx	27/11/2018 20:43:55	ALESSANDRA DE MELO LIMA MARQUES	Aceito
Outros	Instrumento de coleta.docx	27/11/2018 17:04:25	ALESSANDRA DE MELO LIMA MARQUES	Aceito
Outros	Autorização FMS.pdf	27/11/2018 16:52:15	ALESSANDRA DE MELO LIMA MARQUES	Aceito
Outros	Portarias substitos legais FMS.pdf	26/11/2018 16:23:51	ALESSANDRA DE MELO LIMA MARQUES	Aceito
Folha de Rosto	Folha de rosto assinada.pdf	26/11/2018 16:21:58	ALESSANDRA DE MELO LIMA MARQUES	Aceito
Outros	Curriculo Lattes Alessandra Marques 2410 2018.pdf	24/10/2018 23:53:57	ALESSANDRA DE MELO LIMA MARQUES	Aceito

Endereço: Rua Alexandre Herculano, 1.400
 Bairro: Jardim Veraneio CEP: 79.037-280
 UF: MS Município: CAMPO GRANDE
 Telefone: (87)3309-8504 E-mail: cep.uniderp@uniderp.com.br

Continuação do Parecer: 3.113.286

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

CAMPO GRANDE, 22 de Janeiro de 2019

Assinado por:
Leda Marcia Araujo Bento
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Alexandre Hercúfano, 1.400
Bairro: Jardim Veraneio CEP: 79.037-280
UF: MS Município: CAMPO GRANDE
Telefone: (67)3309-8504 E-mail: cep.uniderp@uniderp.com.br

Página 04 de 04