

FACULDADES ALVES FARIA - ALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Marcelo Pimentel Oliveira

**ANÁLISE DA EFETIVIDADE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DOS
RELATÓRIOS DE GESTÃO NO ASPECTO LEGAL DO IF GOIANO (2014-2015)**

GOIÂNIA - GO
FEVEREIRO DE 2016

FACULDADES ALVES FARIA – ALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Marcelo Pimentel Oliveira

**ANÁLISE DA EFETIVIDADE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DOS
RELATÓRIOS DE GESTÃO NO ASPECTO LEGAL DO IF GOIANO (2014-2015)**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação, no Mestrado Profissional em Administração da Faculdade Alves Faria, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa:
Gestão Integrada de Mercados

Professora Orientadora:
Prof.^a Dr.^a Lucia Kratz

GOIÂNIA - GO
FEVEREIRO DE 2016

FACULDADES ALVES FARIA - ALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Marcelo Pimentel Oliveira

**ANÁLISE DA EFETIVIDADE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DOS
RELATÓRIOS DE GESTÃO NO ASPECTO LEGAL DO IF GOIANO (2014-2015)**

Esta dissertação de Mestrado está julgada adequada à obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora.

Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho
Coordenador do Curso MPA - ALFA

Goiânia – GO, fevereiro de 2016.

Banca Examinadora:

Prof.^a Dr^a Lucia Kratz
Orientadora
Programa de Mestrado Profissional em Administração - ALFA

Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho
Programa de Mestrado Profissional em Administração - ALFA

Prof. Dr. Claudécir Gonçalves
Professor externo convidado – IF Goiano

*Este trabalho é dedicado
aos familiares, amigos e mestres,
que contribuíram significativamente para
o meu crescimento intelectual e pessoal.*

AGRADECIMENTOS

Aos meus Pais, pelo dom da vida.

Aos meus Mestres,

por terem me mostrado o caminho do saber.

Um agradecimento especial à minha Orientadora,

sempre disponível e prestativa.

A todos os colegas de Turma,

companheiros de jornada na busca de conhecimento.

RESUMO

Este projeto apresenta e discute a utilização dos indicadores de gestão no IF Goiano. Tais indicadores são aplicados em toda Rede Federal de Educação, Científica e Tecnológica, por meio de determinações do Tribunal de Contas da União com o objetivo de acompanhar as melhorias das práticas administrativas e pedagógicas, da eficiência operacional, racionalização de gastos e maximização dos recursos recebidos. A pesquisa analisará a efetividade dos mesmos, a fim de se verificar a utilidade e a real representatividade de dados às quais eles devem apresentar. A metodologia irá pautar-se em estudo bibliográfico e documental sobre a utilização dos indicadores de gestão no IF Goiano. Os dados serão tratados de forma qualitativa após serem coletados por meio de entrevistas que serão realizadas junto à equipe de gestores do IF Goiano e em seguida ocorrerá a análise de conteúdo das percepções dos pesquisados quanto à utilidade dos indicadores de gestão para demonstrarem devidamente o desempenho do IF Goiano. A partir desta pesquisa poderão surgir sugestões para reformular ou acrescentar novos indicadores que poderão traduzir fielmente o desempenho da gestão contribuindo assim para uma avaliação mais efetiva.

Palavras-chave: indicadores de gestão, institutos federais, avaliação de desempenho.

ABSTRACT

This project presents and discusses the use of management indicators in the IF Goiano. These indicators are applied throughout Federal Education Network, Science and Technology, by determining the Union's Court of Auditors in order to keep up with improvements in administrative and pedagogical practices, operational efficiency, rationalization of expenditures and maximization of funds received . The research will examine the effectiveness thereof, in order to verify the usefulness and real representation of data to which they must submit. The methodology will be based on bibliographical and documentary study on the use of management indicators in the IF Goiano. The data will be treated in a qualitative way after being collected through interviews to be held together the team of Goias IF managers and then will occur the content analysis of the perceptions of respondents about the usefulness of management indicators to adequately demonstrate performance IF Goiano. From this research may arise suggestions to reformulate or add new indicators that can accurately translate the performance management thus contributing to a more effective evaluation.

Keywords: management indicators, federal institutes, performance evaluation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - O processo administrativo: a interação das funções administrativas.	33
Figura 02 - Principais elementos da estratégia.....	34
Figura 03 - Localização geográfica das unidades do IF Goiano.....	62
Figura 04 - Mapa estratégico do IF Goiano.....	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de estratégia.....	18
Quadro 2 - Dez escolas de pensamento estratégico.....	18
Quadro 3 - Esquema de formulação de estratégias nas empresas.	20
Quadro 4 - O planejamento nos três níveis organizacionais	23
Quadro 5 - Diferenças entre o planejamento estratégico e o planejamento tático	23
Quadro 6 - Diferenças entre o planejamento tático e o planejamento operacional	24
Quadro 7 - Principais modelos de avaliação de desempenho e seus pontos fortes e fracos.....	38
Quadro 8 - Definições de indicador de desempenho	43
Quadro 9 - Estrutura Básica de um Sistema de Indicadores para o Ensino Superior.....	47
Quadro 10 - Tipos de indicadores do ensino superior	48
Quadro 11 - Tipos de indicadores do ensino superior	53
Quadro 12 - Resultado dos indicadores – Acórdão TCU n.º 2.267/2005	69

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APO	Administração por Objetivos
BSC	Balanced Scorecard
CGU	Controladoria Geral da União
EaD	Educação a distância
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
FIC	Formação Inicial e Continuada
IDD	Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observados e Esperados
IDPMSA	Integrated and Dynamic Performance Measurement System
IDPMSB	Integrated and Dynamic Performance Measurement System
IGC	Índice Geral de Cursos
IF	Instituto Federal
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IFETS	Instituições Federais de Educação Tecnológica
IF Goiano	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
INES	Indicators of National Education Systems
MEC	Ministério da Educação
MQMD	Modelo Quantum de Medição de Desempenho
NGP	Nova Gestão Pública
NPM	New Public Management
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional
PISA	Programa Internacional de Avaliação dos Alunos

PMQ	Performance Measure Questionnaire
PNE	Plano Nacional de Educação
PNQ	Prêmio Nacional de Qualidade
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
PROEJA	Programa de Educação Profissional e Educação Básica na Modalidade de Educação Jovens e Adultos
PP	Performance Prism
SCD	Sete Critérios de Desempenho
SFC	Secretaria Federal de Controle
SIG	Sistema de Informações Gerenciais
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SISTEC	Sistema de Informações da Educação Profissional e Tecnológica
SESU	Secretaria de Ensino Superior
SETEC	Secretaria de Educação Tecnológica
SMART	Strategic Measurement and Reporting Technique
TAMs	Termos de Acordo de Metas e Compromissos do MEC/IFs
TCU	Tribunal de Contas da União
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UnB	Universidade de Brasília
VCS	Value Chain Scoreboard
VE	Value Explorer

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 - GESTÃO ESTRATÉGICA	18
1.1 Planejamento como uma Função Administrativa	21
1.2 História da Gestão Pública e da Nova Administração Gerencial	26
1.3 Tipos de Gestão Pública no Brasil	30
1.4 Gestão Estratégica no Setor Público	33
1.5 Breve Panorama dos Relatórios de Gestão nas IFE's	35
2 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E KPI's	37
2.1 Indicadores de Desempenho Organizacional/KPI's	42
2.2 Avaliação por Indicadores nas Instituições Federais de Ensino Superior	46
2.3 Avaliação da Gestão nos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia	49
2.4 A Utilização de Indicadores de Desempenho nos Relatórios de Gestão das IFE's	51
3 - METODOLOGIA	56
3.1 Tipo de Pesquisa	56
3.1.1 Instrumento de Coleta de Dados	58
3.1.2 População Alvo – Gestores do IF Goiano	59
4 - ESTUDO DE CASO	61
4.1 História do Instituto Federal Goiano	61
4.2 Métodos de Avaliação de Desempenho do Instituto Federal Goiano	63
4.3 Análise da eficiência dos indicadores utilizados pelo Instituto Federal Goiano	76
4.4 Análise da eficácia dos indicadores utilizados pelo Instituto Federal Goiano	84
5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA COLETA DE DADOS DA PESQUISA	106

INTRODUÇÃO

Quando se trata de instituições públicas de ensino tem-se atualmente enfoque na administração pública gerencial. Conforme Bresser-Pereira (1998) a administração pública gerencial é orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados. Sendo assim, por se tratarem de instituições mantidas com o dinheiro público, cabe aos gestores destas instituições prestarem conta à comunidade que pagam seus impostos e utilizam dos serviços fornecidos pelo governo. Os gestores não somente devem cumprir suas obrigações agindo em busca das metas institucionais, mas devem orientar-se pela eficiência na aplicação de recursos públicos e a qualidade na entrega dos serviços prestados ao cidadão. No entanto, esta avaliação de desempenho para constatação de eficiência na gestão de instituições de ensino pode ocorrer de diferentes formas.

Experiências em diferentes países têm mostrado que há muitas dificuldades no processo de avaliação de instituições de ensino superior devido à complexidade destas entidades, que têm peculiaridades bem distintas de empresas (NEAVE 1988, YONEZAWA, 2008; WOODHOUSE; GOLDSTEIN, 1988; BIGGERI; BINI, 2001). Como elas desenvolvem atividades diversas, tais como ensino, pesquisa e extensão, torna-se mais difícil o estabelecimento de critérios isentos de imperfeições. Mensurar a qualidade destas atividades é uma questão ainda em aberto que tem gerado muitas discussões.

Para que isso ocorra umas das maneiras mais utilizadas de acompanhar o desempenho da gestão ocorre por meio de verificação de indicadores de gestão. Segundo Bellen (2005), os indicadores agregam e quantificam informações de modo que sua significância torne-se mais evidente.

Segundo Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2009, p. 21):

O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado.

Um ponto de destaque refere-se ao monitoramento das instituições públicas brasileiras, realizado por órgãos de controle no país que possuem essa função conforme estabelecido na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988):

Art. 70 A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será

exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

Tais órgãos de controle interno têm as funções de avaliar, comprovar a legalidade, avaliar resultados e metas, controlar, e apoiar ações de controle externo. A avaliação de resultados e metas compreende a análise da eficiência e eficácia de gestão tendo em vista sua missão institucional. Ao estabelecer metas, o Estado define aonde quer chegar, mas para verificar se o sistema educacional está seguindo as etapas propostas e se as metas serão alcançadas é necessário o estabelecimento de uma técnica de controle e avaliação. Esse método pode ser materializado através de indicadores de desempenho, que são normalmente de fácil elaboração, acesso e divulgação.

O indicador de desempenho é utilizado como ferramentas de avaliação institucional, pois eles servem para mensurar os resultados e gerir o desempenho, atestar (ou não) o alcance de objetivos, embasar a análise crítica dos resultados e do processo de tomada decisão, contribuir para a melhoria contínua de planos, programas, processos e projetos, facilitar o planejamento e o controle do desempenho, viabilizar a análise comparativa do desempenho em áreas ou ambientes semelhantes. É oportuno esclarecer que no processo de avaliação da educação superior, em especial das Instituições Federais de Ensino Superior, podem-se destacar duas facetas: a avaliação dos discentes e a avaliação da gestão das instituições.

A avaliação dos discentes do ensino superior no Brasil é realizada em sua maior parte pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Conforme o instituído por esse sistema, os alunos são avaliados pelo Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), a partir do qual são elaborados indicadores, tais como o Conceito ENADE, o Conceito IDD (Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observados e Esperados), o Conceito Preliminar de Curso e o IGC (Índice Geral de Cursos). No tocante à avaliação da gestão das Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, o Tribunal de Contas da União (TCU) tem utilizado acórdãos que determinam a obrigatoriedade de utilização de indicadores criados especificadamente para cada órgão público conforme sua atividade finalística.

Considerando que o Acórdão nº 2.267/2005 – TCU/Plenário determina às Instituições Federais de Educação Tecnológica (IFETs), vinculadas à Secretaria de Educação Tecnológica do Ministério da Educação (SETEC/MEC) que incluam no relatório de gestão das contas anuais, a partir do exercício de 2005, onze indicadores de gestão, e tendo em vista que o Instituto Federal Goiano é uma instituição criada a partir da Lei 11.892/2009, mediante

integração dos Centros Federais de Educação Tecnológica de Rio Verde e de Urutaí, e da Escola Agrotécnica Federal de Ceres, observa-se que houve uma mudança na finalidade de atuação destas instituições após a vigência da referida lei.

Portanto, os indicadores criados em 2005 e atualmente utilizados por determinação do Tribunal de Contas de União, não refletem fielmente a avaliação de desempenho do Instituto Federal Goiano.

Tal problema proporciona uma avaliação inadequada da instituição impedindo que haja um monitoramento mais eficiente da missão e objetivos do Instituto Federal Goiano.

Tem-se como pressuposto neste trabalho que os indicadores possuem limitações, pois são representações imperfeitas. Indicadores são abstrações, representações, simplificações de uma dada realidade, portanto são suscetíveis aos vieses de quem produziu, coletou e/ou interpretou. Não se deve confiar cega e eternamente nas medidas, deve-se periodicamente realizar uma avaliação crítica acerca da adequabilidade dos indicadores selecionados, considerando que, a todo tempo, surgem modelos mais aperfeiçoados baseados em novas teorias. Deve-se confiar nas escolhas realizadas enquanto não surgirem alternativas melhores, mais válidas e aprimoradas, desenvolvidas a partir de pesquisas e trabalhos metodologicamente confiáveis.

Entende-se que possa ter ocorrido alguma falha durante o processo de atualização dos indicadores utilizados pelo Tribunal de Contas da União, tendo em vista o momento de transformação institucional presente no Instituto Federal Goiano, a partir da vigência da Lei 11.892/2009.

A pesquisa tem como foco a verificação da efetividade dos indicadores de desempenho no IF Goiano. Tais indicadores são ferramentas que permitem a avaliação constante da instituição a fim de garantir o devido monitoramento para alcance de metas e objetivos institucionais. Nesse sentido, verifica-se a necessidade de avaliação da avaliação da gestão, ou seja, esta pesquisa busca verificar quais as metodologias de avaliação utilizadas e se as mesmas garantem uma visão clara da eficiência de gestão no IF Goiano. Por se tratar de uma instituição nova (criada em 2009), acredita-se que esta pesquisa contribuirá efetivamente para uma significativa melhoria na avaliação do IF Goiano, apoiando os gestores nas tomadas de decisões futuras.

Considerando a viabilidade, observa-se uma possibilidade grande de extrair informações documentais e históricas, pois se tem condições mínimas de acesso aos dados

necessários à pesquisa, por meio de consultas em diferentes departamentos e setores da instituição. Como tratam-se de documentos oficiais, grande parte destes podem ser consultados pelo site institucional ou mesmo por solicitações de documentos que são públicos e estão disponíveis para toda a comunidade.

A pesquisa envolve um escopo de servidores que atuam como gestores na Instituição, sendo os principais envolvidos na avaliação dos indicadores de desempenho e consequentemente nas decisões de gestão provenientes da análise de tais indicadores. Considera-se como gestores, os Diretores Gerais de todos os Campus, o Reitor, e os Pró-Reitores da Instituição.

A presente pesquisa poderá adquirir maior nível de importância, uma vez que novos trabalhos permitam complementar os estudos aqui iniciados, colaborando para a melhoria de eficiência de gestão no Instituto Federal Goiano.

Diante disso, o objetivo geral será: “investigar e descrever qual a efetividade dos indicadores de desempenho nos relatórios de gestão no aspecto legal do IF Goiano”. Quanto aos objetivos específicos, são estes:

- Investigar os métodos de avaliação de desempenho do IF Goiano;
- Verificar a eficiência dos indicadores de desempenho utilizados nos relatórios de gestão;
- Avaliar se os indicadores utilizados atualmente nos relatórios de gestão são eficazes para a gestão do IF Goiano.

Quanto à metodologia adotada, tem-se uma pesquisa com a finalidade aplicada, por meio de um estudo de caso para coleta de dados de uma instituição.

Quanto à abordagem, será uma pesquisa qualitativa tanto na coleta quanto no tratamento das informações com o objetivo de garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação.

Quanto ao objetivo, a pesquisa classifica-se como exploratória, descritiva e qualitativa, com a finalidade de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Serão utilizados levantamentos bibliográficos e documentais, e ocorrerá a realização de entrevistas com pessoas que possuem experiência prática com o problema pesquisado.

O instrumento será uma entrevista semiestruturada com roteiro previamente elaborado, aplicada a um grupo 4 (quatro) gestores do IF Goiano. Tal entrevista será realizada com o objetivo de verificar se os gestores do IF Goiano estão aplicando os indicadores de

desempenho disponíveis atualmente, para a busca de uma melhoria de eficiência e eficácia de gestão. Outro ponto, a ser abordado por meio do questionário será a consulta aos gestores sobre novos indicadores que possam contribuir para uma verificação fidedigna do desempenho da instituição. As entrevistas serão realizadas com o registro das informações por meio de áudio e posterior transcrição para texto.

As questões serão tratadas qualitativamente, com análise a ser realizada buscando assim compreender e classificar os processos dinâmicos que envolvem a avaliação institucional e os indicadores de desempenho utilizados pelo Instituto Federal Goiano.

Quanto à estrutura da dissertação, esta apresentará seu referencial teórico dividido em duas temáticas organizadas em dois diferentes capítulos. O primeiro capítulo refere-se à Gestão Estratégica, contemplando aspectos conceituais, históricos, incluindo estudos sobre escolas de estratégia, tipos de planejamento, abordagens sobre gestão pública, e aplicação da gestão estratégica no setor público e uma definição da funcionalidade dos relatórios de gestão dos Institutos Federais de Educação. O segundo capítulo abordará a Avaliação de Desempenho Organizacional e KPI's por meio de exposição conceitual, verificação de teorias e estudos, e aplicação de métodos de avaliação na Instituição pesquisada. Nos dois capítulos serão expostas as principais formas aplicadas pelos órgãos de controle e governo para monitorar a eficiência de gestão nos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia.

Em seguida serão apresentados aspectos metodológicos da pesquisa e, logo depois, o estudo de caso com o histórico da organização, das avaliações de desempenho, plano de desenvolvimento institucional e público alvo que será entrevistado. Posteriormente ocorrerá a análise dos dados e possíveis discussões.

Por fim, considerações finais serão expostas com a possibilidade de permitir novas abordagens futuras de estudos complementares.

1 - GESTÃO ESTRATÉGICA

Antes de abordarmos o tema Planejamento Estratégico, devemos nos conceituar sobre Gestão Estratégica. Há várias definições de estratégia conforme exposto em seguida por alguns autores, conforme Quadro 1:

Quadro 1 - Conceitos de estratégia

Autores	Definição de gestão estratégica
Glueck, Kaufman e Walleck (1980, p.9)	estratégia é um plano uniforme, compreendido e integrado, que é estabelecido para assegurar que os objetivos básicos da empresa serão alcançados.
Mintzberg (1983, p.9)	estratégia é a forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação previamente estabelecida.
Stoner e Freeman (1995, p.141)	estratégia é um programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma empresa, sendo a resposta dessa ao seu ambiente através do tempo.
Johnson (2007)	a estratégia relaciona-se à direção e ao escopo de atividades de uma organização em longo prazo, tentando obter resultados, por meio de mudanças de recursos ou criação de recursos e competências, sendo influenciada por valores e expectativas daqueles que administram uma organização ou <i>stakeholders</i> .
Oliveira (2013)	a estratégia pode ser classificada quanto à amplitude, concentração, qualidade dos resultados, fronteira e recursos aplicados.
Johnson (2007)	afirma que existem vários níveis estratégicos numa organização tais como: estratégia em nível corporativo; estratégia em nível empresarial; estratégia em nível de operacional.

Fonte: Desenvolvido pelo autor em setembro de 2015.

Conforme exposto pelos autores, pode-se definir a estratégia a partir de uma concepção do que são considerados objetivos, desafios, e metas estabelecidos, respeitando a visão, missão, valores e propósitos numa organização para que se tenha um foco a ser alcançado com sucesso.

No entanto, para Mintzberg et al. (2000, p.16) a definição de estratégia é algo complexo, uma vez que a maior parte dos livros-texto sobre estratégia oferecem a definição logo no capítulo introdutório e de forma sucinta. E apresenta uma pesquisa histórica desde a década de 60, onde ficam caracterizadas as principais escolas de pensamento estratégico.

No Quadro 2, é apresentada a perspectiva de cada escola para a formulação do processo de estratégia:

Quadro 2 - Dez escolas de pensamento estratégico

Escolas de pensamento estratégico	Características
Escola de Criação	Natureza prescritiva, ou seja, mais preocupada em como as estratégias devem ser formuladas. É a escola de pensamento mais influente, e dela

Escolas de pensamento estratégico	Características
	originou-se a noção de SWOT.
Escola de Planejamento	Também de natureza prescritiva. Escola que propõe a formulação da estratégia como um produto final de um processo de planejamento formal, separado e sistemático das partes do projeto.
Escola de Posicionamento	Última escola de natureza prescritiva. Afirmar que poucas estratégias-chave com posição no mercado são desejáveis. A maior parte do trabalho do autor Michael Porter origina-se dessa escola.
Escola Empresarial	Ao contrário das anteriores, as escolas de pensamento estratégico de agora em diante, preocupam-se com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas. Essa escola focaliza o processo de formação de estratégia exclusivamente no líder único e enfatiza a intuição, julgamento, sabedoria, experiências e impressões. O conceito central dessa escola é a visão.
Escola Cognitiva	Tem como premissa que a formulação da estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista. Destarte, as estratégias surgem como perspectivas: mapas, esquemas e molduras que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente.
Escola de Aprendizagem	De acordo com essa escola, as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes, atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela.
Escola do Poder	Essa escola caracteriza-se pela formação da estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso do poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.
Escola Cultural	Tem que a formação da estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização.
Escola Ambiental	Essa escola qualifica a organização como passiva, ou seja, ela somente reage a um ambiente que estabelece a pauta. A organização deve responder a essas forças, ou será “eliminada”.
Escola da Configuração	Essa escola, na realidade, combina as outras. Diante de uma forma de estrutura, um período e um contexto, a organização adota um determinado comportamento que dá origem a um determinado conjunto de estratégias.

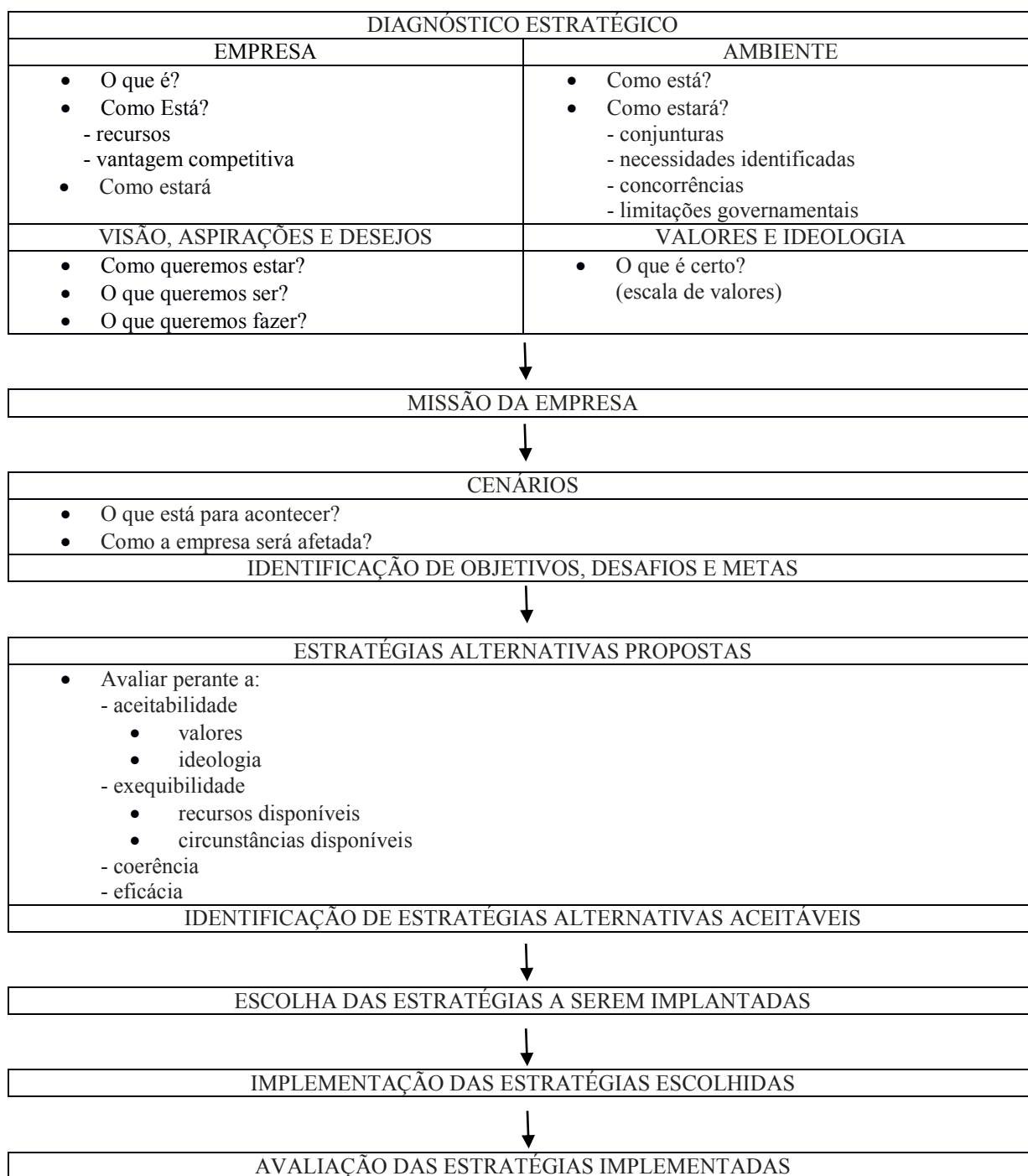
Fonte: Adaptado de Mintzberg et al., (2000, p. 28 – 253)

Nota-se após verificação deste quadro, que as escolas de pensamento estratégico possuem formas diversas de abordar o tema. São perspectivas que compreendem visões ligadas a liderança, poder, política, ambiente organizacional e cultura. Ou seja, o tema é muito abrangente e os estudos não se limitam, pois se percebe uma ampla discussão sobre a execução de um planejamento. Contudo, a Escola da Configuração se destaca por ser a mais completa, pois combina todas as características das demais citadas.

Oliveira (2013) afirma que o processo de formulação de estratégias passa pelas seguintes fases: *Fase 1 — Formulação das estratégias empresariais; Fase 2 — Estabelecimento das estratégias empresariais alternativas; Fase 3 — Escolha das estratégias empresariais; Fase 4 — Implementação das estratégias empresariais; Fase 5 — Controle e avaliação das estratégias empresariais.*

Este processo pode ser visualizado no Quadro 03, abaixo:

Quadro 3 - Esquema de formulação de estratégias nas empresas.



Fonte: Oliveira (2013, p. 215)

Esta sequência de fases proposta por Oliveira (2013) apresenta-se de forma coerente quanto à busca inicial pelas informações organizacionais, a fim de conhecer suas forças e fragilidades, e assim possibilitar uma análise da proposição de objetivos a serem alcançados. O produto desta análise, pode resultar em várias estratégias que são posteriormente avaliadas, e selecionadas para implementação.

Oliveira (2005, p. 191-194) define estratégia como “um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, as metas, os desafios e objetivos estabelecidos, o melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

A gestão estratégica compreende a forma como se executa a estratégia de uma organização. Para Jhonson (2007, p. 51), gestão estratégica está relacionada à complexidade que surge de situações ambíguas e não rotineiras, com implicações para toda a organização, e não específica de uma operação. Ela inclui entender a posição estratégica de uma organização, as escolhas estratégicas para o futuro e transformar estratégia em ação.

De acordo com o modelo de elementos da gestão estratégica proposto por Johnson (2007, p. 52), a gestão estratégica é composta por três elementos principais: posição estratégica de uma organização; escolhas estratégicas para o futuro; e transformar estratégia em ação.

A posição estratégica refere-se às influências externas que interferem na estratégia da organização bem como nas expectativas dos *stakeholders*.¹ As escolhas estratégicas dependem das bases implícitas da estratégia futura e das opções estratégicas a serem utilizadas e os métodos de desenvolvimento. E a ação estratégica relaciona-se à devida execução da estratégia na prática.

1.1 Planejamento como uma Função Administrativa

O planejamento trata-se da primeira função administrativa da gestão pública, cuja característica é estabelecer objetivos e definir como alcançá-los.

Há diversas definições para o termo “planejamento”. Faria (1997, pág. 71) afirma que “o planejamento determina os objetivos a atingir e os tipos de controle necessários que a

¹ *Stakeholder* em uma organização é, por definição, qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos dessa empresa (FREEMAN, 1984, tradução nossa).

administração da empresa deverá adotar”. Chiavenato (2000, pág. 195) diz que “planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los”. Ferreira e Souza (2001, pág. 36), em uma analogia do planejamento a um barco que está navegando, afirmam que “planejar é (...) saber onde queremos chegar e prever as providências que precisam ser tomadas para garantir uma viagem segura e bem sucedida”.

Os planos são as formas pelas quais se pode alcançar determinados objetivos, identificando os recursos necessários, as tarefas a serem executadas, as ações a serem implantadas e os tempos a serem cumpridos.

A partir destes conceitos de planejamento, reforça-se a ideia de que o planejamento possui duas características básicas: os objetivos e a maneira de alcançá-los.

Considerando que todo planejamento está ligado a uma filosofia de ação, Ackoff (1976) aponta três tipos de filosofia de planejamento:

Planejamento conservador – voltado para a estabilidade e para a manutenção da situação existente; Planejamento otimizante – voltado para a adaptabilidade e inovação dentro da organização; Planejamento adaptativo – voltado para as contingências e para o futuro da organização.

De acordo com John R. Schermerhorn (1995, p. 64) num processo de planejamento seis passos devem ser seguidos, a saber:

Definir os objetivos; Verificar qual a situação atual em relação aos objetivos; Desenvolver premissas quanto às condições futuras; Analisar as alternativas de ação; Escolher um curso de ação entre as várias alternativas; Implementar o plano e avaliar os resultados.

O planejamento é uma ferramenta fundamental para as organizações e entre os seus benefícios estão o foco e a flexibilidade, a melhoria na coordenação, a melhoria no controle e a administração do tempo.

Segundo Tiffany e Peterson (*apud* Padoze, 2004, p. 85):

Planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em mundo de negócios que muda constantemente. Planos estratégicos não são garantia de sucesso. O Planejamento Estratégico será tão eficaz quanto as premissas que forma nele incluídas.

De acordo com Chiavenato (2004) para cada nível organizacional existe um tipo específico de planejamento a ser adotado numa organização, conforme Quadro 4:

Quadro 4 - O planejamento nos três níveis organizacionais

Nível organizacional	Tipo de Planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Macroorientado. Aborda a organização como um todo.
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade organizacional em separado.
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Microorientado. Aborda cada operação em separado.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 202)

Lere (1991, p. 301), assim como Chiavenato, sustenta que o planejamento pode ser dividido em três tipos distintos: planejamento estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico é definido para um longo período de tempo. Para o autor, no primeiro momento, o planejamento estratégico define para onde a empresa vai; no segundo avalia o ambiente em que a empresa atua; e por último desenvolve estratégias para o alcance de objetivos.

No planejamento tático, são mensurados objetivos quantitativos, e se estende a médio prazo, sendo desenvolvido pelo nível de poder intermediário da organização. Oliveira (2005, p. 45-49) afirma que o planejamento tático relaciona-se aos objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa. Ou seja, os planejamentos táticos são desdobramentos do planejamento estratégico e definem o que competem a diferentes segmentos da organização para o alcance dos objetivos organizacionais.

O planejamento operacional estabelece ações a serem desenvolvidas a curto prazo objetivando o desdobramento do planejamento tático. Na visão de Moraes (2001, p. 84), o planejamento operacional, consiste no estabelecimento de planos com a operação da empresa no dia a dia, em base de curto prazo. Nele se enfatiza o que fazer e como fazer.

A seguir, Oliveira (2005, p. 49) demonstra as diferenças básicas entre o planejamento estratégico e o tático (Quadro 5), e as diferenças básicas entre o planejamento tático e o operacional (Quadro 6).

Quadro 5 - Diferenças entre o planejamento estratégico e o planejamento tático

Discriminação	Planejamento Estratégico	Planejamento Tático
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita

Discriminação	Planejamento Estratégico	Planejamento Tático
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: Oliveira (2005, p. 49)

Nota-se que o planejamento estratégico dispense mais cautela para sua elaboração, uma vez que envolve maiores riscos, maiores prazos, e busca melhores resultados, por ser mais amplo e envolver a atividade fim. O planejamento tático por ser mais breve e flexível, envolvendo menos riscos, é elaborado com menos complexidade que o planejamento estratégico.

Quadro 6 - Diferenças entre o planejamento tático e o planejamento operacional

Discriminação	Planejamento Tático	Planejamento Operacional
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: Oliveira (2005, p. 50)

Numa escala aparente de menos complexidade que os demais tipos de planejamentos citados está o planejamento operacional, que se apresenta de maneira imediatista, com maior pontualidade e brevidade em sua execução.

Para Chiavenato (2004), o planejamento estratégico relaciona-se com a adaptação da organização a um ambiente mutável, sendo orientado para o futuro e compreensível a toda a organização. É um processo de construção de consenso, com a participação de diversos parceiros envolvidos em busca de uma aprendizagem organizacional.

Para Osborne e Gaebler (1994, p.256) não é o planejamento estratégico que importa, mas sim o pensamento estratégico e a conduta estratégica:

O elemento importante não é o plano, mas sim, a atividade do planejamento. Ao criar consenso em torno de uma determinada visão de futuro, a organização ou a comunidade promovem em todos os seus membros uma percepção comum a alcançar.

Ao se tratar de organizações públicas em nível de instituições de ensino, observa-se uma grande importância atribuída ao nível de planejamento estratégico. Sousa (2000) aponta a importância do planejamento nos quatro tipos de avaliação institucional: na revisão institucional externa, na revisão institucional por pares, na auto-revisão institucional e nos níveis integrados de revisão e avaliação.

Quando a revisão e avaliação institucional fazem parte de um processo obrigatório ou regulamentado pelo Governo, Kells (1992) aponta cinco modelos específicos de abordagens que podem ser consideradas como abordagens integradas de revisão e avaliação: i) *aplicação de indicadores de desempenho estabelecidos pelo Governo*; ii) *auto-avaliação pela unidade a ser avaliada*; iii) *avaliação ou validação por pares externos*; iv) *processo estruturado em nível institucional para considerar os resultados da avaliação, de modo a garantir suas consequências*; v) *publicação dos resultados de avaliação*.

Logo após essa publicação de Kells (1992), o governo brasileiro, seguindo uma tendência mundial lança em 1993 o Programa de Avaliação Institucional (PAIUB), abaixo descrito por Menezes (2002, p. 55):

Programa instituído em 1993 pelo Ministério da Educação (MEC) para que as universidades criassem sistemas internos de avaliação - com posterior checagem pelos técnicos do MEC - que pudessem auxiliar no processo de aperfeiçoamento da instituição. A idéia do PAIUB é servir a um processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho acadêmico e de prestação de contas da Universidade à sociedade, constituindo-se em uma ferramenta para o planejamento da gestão e do desenvolvimento da educação superior. Dessa forma, o PAIUB estabelece três fases centrais para o processo a ser desenvolvido em cada universidade: Avaliação Interna, Avaliação Externa e Reavaliação.

Neste contexto, considerando a Nova Gestão Pública, houve a necessidade de se medir o desempenho das instituições de ensino visando obter indicadores suficientemente capazes de permitir uma análise crítica da gestão, além de atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Neste trabalho iremos abordar sobre a avaliação de desempenho num contexto de planejamento estratégico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, que trata-se de uma instituição pública brasileira, autárquica, com missão, objetivos e metas específicos.

1.2 História da Gestão Pública e da Nova Administração Gerencial

A princípio, para entender sobre administração pública deve-se conhecer o termo Estado, que conforme a obra “O Príncipe” do século XVI, de Maquiavel (1981), indica as comunidades formadas pelas cidades-estado. Em nosso regime federativo, trata-se de efeito, de mera pessoa administrativa descentralizada, integrante da União e regulada por Lei Complementar Federal (art. 18, §2º, Constituição Federal).

Vários estudiosos conceituam o estado como um ente personalizado, apresentando-se como pessoa jurídica de direito público, que adquire direitos e contrai obrigações na ordem jurídica. Portanto o estado é composto de poderes. Conforme Montesquieu, em sua obra clássica, entre tais poderes de Estado deveria existir necessário equilíbrio, de forma a ser evitada a supremacia de qualquer deles sobre o outro.

De acordo com a Constituição Federal do Brasil os Poderes de Estado figuram como Poderes da União, independentes e harmônicos entre si sendo, portanto, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário (BRASIL, 1988). Cada Poder de Estado possui uma função em que o Legislativo comete a função normativa, o Executivo, a função administrativa, e o Judiciário, a função jurisdicional. A função administrativa é aquela exercida pelo Estado ou por seus delegados, subjacentemente à ordem constitucional e legal, sob regime de direito público, com vistas a alcançar os fins colimados pela ordem jurídica. Portanto, tal função cria ao Estado a obrigação de administrar os interesses públicos, seja através da prestação de serviços públicos, seja por sua organização interna, ou pela intervenção no campo privado. Surge assim, o conceito de administração pública que possui o sentido objetivo o qual preza pelo interesse coletivo, e o sentido subjetivo que pode expressar o conjunto de agente e órgãos e pessoas jurídicas que tenham a incumbência de executar as atividades administrativas.

A administração pública no mundo passou por uma evolução desde seu surgimento, uma vez que momentos históricos indicam acertos, erros e novas promessas de abordagem. A sociedade em busca de soluções imediatas de problemas urgentes pressiona o Estado para melhor atendimento de suas demandas, criando assim uma perspectiva de eficiência de recursos e transparência nos atos públicos. O ideal de eficiência na administração pública surgiu a partir da Revolução Industrial com o enfraquecimento dos poderes aristocratas e absolutistas.

No século XVIII, devido uma incipiente burocracia pública, já existia na Prússia, uma busca de gestão centrada no controle, nas finanças públicas e na comunicação das ordens públicas. Sendo assim, a partir desta experiência prussiana houve a criação dos primeiros cursos de Administração Pública como também à proposta de uma nova ciência da Administração (AMATO, 1958). No século XIX, a Europa encontrava-se em crise devido a problemas sociais, políticos e econômicos e, assim, aumentaram-se as inquietações sobre as práticas democráticas e a eficiência no setor público provocando-se constantes reformas administrativas. Como os conhecimentos sistematizados sobre a Administração eram básicos, poucos ajudavam na solução dos problemas.

Nessa mesma época, nações novas, como os Estados Unidos, utilizavam-se das normas jurídicas tais como constituições e leis para garantir a democracia. No entanto, essas práticas não foram suficientes para evitar problemas administrativos e a ineficiência na prestação de serviços.

Apesar de a Europa ser pioneira nos estudos sobre a ciência da administração pública não houve tanto progresso a ponto de se propor uma separação das atividades políticas e da administração, uma vez que constatou-se que a criação de instituições políticas sólidas e responsáveis eram incapaz por si só para apoiar a ação efetiva do Estado.

Para os europeus, era necessário manter o elo entre as normas constitucionais e as ações administrativas, a fim de garantir a disciplina e a obediência às normas. Neste mesmo período, na visão do Estado moderno, a administração pública não era visualizada como uma prestadora de serviços, mas como uma maneira de manter a ordem no mundo democrático.

Surgem propostas de separação da administração pública e da política com fundamentação num campo de estudo e de conhecimentos próprios, tendo em vista a necessidade de se buscar a eficiência. Surgiram então os primeiros indícios de incentivo ao desenvolvimento dessa área de conhecimento.

Considerando estudos de Joseph Wharton, que proclamava a necessidade do ensino universitário em Administração para superar a gestão autocrática e baseada na família, em 1881, foi criado o primeiro curso de graduação em Administração (SASS, 1983).

Woodrow Wilson, jurista e estudioso, chegou à presidência dos EUA, e com seus conhecimentos sobre a nova ciência e o ensino da Administração, empenhou-se em 1887, na busca de estudos e práticas da administração pública pregando a necessidade da introdução do estilo privado na gestão pública. Implementou ainda, a necessidade de revisão geral da organização e dos métodos de trabalho no governo (WILSON, 1955).

Uma vez que Wilson e Wharton se empenharam em desenvolver estudos voltados para uma administração pública separada da política, permitiu-se que a gestão privada fosse uma inspiração para a gestão pública. Com isso, favoreceu-se uma visão gerencialista na Administração pública. No entanto, no século XX, houve uma busca de princípios universais de administração, concomitante com os fracassos e decepções da administração pública. Grandes obstáculos políticos dificultaram as tentativas de implantar a profissionalização da gestão pública e a neutralidade política.

O modelo de administração pública até então predominante era baseado em controles excessivos, reduzindo-se a eficiência, a transparência e a objetividade, privilegiando grupos específicos. Com era impossível distanciar a política e a universalidade de princípios práticos, houve a necessidade de criar um comprometimento maior dos gestores públicos com valores essenciais tais como ética, equidade, eficiência e eficácia, condicionando assim comportamentos administrativos e não propostas práticas de gestão (FREDERICKSON, 1980; DENHARDT, 2012).

Desta forma, em 1970, surgiu o movimento da Nova Administração Pública que teve duração curta, devido diversos fatores tais como dificuldades de operacionalizar os valores em termos práticos, ligação maior com a política, desconsideração dos instrumentos práticos de gestão. Percebeu-se então que a separação entre política e Administração deveria ser o principal objetivo, além da busca contínua de novos padrões de eficiência o que resultaria no avanço da perspectiva gerencialista.

Desde o século XIX, propõe-se assemelhar a Administração Pública à empresa privada, e tal ideia espalhou-se com uma nova e promissora modalidade de gestão pública nas últimas décadas do século XX, apresentando-se como o New Public Management (NPM) o qual tinha o objetivo de fazer a Administração Pública operar como uma empresa privada e, assim, adquirir eficiência, reduzir custos e obter maior eficácia na prestação de serviços. O NPM adotou então ideais do liberalismo clássico, por meio da inserção do espírito e dos mecanismos de mercado no governo, direcionando os serviços por meio da terceirização, que eram provedores privados que competiam entre si, evitando monopólios e permitindo maior flexibilidade na gestão (OSBORNE e GAEBLER, 1995).

Ao pretender uma orientação mercadológica, propunha-se mais competição, descentralização e privatização, com maior poder para os gestores dos serviços. Ao governo, caberia executar funções que lhe seriam exclusivas e inapropriadas à execução ou ao controle por mecanismos de mercado (OSBORNE, 2010; DENHARDT, 2012; KETTL, 2000). Os servidores públicos desempenhariam as atividades-fim do Estado com maior eficiência,

assumindo o papel de prestadores de serviço. Os cidadãos seriam vistos como clientes e usuários dos serviços públicos, em vez de meros recipientes da ação do Estado. O governo concentraria seus esforços nas suas atividades essenciais e exclusivas, direcionando e garantindo o suprimento das necessidades básicas (e direitos) da sociedade por meio de transferências para o setor privado e o terceiro setor. Por princípio, a Administração Pública desempenha algumas atividades melhor que as empresas e vice-versa (OSBORNE e GAEBLER, 1995).

Na abordagem gerencial do NPM, o foco passou a ser o cliente, o gestor, o resultado e o desempenho. O foco cliente refere-se ao cidadão que se beneficia dos serviços prestados. O foco no gestor permitiria maior autonomia, para controlar o desempenho organizacional. O foco no resultado traria, para a Administração pública, por meio do planejamento estratégico do tipo empresarial, as metas e os indicadores de desempenho. O foco no desempenho viria a substituir, em parte, as tradicionais avaliações por competições de mercado. Com isso, o NPM chegou a ser visto como um fator benéfico à sociedade, que neutraliza a tentativa neoliberal de reduzir os serviços sociais e científicos prestados pelo Estado.

Com esta proposta do NPM, houve um novo otimismo na gestão pública devido às sucessivas idealizações de maior qualidade e eficiência. No entanto, a crítica mais enfática ao NPM era de que não havia extinguido os controles tradicionais. Mesmo nos países de maior avanço no NPM, as descentralizações, desregulações e desburocratizações vieram sempre acompanhadas de novas centralizações e de novas regras, na maioria das vezes, aumentando o peso burocrático (KIRKPATRICK, ACKROYD, WALKER, 2005).

Com a burocracia existente, devido ao excessivo controle, observa-se uma dificuldade da administração pública em atingir suas metas e resultados uma vez que a área pública está sujeita a normas fixadas em leis e decretos, não fácil ou imediatamente alteradas. Sendo assim, a Administração Pública carrega dificuldades para resolver com rapidez problemas da comunidade.

Apesar destas dificuldades, no começo o NPM reativou a crença dos cidadãos, que viam com bons olhos a tentativa de melhoria na prestação de serviços pelo Estado. No entanto, quando surgiram os primeiros fracassos em resultados e na qualidade dos serviços criou-se um clima de redução do otimismo.

1.3 Tipos de Gestão Pública no Brasil

Segundo Bresser-Pereira (1998, p. 20-22), há três formas de administrar o Estado: a administração patrimonialista, a administração pública burocrática e a administração pública gerencial, que outros autores chamam de pós-burocrática. O autor exclui o qualificativo de pública da administração patrimonialista, pois esta não objetiva o interesse público.

Segundo Chiavenato (2008, p. 106):

No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem *status* de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A *res publica* não é diferenciada das *res principis*. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável.

Na administração patrimonialista, o Estado era considerado propriedade do rei e o tesouro real seria tesouro público, confundindo-se assim o público e o privado. Em outro texto Bresser-Pereira (1996, p. 4) esclarece que esse modelo de administração não convive com a sociedade industrial moderna: “É essencial para o capitalismo”, afirma o autor “a clara separação entre o Estado e o mercado; a democracia só pode existir quando a sociedade civil, formada por cidadãos, distingue-se do Estado ao mesmo tempo em que o controla”.

Sendo assim, esse modelo tornou-se incompatível com as demandas da sociedade, tendo em vista a evolução do capitalismo industrial, e necessidade de separação de espaço público e privado.

Surgiu então a administração burocrática, na segunda metade do século XIX, que indica uma espécie de dominação racional legal, com foco no conhecimento e aplicação de regras, baseando-se ainda no formalismo, impessoalidade, hierarquização, e rígido controle de meios, buscando ainda combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. De acordo com Chiavenato (2008, p. 106), “O Estado limitava-se a manter a ordem e administrar a justiça, a garantir os contratos e a propriedade”.

No entanto segundo Bachir Mazouz, Joseph Facal e Imad (2006, p. 368), alguns fatores contribuíram para a necessidade de um novo modelo:

A crise das finanças públicas devido a déficits acumulados e a mudanças demográficas em curso; Preocupações crescentes da sociedade com a ética, transparência e imputabilidade dos dirigentes e políticos; Pressões por maior

competitividade devido à globalização; As possibilidades abertas com a tecnologia da informação; O fortalecimento de uma visão liberal de governança pública.

A partir destes fatores surge o que Bresser chama de administração gerencial, ou Nova Gestão Pública. Implementada na Inglaterra por Margaret Thatcher, incluiu medidas fiscais, fortalecendo o gerenciamento público e as instituições de controle. Outro país pioneiro foi a Nova Zelândia que, segundo Bresser-Pereira, representa um caso extremo de Reforma Gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 55). Após estas duas experiências, a reforma avançou para diversos países, sendo implantado de diferentes formas.

Para Costin (2010, p. 34-35), dentre as principais características da administração gerencial podemos destacar:

Sistemas de gestão e controle centrados em resultados e não mais em procedimentos; Maior autonomia gerencial do administrador público; Avaliação (e divulgação) de efeitos/produtos e resultados tornam-se chaves para identificar políticas e serviços públicos efetivos; Estruturas de poder menos centralizadas e hierárquicas, permitindo maior rapidez e economia na prestação de serviços e a participação dos usuários; Contratualização de resultados a serem alcançados, com explicitação mais clara de aportes para sua realização; Incentivos ao desempenho superior, inclusive financeiros; Criação de novas figuras institucionais para realização de serviços que não configuram atividades exclusivas de Estado, como PPP (parcerias público-privadas) e Organizações Sociais e Oscips (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público) que podem estabelecer parcerias com o poder público.

Segundo Chiavenato (2008, p. 106), “a eficiência da administração pública – a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário – torna-se então essencial”.

De acordo com Costin (2010), no Brasil a evolução da administração pública compreende os seguintes momentos históricos: a administração colonial; o Brasil como sede do império português; o Império (1º reinado, regências e 2º reinado); a República Velha; o varguismo e a implantação da Reforma de 1936; o desenvolvimentismo e o início da Reforma do Ministério da Fazenda; o regime militar, o estatismo, a modernização e a Reforma de 1967; a democratização e o retorno do formalismo; a reforma da Gestão Pública de 1995.

Em todos estes períodos a administração pública brasileira caracteriza-se conforme traços das três formas históricas de administração citadas anteriormente. Durante a reforma da Gestão Pública de 1995, foi implantado pelo então o Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Sr. Bresser-Pereira, o Plano Diretor da Reforma do aparelho do Estado.

De acordo com Costin (2010, p. 68-69):

O Plano Diretor se concentrou. Estabeleceu para tanto, três principais dimensões básicas a serem contempladas no esforço de reforma: a dimensão institucional-legal, visando a sanar gargalos jurídicos para melhorar a eficiência da Administração Pública; a dimensão cultural, para enfrentar os resquícios patrimonialistas e a resposta burocrática para o problema, disseminando valores e medidas que criassem uma cultura compatível com uma administração pública gerencial; e finalmente, uma dimensão gerencial, relacionada às práticas de gestão.

Na dimensão institucional-legal, a primeira medida foi elaborar o projeto de Emenda Constitucional que entre seus propósitos envolveu a introdução da eficiência entre os princípios que deveriam nortear a Administração Pública (antes incluíam apenas a legalidade, a impessoalidade, a moralidade e a publicidade), e a participação popular e proteção dos usuários.

A gestão no setor público passou a caracterizar-se por uma “despolitização” na administração, aliada à ênfase no conceito de eficiência governamental. Conceitos e práticas antes somente aplicadas nas empresas privadas passam a nortear a gestão no setor público.

Sobre o princípio da eficiência, segundo Marinela (2005, p. 41), “o núcleo do princípio é a procura de produtividade e economicidade e, o que é mais importante, a exigência de reduzir os desperdícios de dinheiro público, o que impõe a execução dos serviços públicos com presteza, perfeição e rendimento funcional”.

De acordo com Carvalho Filho (2011, p. 27):

[...] o princípio da eficiência não alcança apenas os serviços públicos prestados diretamente à coletividade. Ao contrário, deve ser observado também em relação aos serviços administrativos internos das pessoas federativas e das pessoas a elas vinculadas. Significa que a Administração deve recorrer à moderna tecnologia e aos métodos hoje adotados para obter a qualidade total da execução das atividades a seu cargo, criando inclusive, novo organograma em que se destaquem as funções gerenciais e a competência dos agentes que devem exercê-las.

Sendo assim, na administração pública torna-se necessário realizar um controle que permita certificar o cumprimento do princípio da eficiência. Uma das técnicas utilizadas trata-se da aplicação de um planejamento estratégico que permita por meio de indicadores de desempenho mensurar a qualidade da prestação de serviços por órgãos públicos.

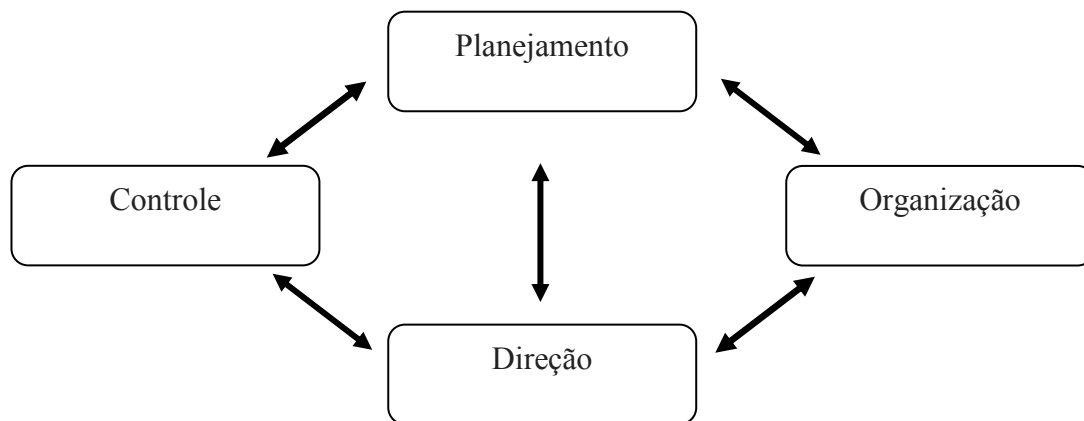
Para Chiavenato (2008, p. 346):

O planejamento melhora o controle. O controle administrativo envolve medição e avaliação dos resultados do desempenho e a tomada de ação corretiva para melhorar as coisas quando necessário. O planejamento ajuda a tornar isso possível através da

definição dos objetivos – resultados de desempenhos desejados – e identificação das ações específicas por meio das quais eles devem ser perseguidos. Se os resultados estiverem abaixo do esperado, os objetivos ou os planos de ação, ou ambos, devem ser ajustados ao processo de controle.

O planejamento na administração pública compreende uma das funções do administrador, formando assim o ciclo administrativo, conforme exposto abaixo:

Figura 01 - O processo administrativo: a interação das funções administrativas



Fonte: adaptação de Chiavenato (2008, p. 340)

A administração pública gerencial tem como característica a busca pela excelência, uma vez que trouxe a partir da administração privada, ideais de qualidade total a partir da aplicação da melhoria contínua. Para tanto, o planejamento é a função administrativa pela qual o gestor conduz seus objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente.

1.4 Gestão Estratégica no Setor Público

No setor público a estratégia é tratada de forma mais ampla para que se possa fornecer os serviços à sociedade. Nesse caso, há grande controle ou influência, direta ou indireta, exercida de fora da organização, pelo governo em particular. As organizações públicas são custeadas pelos impostos, e este fator pode restringir as escolhas estratégicas. Como a obtenção de recursos pelas organizações públicas não ocorre de maneira competitiva como nas concorrências privadas, torna-se necessário atingir melhores resultados por meio da

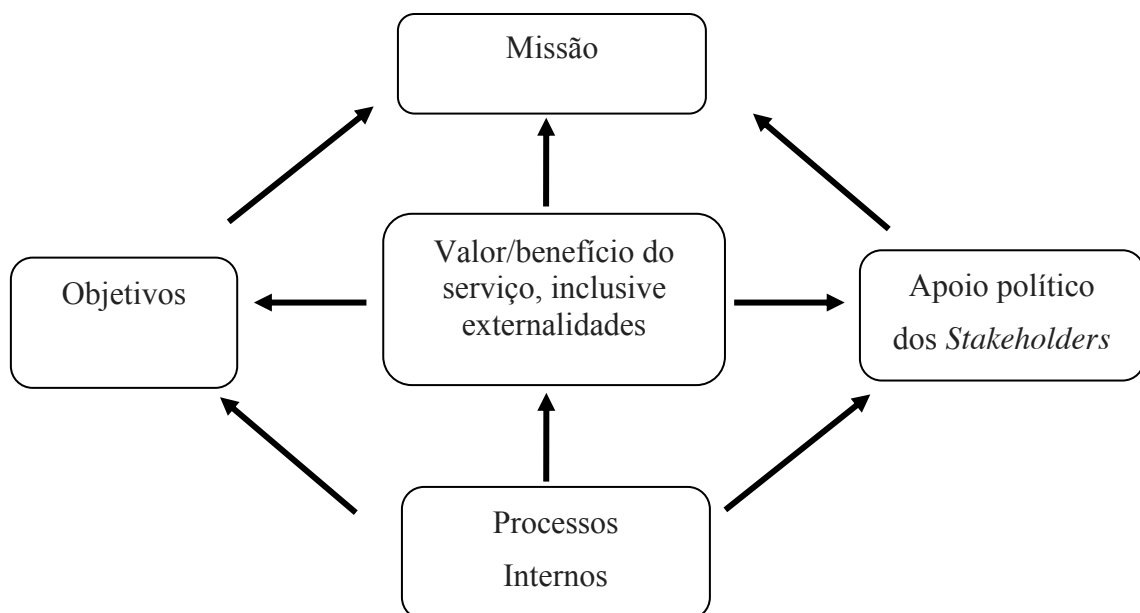
eficiência nos gastos públicos. Para isso é necessário que exista um planejamento exequível que permita o alcance de metas satisfatórias na gestão pública.

Segundo Moore, qualquer estratégia corporativa do setor público deve ser questionada em três aspectos: produz valor público (gera resultados); tem legitimidade política para se sustentar; e é administrativa e operacionalmente viável.

Ainda que bem formulada, as possibilidades de fracasso de uma estratégia são enormes, visto que a maior dificuldade está na sua implementação, estimando-se que a taxa de insucesso varia de 70% a 90% (KAPLAN E NORTON, 2001).

No setor público, os objetivos estratégicos são alinhados com diretrizes governamentais e com a missão da organização, tornando-se as vezes complexo alcançá-los devido às disputas das diversas prioridades políticas que competem entre si numa organização governamental e das diversas visões dos *stakeholders* dos programas. Devem também possibilitar o estabelecimento de metas ou indicadores de desempenho mensuráveis, permitindo assim um monitoramento do desempenho da organização.

Figura 02 - Principais elementos da estratégia



Fonte: Artigo - *Auditoria de gestão e estratégia no setor público* - Carlos Alberto Sampaio de Freitas - Revista do Serviço Público - Ano 52, Número 4, Out-Dez 2001.

Não é uma tarefa fácil encontrar um denominador comum que permita a definição clara de objetivos de uma organização. Apesar de existir um envolvimento forte dos *stakeholders*, a definição de objetivos estratégicos envolve a utilização de práticas

democráticas para discussão e elaboração dos mesmos. Dessa forma, cria-se um envolvimento maior de vários grupos de interesse no desenvolvimento e na execução destes objetivos.

1.5 Breve Panorama dos Relatórios de Gestão nas IFE's

Outra característica da Nova Gestão Pública é a *accountability*. No conceito de *accountability*, refere-se a conceitos de prestação de contas, de transparência e da responsabilização pela utilização dos recursos públicos, para que possamos medir a eficiência, a eficácia e a economia na utilização dos mesmos (CARVALHO, 2010). Slomski (2005) interpreta o termo como “Prestação de Contas” que os agentes públicos devem prestar a quem os elegeu, de forma que seja possível a comparação dos resultados com o setor privado e assim seja feita uma análise da eficiência dos gastos públicos. *Accountability*, como definido por Gray e Jenkins (1986 *apud* Kluvers 2003), é a obrigação de apresentar contas e responder pela execução de responsabilidades àquele que impôs tais responsabilidades.

Portanto, para justificar uma gestão eficaz, eficiente e econômica são consideradas várias vertentes, como sejam, a avaliação e gestão da qualidade, o planejamento estratégico, a afetação do financiamento com base na gestão e no orçamento e as auditorias *value-formoney* (BENSIMON 1995, GROSJEAN et al. 2000 CITED CHALMERS 2008), assumindo os indicadores de desempenho um papel preponderante para a melhoria contínua do processo de *accountability* (SMITH 1990). Neste contexto, as entidades públicas devem prestar contas, relativamente à aplicação dos impostos recebidos por parte dos cidadãos, assegurando assim a transparência das suas políticas (CARAPETO & FONSECA 2005), devendo para isso estar munidas de um sistema de informação adequado. Surge assim, a necessidade de disponibilizar informação que vá para além da informação financeira, ou seja, informação econômica, ambiental e social, quer quantitativa, quer qualitativa (GRAY & JENKINS 1993; COY et al. 2001; CARVALHO 2010).

Para que ocorra essa divulgação, o Tribunal de Contas da União (TCU) estabeleceu conforme Instrução Normativa – TCU, nº 63, de 01 de setembro de 2010, normas de organização e de apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares que constituem os processos de contas da administração pública federal, para julgamento do Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7º da Lei nº 8.443, de 1992.

Nesta citada Decisão Normativa, o relatório de gestão é definido como documentos, informações e demonstrativos de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional ou

patrimonial, organizado para permitir a visão sistêmica do desempenho e da conformidade da gestão dos responsáveis por uma ou mais unidades jurisdicionadas durante um exercício financeiro (TCU, 2010).

Como dito anteriormente, os relatórios de gestão são utilizados durante o controle subsequente dos órgãos públicos, sendo analisados para julgamento das contas. Tais relatórios são documentos oficiais que registram todo o processo de gestão, apresentando dados quantitativos e qualitativos, acompanhado de análises do desenvolvimento da gestão.

Para Chiavenato (2008, p. 432):

Os relatórios além de prestar contas sobre a atuação da instituição, precisam conter informações que sejam úteis para a tomada de decisões, com vistas à eliminação de fatores que tenham sido identificados como constrangedores a um melhor desempenho institucional, sempre como foco no atendimento às diretrizes governamentais e às necessidades dos usuários/clientes.

Os relatórios de gestão são ferramentas utilizadas por órgãos públicos nas prestações de contas anuais junto aos órgãos de controle interno e externo, e são uma forma de divulgar a sociedade o desempenho institucional por meio de indicadores de produtividade. Os relatórios registram assim atos e ações da administração durante um ano de exercício. Nota-se uma obrigação das instituições públicas em apresentar tais relatórios seguindo as orientações dos órgãos reguladores e fiscalizadores. Além disso, observa-se ainda, que os relatórios de gestão são instrumentos facilitadores que permitem à sociedade uma análise comparativa histórica do desempenho da gestão, podendo assim verificar se a gestão está sendo eficiente nos gastos públicos.

2 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E KPI's

O ponto central do modelo de administração pública gerencial é a busca da eficiência. Sendo assim, foram adotados, em larga escala, os instrumentos de avaliação de desempenho organizacional. Afinal, se o objetivo é alcançar uma maior eficiência, havia a necessidade de se ter mecanismos objetivos de mensuração da performance governamental.

Lotta (2002) define a avaliação do desempenho como um mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização por meio da comparação entre o que é esperado e o que é realizado.

Martins (1999), após a análise de vários autores, define as principais características de um modelo de avaliação de desempenho:

Ser congruente com a estratégia competitiva; ter medidas financeiras e não financeiras; direcionar e suportar a melhoria contínua; identificar tendências e progressos; facilitar o entendimento das relações de causa e efeito; ser facilmente inteligível para os funcionários; abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente; disponibilizar informações em tempo real para toda a organização; ser dinâmico; influenciar a atitude dos funcionários; e avaliar grupos, e não indivíduos.

Para Martins (1999), os objetivos da empresa motivam e determinam as metas das medidas de desempenho e, por sua vez, as medidas de desempenho acusam quanto foram atingidos.

Os estudos sobre avaliação de desempenho organizacional tem se intensificado desde a década de 1980, tanto em termos de quantidade quanto em termos de aprofundamento, conforme identificado por Corrêa (1986). Para Martins (1999), grande parte dos estudos sobre modelos de avaliação de desempenho ocorreram a partir da década de 1990.

Durante um bom período, os estudos sobre avaliação de desempenho têm focado em áreas financeiras e de recursos humanos; às relações de causa-efeito e de integração de atributos da avaliação de desempenho; ao estudo de cenários de mercado; ao capital intelectual nas empresas.

A partir de uma revisão teórica realizada por Crispin e Lugoboni (2012) constatou-se 19 modelos de avaliação de desempenho organizacional, a saber: Painel de Controle de Bordo (Tableau de Bord); Administração por Objetivos (APO); Método das Áreas-Chave de Resultado; Método de Buchele; Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa; BSC – The Balanced Scorecard; PMQ – Performance Measure Questionnaire; SMART – Strategic Measurement and Reporting Technique; SCD – Sete Critérios de Desempenho; MQMD –

Modelo Quantum de Medição de Desempenho; Método de Rummler e Branche; IDPMSB – Integrated and Dynamic Performance Measurement System; Skandia Navigator; Sigma Sustainability Scorecard; VE – Value Explorer; IDPMSA – Integrated and Dynamic Performance Measurement System; VCS – Value Chain Scoreboard; PP – Performance Prism, e PNQ – Prêmio Nacional de Qualidade.

Considerando pontos fortes, fracos, e definições de cada modelo, Crispin e Lugoboni (2012), apresentaram o Quadro 7 propondo uma visão integrada e sintética destes modelos:

Quadro 7 - Principais modelos de avaliação de desempenho e seus pontos fortes e fracos

Nome do Modelo ou Área de Avaliação / Líderes Presumidos / Data ou Período de Origem (Ideia Principal do Modelo)	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Painel de Controle de Bordo (Tableau de Bord) / Engenheiros de processos franceses / 1930 a 1950 (Identificação de relações de causa e efeito – antecessor ao conceito do BSC)	
Prover para os gerentes uma visão geral e concisa do desempenho de suas unidades visando tomada de decisão; informar o próximo nível sobre o desempenho de cada unidade; forçar cada unidade a posicionar-se com relação ao contexto da estratégia global; identificar fatores críticos de sucesso e indicadores chave de desempenho; contribuir para estruturar a agenda e dirigir as discussões.	Apresentar dados predominantemente financeiros; não analisar o impacto das decisões sobre variáveis não financeiras; não estabelecer relações de causa e efeito; não estabelecer relação entre estratégia e operação; não considerar variáveis com impacto nos resultados futuros; ficar muito focado em dados históricos.
Método das Áreas-Chave de Resultado / R. Cordiner (CEO - GE) / 1955 (Baseia-se em 8 pontos-chaves: lucratividade; posição de mercado; produtividade; liderança de produto; pessoal; atitude dos empregados; responsabilidade pública e equilíbrio entre curto e longo prazo)	
Adaptar-se a diferentes tipos de empresas; mensurar variáveis alinhadas aos objetivos de curto e longo prazo; mensurar variáveis em todos os níveis organizacionais.	Focar na definição de indicadores, e não de padrões, de desempenho e em 7 áreas que não têm relação direta com a lucratividade; não ter indicadores para todas as áreas-chave.
O Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa / H. L. Corrêa / 1986 (Verifica as causas de desempenho, dentro de cada módulo de desempenho da organização)	
Usar mecanismos de análise crítica do desempenho global; estimular o aprendizado; usar múltiplas dimensões de desempenho; identificar relações de causa e efeito; buscar o alinhamento entre a estratégia e a estrutura; usar métodos de avaliação qualitativos e quantitativos.	Faltar clareza sobre como as informações relevantes são disponibilizadas no momento certo; faltar mecanismos de adaptação às mudanças externas e internas; haver possível resistência interna ao processo; concentrar discussões na alta administração.
BSC - Balanced Scorecard / Robert S. Kaplan e David P. Norton / 1990s (Scorecard para medir e relacionar 4 perspectivas : financeira, clientes, processos e crescimento)	
Ter uma lógica convincente; correlacionar indicadores e desempenho financeiro; estabelecer relações de causa e efeito; ter literatura bem desenvolvida e consistente; Ser muito funcional na formulação de estratégias e ajudar no comprometimento interno.	Estabelecer relações de causa e efeito unidirecionais; não contemplar mecanismos para validação; não estabelecer maiores vínculos entre a estratégia e a operação; ser rígido e estático; ser limitado por quatro perspectivas; dar pouca atenção a recursos humanos, conhecimento e criação; tratar de forma restrita o ambiente externo (apenas cliente).
SMART - Strategic Measurement and Reporting Technique / Lynch e Cross / 1991 (Levar a visão, traduzida em objetivos financeiros, aos sistemas de operação do negócio, de forma que as medidas operacionais suportem a visão da organização)	
Usar medidas vinculadas à estratégia desdobradas no nível operacional; estabelecer relações de causa e efeito entre os indicadores e os objetivos; utilizar múltiplas dimensões de desempenho.	Enfatizar satisfação de clientes e acionistas, e desconsiderar os demais grupos; não agregar medidas do nível operacional às do nível estratégico; não usar mecanismos de retro-alimentação; não estimular a participação de funcionários.

SCD - Sete Critérios de Desempenho / Sink e Tuttle / 1993 (Avaliar o desempenho global da organização por meio de todos os seus pontos-chave)	
Usar medidas de desempenho em todos os pontos-chave (sistemas receptores, saídas, processos, entradas e sistemas fornecedores); ter múltiplas dimensões de desempenho; usar mecanismos de realimentação que fornecem informações para a melhoria contínua.	Faltar clareza em relação à questão humana e à sociedade; falta clareza no alinhamento dos indicadores aos níveis hierárquicos da organização; falta clareza nas relações de causa e efeito entre os indicadores; falta agilidade no fornecimento de informações relevantes na hora certa
MQMD - Modelo Quantum de Medição de Desempenho / Hronec / 1994 (Avaliar o “valor” para o cliente-relação custo/qualidade, e o “serviço” para o cliente-relação qualidade/tempo)	
Propor medidas de desempenho vinculadas à estratégia e abrangendo três níveis (organização, processos e pessoas); enfatizar a satisfação dos principais grupos de interessados (clientes, acionistas, funcionários, fornecedores, governo, sociedade e meio-ambiente).	Faltar clareza na interação dos sistemas de medição da integração com as áreas funcionais da organização; falta agilidade na disponibilização de informações relevantes; falta clareza na agregação dos indicadores.
Skandia Navigator / L. Edvinsson / 1997 (Fornecer uma imagem equilibrada do capital financeiro e intelectual, para, a partir disso criar um Valor sustentável agindo de acordo com uma visão empresarial e a estratégia que dela resulta)	
Identificar os resultados decorrentes de uma estratégia baseada na criação de conhecimento; trabalhar com o passado presente e futuro; tratar o desenvolvimento do capital intelectual como foco central da concepção do modelo; identificar os resultados decorrentes de uma estratégia baseada na criação de conhecimento.	Desconsiderar outros fatores não relacionados com o capital intelectual.
SIGMA Sustainability Scorecard / British Standards Institution e outros / 1999 (Triple Bottom Line – Scorecard: medir e estabelecer relações sob quatro enfoques: sustentabilidade, cliente externo e interno, conhecimento e habilidade)	
Valorizar os aspectos da sustentabilidade; adotar um enfoque orientado para stakeholders.	Não mensurar a estratégia de negócio, e focar muito as ações sociais e ambientais; deixar resultados econômicos em segundo plano.
VE - Value Explorer / Andriessen & Tissen da KPMG Knowledge Advisory Services (Países Baixos) / 2000 (Dar uma percepção do potencial futuro de ativos intangíveis, levando em conta: valor adicionado para clientes; competitividade; sustentabilidade; e robustez)	
Identificar competências essenciais; propor ferramentas e processos simples; propor diretrizes práticas para a tomada de decisão estratégica;	Depender de fatores intangíveis e de dados subjetivos para as avaliações; usar medida de valor, e não de desempenho dos processos envolvidos;
VCS - Value ChainScoreboard / Baruch Philip Bardes, professor da New York University / 2001 (O scoreboard usa uma cadeia de valor, que consiste em três fases: descoberta de novos produtos ou serviços ou processos; estabilização de exequibilidade tecnológica; e comercialização de novos produtos e serviços)	
Basear-se em minuciosa pesquisa científica sobre o relacionamento entre intangíveis e valor de mercado da companhia; ser simples e abrangente.	Focar somente em inovação; Pouca adequação a empresas que não investem muito em P&D; Focar basicamente a relatórios externos.
PP - Performance Prism / Neely, Adams e Crowe (2001) e por Kennerley e Neely (2002) / 2002 (Construído a partir dos pontos fortes dos principais modelos existentes na literatura, procurando minimizar os pontos fracos. Utiliza o prisma de desempenho com base em perguntas relacionadas à satisfação dos interessados, às estratégias, aos processos, às capacidades e à contribuição dos interessados)	
Usar diferentes perspectivas de desempenho; enfatizar a satisfação dos diferentes grupos de interessados; Definir processos claros de criação de valor; propor metodologia que facilita o alinhamento estratégico, alinhamento horizontal, e relações de causa e efeito.	Faltar integração com os sistemas de informação da organização; Faltar agregação dos indicadores de desempenho; não usar mecanismos de avaliação organizacional.
PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade /FPNQ - Fundação para Prêmio Nacional da Qualidade / 2002 (Visão abrangente para otimizar o desempenho organizacional. É mais uma ferramenta de diagnóstico do que um sistema de medição)	
Propõe mecanismos de análise crítica do desempenho global facilitam a avaliação organizacional; estimular a participação dos funcionários no processo de avaliação do SMDO; fornecer informações que facilitam o aprendizado.	Não utilizar múltiplas dimensões de desempenho; não utilizar mecanismos para o monitoramento do ambiente interno e externo da organização; falta agilidade na disponibilização de informações.

Fonte: Adaptado de Crispim e Lugoboni (2012)

A implementação de metodologias de gestão do setor privado no setor público tem, igualmente, influência nos modelos de gestão das instituições do ensino superior públicas (SIVERBO & JOHANSSON 2006; MODELL 2009). De fato, a medição do desempenho no setor público tem sido um elemento chave das reformas da NGP (ARNABOLDI & AZZONE 2010).

As medidas de desempenho têm sido apresentadas como uma solução para a contenção das despesas públicas e para a melhoria dos serviços prestados aos cidadãos, dando especial ênfase aos resultados e à capacidade de medir os resultados das entidades públicas (POLLIT & BOUCKAERT 2004). Trata-se de uma forma de aferir o quanto a administração pública pode executar em nível de prestação de serviço, com os recursos disponíveis, que como sabemos são escassos.

Hüfner (2003) considera que o ensino superior assume três grandes funções no âmbito da sua atuação: ensino, pesquisa e serviço à sociedade. A avaliação de desempenho destas instituições assume especial importância, nomeadamente, em termos de análise da utilização econômica e eficiência dos recursos (AZMA 2010; KATHARAKI & KATHARAKIS 2010).

Nos últimos anos, as reformas no ensino superior visaram atingir níveis mais elevados de eficiência e eficácia dessas instituições (GUTHRIE & NEUMANN 2007). Para além deste objetivo genérico, Hüfner (2003) apresenta outros mais específicos, tal como se segue:

- Competitividade, quer em termos nacionais, quer em termos internacionais, em que os Estados membros da comunidade representam um papel importante;
- *Accountability*, o que potencia a utilização de um conjunto de indicadores de desempenho;
- Eficiência interna, assim como a eficácia, atendendo às necessidades do mercado de trabalho;
- Nível elevado de qualidade de resultados, quer em termos de diplomados, quer em termos dos resultados de investigação.

Portanto, diversos são os fatores indicativos de melhoria no desempenho de uma instituição pública. Para se obter a avaliação destes indicativos, deve-se buscar metodologias adequadas para medir o desempenho. De acordo com (Waheed *et al.* 2010), existem quatro dimensões diferentes para medir o desempenho: eficácia, eficiência, relevância e criatividade.

Para Carvalho Filho (2011), a eficácia tem relação com os meios e instrumentos empregados pelos agentes no exercício de seus misteres na administração. O conceito de eficácia é complexo e dinâmico, sendo muito importante em termos de metodologias de

avaliação de desempenho nas entidades (Waheed et al. 2010). Para Carpinetti (2012, p. 197), eficácia refere-se ao quanto o resultado de um processo atende às expectativas do cliente ou receptor do resultado do processo.

De acordo com Carvalho Filho (2011) a eficiência não se confunde com a eficácia nem com a efetividade. Para o autor a eficiência transmite sentido relacionado ao modo pelo qual se processa o desempenho da atividade administrativa. Segundo Chiavenato (2008), a eficiência guarda relação com o *modus operandi*, tendo a ver portanto, com o consumo adequado dos insumos utilizados em determinado processo. Para Waheed (2010), a eficiência é a melhor utilização de recursos, quer em termos de tempo, quer de custo. Carpinetti (2012, p. 197) afirma que eficiência é uma medida da economia na utilização de recursos materiais e humanos utilizados no processo de obtenção de um determinado produto ou resultado.

Com relação a relevância, para Mitchell (2002) cited (Waheed *et al.* 2010), esta prende-se com a capacidade da informação satisfazer as necessidades dos *stakeholders*. Ou seja, refere-se ao nível de utilidade da informação para a tomada de decisão dos *stakeholders*. Um indicador de desempenho útil é aquele que fornece informação para a tomada de decisões estratégicas, que resultam em melhorias nos resultados após a sua implementação (ROWE & LIEVESLEY, 2002).

A criatividade indica a capacidade que a instituição tem de se adaptar a novas situações desenvolvendo estratégias suficientes para alcançar objetivos e necessidades dos *stakeholders*. Para além da sua medição, a análise do desempenho torna-se fundamental para orientar a instituição na prossecução dos seus objetivos estratégicos e operacionais (POPOVA & SHARPANSKYKH, 2010).

Portanto, a avaliação de desempenho compreende um meio de se gerenciar o desempenho de uma organização, buscando assim a melhoria dos processos, em que a tomada de decisão e ação depende dos níveis de desempenho quantificados. Sendo assim, as metas de uma organização podem ser monitoradas por meio de indicadores de desempenho, os quais caracterizam-se como termômetros para evidenciar a dinâmica organizacional para se obter resultados melhores.

Outro termo muito utilizado na Nova Administração Pública refere-se à efetividade na prestação dos serviços, que é entendida como o grau em que se atingiu o resultado esperado (OSBORNE & GAEBLER, 1995, p. 381). Portanto, a efetividade não é um conceito econômico - como a eficiência pura – mas de avaliação qualitativa dos serviços públicos. Concretiza-se a ideia de que o governo deve acima de tudo prestar bons serviços.

A avaliação da eficiência não pode ser dissociada da avaliação da efetividade. Pois, se a eficiência mede o custo do que foi produzido, a efetividade mede a qualidade dos resultados (OSBORNE & GAEBLER, 1953 p. 381). Desta maneira, “quando medimos a eficiência, podemos saber quanto nos custa alcançar uma produção determinada; ao medir a efetividade, sabemos se nosso investimento valeu a pena” (*idem*, p.381).

Neste trabalho, utilizaremos o termo efetividade para se identificar à capacidade que os indicadores de desempenho possuem para promover resultados pretendidos. Ou seja, vamos avaliar os resultados das ações implantadas com relação aos indicadores de gestão do IF Goiano, verificando os reais benefícios que esses indicadores trazem.

2.1 Indicadores de Desempenho Organizacional/KPI's

A informação, para ser útil para qualquer organização, “necessita ser traduzida em uma linguagem de uso comum e adequada para a análise e tomada de decisão. Assim surge o indicador, que é o agente tradutor da informação, democratizando o acesso às informações por todos os interessados, de maneira única e universal” (FERNANDES, 2004, p. 3).

Segundo Caldeira (2013), os Indicadores de Gestão são uma ferramenta de avaliação de desempenho quantitativa, estes devem ser analisados de uma forma científica e política e regularmente devem ser completados com informação qualitativa, que deve explicar alguma mudança no desempenho de um indicador em específico.

De acordo com Cave (1997) *apud* Jacinto (2012) os indicadores de desempenho constituem um dos três tipos de indicadores existentes:

Indicadores simples - São, geralmente, expressos em forma de números absolutos e destinam-se a fornecer uma descrição relativamente imparcial sobre uma situação ou processo. Indicadores de desempenho - Diferem dos indicadores simples na medida em que implicam um ponto de referência. Indicadores gerais – São, geralmente, conduzidos externamente e não são indicadores em sentido estrito, pois eles são frequentemente opiniões, descobertas da pesquisa ou estatísticas gerais.

Neste trabalho, iremos abordar os indicadores de desempenho, uma vez que podem ser definidos como um valor quantitativo realizado ao longo do tempo que permite obter informações sobre características, atributos e resultados de um produto ou serviço, sistema ou processo.

Os indicadores de desempenho permitem medir, analisar e comparar o desempenho das organizações. Sendo assim, pode-se dizer que são ferramentas de gestão utilizadas pelas entidades públicas.

Há diversas definições para os indicadores de desempenho conforme descrito abaixo:

Quadro 8 - Definições de indicador de desempenho

Autor/Ano	Definição de Indicador de desempenho
Borden & Bottrill (1994)	Relacionado com o tempo e contexto e enraizado num processo orientado para os objetivos, tendo dimensão de valor. Uma medida ou estatística torna-se um indicador de desempenho quando é explicitamente associado a uma meta ou objetivo.
Banta & Borden (1994)	Análise sobre o desempenho.
Neely <i>et al.</i> (1996)	Meio utilizado para quantificar a eficiência e a eficácia de uma tomada de decisão por parte da empresa.
Cave <i>et al.</i> (1997)	Medida relacionada com uma forma quantitativa. Pode ser ordinal ou cardinal, absoluta ou comparativa. Inclui a aplicação de fórmulas e procedimentos informais, como a avaliação pelos pares ou <i>rankings</i> de reputação.
Visscher (2001)	Número através do qual a qualidade de funcionamento de uma instituição ou sistema é expresso.
Rowe (2004)	Índices de dados de informação, através dos quais a qualidade funcional das instituições ou sistemas podem ser medidos e avaliados.
Chalmers (2008)	Medidas que dão informação e num contexto estatístico, permitindo comparações entre os campos, ao longo do tempo e com padrões usualmente aceites. Fornecem informações acerca do grau dos objetivos da qualidade de ensino e aprendizagem e como esses objetivos estão a ser cumpridos dentro do ensino superior e as instituições.
Parmenter 2010	Conjunto de medidas centradas nos aspetos de desenvolvimento organizacional, que são os mais críticos para o sucesso atual e futuro da organização.

Fonte: Borden & Bottrill 1994; Banta & Borden 1994; Neely *et al.* 1996; Cave *et al.* 1997; Visscher 2001; Rowe 2004; Chalmers 2008; Parmenter 2010. Elaboração própria.

Tendo em vista a complexidade de se avaliar a qualidade do ensino, Corbucci (2007, p. 19) afirma que “têm sido utilizados indicadores de desempenho que podem, de forma indireta, oferecer uma aproximação do que seria um ensino de qualidade. Na maioria das vezes, essa aproximação permite a comparação de desempenho entre instituições”.

Para Rowe (2004) as instituições do ensino superior utilizam os indicadores de desempenho por quatro razões principais: *i) monitorizar e acompanhar o seu desempenho para fins comparativos; ii) facilitar a avaliação das operações que a instituição efetua; iii) fornecer informações para auditorias externas de garantia de qualidade; iv) fornecer informações às entidades competentes com a finalidade de prestação de contas.*

No entanto o grande desafio é encontrar indicadores que não possuam vícios nas métricas de cálculo, e que sejam relevantes no processo de avaliação da gestão de uma instituição.

Os indicadores de desempenho permitem tanto à sociedade, quanto ao próprio governo e aos órgãos de controle a aferição da consecução dos objetivos e metas (SILVA, 2002, p.

64). Trata-se, portanto, de uma forma de garantir a transparência do desempenho da gestão, criando oportunidades de se demonstrar exemplos positivos de gestão, bem como exemplos negativos que devem avaliados e corrigidos.

Cave *et al.* (1997, *apud* Jacinto 2012, p. 18) classificam os indicadores de desempenho em quatro tipos:

Inputs (recursos financeiros e humanos, apoios a programas recebidos, atividades e serviços, tais como, a matrícula e o financiamento); *Outputs* (quantidade de “produtos” efetivamente produzidos, como os diplomas, taxas de licenciados ou de retenção e o financiamento da investigação); *Processes* (formação de professores e utilização de tecnologia sobre os meios utilizados para oferecer programas, atividades e serviços); *Outcomes* (atividades e serviços, qualidade dos programas e os seus benefícios para os estudantes, governo e para a sociedade).

Já para Parmenter (2010 *apud* Jacinto 2012, p. 20) existem quatro tipos de indicadores para medir o desempenho:

Key Result Indicators (KRIs), que medem o desempenho da organização numa determinada perspectiva; *Result Indicators* (RIs), que medem o que a organização tem feito; *Performance Indicators* (PIs), que indicam o que a organização deve fazer; *Key Performance Indicators* (KPIs), que indicam o que fazer para aumentar o desempenho de uma forma drástica.

Para Parmenter (2010) as características comuns dos *Key Performance Indicators* são o fato de se tratarem de indicadores não financeiros, de serem medidos frequentemente, de serem geridos pelos gestores de topo, de indicarem com clareza a todos os colaboradores da organização que ação é necessária, de existir alguém responsável ou um grupo de responsáveis pela ação, de terem um impacto significativo e positivo e de afetarem as medidas de desempenho de forma positiva.

Segundo Parmenter, (2007) e Caldeira (2013), os Key Performance Indicators (KPI) são uma técnica de gestão conhecida em português como “Indicadores-chave de Desempenho”. Os KPIs facilitam a transmissão da visão e missão de uma determinada organização para funcionários que operam na sua base. Desta forma, todos os funcionários dos vários escalões hierárquicos são envolvidos na missão de alcançar os alvos estratégicos estabelecidos pela organização. Um indicador chave de desempenho funciona como um veículo de comunicação, garantindo que os trabalhadores entendam como os seus trabalhos são importantes para o sucesso ou falta de sucesso da organização.

No mundo empresarial, os KPIs são medidas quantificáveis para que todos os colaboradores da organização tenham uma fácil percepção do cumprimento ou não dos objetivos da entidade. Consequentemente, esses indicadores determinam se é preciso tomar atitudes diferentes que melhorem os resultados atuais. Os indicadores-chave de desempenho só devem ser alterados se os objetivos primários de uma empresa também sofrerem alteração.

Para Padoveze (2012, p.127), a escolha de KPIs deve levar em conta alguns conceitos básicos, tais como:

Devem ser específicos, isto é, ser claros e focados; devem possibilitar acurácia da mensuração; devem ser desafiados, mas passíveis de serem alcançados; devem representar processos e atividades atuais e ter condições de serem obtidos de forma sistêmica.

Segundo Caldeira (2013), a cada KPI e indicadores em geral devem estar agregados os seguintes elementos:

- Objetivo - é o meio de comunicação das intenções estratégicas. Os objetivos devem esclarecer todos os colaboradores, sobre o que a organização pretende atingir e em que período de tempo;
- Fórmula de cálculo - fórmula matemática que pretende calcular o resultado do indicador;
- Resultado - valor atingido pela empresa naquele período de tempo;
- Meta - quantifica a ambição do objetivo. Fomenta a procurar dos resultados desejados;
- Desvio - representa a diferença entre o valor orçamentado e o valor alcançado;
- Performance - normalmente apresentada em percentagem, é a forma de comparar indicadores com unidades de medida diferentes;
- Avaliação - avaliação qualitativa obtida através do resultado da performance.

Segundo o mesmo autor, um bom KPI deve ter presente quinze características. Embora poucos consigam alcançá-las, qualquer indicador com algumas destas características deve ser considerado para integrar o painel de indicadores de uma organização e possivelmente algumas ferramentas de gestão:

1. Pertinência dos indicadores para a gestão;
2. Credibilidade do resultado;
3. Esforço aceitável para o apuramento do resultado;
4. Simplicidade de interpretação;
5. Simplicidade do algoritmo de cálculo;

6. Fonte de dados dentro da organização;
7. Cálculo automático;
8. Possibilidade de auditar as fontes de dados com eficácia;
9. Alinhamento com frequência de monitorização;
10. Possibilidade de calcular em momentos extraordinários;
11. Proteção de efeitos externos;
12. Não geração efeitos perversos;
13. Possibilidade de benchmarking;
14. Atualizado;
15. Possibilidade ter uma meta;

Sendo assim os KPI's tornam-se uma ferramenta extremamente útil para a organização, desde que haja um aprimoramento contínuo de suas características e funções. Estudos e pesquisas possibilitam essa melhoria dos KPI's transformando-se numa ferramenta dinâmica em que a gestão deve estar reavaliando-a constantemente, a medida que a organização altere sua missão e objetivos.

2.2 Avaliação por Indicadores nas Instituições Federais de Ensino Superior

Conforme Chiavenato (2008, p. 420), “a avaliação é a comparação dos resultados alcançados (descritos pelos indicadores de desempenho) com o desempenho pretendido (descrito pelos objetivos estratégicos e metas definidos)”.

Os indicadores quando utilizado numa série histórica de desempenhos, permite à instituição traçar estratégias de atuação para atingir a eficiência e eficácia da gestão.

Ainda, conforme exposto por Chiavenato (2008), o sistema de avaliação possui as seguintes etapas:

- 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.

Devido à complexidade de se avaliar a qualidade do ensino, Corbucci (2007, p.19) afirma que “têm sido utilizados indicadores de desempenho que podem, de forma indireta, oferecer uma aproximação do que seria um ensino de qualidade. Na maioria das vezes, essa aproximação permite a comparação de desempenho entre instituições”.

Para Bertolin (2007b, p. 316), os sistemas de indicadores têm se baseado em estruturas que consideram aspectos de: (a) entradas e/ou recursos; (b) processo; e (c) resultados e/ou de saídas. O Quadro 9 resume essas informações:

Quadro 9 - Estrutura Básica de um Sistema de Indicadores para o Ensino Superior

Indicador de entrada	Gastos com educação, investimento com tecnologia de informação e quantidade e formação dos docentes.	Gastos com educação
		Investimento em TIC
		Quantidade e formação de docentes
Indicadores de processo	Contexto pedagógico e organizacional ou características primárias, relativas à participação direta do processo de educação, e secundárias, relativas ao apoio à organização das características primárias.	Número de horas de ensino
		Acesso e utilização das TIC
		Número de horas, salário e dedicação dos docentes
Indicadores de resultados	Características relativas aos propósitos intermediários e últimos da educação	Nível de êxito dos alunos em exames
		Porcentagem de matriculados e taxas de escolarização
		Impactos no desenvolvimento econômico e social

Fonte: Bertolin (2007a, p. 206), Legenda: TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação.

As instituições federais de ensino devem possuir objetivos claramente definidos, para que se possa utilizar os indicadores de desempenho de forma eficaz, por meio de sistemas que avaliem o desempenho operacional destas instituições. Ou seja, os indicadores, quando são construídos devem estar relacionados com os objetivos estratégicos da instituição, a fim de avaliar se a implementação da estratégia está na direção correta.

Sarrico (2010) ao apresentar um relatório com indicadores de desempenho para apoiar os processos de avaliação e de reconhecimento de cursos em Portugal fez um apanhado na literatura internacional sobre indicadores, sintetizado no Quadro 10, a seguir:

Quadro 10 - Tipos de indicadores do ensino superior

Ensino	Características dos estudantes	Qualificações de entrada (por curso)
		Origem social dos estudantes (por curso)
		Origem geográfica dos estudantes (por curso)
		Taxas de admissão (por curso)
	Desempenho dos estudantes	Taxas de progressão (por curso)
		Taxas de graduação (por curso)
		Duração média da graduação (por curso)
		Destino dos diplomados (por curso)
Pesquisa	Nível de atividade	Orientação de doutorandos (por área científica)
		Nível de financiamento competitivo (por área científica)
	Produtividade	Doutorados concluídos por Estudantes por não docente (por área de formação) docente (por área científica)
		Publicações por docente (por área científica)
		Impacto por docente (por área científica)
		Patentes por docente (por área científica)
Nível de Recursos	Estudantes por docente (por área de formação)	
	Estudantes por não docente (por área de formação)	
	Docentes por funcionário não docente (por área de formação)	
	Despesa por estudante (por área de formação)	
	Recursos materiais por estudante (por área de formação)	

Fonte: Elaboração própria a partir de Sarrico (2010).

A partir deste quadro 10, observa-se a divisão dos indicadores em três grupos: (i) ensino, que envolve características e desempenho dos estudantes, (ii) pesquisa, a qual relaciona-se ao desempenho da instituição quanto à produção de pesquisas, (iii) nível de recursos, que indica os recursos disponíveis na instituição.

A OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico criou um sistema de indicadores para avaliar a educação superior que leva em consideração: gastos com educação superior por aluno e gastos em pesquisa por tipo de instituição; porcentagem dos discentes por curso, dos cursos e instituições avaliadas e dos discentes que estudam fora do País em relação a todos os estudantes; e a porcentagem dos discentes por faixas-etárias e a razão entre o número de estudantes de uma determinada região e a população daquele local (BERTOLIN, 2007b).

Vale ressaltar que no Brasil, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, contribui para o desenvolvimento de indicadores internacionais, e participa de programas como o PISA (Programa Internacional de Avaliação dos Alunos) e o INES – (do inglês, *Indicators of National Education Systems*), que é um programa de Indicadores dos Sistemas Educacionais Nacionais. Um dos grupos do *Mercosul Educacional* dos quais o Inep participa é o Grupo Trabalho de Indicadores (GT Indicadores), o qual tem como papel principal produzir novos indicadores educacionais comparáveis regionalmente.

Além disso, o grupo também é responsável pela Vitrine Estatística, na qual constam informações, tais como descrições sobre os sistemas educativos dos países membros e associados, seleção de indicadores demográficos, econômicos e educativos globais e um conjunto de indicadores educativos específicos (INEP, 2015a).

De acordo com o documento “*Word Declaration on Higher Education for the Twenty-First Century: Vision and Action*”, elaborado pela UNESCO de 1998:

Os principais desafios e dificuldades a serem enfrentados pela educação superior em escala mundial internacional mencionado na Conferência são: financiamento, equidade de condições de acesso; qualificação do corpo docente; melhoria e manutenção da qualidade do ensino, pesquisa e serviço; relevância dos programas; empregabilidade dos egressos; estabelecimento de acordos de cooperação eficientes e acesso equitativo aos benefícios da cooperação.

Pelo exposto, observamos a importância dos indicadores na avaliação de desempenho das instituições de ensino. Desta forma, Moreira (2010) ressalta que as pesquisas realizadas no campo da avaliação de desempenho no ensino superior de maneira geral, explicam os resultados alcançados pelos alunos por três fatores: características socioeconômicas, pessoais e as institucionais.

As características socioeconômicas compreendem a o nível de escolaridade e ocupação dos pais, a renda familiar, e características demográficas onde o aluno reside.

As características pessoais indicam o potencial e habilidades do aluno, a trajetória acadêmica e o fator de motivação para os estudos.

As características institucionais englobam a qualificação e condições de trabalho do corpo docente, ambiente escolar, estrutura física, e recursos pedagógicos.

Cabe destacar que a pesquisa envolve a análise da efetividade dos indicadores de desempenho no atual contexto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

2.3 Avaliação da Gestão nos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia

Os IFEs – Institutos Federais de Educação, criados pela Lei 11.892/2008, têm basicamente como missão institucional promover o ensino, pesquisa e extensão, a verticalização do ensino, e desenvolvimento local e regional.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia possuem autonomia para gerir suas atividades inclusive criando e extinguindo 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 (vide §3º, do artigo 2º, da Lei 11.892/2008).

Nesse sentido, os IFE - Institutos Federais de Educação possuem vinculação ao Ministério da Educação, e a SETEC/MEC - Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica é responsável pela supervisão destas unidades de ensino, apoiando e monitorando suas ações (vide, inciso VIII, do artigo 13, do Decreto nº 7.690/2012).

Além da SETEC, o Tribunal de Contas da União, e a Controladoria Geral da União realizam o monitoramento e controle de atividades e gastos públicos nos IFEs. Esses dois últimos órgãos possuem competência de controle externo e interno, respectivamente, conforme artigos 70 a 74 da Constituição Federal.

O controle externo é exercido pelo poder Legislativo, auxiliado pelos Tribunais de Contas da União, que exercem a fiscalização orçamentária, financeira, patrimonial, contábil e operacional, por meio de relatórios e pareceres que subsidiam o julgamento de contas de gestão. O termo externo refere-se ao fato de que o controle ocorre sobre os demais Poderes (Executivo, Judiciário e Ministério Público).

O controle interno diz respeito ao controle executado pelo próprio Poder. No Poder Executivo, este controle é exercido por um órgão definido como Secretaria Federal de Controle a qual possui a CGU - Controladoria Geral da União como executora de atividades de controle interno. Nesse sentido, o controle interno verifica a legalidade de despesas, a legitimidade, a economicidade e aspectos operacionais (se a prestação dos serviços observou o princípio da eficiência).

Na administração pública atual, há três tipos de controles a se definir como controles prévios, concomitantes e subsequentes aos atos de gestão. O controle prévio pode ser exemplificado como exemplo, uma apreciação de atos de admissão de pessoal pelos tribunais de contas antes da nomeação de um servidor público federal. O controle concomitante refere-se a uma visita de auditores da CGU, para verificar a devida aplicação de recursos numa determinada instituição pública. O controle subsequente tem como exemplo, análise de relatórios de gestão utilizados nas prestações de contas dos órgãos.

Em síntese observa-se, portanto, que além da comunidade, o MEC, a SETEC, o TCU e a CGU realizam o acompanhamento e controle da gestão. Isso indica a transparência dos atos de gestão bem como, uma forma de conduzir os gestores públicos a atuarem em busca de

resultados mais eficientes. A administração gerencial, adotada atualmente no país, possui essa função, a qual as decisões e ações são orientadas para resultados, tendo como foco as demandas dos clientes e usuários da instituição, baseadas no planejamento permanente e executadas de forma descentralizada e transparente.

2.4 A Utilização de Indicadores de Desempenho nos Relatórios de Gestão das IFE's

Em 1994, a partir da Instrução Normativa/TCU nº 6, de 8 de junho de 1994 (TCU, 1994), o TCU inclui no processo de prestação de contas dos administradores públicos, a obrigatoriedade de apresentação de informações que demonstrem o desempenho da gestão.

Em 1997, por meio da Decisão/TCU nº 731/1997 – Plenário (TCU, 1997) o TCU demonstra interesse em avaliar o desempenho das IFES.

A partir de uma auditoria de natureza operacional realizada em 1999 na Universidade de Brasília - UnB pelo Tribunal de Contas da União, houve a intenção de selecionar e apurar indicadores que pudessem apresentar aspectos relevantes do desempenho das instituições de ensino superior. Além da Universidade de Brasília (Unb) outras Universidades foram auditadas nesta sistemática, a saber: a sistemática foi testada em outras cinco instituições, a saber: Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). A partir desta auditoria, o TCU em parceria com a Secretaria de Ensino Superior (SESu/MEC), expediu a Decisão Normativa nº 408/2002 – TCU – Plenário, a qual estabelecia que as IFES deveriam incluir séries históricas de indicadores em seus relatórios de gestão:

O que se pretende, com a inclusão desses dados nos relatórios de gestão, é a construção de uma série histórica para acompanhar a evolução de aspectos relevantes do desempenho de todas as IFES, o que poderá indicar, ao longo dos anos, a necessidade de aperfeiçoamentos em áreas específicas, ou mesmo a correção de eventuais disfunções (TCU, 2007).

Como resultado destas auditorias que ocorreram nas 6 (seis) instituições citadas, houve a elaboração de um manual de orientação para cálculo dos indicadores de gestão, sendo assim determinado conforme referida decisão: a inclusão, pelas IFES, dos indicadores de gestão especificados nos respectivos relatórios de gestão das contas anuais; a criação de grupo de contato (6ª Secex, da SESu e SFC), para orientar as IFES na implementação padronizada

dos indicadores e estabelecer plano de ação com vistas a aprimorá-los; a inclusão, no Relatório Anual das Contas do Governo, de análise setorial do desenvolvimento das IFES quanto aos indicadores.

Nesta mesma perspectiva, em 2005, o TCU durante uma auditoria no Programa de Educação Profissional, a cargo da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica - Setec/MEC e das Instituições Federais de Educação Tecnológica – Ifets, verificou a ausência de informações gerenciais relevantes que deveriam ser apresentadas pelas Ifets e pela SETEC/MEC.

Foi assim expedido o Acórdão 2267/2005 – Plenário/TCU, o qual determinou à Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica - SETEC/MEC, que encaminhasse ao Tribunal de Contas da União a definição de conjunto de dados e de indicadores de gestão - inclusive fórmulas de cálculo que passaram a integrar os relatórios de gestão de todas as Ifets a partir das contas referentes ao exercício de 2005, devendo contemplar, além de informação considerada necessária para refletir a execução financeira e operacional da instituição, indicadores sobre o perfil socioeconômico de ingressantes e concluintes bem como indicadores sobre a demanda por vagas oferecidas pela instituição, discriminada por ensino médio, técnico e tecnológico.

Especificamente, quanto ao cumprimento desta determinação, a SETEC/MEC submeteu ao TCU lista de indicadores que, ao seu juízo atenderiam à demanda do Tribunal. A Secretaria comunicou, ainda, o desenvolvimento do Sistema de Informações Gerenciais (SIG), cujo objetivo seria calcular e gerir os indicadores de desempenho acadêmico e administrativo das IFETs. De um universo de 31 (trinta e um) indicadores geridos pelo Sistema, foram selecionados, com base nos critérios de relevância acadêmica e gerencial, os 11 (onze) para integrarem a prestação de contas das instituições de ensino.

Logo em seguida, o TCU – Plenário, expediu o Acórdão 360/2006 ratificando os indicadores propostos pela SETEC/MEC, e com a finalidade de auferir o grau de inclusão social da política governamental para a área, incluiu o indicador “número de alunos matriculados classificados de acordo com a renda per capita familiar”, em faixas de renda a serem definidas pela própria Secretaria. Portanto, foi determinado às IFETs que incluíssem esses 12 (doze) indicadores de gestão, acompanhados dos dados primários relativos aos componentes necessários ao seu cálculo, nos relatórios de gestão de suas contas anuais, a partir do exercício de 2005. Segue indicadores abaixo listados:

1. Relação candidato/vaga;

Objetivo: Medir a capacidade de ofertar novas vagas, em relação à procura do público.

2. Relação ingressos/aluno;

Objetivo: Medir a capacidade de renovação do quadro discente.

3. Relação concluintes/aluno;

Objetivo: Medir a capacidade de alcançar êxito.

4. Índice de eficiência acadêmica de concluintes;

Objetivo: Medir a capacidade de alcançar êxito entre os alunos que finalizaram;

5. Índice de retenção do fluxo escolar;

Objetivo: Medir a relação de alunos que não concluem seus cursos no período previsto.

6. Relação de alunos/docente em tempo integral;

Objetivo: Medir a capacidade atendimento em relação à força de trabalho.

7. Índice de titulação do corpo docente;

Objetivo: Medir o índice de atualização e capacitação do corpo docente.

8. Gastos correntes por aluno;

Objetivo: Medir o custo médio de cada aluno para a instituição.

9. Percentual de gastos com pessoal;

Objetivo: Medir o gasto com pessoal em relação aos gastos totais.

10. Percentual de gastos com outros custeios; e

Objetivo: Medir o gasto com outros custeios em relação aos gastos totais

11. Percentual de gastos com investimentos.

Objetivo: Medir o gasto com investimentos em relação aos gastos totais.

12. Número de alunos matriculados classificados de acordo com a renda per capita familiar.

Objetivo: Medir a capacidade de inclusão social da instituição.

Estes indicadores estão distribuídos, conforme Quadro 11, em 4 (quatro) áreas, a saber: acadêmicos, administrativos, socioeconômicos, gestão de pessoas.

Quadro 11: distribuição de indicadores por áreas (Acórdão TCU nº 2.267/2005)

Indicadores	
Acadêmicos	Relação candidato/vaga
	Relação ingressos/aluno
	Relação concluintes/aluno
	Índice de eficiência acadêmica – concluintes

	Índice de retenção do fluxo escolar
	Relação de alunos/docentes em tempo integral
Administrativos	Gastos correntes por aluno
	Percentual de gastos com pessoal
	Percentual de gastos com outros custeios
	Percentual de gastos com investimentos
Socioeconômicos	Número de alunos matriculados por renda per capita familiar
Gestão de Pessoas	Índice de titulação do corpo docente

Fonte: adaptado pelo autor com base em Schneider (2012).

Foi determinado que a SETEC/MEC, mantivesse um banco de dados com as informações dos indicadores armazenadas para análise levando em conta as séries históricas construídas a partir de 2005 e que houvesse um encaminhamento às IFETs, das orientações sobre o cálculo dos indicadores de gestão.

Além dos relatórios de gestão, as IFETs utilizam indicadores de desempenho em políticas de avaliação da gestão. Como exemplo, tem-se o Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024, que determina diretrizes, metas e estratégias para a política educacional dos próximos dez anos. Em agosto de 2015, O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep) tem promovido reuniões com o objetivo de criar indicadores para monitoramento do PNE, conforme afirma o presidente do INEP, Chico Soares (BRASIL, 2015): "O intuito é abrir um canal de diálogo com nossos pesquisadores sobre a adequação de um conjunto de indicadores para acompanhamento das metas do Plano Nacional de Educação".

Indicadores também são utilizados nos TAM's (Termos de Acordo de Metas e Compromissos do Ministério da Educação/Institutos Federais), os quais possuem 19 metas e expressam um acordo de metas e compromissos que deveriam ser atingidas em curto prazo, até o ano de 2013 e projeção de manutenção ou ampliação nos anos seguintes, tomando como marco de médio prazo o ano de 2016 e de longo prazo o ano de 2022. Tais metas e compromissos são monitorados por meio de indicadores presentes em tabelas definidas pelo MEC. Entre umas das metas estabelecidas para os IFET's, estava o compromisso de Adesão, a partir de 2010, do Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica (SISTec) e de outros programas de interesse coletivo da REDE FEDERAL, com compromisso de alimentação das bases de dados do Ministério da Educação. Portanto, o

SISTEc veio a substituir o SIG que estava apresentando baixa confiabilidade, difícil verificação e auditoria, enquanto que o SISTEc apresentou a perspectiva de construção de uma metodologia padronizada para a geração e análise de indicadores de gestão, possibilitando a correta inserção de dados e garantindo a confiabilidade, padronização e comparabilidade.

Tanto no PNE quanto no TAM, nota-se que o estabelecimento de indicadores tem o objetivo de expressar melhorias da eficiência e eficácia da gestão, bem como a ampliação de oferta de vagas.

3 - METODOLOGIA

Para o presente estudo, pretende-se realizar uma pesquisa com a finalidade aplicada, por meio de um estudo de caso com a coleta de dados de uma instituição.

Quanto à abordagem, será uma pesquisa qualitativa tanto na coleta quanto no tratamento das informações com o objetivo de garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação.

Quanto ao objetivo, a pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva, com a finalidade de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Serão utilizados levantamentos bibliográficos e documentais, e ocorrerá a realização de entrevistas com pessoas que possuem experiência prática com o problema pesquisado.

O instrumento será uma entrevista semiestruturada com roteiro previamente elaborado, aplicada a um grupo 4 (quatro) gestores do IF Goiano. Tal entrevista será realizada com o objetivo de verificar se os gestores do IF Goiano estão aplicando os indicadores de desempenho disponíveis atualmente, para a busca de uma melhoria de eficiência e eficácia de gestão. Outro ponto, a ser abordado por meio do questionário será a consulta aos gestores sobre novos indicadores que possam contribuir para uma verificação fidedigna do desempenho da instituição. As entrevistas serão realizadas com o registro das informações por meio de áudio e posterior transcrição para texto

As questões serão tratadas qualitativamente, com confronto de dados coletados nas entrevistas e análise de informações e interpretação de resultados.

3.1 Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa busca a solução de um problema, aplicado na realidade. De acordo com Barros e Lehfeld (2000, p. 78), a pesquisa aplicada tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, com o objetivo de “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”.

Quanto ao objetivo a pesquisa caracteriza-se como exploratória (levantamento documental) e descritiva (utilização de entrevistas semiestruturada). Beuren et al (2006, p.81)

dia que “o estudo exploratório apresenta-se como um primeiro passo no campo científico, a fim de possibilitar a realização de outros tipos de pesquisa a cerca do mesmo tema, como a pesquisa descritiva e a pesquisa explicativa”.

Para Ciribelli (2003), “na pesquisa descritiva os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem que o pesquisador interfira neles”. Assim, nesta pesquisa ocorrerá uma coleta de dados de forma fidedigna, com o objetivo de garantir a confiabilidade das informações e uma análise criteriosa, e estes dados de um cenário real serão utilizados durante a realização da entrevista. Já, sob a óptica de abordagem do problema de pesquisa, esta pode ser considerada efetivamente qualitativa, pois

[...] os dados são coletados preferencialmente nos contextos em que os fenômenos são construídos; a análise dos dados é desenvolvida, de preferência, no decorrer do processo de levantamento de dados; os estudos apresentam-se de forma descritiva, com enfoque na compreensão e interpretação à luz dos significados dos próprios sujeitos e de outras referências afins da literatura [...]; a teoria é construída através da análise dos dados empíricos para, posteriormente, ser aperfeiçoada com outros autores, mas os estudos qualitativos podem partir de categorias preexistentes [...]; considera, dentro de uma perspectiva quântica, a interação pesquisador-pesquisado, para tanto, exige do pesquisador aperfeiçoamento em técnicas comunicacionais [...]; não nega a integração de dados qualitativos com dados quantitativos, e, sim, estimula a complementaridade desses dois modelos. (PATRÍCIO *et al.*, 2000, p. 4).

A pesquisa qualitativa é uma modalidade de pesquisa na qual os dados são coletados por meio das interações sociais (estudos etnográficos e pesquisa participante) e analisados subjetivamente pelo pesquisador. A pesquisa qualitativa preocupa-se com os fenômenos, sendo que um fato é tudo o que pode ser objetivamente observado e definido por consenso social, enquanto um fenômeno remete-nos à interpretação de um fato feita por um observador. Ou seja, o fenômeno é a interpretação subjetiva do fato. Na pesquisa qualitativa o pesquisador tem ampla liberdade teórico-metodológica para realizar seu estudo.

O procedimento técnico utilizado neste trabalho compreende a pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica envolve a utilização de livros, artigos de periódicos, teses e dissertações correlatas à área de estudo, além de endereços eletrônicos. A pesquisa documental refere-se à consulta em documentos institucionais, registros, jornais e periódicos.

Segundo Gil (1991), o estudo de caso se caracteriza pelo estudo exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, e vem sendo adotado na investigação de fenômenos das mais diversas áreas de conhecimento. No caso específico desta pesquisa ocorrerá um levantamento de dados a respeito do objeto de estudo,

envolvendo principalmente um grupo específico de servidores públicos que atuam na gestão da instituição atualmente, constituindo assim a população a ser pesquisada. Sendo assim, os envolvidos na pesquisa, são 4 (quatro) ocupantes de cargos de gestão (Diretores Gerais de campus e Reitor), que administram a Reitoria, Pró-Reitorias e todos os Câmpus do IF Goiano que fizeram parte da constituição inicial do IF Goiano, com a vigência da Lei 11.892/2008. A escolha desta população para a pesquisa ocorre devido ao nível de conhecimento técnico de gestão que possuem, e por serem os servidores responsáveis pelos planejamentos e decisões administrativas da instituição.

O instrumento de coleta de dados a ser utilizado serão as entrevistas. sendo portanto registradas por meio de áudio e posterior transcrição para texto.

A entrevista será realizada com o objetivo de verificar a efetividade dos indicadores de desempenho utilizados nos relatórios de gestão, no âmbito legal do IF Goiano para o período de 2014 a 2015. Serão realizadas visitas aos locais de trabalho dos entrevistados com a realização das entrevistas, permitindo ao gestor falar abertamente sobre os assuntos propostos, criando assim uma expectativa de abertura de ideias sobre o tema abordado.. Ao final, os dados serão tratados qualitativamente, com base na fundamentação teórica exposta neste trabalho.

3.1.1 Instrumento de Coleta de Dados

A técnica a ser utilizada será uma entrevista com uma série de perguntas organizadas com o objetivo de levantar dados para a pesquisa. Serão aplicadas perguntas abertas, permitindo ao informante responder livremente, usando linguagem própria e emitindo opiniões.

Com a metodologia predominantemente qualitativa, privilegiou-se como instrumento de coleta de dados a técnica da entrevista semiestruturada com posterior transcrição e análise de conteúdo. O pressuposto fundamental da escolha e da aplicação da entrevista semiestruturada é de que o ato de investigação e pesquisa comporta e reivindica um processo dialógico em que os atores envolvidos, ao participarem da entrevista, estarão diante de uma oportunidade de expressar suas diferentes concepções sobre a educação/formação profissional.

3.1.2 População Alvo – Gestores do IF Goiano

Em relação à estrutura administrativa, segundo o estatuto do IF Goiano, em seu Art. 7º, a organização geral do Instituto Federal Goiano constitui-se de:

- I - COLEGIADOS
 - a) Conselho Superior;
 - b) Colégio de Dirigentes;
- II - REITORIA
 - c) Gabinete;
 - d) Pró-Reitorias:
 - I - Pró-Reitoria de Ensino;
 - II - Pró-Reitoria de Extensão;
 - III - Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação;
 - IV - Pró-Reitoria de Administração; e
 - V - Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional.
 - e) Diretorias Sistêmicas;
 - f) Auditoria Interna;
 - g) Procuradoria Federal.
- III – CAMPI, que para fins da Legislação educacional são considerados Sedes (Brasil, 2009).

Essa organização institucional obedece ao estabelecido no estatuto. Ela abarca todos os servidores que trabalham na instituição. Sendo presentes na maioria dos diversos setores, mais comumente lotados nas áreas de apoio e algumas exceções, em cargos de chefia de setor e diretoria, dentro da hierarquia no IF Goiano. Salienta-se que os cargos eletivos de diretor geral e reitor constituem o alvo deste estudo, por fazerem parte dos *stakeholders* da instituição, ou seja, tratam-se de indivíduos que podem afetar ou serem afetados pela realização dos objetivos da entidade.

A coleta de dados ocorreu através de pesquisa semiestruturada, com a utilização de entrevistas aplicadas aos gestores (Diretor Gerais de Campus e Reitor) do IF Goiano, que administram os Câmpus Ceres, Rio Verde, Urutaí e a Reitoria. Esses gestores foram selecionados, tendo em vista o fato de que as unidades as quais atuam, fazem parte das antigas instituições (Escola Agrotécnica Federal de Ceres, Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Verde, Centro Federal de Educação Tecnológica de Urutaí) que hoje integram o Instituto Federal Goiano (Reitor), após a vigência da Lei 11.892/2008. São gestores ocupantes de cargos eletivos, escolhidos pela comunidade escolar (discentes, docentes e técnicos administrativos) com mandato de 4 (quatro) anos, e que possuem experiência de gestão tendo em vista a atividade que desempenham.

Compõem dessa forma, uma parcela importante do grupo de stakeholders da instituição, que possuem atribuições inerentes ao cargo, com autonomia suficiente para executar planos estratégicos propostos em políticas públicas do governo federal, tentando assim obter os resultados necessários para comprovar a eficiência da gestão em que atuam.

4 - ESTUDO DE CASO

Este estudo compreende uma pesquisa aplicada que ocorrerá no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, que trata-se de um órgão público da administração indireta. As informações sobre a instituição foram consultadas no Plano de Desenvolvimento Institucional do IF Goiano 2014-2018 (Brasil, 2014), e no site www.ifgoiano.edu.br, com o objetivo de apresentar características da organização, sua natureza, localização, histórico, missão, visão, valores, objetivos, estratégia organizacional, estrutura administrativa, métodos de acompanhamento e avaliação institucional, e ainda a abordagem da população alvo deste estudo de caso (gestores) e suas peculiaridades. Portanto, a maioria das informações aqui presentes é proveniente do PDI e somente serão citadas de forma direta outras fontes de informação.

Os objetivos da pesquisa foram investigados durante a coleta de dados, considerando 5 (cinco) tópicos. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores do IF Goiano. A seleção desses tópicos compreende a essência da discussão dos assuntos inerentes aos objetivos propostos neste trabalho. No entanto, apesar da utilização desses tópicos como eixo norteador da pesquisa, houve a possibilidade de expandir a exploração dos conhecimentos e opiniões dos gestores entrevistados, o que trouxe a tona novas expectativas de discussão para essa pesquisa, enriquecendo assim o trabalho.

4.1 História do Instituto Federal Goiano

No princípio as instituições que constituem hoje a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica eram apenas 19 escolas de aprendizes artífices instituídas por um decreto presidencial de 1909. Em 1959, essas escolas passaram a se chamar escolas técnicas federais sendo, portanto, transformadas em autarquias. Com o tempo formou-se a rede federal de escolas agrícolas.

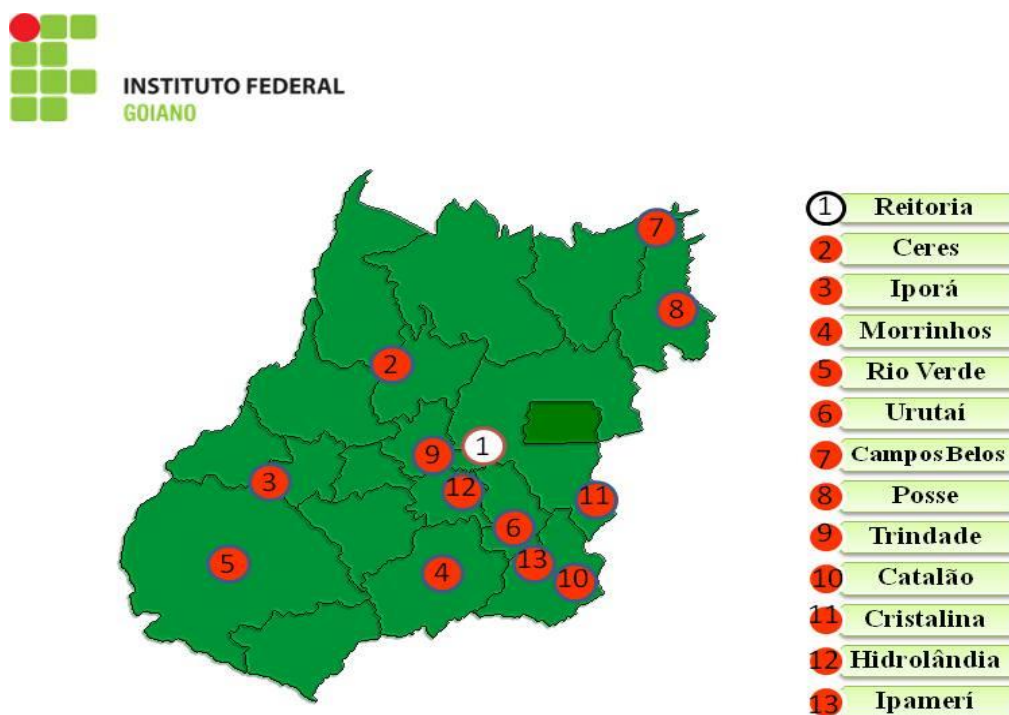
Houve diversas transformações, e recentemente ocorreu o surgimento do Instituto Federal Goiano (IF Goiano), criado pela Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, juntamente com outros 37 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. As novas instituições são fruto do reordenamento e da expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, iniciados em abril de 2005.

Conforme o disposto na Lei 11.892/2008, o Estado de Goiás foi contemplado com dois Institutos Federais: O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano – IF Goiano, voltado preferencialmente à oferta de cursos nas áreas das ciências agrícolas, e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás – IFG, voltado preferencialmente à oferta de cursos nas áreas industriais.

O IF Goiano integrou os antigos Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets) de Rio Verde, de Urutai e sua respectiva Unidade de Ensino Descentralizada de Morrinhos, mais a Escola Agrotécnica Federal de Ceres (EAFCe) – todos provenientes de antigas escolas agrícolas. Como órgão de administração central, tem sua Reitoria instalada em Goiânia, capital do Estado.

Em 2010, inaugura o Câmpus Iporá, localizado na região Oeste de Goiás e, em 2011, com uma nova expansão da Rede Federal, foi contemplado com três novos Câmpus nas cidades de Campos Belos, Posse e Trindade. Já em 2014, iniciou atividades em quatro Câmpus avançados, nos municípios de Catalão, Cristalina, Hidrolândia e Ipameri. Abaixo a ilustração demonstra a distribuição geográfica das unidades constituintes do IF Goiano:

Figura 03 - Localização geográfica das unidades do IF Goiano



Fonte: adaptado do sitio do IF goiano. Disponível em: www.ifgoiano.edu.br

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano - IF Goiano é uma autarquia federal similar às universidades federais, detentor de autonomia administrativa,

financeira, patrimonial, disciplinar e didático-pedagógica. O IF Goiano oferta educação básica, profissional, superior tecnológica, e pós-graduação, de forma multicurricular, em estruturas multicâmpus. Especializada principalmente em educação profissional e de tecnologia, atua nas diversas modalidades de ensino.

No ensino profissional técnico de nível médio, os cursos ofertados são preferencialmente integrados ao ensino médio, o qual atende a uma demanda de jovens, incluindo também o público adulto, através do Programa Nacional de Integração entre Educação Profissional e Educação Básica na Modalidade de Educação Jovens e Adultos - Proeja. Oferece ainda, cursos de extensão, de formação profissional para os trabalhadores e à comunidade através do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego - Pronatec, entre outros cursos de menor duração intitulados Formação Inicial e Continuada FIC, além dos outros cursos na modalidade de Educação à Distância - EaD.

Na educação superior e tecnológica, o IF Goiano oferta cursos de tecnologia, bacharelado e licenciatura. Os principais cursos oferecidos na modalidade superior compreendem principalmente a área de agropecuária uma vez que o IF Goiano, quando em sua criação foi vocacionado especialmente para esta área de agropecuária. Em nível de pós-graduação, o IF Goiano oferta especializações, mestrados e doutorados.

Tendo em vistas as informações contidas no Plano de Desenvolvimento Institucional do IF Goiano, atualmente existem mais de vinte e cinco mil alunos atendidos pela instituição.

Trata-se então de uma instituição pública de grande relevância para o Estado de Goiás, pois cria para a população oportunidades de capacitação e qualificação de forma gratuita, além de promover o desenvolvimento científico e tecnológico.

4.2 Métodos de Avaliação de Desempenho do Instituto Federal Goiano

As políticas de avaliação da educação superior do Brasil tiveram um impulso em julho de 1993, quando surgiu a Secretaria da Educação Superior (SESu), vinculada ao Ministério da Educação, que criou a Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior. A partir disso, foi criado o Programa de Avaliação das Universidades Brasileiras – PAIUB, que tinha por objetivo geral “rever e aperfeiçoar o projeto acadêmico e sócio político da Instituição, promovendo a permanente melhoria da qualidade e a pertinência das atividades desenvolvidas” (MEC/SESu, 1994, p. 13).

Esta foi a primeira tentativa de instauração de um sistema de avaliação institucional da educação superior brasileira, considerando-se a avaliação global em várias funções da educação superior: ensino, pesquisa, extensão e gestão da educação.

No entanto houve uma evolução do conhecimento na área ocasionando mudanças nas políticas de avaliação da educação. A partir da Lei 10.861/2004, ocorreu a criação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, cujo principal objetivo era assegurar:

§ 1º a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão de sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (BRASIL, 2004, p.3).

A avaliação institucional consiste em um processo de caráter diagnóstico, formativo e de compromisso coletivo, cujo objetivo é identificar o perfil institucional e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos, observados os princípios do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

Com o SINAES foi constituído a CONAES – Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior, no âmbito do Ministério da Educação, encarregada de conduzir os trabalhos inerentes ao processo avaliativo das instituições de ensino superior do país, conforme configurado nos artigos 6º e 7º da Lei 10.861/2004. Ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) coube a responsabilidade de operacionalizar os processos coordenados pela CONAES.

A partir dessa lei surgiu uma valorização do papel de auto avaliação institucional, em conjunto com a avaliação externa com o objetivo de avaliar a instituição nas seguintes dimensões:

- I – a missão e o plano de desenvolvimento institucional;
- II – a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;
- III - a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;
- IV – a comunicação com a sociedade;

V - as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;

VI - organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;

VII - infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;

VIII – planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional;

IX – políticas de atendimento aos estudantes;

X – sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior (INEP, 2009, p. 152-153).

Esses dez dimensões, passaram a ser o trajeto norteador utilizado pelos gestores educacionais, para avaliar e identificar fragilidades e potencialidades no universo escolar, além de possibilitar o planejamento de ações mais assertivas para alcance de bons resultados. Portanto a avaliação é capaz de auxiliar na busca por emancipações institucionais, favorecendo os gestores no desenvolvimento de ações que possam desencadear um ensino de mais qualidade pautado na integração entre o ensino, a pesquisa e a extensão.

Para Cavalieri; Macedo-Soares; Thiollent (2004) a avaliação institucional

[...] é um mecanismo de fornecimento de informações para as mudanças, além de contribuir para o estabelecimento de um rumo coerente com os propósitos e necessidades específicos de cada universidade. [...] uma ferramenta necessária à reorientação estratégica das universidades e à condução da melhoria do seu ensino, pesquisa e administração (CAVALIERI; MACEDO-SOARES; THIOLLENT, 2004, p. 20).

Para a realização das atribuições relativas ao processo de auto avaliação o governo instituiu, na Lei do SINAES, a Comissão Própria de Avaliação – CPA, a qual cada instituição de ensino superior tem a responsabilidade de constituir, para conduzir os processos avaliativos e de prestar as informações solicitadas pelo INEP, sendo suas atribuições e diretrizes definidas pelo art. 11 da Lei nº 10.861/2004:

Art. 11. Cada instituição de ensino superior, pública ou privada, constituirá Comissão Própria de Avaliação - CPA, no prazo de 60 (sessenta) dias, a contar da publicação desta Lei, com as atribuições de condução dos processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP, obedecidas as seguintes diretrizes:

I - constituição por ato do dirigente máximo da instituição de ensino superior, ou por previsão no seu próprio estatuto ou regimento, assegurada a participação de todos os

segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada, e vedada a composição que privilegie a maioria absoluta de um dos segmentos;

II - atuação autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior (INEP, 2009, p. 157).

O papel da CPA é conduzir o trabalho de mobilização da comunidade interna, por meio da sensibilização de todos para a importância da realização do processo de autoavaliação para a instituição no sentido de elevar a qualidade do ensino dentre outros aspectos importantes tais como permitir a deflagração de ações corretivas às instituições que não conseguirem obter desempenhos satisfatórios.

O produto destas avaliações gera subsídios para processos decisórios com ações corretivas às instituições, considerando que são revelados os pontos fortes e fracos da instituição. A avaliação proposta pelo SINAES tem como uma de suas finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, respeitando a identidade institucional. Assim, o SINAES congrega um sistema de avaliação global, integrado às atividades acadêmicas, compondo-se de três modalidades de instrumentos de avaliação aplicados em diferentes momentos, a saber: a Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES), Avaliação dos Cursos Superiores (ACS) e Avaliação do Desempenho dos Estudantes (ENADE).

A utilização do Plano de Desenvolvimento Institucional adquire relevância com a aplicação do Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006, o qual dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Este estabelece que para o início do funcionamento da instituição de educação superior faz-se necessário o prévio credenciamento junto ao MEC, por meio de apresentação de documentos, entre os quais, encontra-se o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

De acordo com art. 16 do supracitado decreto, o PDI deverá conter, pelo menos, os seguintes documentos:

I - missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;

II - projeto pedagógico da instituição;

III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos, aumento de vagas, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, a previsão de abertura dos cursos fora de sede;

IV - organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número de turmas previstas por curso, número de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento e eventuais inovações consideradas significativas, especialmente quanto a flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de

integralização do curso, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos;

V - perfil do corpo docente, indicando requisitos de titulação, experiência no magistério superior e experiência profissional não-acadêmica, bem como os critérios de seleção e contratação, a existência de plano de carreira, o regime de trabalho e os procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro;

VI - organização administrativa da instituição, identificando as formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos e os procedimentos de auto-avaliação institucional e de atendimento aos alunos;

VII - infra-estrutura física e instalações acadêmicas, especificando:

VIII - oferta de educação a distância, sua abrangência e pólos de apoio presencial;

IX - oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado; e

X - demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras (BRASIL, 2006).

Portanto, as instituições que deram origem ao IF Goiano (Escola Agrotécnica Federal de Ceres, Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Verde e Centro Federal de Educação Tecnológica de Urutaí), antes mesmo da vigência da Lei 11.892/2008, já utilizavam diferentes formas de avaliar o desempenho institucional e realizar o planejamento estratégico, seja por meio da Comissão Própria de Avaliação ou com a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional.

Atualmente encontra-se vigente o PDI (2014-2018) do IF Goiano, sendo utilizado para a sua construção a metodologia do *Balanced Scorecard (BSC)* ou Painel de Desempenho Balanceado. De acordo com o que consta no PDI (2014-2018) do IF Goiano:

O *BSC* defende que os métodos tradicionais para mensurar o desempenho organizacional não estavam adequados à realidade das organizações, uma vez que o foco se concentrava em examinar indicadores financeiros e contábeis. Além disso, entendia-se que medidas financeiras eram inadequadas para medir, orientar e avaliar o processo de geração de valor futuro, que se dá por meio do investimento em discentes, fornecedores, colaboradores, processos, tecnologia e inovação (Brasil, 2014).

Esta ferramenta de planejamento estratégico contém inúmeros indicadores financeiros e não financeiros definidos como medidas que representam e quantificam um insumo, resultado, característica ou o desempenho de um processo, serviço ou produto da organização. No PDI do IF Goiano foram definidos 22 objetivos e 24 indicadores para acompanhamento de metas a serem cumpridas.

Tais objetivos e metas do PDI do IF Goiano indicam: ampliação da oferta de cursos, vagas, e de infra estrutura física e tecnológica; qualificação/capacitação do servidores (docentes e técnicos-administrativos); realização de concursos para ingresso de mais

servidores; expansão da políticas de atendimento aos discentes; maior apoio pedagógico aos alunos; apoio financeiro aos alunos com moradia estudantil e alimentação gratuita (auxílio permanência e auxílio transporte); estímulo a permanência; assistência a saúde; etc.

Dessa forma, devido à complexidade das ações a serem executadas conforme definido no PDI, várias estâncias de colegiados (Conselho Superior, Colégio de Dirigentes, Órgãos Internos de Apoio, Pró Reitorias de Administração, Desenvolvimento Institucional, Ensino, Extensão, Pesquisa Pós Graduação e Inovação) atuam na avaliação da execução do PDI, garantindo o máximo de cumprimento do planejamento estratégico proposto.

Destaca-se ainda, corroborando com as estâncias supracitadas, a Coordenação Geral de Planejamento Institucional e Governança, estrutura voltada a subsidiar o alinhamento institucional em prol do alcance da estratégia concebida coletivamente para o período de planejamento estipulado.

Além da utilização do PDI, o IF Goiano, produz anualmente o Relatório de Gestão que apresenta as ações desenvolvidas, com base nos programas de governo, nas metas anteriormente estabelecidas e no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O Relatório serve de instrumento de reflexão, bem como de base para novas estratégias e ações que subsidiem a oferta de ensino público gratuito e de qualidade. O Relatório é elaborado com a finalidade de apresentar o desenvolvimento das atividades realizadas e a execução dos recursos da Instituição na concretização de grande parte de seus objetivos.

A elaboração do Relatório de Gestão visa, ainda, cumprir a Instrução Normativa - TCU nº 63, de 1º de setembro de 2010, que

[...] estabelece normas de organização e de apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares que constituem os processos de contas da administração pública federal, para julgamento do Tribunal de Contas da União (Brasil, 2010).

Nesta mencionada instrução normativa, verifica-se que o IF Goiano deve apresentar seu relatório de gestão de forma consolidada, pois envolve mais de uma unidade jurisdicionada sendo, portanto, mais conveniente ao TCU avaliar a gestão em conjunto.

Além de informações de recursos orçamentários e extra orçamentários utilizados, arrecadados, guardados ou geridos pelas unidades jurisdicionadas, ou pelos quais elas respondam, incluídos os oriundos de fundos de natureza contábil recebidos de entes da administração pública federal ou descentralizados para execução indireta, os relatórios devem contemplar ainda

[...] documentos, informações e demonstrativos de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional ou patrimonial, organizados de forma a possibilitar a visão sistêmica da conformidade e do desempenho da gestão dos responsáveis (Brasil, 2010).

Uma das formas de verificar o desempenho da gestão dos Institutos Federais de Educação está regulamentada conforme a Portaria - TCU nº 90, de 16 de abril de 2014, que dispõe sobre

[...] orientações às unidades jurisdicionadas ao Tribunal de Contas da União quanto à elaboração de conteúdos dos relatórios de gestão referentes ao exercício de 2014, com base na Decisão Normativa TCU nº 134, de 2013 (Brasil, 2010).

Determina-se nesta Portaria que as Instituições Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFETs) devam incluir em seus relatórios de gestão um conjunto de indicadores que possibilite a avaliação das mesmas. Após a inclusão dos dados em um quadro proposto na citada portaria, estabelece-se a necessidade de análise crítica dos resultados dos indicadores, inclusive com a demonstração dos desvios eventualmente apurados e seus motivos para tais desvios devendo, portanto, a análise efetuada constar do Relatório de Gestão em item específico, imediatamente após o quadro.

Observa-se assim, que o Tribunal de Contas da União – TCU estimula nas entidades as quais mantêm o controle de fiscalização, uma prática de governança que converge a recomendações objetivas de acompanhamento de desempenho da gestão, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da Instituição.

Segue abaixo o referido quadro do Relatório de Gestão do IF Goiano – Exercício 2014, com histórico de indicadores que compreendem o período de 2010 a 2014 e as respectivas análises realizadas pela gestão do IF Goiano:

Quadro 12: Resultados dos Indicadores – Acórdão TCU n.º 2.267/2005

Indicadores		Fórmula de Cálculo	Exercícios				
			2014	2013	2012	2011	2010
Acadêmicos	Relação Candidato/Vaga	*	2,82%	4,0%	2,8%	4,2%	**
	Relação Ingressos/Aluno	*	32,2%	33,8%	41,2%	68,9%	**
	Relação Concluintes/Aluno	*	5,5%	9,0%	11,7%	12,1%	**
	Índice de Eficiência Acadêmica - Concluintes	*	36,4%	57,2%	47,5%	12,1%	**

Indicadores		Fórmula de Cálculo	Exercícios				
			2014	2013	2012	2011	2010
	Índice de Retenção do Fluxo Escolar	*	31,6%	34,8%	40,5%	9,4%	**
	Relação de Alunos/Docente em Tempo Integral	*	20,2	22,8	28,4	15,2	15,1
Administrativos	Gastos Correntes por Aluno	*	R\$ 15.829,25	R\$ 13.844,08	R\$ 8.297,52	R\$ 15.740,53	R\$ 13.134,72
	Percentual de Gastos com Pessoal	*	56,7%	49,3%	45,5%	59,8%	61,3%
	Percentual de Gastos com outros Custeios	*	22,8%	28,0%	20,0%	17,2%	18,1%
	Percentual de Gastos com Investimentos	*	17,9%	20,2%	32,1%	19,7%	17,3%
	Percentual de Gastos com Benefícios		2,52%	2,6%	2,3%	3,3%	3,2%
Socioeconômico	Número de Alunos Matriculados por Renda per Capita Familiar	*	***	***	***	***	***
Gestão de Pessoas	Índice de Titulação do Corpo Docente	*	4,08%	3,87%	3,78%	3,97%	3,89%

* Métodos de cálculos dos indicadores apresentados na análise dos índices encontrados.

** Nos Relatórios de Gestão 2010 e 2011, foram apresentados, para cada um desses indicadores, um índice individual de acordo com as seguintes modalidades de ensino: Pós-Graduação Stricto Sensu, Cursos Superiores e Cursos Técnicos. Já a partir do Relatório de Gestão 2012, os indicadores acadêmicos foram calculados diretamente pelo SISTEC, apresentando um único índice para cada indicador. Dessa forma, não foi possível apresentar os dados de 2011, e 2010 na tabela acima, uma vez que não estão no mesmo denominador comum no que se refere ao cálculo efetuado em 2012. No entanto, na análise dos indicadores a seguir estão discriminadas, de forma detalhada, as séries históricas.

*** Apresentado em tabela própria.

Fonte: Relatório de Gestão do IF Goiano – Exercício 2014. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br>

Para uma melhor análise crítica, os indicadores de desempenho devem permitir a comparabilidade ao longo de uma série histórica, facilitando assim a compreensão de alcance dos resultados almejados pelos *stakeholders*, conforme entendimento de Camargo (2000).

Complementa-se a essa percepção de análise temporal de dados dos indicadores, as definições de indicadores propostas por Borden & Bottrill (1994), Cave et al.(1997),

Chalmers (2008) e Parmenter (2010) que enfatizam o uso da dimensão “tempo” para registro dos dados e da ação “comparativa”, para confrontar as informações registradas.

Devido à abrangência da normatização do TCU que determinou a todas as Instituições Federais de Ensino a obrigatoriedade da apresentação de indicadores de desempenho em seus relatórios de gestão, interessante verificar que não somente a instituição de ensino que detêm esses indicadores históricos registrados e podem compará-los para verificar o seu desempenho, mas outras instituições de controle externo (CGU, TCU, SETEC, MEC) podem ainda realizar uma comparabilidade de desempenho entre as instituições, conforme constatado também por Corbucci (2007).

Portanto, seguem abaixo alguns trechos do relatório de gestão do IF Goiano – exercício 2014 que demonstram a capacidade dos *stakeholders* da instituição em realizar a análise comparativa das informações geradas pelos indicadores de desempenho:

Relação Candidato/Vaga - Este indicador demonstra uma redução na concorrência em relação ao ano anterior. Tal fato pode ser atribuído aos seguintes fatores: o aumento do número de vagas ofertadas e a redução do número de inscritos nos processos seletivos. Tão importante quanto à relação candidato/vaga é o índice de ocupação das vagas (não proposto pelo TCU) que demonstra que, em 2014, foram preenchidas apenas 79,4 % das vagas ofertadas, ou seja, existe concorrência, mas nem todos os aprovados se matriculam. Isso ocorre principalmente em alguns cursos de graduação, particularmente com os de licenciaturas (Brasil, 2014).

Este indicador possui grande relevância para a instituição, pois demonstra o quanto a instituição está sendo procurada por candidatos vaga. Nesse sentido, os gestores precisam estar alerta quanto à uma possível demanda que não preencha as vagas disponibilizadas. Fatores externos como concorrência de outras instituições de ensino, bem como fatores internos, tais como baixa qualidade nos serviços prestados pelo instituto podem refletir na ineficiência da instituição acusada por este indicador.

Relação Concluintes/Aluno - Este indicador caiu significativamente, pois houve uma manutenção do número de alunos matriculados, porém com um número considerável de alunos retidos, ou seja, que não conseguiram concluir os cursos no tempo previsto. Em um primeiro momento, a análise de outros dados internos, como o número de diplomas registrados no setor de registros acadêmicos da Pró-reitoria de Ensino, aponta que pode ter havido falha de lançamento das conclusões no SISTEC nos câmpus, uma vez que o número de diplomas e certificados de conclusão registrados (1173) são bem maiores que os 511 lançados no SISTEC. Dessa forma, se o indicador fosse calculado com base nesse dado, aumentaria para 11,9%, mantendo-se nos mesmos níveis dos anos anteriores (Brasil, 2014).

Por esta supracitada análise, conclui-se que o indicador concluintes/alunos, não possui uma fonte segura de dados, sendo necessário rever a metodologia mais prudente para garantir que os dados usados no indicador sejam fidedignos à realidade da instituição. Essa distorção de informações, causa preocupação ao gestor que precisa justificar o mal desempenho, uma vez que esse indicador é uma das referências de eficiência acadêmica. Alunos concluintes dos cursos oferecidos pelo IF Goiano são justamente um dos produtos de maior significância para a entidade. Cabe, portanto, uma crítica construtiva a este indicador que deve ser reformulado com relação à sua fonte de dados.

Relação de Alunos/Docente em Tempo Integral - Esse indicador demonstra que o número de alunos matriculados aumentou consideravelmente nos últimos anos e não tivemos o aporte proporcional de vagas para docentes, de forma a atender a demanda. Isso tem causado excesso de carga horária de aulas para os docentes, o que acarreta ao docente baixa disponibilidade de tempo para atuar em programas e projetos de pesquisa e extensão. Nos anos de 2013 e 2014, houve um aporte significativo de vagas docentes, e ao mesmo tempo uma manutenção do número de matrículas, o que causou uma queda neste índice, porém ainda no limite superior da meta (Brasil, 2014).

Confere a este indicador a verificação da eficiência acadêmica que confronta o número de docentes com o número de alunos. Observa-se que tanto um número baixo de alunos por professor quanto um número grande de alunos por professor, reflete respectivamente numa ineficiência da gestão acadêmica, e numa perda de qualidade do ensino, uma vez que a sobrecarga de trabalho afeta o rendimento dos professores, prejudicando assim a prestação dos serviços oferecidos aos alunos. Deve-se, portanto, monitorar constantemente esse indicador, buscando assim o equilíbrio entre número de alunos e número de professores.

Gastos Correntes por Aluno - De 2010 para 2011, observa-se uma pequena variação, a menor, nos gastos correntes por aluno, na casa de 1,92%. Isso demonstra que a eficiência deste índice, em 2011, melhorou; posto que a quantidade de alunos aumentou, quando comparada com 2010. Já em 2012, o gasto por aluno caiu para R\$ 8.297,52, sendo esse resultado melhor que nos anos anteriores. No ano de 2013*, o gasto corrente por aluno aumentou consideravelmente. Tal fato ocorreu pela elevada quantidade de recursos que o IF Goiano recebeu para custear as despesas com o PRONATEC, que foram na casa de 18 milhões de reais, aumentando consideravelmente os gastos. Importante enfatizar aqui que a quantidade de alunos atendidos no PRONATEC não está inserida nos 10.024 alunos que fizeram parte desse cálculo, por não serem considerados alunos regulares. Em 2014, o valor gasto por aluno alcançou o patamar de 2011, atingindo a casa de 15 mil reais. A causa principal foi o aumento substancial do orçamento em contraste com o aumento pequeno no número de alunos de 2013 para 2014. Também pode-se perceber o aumento dos gastos com pessoal, o que tem contribuído para o aumento desse índice (Brasil, 2014).

Este indicador supracitado é um dos mais utilizados pela área de administração e finanças da instituição. O monitoramento dele consiste na verificação da eficiência financeira do IF Goiano. Percebe-se assim, uma busca pela economicidade, a fim de garantir o máximo de ações estratégicas com o mínimo de recursos disponíveis. Correlaciona-se com o conceito presente na Administração Pública Gerencial com enfoque na eficiência da gestão.

Número de Alunos Matriculados por Renda per Capita Familiar - Percebe-se que a maioria dos alunos do Instituto Federal Goiano se enquadra na categoria econômica das famílias que recebem até 1,5 salários mínimos por mês, totalizando um percentual de 77,8%. Desta forma, praticamente 4/5 de todo o nosso corpo discente tem renda familiar de até R\$ 1.086,00, levando-se em conta o salário mínimo em R\$ 724,00 em 2014. Diante disso, há que se pensar em políticas de assistência ao educando, tais como proporcionar auxílio financeiro, alimentação e de alojamento, que incentivem sua permanência no câmpus e possam abranger o maior número de alunos possível (Brasil, 2014).

Outro indicador de extrema relevância, que reflete o perfil dos alunos matriculados na instituição. Com esses dados, conclui-se pela necessidade de realizar políticas de assistência estudantil, e ao mesmo tempo reivindicar junto às estâncias hierarquicamente superiores ao IF Goiano (SETEC, MEC), maiores aportes financeiros para investimentos na manutenção e estadia dos alunos. Inclui-se nessa verificação, o fato de existirem alunos internos, ou seja, que residem na instituição, e conseqüentemente necessitam de vários apoios estudantis para garantir uma estadia de qualidade na instituição.

Outro ponto de destaque refere-se aos tipos de indicadores propostos pelo TCU, que englobam as áreas acadêmicas, administrativas, socioeconômicas e de gestão de pessoas, e que não condizem integralmente com o que está proposto pela OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico é uma organização internacional de 35 países que aceitam os princípios da democracia representativa e da economia de livre mercado, que procura fornecer uma plataforma para comparar políticas econômicas, solucionar problemas comuns e coordenar políticas domésticas e internacionais. A maioria dos membros da OCDE é composta por economias com um elevado PIB per capita e Índice de Desenvolvimento Humano e são considerados países desenvolvidos.

Segundo (BERTOLIN, 2007b), a OCDE sugere um sistema de indicadores que contemplem: gastos com educação superior por aluno e gastos em pesquisa por tipo de instituição; porcentagem dos discentes por curso, dos cursos e instituições avaliadas e dos

discentes que estudam fora do País em relação a todos os estudantes; e a porcentagem dos discentes por faixas-etárias e a razão entre o número de estudantes de uma determinada região e a população daquele local.

Portanto, considerando o que foi proposto pela OCDE, observamos que não houve uma preocupação do TCU em implantar indicadores que informem os valores aplicados em pesquisa, ou ainda a relação entre o ingresso de alunos de outras regiões com a população da região em que a instituição se encontra.

O primeiro objetivo da pesquisa trata-se da investigação dos métodos de avaliação de desempenho do IF Goiano. Portanto foi utilizado durante a entrevista um tópico para desenvolvimento de perguntas aos gestores: Métodos de Avaliação de Desempenho Institucional.

Neste tópico foram abordados os métodos de Avaliação de Desempenho Institucional utilizados atualmente pelo IF Goiano, os quais os gestores poderiam ter conhecimento de sua aplicabilidade na instituição. Foram realizadas as seguintes perguntas: O senhor conhece os métodos de avaliação de desempenho institucional utilizados atualmente pelo IF Goiano? Quais são? Acredita que são úteis? Acredita que são eficientes? São utilizados pela gestão para acompanhamento e melhorias institucionais? Sugere algum método?

Verificou-se que os gestores conhecem poucos métodos de avaliação de desempenho institucional. Eis alguns depoimentos de gestores com relação a esta importante questão:

Eu tenho quase certeza se nos reunirmos um grupo de docentes, é bem provável que eles não têm ideia que a gente tenha esses indicadores. É bem provável que eles tenham a relação, talvez o conhecido seja a relação aluno professor [...] Essa relação de 20 para 1, 20 alunos para cada docente, a gente já vem trabalhando com isso. Algum tempo, o Campus Ceres utiliza isso. Tá até bem. Deve tá em torno disso aí (Gestor 3).

Essa ausência de conhecimentos mais amplos sobre os métodos de avaliação de desempenho dificulta a implantação de processos de avanço na eficiência da gestão. Esses avanços significam redução de despesas públicas e melhoria nos serviços prestados aos cidadãos conforme afirmado por POLLIT & BOUCKAERT (2004).

No entanto, os gestores afirmam que conhecem alguns métodos de avaliação, os quais destacam-se principalmente aqueles métodos ligados à verificação de metas institucionais para fins de obtenção de maiores recursos públicos diante do Ministério da Educação, tal como relação aluno/professor, conforme evidencia o discurso do seguinte gestor:

Conheço a maioria deles, conheço [...] A questão de relação professor aluno. [...] Eles são indicados no máximo possível, inclusive para incrementar a questão dos investimentos na própria instituição. Porque que nós sabemos que isso reflete diretamente os benefícios que nós podemos oferecer aos alunos (Gestor 2).

Constatou-se que esse indicador, de alunos matriculados em relação à força de trabalho, é utilizado pelo MEC para avaliar se os Institutos Federais estão cumprindo suas metas até 2022, com o alcance da relação de 20 alunos regularmente matriculados nos cursos presenciais por professor. Há um acordo entre o MEC e os Institutos Federais denominado Termo de Acordo de Metas e Compromissos Ministério da Educação/Institutos Federais, o qual estabelecia metas a serem atingidas em curto prazo, até o ano de 2013 e projeção de manutenção ou ampliação nos anos seguintes, tomando como marco de médio prazo o ano de 2016 e de longo prazo o ano de 2022, bicentenário da Independência da República Federativa do Brasil.

Aqui se constata o que SIVERBO & JOHANSSON (2006), MODELL (2009) e ARNABOLDI & AZZONE (2010) afirmam com relação aos esforços da administração pública em adotar metodologias de avaliação de desempenho comuns à iniciativa privada, e que reforça a efetivação da reforma da Nova Administração Pública, ou Administração Pública Gerencial. Isso pode ser verificado conforma abaixo exposto pelos gestores:

Sim. A gente percebe que quando entra nessa parte de relação professor aluno, essa parte de número de servidores, relação que tem cada Campus, a criação desses novos cursos que nós sabemos que a demanda que tem cada um, até que nós estamos trabalhando nessa linha. Por exemplo, o plano de metas: a meta que nós temos que ter aí é de 20 alunos por professor. Essa é uma meta. Nós estamos atingindo hoje. Ele serve [...] O que é que nós precisamos estar investindo em cada Campus, todo esse questionamento vem servir de avaliação para nós estarmos amanhã ou depois investindo em nosso Instituto? Não tem isso muito claro. Sabe? É bem assim, chega lá, divide o bolo, o orçamento. Não é uma coisa que faz assim: o Instituto Federal Goiano tem esses dados. Ó MEC, vamos investir capital desse valor aqui. Certo? Não tem esse trabalho. Você vê que isso fica muito assim: você tem toda uma avaliação, tem toda uma demanda, mas a realidade eles não levam em conta. É mais ou menos assim que é feito [...] Do MEC para as instituições, as questões do número de servidores, nós sabemos dos técnicos administrativos, Você sabe a carência que nós temos ainda. Estamos indo bem, mas podemos melhorar ainda e avançar muito mais. Temos potencial? Temos potencial para sermos uma escola modelo, bem maior, com mais eficiência [...] Porque nós ainda sabemos, que temos o número de evasão muito grande, até mesmo nas licenciaturas. O que pode ser feito para diminuir a evasão? É o que? É uma bolsa permanência? É mais qualidade no ensino? É mais preparo dos professores? Para trabalhar esses estudantes que vem, que às vezes são pessoas que trabalham e vem à noite. Então tem esse trabalho aí (Gestor 4).

No entanto, os gestores entrevistados acreditam que não somente a quantidade, mas a qualidade do ensino nos Institutos Federais de Educação deve ser acompanhada pelo MEC. Portanto a qualidade deve ser medida, o que significa verificar a efetividade da gestão uma vez que esta mede a qualidade dos resultados (OSBORNE & GAEBLER, 1953):

Sim. Hoje, primeiro é com, desses métodos institucionais vem relação professor aluno, essa relação de 20 para 1 [...] Então a gente tá trabalhando, Urutai já está chegando à 19 e pouco, aproximando dos 20. E com essa abertura de novos Campus, acaba de certa maneira você dividindo aí os Campus que são mais próximos do nosso Campus. Mas tem sim esse trabalho, e tá cumprindo, porque até 2021 nós temos que realizar esse plano de metas [...] Agora, sem dúvida, você vai ter mais quantidade de alunos, o quadro de professores aumentarão, por isso que eu acho que eles trabalharão muito essa relação. Você tem muita quantidade, porque o governo tá querendo números. Agora eu não sei se na hora que você for quantificar isso aí, na questão de qualidade, se, sei lá, como vai ser esse resultado (Gestor 1).

A qualidade na entrega dos serviços na área de educação, já é algo que os gestores têm buscado na atual administração pública gerencial, mas não é tão simples de se alcançar tendo em vista a complexidade das instituições, conforme afirmado anteriormente por NEAVE (1998), YONEZAWA (2008), WOODHOUSE; GOLDSTEIN (1988) e BIGGERI; BINI (2001).

4.3 Análise da eficiência dos indicadores utilizados pelo Instituto Federal Goiano

O planejamento estratégico faz com que a instituição defina seus objetivos para curto, médio e longo prazo bem como repense constantemente as visões que têm de si e estabeleça as ações necessárias para o alcance de seus objetivos.

A estratégia utilizada pelo IF Goiano atualmente é a gestão estratégica por resultados, através do modelo do *Balanced Scorecard* (BSC) ou Painel de Desempenho Balanceado (PDI) de Kaplan e Norton (1997), sob a justificativa de que “[...] o BSC tem contribuído de forma significativa para a elaboração e o acompanhamento dos processos de gestão estratégica das mais diversas organizações brasileiras, sejam elas públicas ou privadas” (BRASIL, 2014, p.16). Kaplan e Norton (1997) defendem que o BSC é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o BSC como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo. Kaplan e

Norton (1997) adotaram a filosofia do *Scorecard* com o objetivo de viabilizar processos gerenciais críticos, que seriam: a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; d) melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Com o objetivo de reforçar o processo de crescimento em práticas de gestão, o Ministério da Educação, por meio do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, instituiu, como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior (IES), a elaboração do PDI, instrumento de gestão e planejamento estratégico nessas instituições.

Segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional do IF Goiano (2014-2018), entre os inúmeros benefícios oriundos da adoção do modelo de gestão da estratégia, seguindo a metodologia do BSC, registram-se:

- promoção do controle de dimensões estratégicas;
- identificação dos *stakeholders* (partes interessadas ou intervenientes) ao encontro dos serviços que vêm sendo oferecidos;
- tomada de decisão baseada em dados e fatos e não em avaliações subjetivas;
- percepção estratégica de todos os níveis hierárquicos;
- busca pela eficiência com que se empregam os recursos;
- alocação de recursos, tendo em vista a relação de causa e efeito entre as perspectivas;
- compreensão dos processos, identificação e resolução de possíveis problemas;
- fortalecimento da doutrina de gestão por projetos, alinhada à política de qualidade;
- detecção da necessidade de melhorias e realce das experiências exitosas;
- criação de oportunidades para um aprendizado contínuo a partir da identificação dos vetores que agregam valor aos objetivos da Instituição;
- identificação dos benefícios individuais dos servidor no cumprimento da missão institucional;
- melhor entendimento sobre as decisões de investimentos e sua relação com redução de custos (BRASIL, 2014, p.40) .

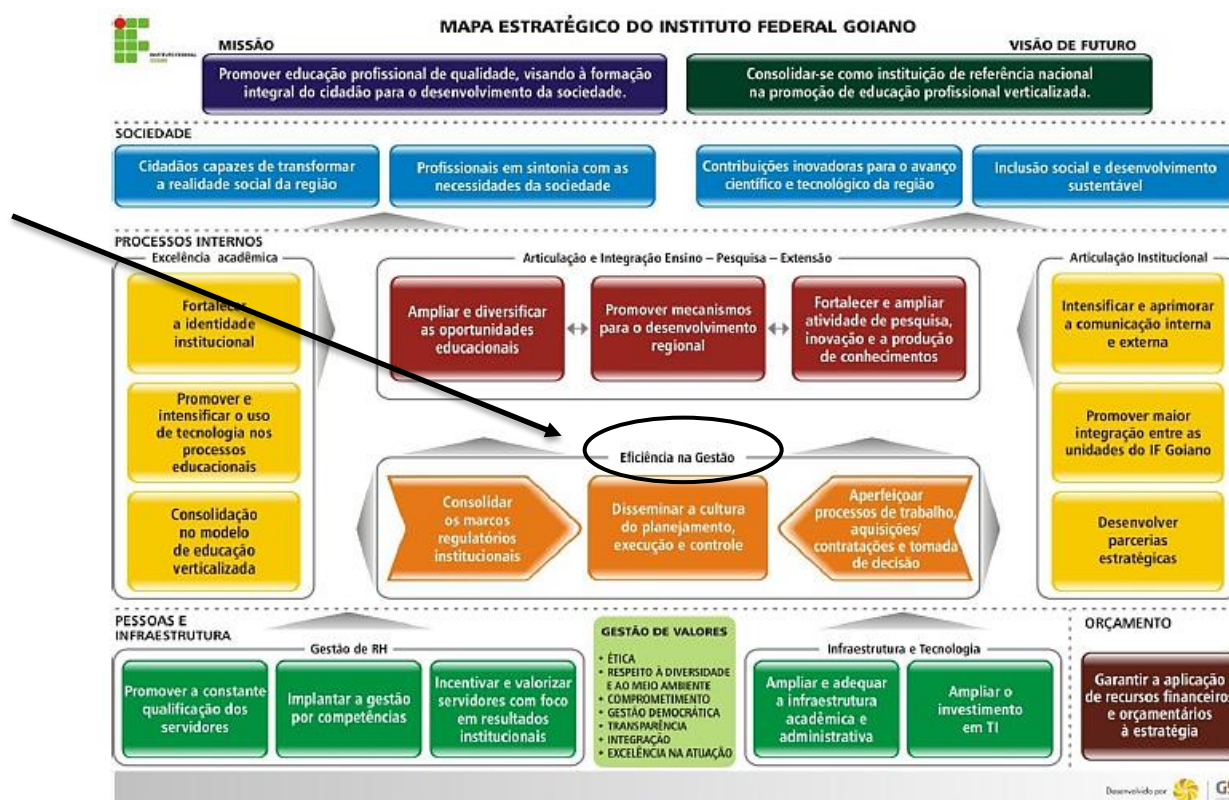
O PDI do IF Goiano traz a compreensão de que a forma para se alcançar os objetivos institucionais com sucesso, depende de uma busca de um modelo estruturado em que:

[...] para a implementação bem sucedida de uma gestão estratégica por resultados é fundamental o papel da liderança com o intuito de mobilizar colaboradores e recursos e disseminar e aprimorar os resultados a serem alcançados pela organização. É, pois, a liderança que promove a disciplina necessária para a estruturação do processo efetivo de gestão da estratégia. O fortalecimento da instituição depende da clareza de propósitos, da eficiência operacional, da transparência na gestão, bem como da comunicação de resultados, fatores para os quais o BSC pode contribuir de maneira efetiva (BRASIL, 2014, p.16).

Nesse contexto, para facilitar a divulgação e a compreensão da estratégia por todos na organização, Kaplan e Norton (2000) sugerem a construção de um “mapa estratégico” - uma ferramenta para comunicar tanto a estratégia como os processos e sistemas de indicadores, que irão auxiliar na sua implementação. Sendo assim, os indicadores de desempenho figuram como formas de testar o progresso do IF Goiano em direção aos seus objetivos estratégicos.

O Mapa Estratégico do IF Goiano representa, visualmente, as perspectivas e os objetivos estratégicos para os quais serão elaborados programas e projetos. A execução desses programas e projetos contribuirá significativamente para a produção de resultados positivos que conduzam a instituição ao cumprimento das metas, missão e visão institucional, conforme consta no mapa a seguir (figura 04).

Figura 04: Mapa Estratégico do IF Goiano



Fonte: Brasil (2014, p. 19). Disponível em: www.ifgoiano.edu.br

Este mapa, conforme destacado com a seta, evidencia claramente a busca pela eficiência de gestão consolidando os macros regulatórios institucionais, disseminando a cultura do planejamento, execução e controle e aperfeiçoando processo de trabalho, aquisições, contratações e tomada de decisão. Ou seja, a característica predominante na administração pública gerencial, que é a utilização do princípio da eficiência nos atos de gestão, é uma das formas que o IF Goiano tem conduzido suas atividades. E para isso, a

avaliação de desempenho por meio de indicadores torna-se a forma mais transparente e de fácil compreensão para mensurar o alcance das metas institucionais.

De acordo com a Fundação do Prêmio Nacional de Qualidade (FNPQ), os indicadores podem ser entendidos como informações numéricas que servem para relacionar recursos e produtos, assim como para avaliar o desempenho dos processos, programas, projetos e da própria organização em sua totalidade. De uma maneira simplificada, os indicadores são definidos como medidas que representam e quantificam um insumo, resultado, característica ou o desempenho de um processo, serviço, produto ou da organização.

O segundo objetivo da pesquisa trata-se da verificação da eficiência dos indicadores de desempenho utilizados pelo IF Goiano, na perspectiva dos gestores da instituição. Portanto foram utilizados durante a entrevista dois tópicos para desenvolvimento de perguntas aos gestores: Os 12 indicadores de gestão definidos pelo Acórdão 2267/2005 Plenário/TCU; e Eficiência, eficácia, relevância, criatividade e efetividade dos indicadores de desempenho do IF Goiano.

A eficiência dos indicadores é analisada numa visão em que se verifica a qualidade destes indicadores com relação à suas características.

No primeiro tópico deste objetivo foi verificado o conhecimento dos gestores sobre os 12 indicadores definidos pelo Acórdão 2267/2005. Foram realizadas as seguintes perguntas: O senhor conhece esses indicadores? Como o senhor avalia tais indicadores? São claros, mensuráveis, tem pertinência com a gestão, as fontes podem ser auditadas com eficácia? O senhor acredita que estes indicadores permitem aos servidores da instituição uma fácil percepção do cumprimento ou não dos objetivos da entidade? O senhor acredita que estes indicadores demonstram efetivamente o desempenho da gestão nas diversas áreas de atuação (ensino, pesquisa, extensão, inclusão social)? Podem ser consideradas pelo senhor como suficientes para avaliar o desempenho da gestão do IF Goiano? O senhor acredita que estes indicadores estão alinhados com o Plano de Desenvolvimento Institucional vigente? Quais as áreas de desempenho institucional que o senhor indica para a formulação de novos indicadores? Os indicadores fornecem informações suficientes para demonstrar os avanços da instituição (ampliação do número de alunos, ampliação física da instituição, ampliação do número de servidores, a ampliação e ofertas de vagas no alojamento para alunos internos, as ações de inclusão social, os investimentos em capacitação dos servidores)?

Observa-se que os gestores não conhecem todos os indicadores e não sabem sobre a aplicabilidade ou objetivos de todos eles, assim observado conforme trechos de depoimentos abaixo:

Todos assim, eu sei que tem dentro do próprio acórdão tem os 12, mas agora detalhadamente não, assim, mas a gente está acompanhando [...] Tô falando isso que um dos índices seria a relação aluno professor. Estamos chegando a 19, e está próximo do 20 (Gestor 1).

Olha eu conheço sim Marcelo, mas quem trabalha mesmo em cima deles geralmente é a parte da administração junto com o ensino, e faz o relatório, principalmente a pró-reitoria de administração, junto com os administradores do Campus, que fazem esse relatório para prestar as contas (Gestor 4).

Acreditam que são úteis preferencialmente aos órgãos de controle tais como CGU, TCU e SETEC/MEC, e utilizam indicadores principalmente para verificação de gastos e alcance de metas propostas pelas políticas públicas com objetivo de obtenção de recursos:

A SETEC cobrou isso até 2020 então? 2021. Mas os órgãos de controle acabaram abraçando isso também. Certo. Eles estão cobrando[...] Parece que vai interferir até no orçamento, porque aquele que não cumprirem vai ter uma diminuição no orçamento (Gestor 1).

Marcelo a gente trabalha com muitos destes. Eu acho que num total de você ter todos os indicadores para a gente sentar com todos eles, eu particularmente nunca tive a oportunidade de sentar e fazer: vamos pegar todos eles num grupo como um todo, de sentar e planejar. A gente fez várias vezes, de maneira mais isolada [...] Eu acho que tem algumas coisas aqui, por exemplo, relação candidato vaga. Isso vai nos servir pra quê? Para nos mostrar a demanda? Ou o TCU está vendo isso de outra maneira? Que eu acho que é uma coisa importante que a gente precisava ter. Que o gestor precisava ter. É o seguinte: na realidade o que, que o TCU quer? O que eles estão pensando nessa relação candidato vaga? Isso vai servir para quê? Isso é uma coisa para mostrar o quê? Eu acho que isso precisa estar bem claro na cabeça de todo mundo (Gestor 3).

Lógico que serve para ajudar, mas não é uma avaliação que, eu falo assim que serve para falar assim, essa aqui foi feita 100%, vamos seguir isso aqui. [...] Muitas vezes, elas servem para atender mesmo os órgãos de controle porque criaram. Você entendeu? Mas para esse, fica na gaveta. Boa parte é isso. É lógico que alguns pontos, como eu estou te falando, leva-se em consideração sim (Gestor 4).

Sugerem áreas em que os indicadores possam demonstrar melhor a eficiência da gestão. As áreas de atuação são muito amplas e na prática podemos observar isso por meio dos depoimentos:

Sem dúvida, eu te dou o resultado aí pelo que nós temos com a inclusão social, o avanço que houve no Campus[...] Então eu acho que falta, nesse caso, é divulgar mais. Se você for ver hoje o que nós temos de recursos, que são aplicados na assistência ao educando é muito alta. E isso não aparece [...] Então são várias ações que estão sendo feitas dentro da gerência que ela não aparece. Acho que falta mais é divulgar. A mesma coisa é a pesquisa. Se você pegar hoje a diretoria de pesquisa, o quanto tem de trabalho publicado que são frutos desse investimento de aluno, o que

tem de bolsa, o que tem de alunos que foram nesses eventos, esse ano não deu, não teve condições de atender a todos [...] Se implantar esses novos, eu acho que vai ficar mais visível, ele vai atender muito bem o que os órgãos de controle estão querendo (Gestor 1).

Essa parte de inclusão social e trabalho social que a gente faz precisa tá contemplada. Porque muitas vezes, se a gente imaginar que um gasto do Campus é muito grande nessa área. Pra você imaginar que o alojamento que inclusive tem muitos Campus que não tem refeitório, e a gente tem certeza que a presença de alojamento e refeitório, isso atrai [...] Não adianta fazer e não mostrar, não é? E a gente peca muito nessa parte de divulgação, até porque nós comentamos anteriormente de ter esses dados todos tabulados. Eles estão dispersos. Eu acho que a gente tem, mas eles estão dispersos na secretaria, na Ascom, no SIAPE (Gestor 3). Eu acho que tem que fazer um estudo, do que nós temos hoje, de como é feita a avaliação e futuramente de itens junto com cada uma dessas áreas que é o tripé, ensino, pesquisa e extensão para poder ter uma avaliação mais real, para que possa servir realmente de ponto de partida para ajudar nas decisões depois futuras, tanto de investimento, quanto de pessoal, e a gente sabe que isso é importante (Gestor 4).

A atuação na área de inclusão social, com a utilização de recursos para assistência ao educando, é muito intensa no IF Goiano. Tal objetivo estratégico não é contemplado de forma ampla nos indicadores estabelecidos pelo Acórdão 2267/2005 TCU. Assim, confirma-se o que foi colocado por Hüfner (2003), que considera que o ensino superior assume três grandes funções no âmbito da sua atuação: ensino, pesquisa e serviço à sociedade. O serviço à sociedade é representado no IF Goiano, principalmente através da assistência aos alunos dentro da instituição.

No segundo tópico deste objetivo foi verificado se os indicadores de desempenho utilizados nos relatórios de gestão possuem características de eficiência, tais como pertinência dos indicadores para a gestão; fonte de dados dentro da organização; possibilidade de auditar as fontes de dados com eficácia; possibilidade ter uma meta; simplicidade de interpretação; possibilidade de calcular em momentos extraordinários; atualizados. Foram realizadas as seguintes perguntas: Os indicadores de desempenho demonstram a eficiência da instituição possibilitando verificar uma medida da economia na utilização de recursos materiais e humanos utilizados no processo de obtenção de um determinado produto ou resultado? Os indicadores de desempenho demonstram a eficácia da instituição possibilitando verificar se os objetivos institucionais têm sido alcançados? Os indicadores utilizados atualmente possuem relevância suficiente para que as informações produzidas possam satisfazer as necessidades do gestor, possibilitando assim tomadas de decisão? Os indicadores utilizados atualmente possibilitam medir a criatividade da instituição, a qual indica a capacidade que a instituição tem de se adaptar a novas situações desenvolvendo estratégias suficientes para alcançar objetivos e necessidades? Os indicadores utilizados atualmente possibilitam avaliar a

efetividade da gestão na prestação dos serviços, verificando assim o grau em que se atingiu o resultado esperado?

Os gestores concordam que os indicadores devem ser melhores utilizados para fins de avaliação institucional, tendo ainda que serem aprimorados. Desta forma, os gestores acreditam que irão garantir a transparência de gestão, demonstrando com clareza as ações implementadas nas diferentes áreas de atuação, como pode ser visto nestes depoimentos:

É igual estou te falando, se eles forem aplicados corretamente, acompanhados, acho que atinge sim esse objetivo. Não vou te falar em curto prazo, mas a longo prazo, isso aí, você tem como visualizar (Gestor 1).

Sim, inclusive isso é sempre em nossas reuniões. Em alguns momentos do ano nas reuniões do colégio de dirigentes nós colocamos exatamente isso. Nós avaliamos como é que está relação professor aluno. Como que nós estamos nos saindo com relação à formação e a conclusão dos nossos alunos [...] Sim, acontece realmente, e inclusive os diretores são muito preocupados com relação como que nós estamos entendendo a relação professor aluno, até para termos de estar implementando aumentar o número de professores, aumentar até a questão de investimentos na própria instituição, quanto mais alunos reflete financeiramente, positivamente aos campus (Gestor 2).

A gente tem isso, praticamente nesses 4 anos de gestão, a gente sempre procura na Reitoria sentar e discutir esses índices. Muitas vezes, a gente quer melhorar, mas esbarra em algumas coisas, igual você comentou, essa questão de estrutura. Então assim, depende muito das políticas de governo. Porque muitas vezes você quer fazer o máximo com o mínimo, mas isso é muito teórico (Gestor 3).

Olha, quando você vê qual é o objetivo dos institutos, que está na lei de criação, a gente percebe que nós estamos indo no caminho certo, estamos atendendo a lei. Agora com relação a eficiência, a gente percebe pelos resultados, mais pela satisfação, nossos alunos quando terminam o curso, o próprio ingresso deles depois, quem terminou o ensino médio e vai para o superior. Realmente a gente as vezes pega mais isso como uma linha a seguir, do que realmente esses dados que são colocados aí. Então, eles servem, mas como eu te falei, parcial (Gestor 4).

Nota-se que a criatividade tem sido uma das formas de se administrar o IF Goiano, buscando assim novos meios de atrair alunos e mantê-los na instituição. Essa criatividade apontada como uma das dimensões para se medir o desempenho institucional, conforme afirmado por (Waheed et al. 2010), demonstra também uma forma da instituição se adaptar ao meio em que atua, para atingir seus objetivos estratégicos assim definidos pelos *stakeholders*.

Observam-se, nos depoimentos a seguir, os esforços dos gestores em se desenvolver a criatividade para alcance de metas institucionais:

Eu vou te dar o exemplo, a questão da quantidade de alunos. Uma medida que foi tomada baseada nesses indicadores, foi a baixa oferta de alunos que estava pro Campus Urutaí. O que é que nós fizemos: reunimos a equipe, principalmente pessoal de ensino, e nós estamos aplicando provas em outras regiões do Estado, ou em

outros Estados [...] Aí pra você ter ideia, outra criatividade assim que a gente teve que fazer em função dessa necessidade foi o quê: a gente sabia que para colocar mais alunos ali dentro, a gente precisava de espaço. Como nós não tínhamos recurso, desapropriamos as casas dos servidores. Pedimos para desocupar as casas para nós entrarmos com alunos [...] Então recolhemos aquelas casas, aí demos prazo e colocamos 100 alunos lá dentro (Gestor 1).

Tem tido muito, porque o que acontece mais uma vez eu não gostaria de comparar, mas tenho que comparar às universidades. Se a gente pega em termos de investimento, em termos de relação professor aluno nós temos saído atrás. Então o que que acontece: principalmente agora é o momento que nós vamos ter que dar algumas voltas para conseguir fechar com orçamento que está colocado. Então essa criatividade vai ter que existir. De alguma maneira nós vamos ter que nos esforçar para chegar ao fim do ano e cumprir com o orçamento colocado (Gestor 2).

Portanto, a partir destes novos indicadores, os gestores acreditam que poderão ter uma visão mais transparente da eficiência, eficácia, criatividade e efetividade da gestão. A visão de eficiência segundo os gestores entrevistados é convergente ao entendimento de Marinela (2005) sendo, portanto, que os pontos principais para atingi-la são a busca pela produtividade com prestação de serviços de qualidade, e a economicidade nos gastos públicos evitando desperdícios financeiros. Dessa forma, verifica-se essa evidência abaixo nos depoimentos dos gestores:

Eu vou falar exatamente do Campus onde eu trabalho [...] O que é que os institutos fazem hoje de uma maneira geral: estão formando em níveis médio e técnico, nível de graduação, nível de pós-graduação e se nós pegarmos hoje os indicadores e compararmos com as Universidades vamos olhar que somos mais eficientes economicamente. Estamos formando, graduados, técnicos com menos dinheiro que as Universidades (Gestor 2).

Isso aí não é uma coisa fácil não. Você realmente ser avaliado é uma situação complicada. Agora a avaliação disso, tem que ser, como a gente disse lá na economia, tem que ser feita pelo cliente nosso cliente [...] Eu sei que algumas avaliações hoje, os alunos fazem. Mas eu acho que precisava ampliar isso. Porque a gente teria uma visão, eu acho que não integralmente, como tá a instituição mas pelo menos uma ideia de tudo o que tá acontecendo, por exemplo na comunidade, tem gente em Ceres até hoje que acha que nós ainda somos escola agrotécnica ainda [...] Eu acho que a gente precisava fazer um trabalho. Isso eu até comentei recentemente numa reunião, o menino saiu da escola, saiu, eu acho que a gente tem por obrigação de ir atrás dessa pessoa (Gestor 3).

A visão do Gestor 3 (três) com relação à avaliação de desempenho realizada pelo cliente da instituição, ou seja, o aluno, é coerente ao que se busca no conceito de eficácia proposto por Carpinetti (2012), referindo-se ao quanto o resultado de um processo satisfaz as necessidades do cliente. Portanto, pode-se entender que o cliente é uma peça chave na percepção da qualidade dos serviços prestados.

Portanto, a eficiência dos indicadores de desempenho utilizados nos relatórios de gestão, não é satisfatória conforme aponta os gestores entrevistados, pois indicam falhas tais como: ausência de simplicidade de interpretação; impossibilidade de calcular em momentos extraordinários; desatualizados.

4.4 Análise da eficácia dos indicadores utilizados pelo Instituto Federal Goiano

Com relação à missão, visão e valores, o IF Goiano, apresenta os seguintes pontos:

Missão - Promover educação profissional de qualidade, visando à formação integral do cidadão para o desenvolvimento da sociedade;
 Visão - Consolidar-se como instituição de referência nacional na promoção de educação profissional verticalizada;
 Valores - Ética; Respeito à diversidade e ao Meio Ambiente; comprometimento; gestão democrática; transparência; integração; excelência na atuação (Brasil, 2014, p. 10).

Os objetivos do IF Goiano estão previstos em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (2014-2018):

- I. ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;
- II. ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;
- III. realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;
- IV. desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;
- V. estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; e
- VI. ministrar em nível de educação superior: a) cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia; b) cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional; c) cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento; d) cursos de pós-graduação lato sensu de

aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento; e e) cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de Geração e inovação tecnológica. (BRASIL, 2014, p.08)

Tais objetivos são peças importantes na elaboração do planejamento estratégico institucional, e o PDI é a ferramenta de auto revisão utilizada para isso, sendo assim um dos tipos de avaliação institucional propostos por Sousa (2000).

O terceiro objetivo da pesquisa trata-se da verificação se os indicadores utilizados atualmente nos relatórios de gestão são eficazes para a gestão do IF Goiano, tendo em vista a atual conjuntura legal com a nova missão institucional proposta pela Lei 11.892/2008. Portanto foram utilizados durante a entrevista dois tópicos para desenvolvimento de perguntas aos gestores: Criação do Instituto Federal Goiano a partir da lei 11.892/2008, e a nova perspectiva de missão e objetivos estratégicos da instituição; e Tríade Integrada do Ensino, Pesquisa e Extensão presente nos objetivos do Instituto Federal Goiano.

No primeiro tópico foi verificado o conhecimento que os gestores têm sobre a transição das antigas instituições (Escola Agrotécnica e Centros Federais de Educação Tecnológica) para o atual Instituto Federal Goiano, considerando a missão e objetivos estratégicos propostos na Lei 11892/2008 e no PDI (2014-2018). Foram realizadas as seguintes perguntas: O senhor acompanhou essa transição do CEFET/EAF para o Câmpus do IF Goiano? Os 12 indicadores criados em 2005 e hoje utilizados atendem à atual realidade de objetivos estratégicos do Câmpus? São suficientes para verificar o desempenho da instituição em direção aos seus objetivos estratégicos?

Um dos gestores que acompanhou a transição da EAF e CEFETs para IF Goiano, afirma que houve uma melhoria significativa de investimentos na instituição após a criação do IF Goiano, principalmente nas áreas de ensino (aumento do número de cursos ofertados) e de assistência estudantil (recursos para manter os alunos internos alojados na instituição):

Para mim assim, foi um passo fantástico, entendeu, em tudo. Primeiro a relação número de vagas, segundo a autonomia que nós tínhamos de criar os cursos que a gente tinha condição de implantar, terceiro, para você ver hoje nós temos 10 cursos superiores, que antes do Instituto só na figura do Cefet que na época nós estávamos como Cefet, nós tínhamos 1 curso superior. De repente nós saltamos para 10 [...] Se você pegar equipamentos, foi muito dinheiro, vários laboratórios foram equipados, adquirimos a frota, uma frota de carros que nunca teve na história da antiga Escola Agrotécnica e do CEFET [...] A pós-graduação deu autonomia para nós hoje verticalizar o ensino que antes não era verticalizado [...] Assistência ao educando: pra você ter ideia não existia recurso destinado para assistência ao educando.

Assistência ao educando era retirado do custeio. Aí não, aí criou-se uma rubrica, eu acho que não sei se é 9294, que é exclusiva para assistência ao educando (Gestor 1).

Portanto, segundo a maioria dos gestores, além de não existirem atualmente indicadores que contemplassem as novas áreas de atuação do Instituto tais como pesquisa, extensão e inclusão social com assistência ao educando, não houve apoio extra do governo para aumentos de investimentos:

Eu acho que assim, se trabalhar bem trabalhado esses que já foram implantados, Eu acho que já dá pra dar um resultado. Sem dúvida, toda implantação tem que ter alguns ajustes. Eu acho que se aplicar esses dos termos de meta e aplicar eles, e colocar eles para funcionar, E aí vai acompanhando, se tiver um acompanhamento mais ali junto, pode sem dúvida acrescentar alguns que vai ajudar em resultados melhores (Gestor 1).

É assim como comentamos anteriormente. Se nós imaginarmos que foram criados os Institutos e que a gente além de ensino, que a gente já fazia muito bem, a gente tem hoje pesquisa e extensão, eu entendo que isso tem que ser ampliado, nesses indicadores. Até porque não representa o que nós temos hoje nos Campus [...] Vamos pensar assim. Primeira coisa que tem que estar bem clara são os objetivos. Não é Marcelo? Eu acho que é uma coisa bem clara. Isso parece que não está bem claro para todo mundo. Principalmente com a criação dos Institutos. A coisa deu uma embolada com a criação dos Institutos e ainda de Ciência e Tecnologia, a gente passou a fazer pesquisa e extensão. E aí a gente tem que agregar indicadores nessas áreas. E aí a gente vai ter uma relação muito grande de indicadores para podermos sentar e planejar [...] Eu tenho certeza. Essa parte de inclusão social e trabalho social que a gente faz precisa tá contemplada. Porque muitas vezes, se a gente imaginar que um gasto do Campus é muito grande nessa área, pra você imaginar que o alojamento, que inclusive tem muitos Campus que não tem, refeitório, e a gente tem certeza que a presença de alojamento e refeitório, isso atrai. Até porque, as famílias não conseguiriam manter esses meninos na escola se não tivesse esse aporte nessa parte social. É fundamental, mas precisa ser mais valorizada (Gestor 3).

Não. Eles deixam muito a desejar, igual estou te falando. Nós temos que, eu acredito em um novo estudo para poder ter como avaliar realmente a nossa realidade atual. Nós avançamos muito na verticalização. Estamos aí, ensino médio integrado, subsequente, estamos com a graduação, com a pós graduação de especialização, mestrado, doutorado. Então você ver que cada um tem que ter uma maneira diferente, que não são todos iguais, que são modalidades diferentes. Então precisamos realmente de fazer um estudo, para poder aperfeiçoar mais (Gestor 4).

Nota-se claramente uma espécie de crise de identidade institucional apontada pelos gestores tendo em vista às transformações da entidade após a lei de criação dos Institutos. Essa reorganização institucional para a formação do IF Goiano é expressa na obra de Souza (2014) como uma mudança didático-científica (criação de cursos, e modalidades de ensino, ampliação das áreas de conhecimento, campos de pesquisa) e administrativa, o que de fato envolveu todo o corpo docente e técnico-administrativo da instituição.

Sendo assim, a cultura organizacional para atingir os objetivos estratégicos do IF Goiano, foi provocada a ter mudanças que ainda não foram totalmente absorvidas a partir da criação do IF Goiano:

Eles atendem. Eles atendem, o que a gente precisa observar aí dentro de tudo isso que você colocou, é uma coisa maior que estar por trás. Os objetivos, eles atendem perfeitamente, mas o que nós temos que nos colocar é exatamente no que você coloca na questão do tripé ensino pesquisa e extensão. É um foco maior porque o que acontece hoje: acontece que nós estamos no momento busca de identidade [...] A entidade que eu entrei tinha um objetivo concreto. Com a criação dos institutos houve, houve um crescimento um crescimento muito rápido em questão de servidores. Principalmente mais servidores, mais alunos, isso fez com que a identidade fosse perdida. Então estamos nesse meio termo entre universidades e institutos [...] Exatamente, a questão é que eu volto a complementar é que até nós estamos participando do congresso agora, sobre a reflexão dos Institutos no momento para a busca da identidade. É importante que a gente crie uma identidade, e que essa identidade seja fortalecida e ela não seja conflitada, por exemplo, com as Universidades que fazem o ensino de graduação, com o sistema S que formam técnicos. Então é que a gente consiga criar uma identidade e que a gente consiga apresentar o nosso trabalho. Trabalho de qualidade, trabalho que nós fazemos, uma gama de formação ética, técnica no trabalho de maneira geral (Gestor 2).
Nós passamos por todas essas etapas aí e até hoje, eu juro para você com sinceridade, que eu não entendi o porquê de se ter Reitoria. Eu acho que os Campus funcionariam muito bem sem ter uma Reitoria. De forma independente (Gestor 3).

No segundo tópico deste objetivo da pesquisa, foi verificada a relação dos indicadores de desempenho atualmente utilizados pelo IF Goiano com os objetivos estratégicos definidos pela Lei 11.892/2008, os quais compreendem a atuação do Instituto na área de ensino, pesquisa e extensão. Foram realizadas as seguintes perguntas: O senhor considera que os indicadores utilizados atualmente contemplam a tríade de ensino, pesquisa e extensão presentes nos objetivos da instituição? O senhor considera necessária a criação de novos indicadores para o IF Goiano? Há a sugestão de algum indicador?

Nota-se, certo descrédito em se alcançar esses novos objetivos, tendo em vista a falta mais significativa de apoio do governo, neste atual momento (2015). Alguns gestores até acreditam que somente o ensino deveria ser o pilar principal de sustentação dos Institutos. Afirmam que a verticalização do ensino (oferecer educação básica à educação profissional e educação superior) sem os aportes necessários do governo sobrecarrega a gestão impossibilitando o cumprimento de metas nas áreas de pesquisa e extensão:

Mas sempre ressaltando que o foco maior, nós temos que trabalhar com relação ao ensino, nós temos que fortalecer porque se nós não fortalecermos o próprio ensino,

nós vamos perder, vamos competir com empresas como a Embrapa que são muito mais eficientes em termos de pesquisa, nós vamos colocar uma força de trabalho grande dentro de uma situação que as vezes não é o foco principal, e os recursos como foi colocado, eles são mínimos. Nós não temos uma abundância de recursos (Gestor 2).

A maioria dos gestores dizem que a partir da implementação dos novos objetivos institucionais nas áreas de pesquisa e extensão, que surgiu com a lei de criação dos institutos, houve uma dificuldade muito grande em cumprir tais objetivos. No entanto, reforçam que algumas ações de pesquisa e extensão têm sido realizadas, só que não estão devidamente registradas o que ocasiona a falta de divulgação. Portanto, acreditam que novos indicadores nessas áreas serão úteis para demonstrar a eficácia da gestão. Esses registros e divulgações das ações institucionais são atos correlatos ao que foi proposto por Carvalho (2010), o qual afirma que nesta nova e atual administração pública é necessário aplicar o conceito de *accountability*, ou seja, prestação de contas, transparência e responsabilização na utilização dos recursos públicos:

Mas falta sim essa divulgação, divulgar mais, eu não sei quais os canais de comunicação que nós temos que usar, ou dentro da instituição, ou uma política institucional de mostrar o que está se produzindo porque hoje com a transparência pública, essa visibilidade, e até ajudar os órgãos de controle, pois eles não precisavam nem vir até o campus de Urutaí [...] e a gente cobra isso aí, você quer ver uma coisa aqui eu, todo ano, a gente aplica na escola, mas isso tem que divulgar melhor. Eu peço para fazer um levantamento dos alunos nossos do ensino médio, quantos e quais e onde eles passaram no vestibular [...] Eu acho que na verdade, o que está acontecendo, acho que falta, é isso aí que eu falo, que no dia a dia você vai ajustando. Foi até uma cobrança dos órgãos de controle, não sei se foi do Campus de Urutaí, mas do IF como um todo, tipo assim, vocês estão fazendo muita coisa e não estão mostrando (Gestor 1).

Olha, nessa última auditoria, já teve até um trabalho interessante da CGU com relação à pesquisa, os trabalhos da extensão. Eles verificaram e quiseram ver os trabalhos, os projetos. Então isso aí já deu, eles já estão indo nesse caminho. Acho que até houve avaliação, houve questionamento. E muitas coisas que eram feitas. Marcelo, e não era dado publicidade, não era registrado, não era oficializado [...] Era feito assim, vamos dizer de uma maneira aleatória mesmo. Fazia tal, fez pronto. Encerrou. Mas não era registrado. Então o que eles cobraram muito é o registro desses momentos. Então às vezes é feita, tem uma boa parte de cursos de extensão e às vezes se perde. Se perdia. A própria CGU reuniu com a gente, e ele percebeu que são feitos excelentes trabalhos e que isso aí não é, na hora que vai para a avaliação, não tem os dados (Gestor 4).

Os gestores entrevistados acompanharam a transição e a maioria deles acredita que após a transformação da Escola Agrotécnica Federal e Centros Federais de Educação em

Instituto Federal de Educação, passou-se a ter novos objetivos a serem alcançados sem que houvessem investimentos suficientes do governo para viabilizar o alcance desses objetivos:

É tanto, é tanto limitado que você tem edital [...] eu entendo que nós precisamos melhorar muito. Ainda em termos de pesquisa. Principalmente em termos de estrutura e questão principalmente relacionada a laboratórios e equipamentos. A gente tem uma dificuldade muito grande de aquisição de equipamentos, na construção de laboratórios e aí já era difícil, eu acho que vai ficar mais complicado ainda, mas isso também não impede a gente, como se diz agora é a hora da criatividade (Gestor 3).

Exatamente [...] que sirva para amanhã ou depois, até para o próprio MEC, SETEC, saber: o IF Goiano precisa disso. Nesse ponto aqui ele não tá bem, tá certo? Então tá precisando de investimento nisso e aí sim, o papel do gestor de estar mostrando isso, e estar buscando e ele atendendo também. Porque se não tiver apoio, como é que faz (Gestor 4).

Afirmam que os indicadores utilizados atualmente não são suficientes para se obter uma análise de desempenho institucional de maneira ampla tendo em vista os inúmeros objetivos estratégicos da instituição. Sugerem, portanto, a criação de novos indicadores, principalmente para as áreas de pesquisa, extensão, inclusão social, infraestrutura, e capacitação dos servidores:

Alguns dos indicadores desses, que são usados para se determinar orçamento das escolas. Eu acho que talvez teria que se procurar um índice, por questão de matemática mesmo, e o aumento desses indicadores todos. Porque você pega igual a gente estava falando, como é que é um Campus que tem alojamento, que tem refeitório, que tem uma equoterapia, tudo, recebe a mesma quantidade de verba. Vamos pensar assim, eu sei que não é igual mas a diferença é muito pequena e campus que não tem isso. Eu acho que tinha que ser mais valorizado (Gestor 3).

Ou seja, conforme entendimento dos gestores entrevistados, os indicadores utilizados atualmente pelo IF Goiano são insuficientes para demonstrar os objetivos estratégicos e ações executadas pelo IF Goiano, o que esclarece o terceiro objetivo desta pesquisa, pois não contemplam integralmente todas as áreas de atuação da instituição. Isso acaba criando outro problema, com relação à falta de registro e publicidade de atos de gestão, os quais os gestores afirmam existir, devido à falta de eficácia dos indicadores de desempenho.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conceito de Gestão Estratégica apresenta várias definições. No entanto, muitos estudiosos relacionam a Gestão Estratégica com o foco em que uma organização tem para atingir o sucesso, utilizando para isso fatores como objetivos, desafios e metas estabelecidos, respeitando a visão, missão, valores e propósitos da organização. Na administração pública, o planejamento estratégico é tratado como uma função administrativa, com definição de metas a serem alcançadas a longo prazo. Essa intenção de se planejar e buscar melhores resultados é reflexo da atual administração pública gerencial, que passou por um processo de modernização, e que hoje baseia-se no propósito de se atingir a eficiência na gestão.

Quando nos referimos a bons resultados de desempenho da gestão pública, notamos que atualmente a publicidade desses indicadores são realizadas por meio de processos de *accountability*, em que o gestor efetua a prestação de contas à sociedade utilizando para isso ferramentas como o relatório de gestão.

Nesses relatórios ocorre uma exposição do desempenho institucional. Dessa forma, a avaliação de desempenho torna-se também uma das características da administração pública gerencial, propiciando assim uma maior competitividade, transparência, eficiência, e melhoria da qualidade na entrega de produtos e serviços.

Para se realizar avaliações de desempenho mais precisa deve-se utilizar indicadores de desempenho que possuam características adequadas tornando-os uma ferramenta importante na prática do planejamento e avaliação institucional. Os indicadores ligados aos objetivos estratégicos são definidos como *KPIs (Key Performance Indicators)*, pois estes, demonstram o que fazer para se alcançar as metas desejáveis.

Com os avanços na gestão pública do ensino no Brasil, adotou-se como forma de se avaliar as instituições, o uso de indicadores como ocorre em outros países. Estudos recomendam avaliações em diversos níveis e a complexidade das funções de uma instituição de ensino, fazem com que a avaliação seja uma tarefa árdua, pois não há uma precisão na definição de indicadores adequados.

Nesse sentido, órgãos de fiscalização das instituições de ensino, como o Tribunal de Contas da União, a Controladoria Geral da União, e órgãos de supervisão como o Ministério da Educação e a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, têm utilizado indicadores que hoje se encontram desatualizados e defasados, considerando a evolução das missões institucionais dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Esta pesquisa orientou-se na busca pela verificação da eficiência e eficácia dos indicadores de desempenho utilizados no IF Goiano.

O Instituto Federal Goiano, por ser uma instituição criada recentemente em 2008 e possuir uma boa amplitude geográfica de atuação no estado de Goiás, além de ter uma missão que busca promover a educação profissional de qualidade, visando à formação integral do cidadão para o desenvolvimento da sociedade, necessita de métodos de avaliação institucional eficientes, para que não haja dispêndio de recursos na execução das atividades, possibilitando um alcance maior de resultados.

Esses métodos de avaliação são orientados por indicadores de desempenho, os quais permitem uma análise crítica sobre o alcance ou não de metas e objetivos definidos na organização por grupos de interesse conhecidos como *stakeholders*, que são indivíduos que podem afetar ou serem afetados pela realização dos objetivos da entidade. No caso do Instituto Federal Goiano, esse grupo é representado pelos Diretores Gerais de Campus, bem como Reitor do IF Goiano. Apesar da instituição possuir atualmente 13 campus em funcionamento, realizou-se a coleta de dados por meio de entrevista com apenas 4 (gestores), assim representantes do Campus Ceres, Rio Verde, Urutaí e Reitoria. Esta restrição quanto ao público alvo, se deu pelo motivo de que somente estes Campus participaram inicialmente da composição do IF Goiano, quando estes ainda eram Escola Agrotécnica Federal de Ceres, Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Verde, e Centro Federal de Educação Tecnológica de Urutaí, e em seguida vieram a formar o atual Instituto Federal Goiano. Portanto, esses gestores tem uma visão mais precisa da evolução dos métodos de avaliação de desempenho utilizados antes e após a criação do IF Goiano.

A partir disto, pode-se verificar que o primeiro objetivo da pesquisa foi alcançado, uma vez, que os gestores entrevistados expuseram seus conhecimentos sobre os métodos de avaliação de desempenho utilizados pelo IF Goiano, comprovando claramente que os principais métodos envolvem ferramentas de gestão tais como: Relatório de Gestão, Plano de Desenvolvimento Institucional, e Termo de Acordo de Metas. Esses são os principais métodos aplicados na avaliação de desempenho do IF Goiano.

A entrevista foi realizada de forma semiestruturada utilizando-se um roteiro para aplicação de perguntas aos gestores, obtendo-se 100% de aproveitamento na coleta dos dados. Com o intuito de responder ao problema que originou esta pesquisa e de atender aos objetivos propostos, foi realizada uma análise comparativa dos dados apresentados pelos gestores do IF Goiano buscando compreender a efetividade dos indicadores de desempenho dos relatórios de gestão no aspecto legal do IF Goiano (2014-2015).

Os resultados da pesquisa foram diversos possibilitando ainda uma condição de novos estudos sobre avaliação de desempenho e indicadores de gestão do IF Goiano.

A princípio verificou-se que os gestores apontaram uma necessidade grande de melhorias nos métodos de avaliação utilizados atualmente pelo IF Goiano, devido principalmente às preocupações de atender somente os órgãos de controle utilizando apenas os indicadores propostos por tais órgãos.

Os indicadores mais usados nas rotinas de trabalho pelos gestores são aqueles voltados apenas para o cumprimento de metas impostas pelos órgãos hierarquicamente superiores ao IF Goiano, como a SETEC e o MEC. Justificam esse hábito pelo fato dos dados gerados por estes indicadores serem utilizados na ampliação de obtenção de recursos para a instituição.

Com relação ao segundo objetivo da pesquisa, que se refere à verificação da eficiência dos indicadores de desempenho utilizados nos relatórios de gestão, os gestores apontaram que existem várias qualidades nestes indicadores tais como: pertinência dos indicadores para a gestão; fonte de dados dentro da organização; possibilidade de auditar as fontes de dados com eficácia; possibilidade ter uma meta. No entanto, alguns pontos negativos foram expostos: ausência de simplicidade de interpretação; impossibilidade de calcular em momentos extraordinários; desatualizados.

Outros indicadores mais conhecidos pelos gestores são exatamente aqueles pré-definidos por órgãos de controle como o TCU, o qual exige uma análise histórica de monitoramento de desempenho, para fins de alcance de melhor desempenho institucional.

Destaca-se como um dos resultados deste trabalho, que é senso comum entre os gestores entrevistados, que os indicadores utilizados atualmente pelo IF Goiano, são insuficientes para demonstrar os objetivos estratégicos e ações executadas pelo IF Goiano, o que esclarece o segundo objetivo desta pesquisa. Dessa forma, os gestores indicam uma preocupação em garantir a publicidade dos atos que são executados, pois afirmam que existem várias ações do Instituto, principalmente nas áreas de pesquisa, extensão, assistência estudantil, infraestrutura, capacitação de servidores que não são contempladas nos indicadores atuais. Apontam a necessidade de realizar melhores controles internos na instituição, para registros de dados de ações nas áreas citadas anteriormente. Complementam que os indicadores poderão auxiliar na divulgação e disseminação das boas práticas de gestão que estão executando.

Ressalta-se que todos os gestores estão insatisfeitos com os valores orçamentários disponíveis para a atuação do IF Goiano. Tanto o Reitor quanto os Diretores Gerais apontam a importância de se ter maiores disponibilidades financeiras por parte do MEC, para efetuarem

investimentos adequados e consequentemente atingirem as metas propostas. Portanto, além de novos indicadores para demonstrar o que já ocorre nas gestões do IF Goiano, os gestores cobram um aporte financeiro mais significativo para terem condições de cumprirem os objetivos estratégicos propostos na Lei de criação dos Institutos.

Fui observado que existe uma inércia de utilização mais adequada dos indicadores de desempenho no IF Goiano. No acompanhamento dos planos estratégicos da instituição não se tem utilizado frequentemente, os indicadores de desempenho como ferramenta de gestão. A análise crítica desses indicadores ocorre primordialmente durante a elaboração do relatório de gestão, em cada ano de exercício.

No entanto, é comum entre os gestores a percepção de que a instituição precisa ser eficiente, minimizando as despesas e maximizando os resultados. Essa visão coaduna com a proposta da Nova Administração Pública Gerencial citada na obra de Bresser-Pereira (1998).

Apesar dos desafios para boas práticas de gestão, nas entrevistas os gestores reforçam a aplicação de práticas de criatividade na gestão, com o objetivo de propor estratégias para alcance de objetivos, tais como ingresso de mais alunos, devido às ameaças de outras instituições de ensino. Essa criatividade, é representada por exemplo, por atos como a realização de divulgação institucional em outros estados, e a aplicação de provas seletivas em diversas cidades, viabilizando a participação de um número maior de candidatos às vagas dos cursos do IF Goiano.

A cultura de avaliação de desempenho não está consolidada no IF Goiano, restando uma conscientização dos grupos de interesse, ou *stakeholders*, para ampliarem aos servidores da entidade, a propagação dessa filosofia de busca de melhorias da eficiência institucional.

A essência dos objetivos estratégicos do IF Goiano, que está descrita na Lei de criação dos Institutos Federais, é fortemente abalada por uma espécie de crise de identidade institucional detectada durante as entrevistas com os gestores. Paralelo a essa constatação, houve em dezembro de 2015 a realização de um evento interno do IF Goiano, o “III Pensando a Educação Profissional em Goiás: das Escolas Técnicas e Agrotécnicas aos IFs” que foi promovido com o intuito de se debater os novos papéis e missões dos Institutos Federais, seus desafios e possibilidades. Sendo assim, buscou-se verificar como enfrentar os dilemas entre o que se realizou e o que está proposto com a criação dos IFs.

Portanto, essa crise de identidade discutida no IF Goiano, contribui para a indefinição dos indicadores de desempenho a serem utilizados pela gestão, pois não há como medir o desempenho de uma organização sem ao menos saber onde ela almeja que seus objetivos alcancem.

Conclui-se que o IF Goiano precisa atingir objetivos propostos numa norma legal oriunda de sua criação, mas os vestígios de cultura organizacional das instituições (EAF e CEFETs) que lhe compõem ainda interferem na execução desses objetivos, distorcendo sua devida atuação. Junta-se a isso, o fato de o governo não subsidiar adequadamente o IF Goiano com os recursos financeiros para execução dos novos objetivos, e a inércia dos órgãos de controle que não propõem uma metodologia de avaliação de desempenho com indicadores atualizados.

Confirma-se aqui o pressuposto levantado inicialmente na pesquisa considerando que comprova-se a limitação dos indicadores existentes no IF Goiano, pois refletem a realidade de uma instituição que não existe mais, ou seja, são coerentes aos objetivos estratégicos da antiga Escolas Agrotécnica Federal de Ceres, Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Verde, e Centro Federal de Educação Tecnológica de Urutaí. Uma adequabilidade, com ajustes à novas missões e objetivos do atual IF Goiano, será uma medida conveniente para regularizar a funcionalidade dos indicadores de desempenho como ferramenta de acompanhamento de gestão. Essa pro-atividade com a busca de melhorias nos métodos de avaliação do IF Goiano, pode ser iniciada tanto pelos gestores do instituto, quando pelos órgãos de controle interno e externo, uma vez que é inerente à competência de ambos medir o desempenho da instituição.

Interessante enfatizar que a pesquisa não apresentou limitações, tanto na coleta de dados por meio de entrevistas junto aos gestores, quanto na pesquisa em documentos oficiais da instituição que na maioria das vezes estavam disponíveis no sítio eletrônico do IF Goiano.

Como pesquisador, vejo a emergencial necessidade que os gestores do IF Goiano, desenvolvam uma política interna de avaliação de desempenho institucional. Esta política, na prática pode ser concretizada por meio da constituição de uma comissão ou grupo de assessores encarregados de acompanhar sistematicamente o desempenho da gestão utilizando para isso ferramentas como novos indicadores. Nota-se a existência no IF Goiano, da Coordenação Geral de Planejamento Institucional e Governança, estrutura voltada a subsidiar o alinhamento institucional em prol do alcance da estratégia concebida coletivamente no Plano de Desenvolvimento Institucional. Esse primeiro passo, já foi dado, restando, portanto, fortalecer esta coordenação com quadro de servidores para atuação, e capacitações destes servidores, que terão uma missão importante na proposição de acompanhamento das práticas de gestão.

Constata-se que novos indicadores nas áreas de pesquisa, extensão, inclusão social, são extremamente relevantes para verificar o cumprimento dos objetivos estratégicos do IF Goiano.

Em termos práticos, os resultados deste estudo têm sua relevância em destacar as principais dimensões que envolvem a metodologia de avaliação de desempenho no IF Goiano. Com este intuito, estes resultados poderão servir como norteadores para as políticas e práticas organizacionais, corroborando para que a organização estudada mantenha uma política de acompanhamento da gestão, com a medição do desempenho, e consequente controle dos atos administrativos futuros. Os gestores poderão tomar decisões com maior segurança, assertividade e com menos riscos de erros tendo em mãos as informações provenientes da análise histórica de indicadores de desempenho.

Portanto, acredito que esta pesquisa serviu para ressaltar um tema complexo, mas extremamente relevante para se atingir o progresso da instituição, propiciando uma enriquecedora experiência pessoal, intelectual e profissional durante sua realização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, A. R.; BOTELHO, D. Construção de Questionários. In: D. Botelho; D. M. Zouain (Orgs.). Pesquisa Quantitativa em Administração. São Paulo: Atlas, 2009.

AMATO, P. M. Introdução à Administração pública. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1958.

ARNABOLDI, M. & Azzone, G., 2010. Constructing performance measurement in the public sector. *Critical Perspectives on Accounting*, 21, pp.266-282.

AZMA, F., 2010. Qualitative indicators for the evaluation of universities performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2(2), pp.5408-5411.

BANTA, T. & Borden, V., 1994. Performance Indicators for Accountability and Improvement. *New Directions for Institutional Research*, 82, pp.95-106.

BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BELLEN, H.M.V. Indicadores de sustentabilidade. Uma análise comparativa. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

BENSIMON, E., 1995. Total quality management in the academy: A rebellious reading. *Harvard Educational Review*, 65(4).

BERTOLIN, Júlio César Godoy. Indicadores em Nível de Sistema para Avaliar o Desenvolvimento e a Qualidade da Educação Superior Brasileira. *Avaliação*, Campinas; Sorocaba, SP, v. 12, n. 2, p. 309-331, jun. 2007b.

BEUREN, Ilse Maria et al. Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BIGGERI, Luigi; BINI, Matilde. Evaluation at university and state level in Italy: need for a system of evaluation and indicators. *Tertiary Education and Management*, Países Baixos, v. 7, p. 149–162, 2001.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*: promulgada em 5 de outubro de 1988. 30. ed. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2002.

BRASIL. Ministério da Educação, Secretária de Educação Profissional e Tecnológica. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano. *Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia*. 2009. Disponível em: https://suap.ifgoiano.edu.br/media/documentos/arquivos/RESOLUCAO-CS-001_ESTATUTO_DO_IF_GOIANO.PDF Acesso em 27.01.2016.

BRASIL. Ministério da Educação, Secretária de Educação Profissional e Tecnológica. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano. *Plano de Desenvolvimento Institucional (2014 a 2018) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano*. Disponível em: https://www.ifgoiano.edu.br/home/images/RV/Direcao-Geral/PDI_IFGoiano-2014-2018_12-05-2015.pdf. VIGENTE.pdf. Acesso em 27.01.2016.

BRASIL. Ministério da Educação, Secretária de Educação Profissional e Tecnológica. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano. *Relatório de Gestão do IF Goiano – Exercício 2014*. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br>. Acesso em 27.01.2016.

BRASIL, Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. *Inep promove encontro de trabalho para debater instrumentos de monitoramento do PNE*. 2015. Disponível em: < <http://pne.mec.gov.br/mais-destaques/353-inep-promove-encontro-de-trabalho-para-debater-instrumentos-de-monitoramento-do-pne>>. Acesso em: 02 de outubro de 2015.

BRASIL. Centro Federal de Educação Tecnológica de Urutaí. *Relatório Final da Primeira Autoavaliação Institucional – 2004/2005*.– Goiás, 2006.

BRASIL. Instrução Normativa – TCU, nº 63, de 01 de setembro de 2010. Disponível em: < <http://portal.tcu.gov.br/comunidades/contas/relatorio-de-gestao/2010.htm>>. Acesso em 02 out. 2015.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. “Da Administração Pública Burocrática à Gerencial”. Revista do Serviço Público, ano 47, n. 1, Brasília, ENAP, jan.-abr. 1996.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. “Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial”. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. “Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil”. RSP – Revista do Serviço Público, Ano 49, Número 1, Jan – Mar 1998.

CAMARGO, Leônidas L. Uso de indicadores da qualidade para o gerenciamento estratégico de empresas do ramo comercial. 2000, 142 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/4429.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2016.

CARAPETO, C. & Fonseca, F., 2005. Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação, Edições Sílabo.

CARPINETTI, LUIZ CESAR RIBEIRO, “Gestão de qualidade: conceitos e técnicas/Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti. – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

CARVALHO, A., 2010. O papel da informação contabilística e do controlo externo no processo de accountability: O caso dos municípios portugueses, Tese de Doutoramento, Universidade de Vigo.

CARVALHO FILHO, José dos Santos “Manual de direito administrativo”, 24ª edição revista, Lumen Juris Editora, 2011.

CAVALIERI, Adriane; MACEDO-SOARES, T. Diana L.v.A; THIOLLENT, Michel. *Avaliando o desempenho da Universidade*. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio, 2004.

CAVE, M., Hanney, S., & Kogan, M., 1997. The Use of Performance Indicators in Higher Education. The challenge of the quality movement. Jessica Kingsley, Third Edition.

CHIAVENATO, Idalberto “Administração geral e pública” Idalberto Chiavenato. – 2. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CIRIBELLI, Marilda Corrêa. Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica/Marilda Ciribelli Corrêa – Rio de Janeiro: 7Letras, 2003.

CORBUCCI, Paulo Roberto. Desafios da educação superior e desenvolvimento no Brasil. Brasília: Ipea, 2007. 32 p. (Texto para discussão, n. 1287).

CORRÊA, H. L. (1986), «O estado da arte da avaliação de empresas estatais». Tese (Doutorado em Administração). FEA-USP, São Paulo.

COSTIN, Claudia “Administração Pública” Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRISPIM, Sérgio e LUGOBONI Leonardo (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. 2012. p.46 a 48. Artigo.

DENHARDT, R. B. Teoria geral da Administração pública. São Paulo: Cengage, 2012.

FREDERICKSON, H. G. New public administration. Alabama: University of Alabama, 1980.

GRAY, A. & Jenkins, B., 1993. Codes of Accountability in the New Public Sector, Accounting, Auditing & Accountability Journal, 6(3), pp.52-67.

GLUECK, Frederick W.; Kaufman, Stephen; Walleck, A. Steven. Strategic management for competitive advantage . Harvard Business Review, Jul./Aug. 1980.

GUTHRIE, J. & Neumann, R., 2007. Economic and non-financial performance indicators in universities. Public Management Review, 9(2), pp.231-252.

FERNANDES, Djair Roberto. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. Revista da FAE, Curitiba, v.7, n.1, p.1-18. jan./jun. 2004.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo. Texto para discussão 1369. Brasília: IPEA, 2009.

FORSYTH, B., ROTHGEB, J.; WILLIS, D. Does Pretesting Make a Difference? In: S. Presser; J. M. Rothgeb; M. P. Couper; Lessler, J. T. ; Martin, E.; Martin, J.; Singer, E. (Orgs.). Methods for Testing and Evaluating Survey Questionnaires. New York (Estados Unidos): Wiley & Sons, 2004.

FREEMAN, R.E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

GERHARD, T. E.; D. T. Silveira. Métodos de Pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS 2009.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1991.

GRAY, A.; JENKINS, W. Accountable management in British Central Government: some reflections on the financial management initiative: Financial Accountability and Management, v.2, n.3, p. 171-186, 1986.

HÜFNER, K., 2003. Higher Education as a Public Good: Means and Forms of Provision. Higher Education in Europe, 28(3), pp.339-348.

IDALBERTO Chiavenato, *Administração: Teoria, processo e Prática, op. cit.*, p. 234-246

IDALBERTO Chiavenato, *Administração nos novos tempos* – 2. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 8ª reimpressão.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Grupo de Trabalho - Indicadores. 2015a. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/gt-indicadores>>. Acesso em: 05 de setembro de 2015.

INEP. *SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação*. 5. ed. ver. e ampl. Brasília: INEP, 2009.

JACINTO, Jacinta Maria Quitério, (2012), “A importância do relatório de gestão na divulgação dos indicadores de desempenho: o caso dos institutos politécnicos portugueses”. Dissertação (Mestrado em Controlo de Gestão) – Escola Superior de Tecnologia e Gestão/IPL - Instituto Politécnico de Leiria.

JOHN R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, *Basic Organizational Behavior*, Nova York, John Wiley & Sons, 1995, p. 185.

JHONSON, Gerry “Explorando a estratégia corporativa” Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Wittington; tradução Luciana de Oliveira da Rocha – 7. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2007.

KAPLAN, Robert; NORTON, David P. A. *Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. 20.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Having problem with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, v. 78, nº. 5, pp.167-176, set./out. 2000.

KIRKPATRICK, I; ACKROYD, S; WALKER, R. *The new managerialism and public service professions: change in health, social services and housing*. New York: Palgrave MacMillan, 2005.

LAZZARANI, S. G. Estudos de Caso: Aplicabilidade e Limitações do Método para Fins de Pesquisa. *Revista Economia de Empresas*. São Paulo, v.2, n.4, p.17-26, out./dez. 1995.

LERE, John C. *Managerial accounting: a planning-operating-control framework*, New Jersey: Wiley 1991.

KELLS, H. R. *Self-Regulation in Higher Education: A Multi-National Perspective on Collaborative Systems of Quality Assurance and Control*. Londres : Jessica Kingsley Publishers, 1992.

LOTTA, G. S. (2002), «Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos». *RAEeletrônica*, vol. 1, n.º 2, jul.-dez.

MARTINS, R. A. (1999), «Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação de uso». Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.

MARINELA, Fernanda. “Direito Administrativo”, Ed. Podivm, 2005, p. 41

MAQUIAVEL, Nicolau. *O Príncipe*. São Paulo: Editora Parma, 1981.

MAZOUZ, Bachir, Facal, Joseph et Hatimi, Imad-Eddine. "Organisations internationales et diffusion de nouveaux modèles de gouvernance : des tendances globales aux réalités locales", in Bernier, Robert (éd.). *Réalités nationales et mondialisation*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 2006

MEC/SESu. *Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras*. Brasília: MEC/SESu, 1994.

MENDONÇA, A. F.; ROCHA, C. R. R.; NUNES, H. P. *Trabalhos Acadêmicos: planejamento, execução e avaliação*. Faculdades Alves Faria. Goiânia, 2008.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. "PAIUB (Programa de Avaliação Institucional)" (verbete). *Dicionário Interativo da Educação Brasileira - EducaBrasil*. São Paulo: Midiamix Editora, 2002, <http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=125>, visitado em 25/9/2015.

MINTZBERG, Henry. What is planning anyway. *Strategic Management Journal*. New York, nº2, Oct. 1983.

MINTZBERG, H.; et al. *Safári Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionísio Gomes da. "Medição de desempenho: Controladoria: Agregando valor para a empresa. Porto Alegre . Bookman, 2002.

MORAES, Anna Maris Pereira de. *Iniciação ao estudo da Administração*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

MOREIRA, Ana Maria de Albuquerque. *Fatores institucionais e desempenho acadêmico no ENADE : um estudo sobre os cursos de Biologia, Engenharia Civil, História e Pedagogia*. 2010. 251 p. Tese (Doutorado em Educação). Programa de pós-graduação em educação da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

NEAVE, Guy. The evaluative state reconsidered. *European Journal of Education*, Paris, v. 33, n. 3, 1998

NEELY, A. et al., 1996. Performance measurement system design: Should process based approaches be adopted? *International Journal of Production Economics*, 46-47, pp.423-431.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de "Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, e práticas – 31 Ed. – São Paulo: Atlas, 2013.

OSBORNE, D. & GAEBLER, T. (1994), “Reinventando o governo — como o espírito empreendedor está transformando o governo. Brasília: MH Comunicação.

OSBORNE, D; GAEBLER, T. Reinventando o governo. 6. ed. Brasília: MH Comunicação, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico*. Conceitos Metodologia Práticas, 22. ed. São Paulo: Atlas 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís (2012), Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação. 3. ed. rev. e atual. — São Paulo: Cengage Learning.

PADOVEZE, C. L. Controladoria Básica. São Paulo: Thomson, 2004.

PARMENTER, D., 2010. Key Performance Indicators: developing, implementing and using winning KPIs, Wiley, Second Edition.

PATRÍCIO, Zuleica Maria et al. Aplicação dos métodos qualitativos na produção de conhecimento: uma realidade particular e desafios coletivos para compreensão do ser humano nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2000, p. 4.

PRESSER, S.; COUPER, M. P.; LESSLER, J. T.; MARTIN, E.; ROTHGEB, J. M.; SINGER, E. Methods for Testing and Evaluating Survey Questions. Public Opinion Quarterly, v. 68, n. 1, pp. 109-130, 2004.

POPOVA, V. & Sharpanskykh, A., 2010. Modeling organizational performance indicators. Information Systems, 35(4), pp.505-527.

RUSSEL L. Ackoff, Planejamento Empresarial, São Paulo, McGraw-Hill, 1976, p. 4-14

ROWE, K. & Lievesley, D., 2002. Constructing and Using Educational Performance Indicators. Student Learning Processes. Australian Council for Educational Research, Melbourne.

ROWE, K., 2004. Analysing and Reporting Performance Indicator Data: ‘Caress’ the data and

user beware! Australian Council for Educational Research, Sidney.

SARRICO, Cláudia S. Indicadores de Desempenho para Apoiar os Processos de Avaliação e Acreditação de Cursos. Lisboa: Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), 2010.

SASS, S. A. Pragmatic imagination: a history of the Wharton School, 1881-1981. Philadelphia: University of Pennsylvania, 1983.

SCHNEIDER, André M.(2012) < Indicadores de Gestão na Rede Federal de EPCT e o SISTEC IFRJ em Debate 10 de Outubro de 2012> Disponível em: <http://slideplayer.com.br/slide/1257284/#>. Acesso em: 30 de setembro de 2015.

SIVERBO, S. & Johansson, T., 2006. Relative performance evaluation in swedish local government. Financial Accountability & Management, 22(3), pp.271-290.

SLOMSKI, V. Controladoria e governança na gestão pública. São Paulo: Atlas, 2005.

SMITH, P., 1990. The use of performance indicators in the public sector, Journal of the Royal Statistical Society, 153(1), pp.53-72.

SOUSA, Avaliação Institucional. 2. ed. Brasília : Universidade de Brasília, IESB, 2000.

SOUZA, José Carlos Moreira de. A educação profissional agrícola na constituição do Instituto Federal Goiano / José Carlos Moreira de Souza. Goiânia: UFG, 2014. 154 f.: il.

STONER, James A. F.; Freeman, R. Edward. Administração. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TIFFANY, Paul e PETERSON, Steve D. *Planejamento estratégico*. Rio de Janeiro: Campos, 1998, e WARD, Keith. Op. cit.

UNESCO, Word Declaration on Higher Education for the Twenty-First Century: Vision and Action, Paris, October, 9, 1998. Disponível: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_eng.htm. Acesso em 05 de setembro de 2015.

VISSCHER, A.J., 2001. Public school performance indicators: problems and recommendations. *Studies in Educational Evaluation*, 27, pp.199-214.

VOSS, TSIRITSIS & FROHLICH, M. Case Research in Operations Management. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 22, N° 2, pp. 195-212, 2002.

YIN, R. K. Case study research: design and methods. Sage, Newbury PARK, p. 166, 1994.

YONEZAWA, Akiyoshi. Quality assessment and assurance in japanese universities: the plight of the social sciences. *Social Science Japan Journal*, Tóquio, v. 11, n. 1, p. 69–82, 2008.

WAHEED, A., Mansor, N. & Ismail, N., 2010. Assessing performance of public sector organizations: A theoretical framework. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(8), pp.329-350.

WILSON, W. O estudo da Administração. Rio de Janeiro: FGV, 1955.

WOODHOUSE, Geoffrey; GOLDSTEIN, Harvey. Educational performance indicators and LEA League Tables. *Oxford Review of Ed*

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA COLETA DE DADOS DA PESQUISA

MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL

1. O senhor conhece os métodos de avaliação de desempenho institucional utilizados atualmente pelo IF Goiano?
2. Quais são?
3. Acredita que são úteis?
4. Acredita que são eficientes?
5. São utilizados pela gestão para acompanhamento e melhorias institucionais?
6. Sugere algum método?

12 INDICADORES DE GESTÃO DEFINIDOS PELO ACÓRDÃO 2267/2005 PLENÁRIO/TCU

1. O Senhor conhece esses indicadores?
2. Como o senhor avalia tais indicadores? São claros, mensuráveis, tem pertinência com a gestão, as fontes podem ser auditadas com eficácia?
3. O Senhor acredita que estes indicadores permitem aos servidores da instituição uma fácil percepção do cumprimento ou não dos objetivos da entidade?
4. O senhor acredita que estes indicadores demonstram efetivamente o desempenho da gestão nas diversas áreas de atuação (ensino, pesquisa, extensão, inclusão social)?
5. Podem ser consideradas pelo Senhor como suficientes para avaliar o desempenho da gestão do IF Goiano?
6. O senhor acredita que estes indicadores estão alinhados com o Plano de Desenvolvimento Institucional vigente?
7. Quais as áreas de desempenho institucional que o senhor indica para a formulação de novos indicadores?
8. Os indicadores fornecem informações suficientes para demonstrar os avanços da instituição (ampliação do número de alunos, ampliação física da instituição, ampliação do número de servidores, a ampliação e ofertas de vagas no alojamento para alunos

internos, as ações de inclusão social, os investimentos em capacitação dos servidores, socioeconômicas, equidade de acesso, qualificação do corpo docente, empregabilidade dos egressos)?

CRIAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL GOIANO A PARTIR DA LEI 11.892/2008, E A NOVA PERSPECTIVA DE MISSÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA INSTITUIÇÃO

1. O senhor acompanhou essa transição da EAF/CEFET para o Campus do IF Goiano?
2. Os 12 indicadores criados em 2005 e hoje utilizados atendem à atual realidade de objetivos estratégicos do Câmpus?
3. São suficientes para verificar o desempenho da instituição em direção aos seus objetivos estratégicos?

EFICIÊNCIA, EFICÁCIA, RELEVÂNCIA, CRIATIVIDADE E EFETIVIDADE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DO IF GOIANO

1. Os indicadores de desempenho demonstram a eficiência da instituição possibilitando verificar uma medida da economia na utilização de recursos materiais e humanos utilizados no processo de obtenção de um determinado produto ou resultado? (fazer mais com menos recursos públicos)
2. Os indicadores de desempenho demonstram a eficácia da instituição possibilitando verificar se os objetivos institucionais têm sido alcançados?
3. Os indicadores utilizados atualmente possuem relevância suficiente para que as informações produzidas possam satisfazer as necessidades do gestor, possibilitando assim tomadas de decisão?
4. Os indicadores utilizados atualmente possibilitam medir a criatividade da instituição, a qual indica a capacidade que a instituição tem de se adaptar a novas situações desenvolvendo estratégias suficientes para alcançar objetivos e necessidades?
5. Os indicadores utilizados atualmente possibilitam avaliar a efetividade da gestão na prestação dos serviços, verificando assim o grau em que se atingiu o resultado esperado?

TRÍADE INTEGRADA DO ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO PRESENTE NOS OBJETIVOS DO INSTITUTO FEDERAL GOIANO

1. O Senhor considera que os indicadores utilizados atualmente contemplam a tríade de ensino, pesquisa e extensão presentes nos objetivos da instituição?
2. O senhor considera necessária a criação de novos indicadores para o IF Goiano?
3. Há a sugestão de algum indicador?